



# АКТИВНЫЕ ГРАЖДАНЕ

Глобальные связи, локальные действия

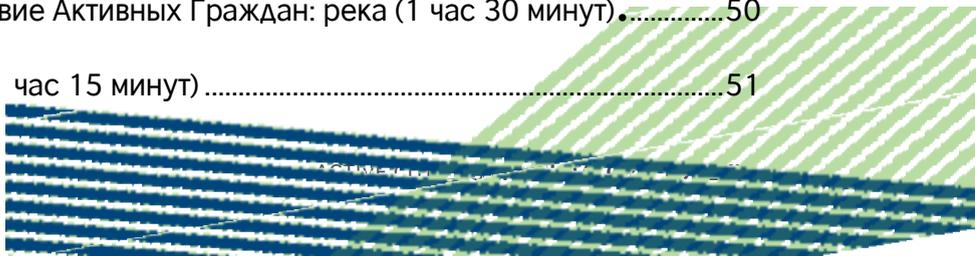
ПРОГРАММА «АКТИВНЫЕ ГРАЖДАНЕ»  
ПОСОБИЕ ФАСИЛИТАТОРА

[www.activecitizens.britishcouncil.org](http://www.activecitizens.britishcouncil.org)



## Содержание

ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ .....	8
1. ВВЕДЕНИЕ .....	9
1.1. О пособии.....	9
1.2. Британский совет .....	9
1.3. Контекст .....	10
1.4. Цели .....	10
1.5. Результаты.....	11
1.6. Обучение.....	11
1.7. Технология реализации программы .....	14
1.8. Партнеры .....	17
1.9. Направления социального развития.....	18
2. НАПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ .....	20
2.1. Программа «Активные граждане» в нестабильных сообществах и сообществах, затронутых конфликтом.....	20
3. ПОДГОТОВКА К ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРА-ПРАКТИКУМА.....	26
4. ПРОВЕДЕНИЕ СЕМИНАРА-ПРАКТИКУМА .....	32
4.1. Принципы.....	33
4.2. Мониторинг и оценка.....	33
4.3. Методы фасилитации .....	34
4.4. Полезные навыки Активных Граждан .....	36
5. ПОСЛЕ СЕМИНАРА.....	39
6. МЕТОДЫ ПРОВЕДЕНИЯ СЕМИНАРА-ПРАКТИКУМА .....	40
ВВЕДЕНИЕ В ПРОГРАММУ «АКТИВНЫЕ ГРАЖДАНЕ».....	41
Упражнение 0.1. Глобинго (20 минут).....	42
Упражнение 0.2. Блиц-знакомство (15 минут).....	43
Упражнение 0.3. Дерево ожиданий (30 минут).....	44
Упражнение 0.4. Стрельба по мишеням: определение стартового уровня подготовки (10 минут)	46
Упражнение 0.5. Стратегическая цель программы «Активные граждане» (1 час 30 минут)	47
Упражнение 0.6. Учебное путешествие Активных Граждан: река (1 час 30 минут).....	50
Упражнение 0.7. Социальная сеть (1 час 15 минут) .....	51



МОДУЛЬ 1. ИДЕНТИЧНОСТЬ И КУЛЬТУРА .....	52
МОДУЛЬ 1: УПРАЖНЕНИЯ.....	54
Упражнение 1.1. •Я и моя идентичность (1 час 30 минут) .....	54
Упражнение 1.2. •Призма идентичности (45 минут).....	56
Упражнение 1.3. •Две правды и одна ложь (30 минут) .....	57
Упражнение 1.4. •История о предположениях (10 минут) .....	58
Упражнение 1.5. •• Явные и скрытые составляющие нашей идентичности (30 минут) .....	59
Упражнение 1.6. • Стена славы (1 час) .....	62
Упражнение 1.7. Культурный детектив (45 минут).....	63
Упражнение 1.8. Пол или гендер? (45 минут) .....	66
Упражнение 1.9. Кто я? (45 минут) .....	68
Упражнение 1.10. Фреймы и рефрейминг (1 час 30 минут) .....	69
Упражнение 1.11. •Наши предположения и их значение (45 минут).....	73
Упражнение 1.12. Исследуем культурный багаж (45 минут) .....	74
Упражнение 1.13. •Позитивное восприятие отличий (45 минут) .....	75
Упражнение 1.14. • •Понимание конфликта (25 минут).....	76
МОДУЛЬ 2. МОДУЛЬ 2. МЕЖКУЛЬТУРНЫЙ ДИАЛОГ .....	80
Упражнение 2.1 • Шестеро слепых и слон (10 минут).....	82
Упражнение 2.2 • •Четыре слова (1 час).....	84
Упражнение 2.3 Диалог – это не... (45 минут) .....	86
Упражнение 2.4 • • Слушание на трех уровнях (45 минут).....	88
Упражнение 2.5 • Сила вопросов (30 минут) .....	91
Упражнение 2.6 Вопросы себе (1 час) .....	93
Упражнение 2.7 Значение мимики и жестов.....	95
Упражнение 2.8 Даем обратную связь (45 минут) .....	96
Упражнение 2.9 • • Я-высказывание: даем обратную связь (45 минут).....	97
Упражнение 2.10 • Диалог в «аквариуме» (1 час 30 минут) .....	98
Упражнение 2.11 • Театр-форум (35 минут) .....	100
Упражнение 2.12 Диалог через повествование (1 час 30 минут) .....	101
Упражнение 2.13 • Позитивно ориентированное исследование (1 час) .....	102
Упражнение 2.14 • Налаживание диалога в сообществе (90 минут) .....	105
Упражнение 3.1 ••Построение аналитической карты сообщества (1 час 30 минут).....	112

Упражнение 3.2 • • Кто решает? (2 часа) .....	116
Упражнение 3.3 • Уровни власти (1 час).....	118
Упражнение 3.4 • Власть, влияние и адвокация (45 минут) .....	119
Упражнение 3.5 Система властных координат (45 минут) .....	120
Упражнение 3.6 Понятие власти (40 минут) .....	122
Упражнение 3.7 • Власть в наших сообществах (30 минут).....	123
Упражнение 3.8 • Глобальные связи, локальные действия (30 минут).....	124
Упражнение 3.9 Наши сообщества (30 минут).....	125
Упражнение 3.10 Убунту: узы, которые нас соединяют (30 минут).....	126
Упражнение 3.11 Глобальный «снап» (30 минут).....	127
Упражнение 3.12 Системы, частью которых мы являемся (45 минут).....	128
Упражнение 3.13 Игра «системный треугольник» (50 минут).....	131
Упражнение 3.14 Принципы социального проекта (30 минут).....	135
Упражнение 3.15 • Исследование в сообществе (1 час 30 минут).....	137
Упражнение 3.16 Подготовка к встрече в сообществе для обмена опытом (30 минут).....	138
Упражнение 3.17 Определение вмешательства через реализацию социального проекта (15 минут) .....	139
Упражнение 3.18 • Концептуальное видение изменений, которые мы хотим воплотить (90 минут) .....	140
Упражнение 3.19 Определение приоритетов (45 минут).....	141
Упражнение 3.20 • Аналитическая карта конфликта (90 минут) .....	142
Упражнение 3.21 • Понимание позиций, интересов и потребностей в сообществе (90 минут)	145
Упражнение 4.1 Цикл проекта (1 час).....	150
Упражнение 4.2 Дерево проблем / целей (2 часа).....	152
Упражнение 4.3 • Наши идеи, наши предположения (1 час).....	155
Упражнение 4.4 • Анализ приоритетов во «всемирном кафе» (1 час 30 минут) .....	156
Упражнение 4.5 Конверт идей (1 час 15 минут) .....	158
Упражнение 4.6 Образы изменений (1 час 30 минут) .....	159
Упражнение 4.7 • Бостонская матрица (25 минут) .....	160
Упражнение 4.8 • Информирование, консультации, вовлечение (1 час 15 минут).....	161
Упражнение 4.9 • График проекта (1 час 30 минут).....	163
Упражнение 4.10 • Индикаторы успеха (1 час 45 минут) .....	164
Упражнение 4.11 • Составляем план социального проекта (2 часа 30 минут) .....	166

Упражнение 4.12 •Определение рисков (1 час) .....	169
Упражнение 4.13 Ярмарка социальных проектов (1 час 45 минут).....	170
Упражнение 4.14 Как эффективно преподнести социальный проект (1 час).....	171
Упражнение 4.15 Социальный проект с риском возникновения конфликта: анализ силового поля (1 час) .....	172
Упражнение 4.16 Работа над конфликтом (1 час 30 минут).....	174



Мир становится все более  
многолюдным... В  
зависимости от  
обстоятельств, беседы через  
границы могут приносить  
удовольствие или же просто  
вызывать досаду; хотя то,  
какими они в общем  
являются – неизбежно.

Кваме Энтони Аппиа (современный философ)

# ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ

Британский совет выражает признательность Дену Смиту, Гражданскому фонду и Британскому молодежному совету за их ценный вклад в создание этого пособия и последующую помощь на каждом этапе его доработки. Мы благодарны авторам со стороны британской неправительственной организации International Alert за материалы о нестабильных сообществах и сообществах, затронутых конфликтом, а также Майку Уолдрону.

Не в последнюю очередь Британский совет благодарит за участие в этой работе тысячи фасилитаторов программы «Активные граждане», прошедших подготовку в Великобритании, Европе, на Среднем Востоке, в Азии и Африке, за то, что с самого начала ее реализации они продолжают направлять свои отзывы и предложения и обогащать ее новыми формами и методами обучения.

Британский совет несет полную ответственность за качество и содержание данного пособия.

Более детальную информацию о программе «Активные граждане» можно получить у ее сотрудников в Британском совете по адресу: 10 Spring Gardens, London SW1A 2BN, по телефону 0207 - 389 4577 или на веб-сайте [www.activecitizens.britishcouncil.org](http://www.activecitizens.britishcouncil.org).

# 1. ВВЕДЕНИЕ

## 1.1. О пособии

Это пособие адресовано фасилитаторам и призвано помочь в планировании и проведении мероприятий в рамках программы «Активные граждане» по всему миру.

Программа «Активные граждане» направлена на подготовку лидеров в социальной сфере и способствует формированию навыков межкультурного диалога и социальной ответственности как основных качеств лидера XXI века.

Программа реализуется Британским советом совместно с организациями гражданского общества в разных уголках мира. С момента своего запуска в 2009 году она получила широкое распространение в странах Европы, Среднего Востока, Африки и Южной Азии и в настоящее время охватывает более 100 000 человек, которые посещали учебно-практические семинары, конференции, принимали участие в социальных исследованиях и международных учебных визитах.

Пособие состоит из пяти разделов, в которых представлено общее описание программы, изложены методические рекомендации относительно подготовки и проведения семинаров-практикумов, а также организации дальнейшей деятельности участников по применению полученных знаний и навыков.

В него также вошли различные планы семинарских занятий в помощь фасилитаторам на различных этапах организации учебной подготовки.

## 1.2. Британский совет

Британский совет – одна из ведущих организаций Соединенного Королевства в направлении развития международных культурных отношений, которая открывает Великобританию миру и объединяет мир с Великобританией.

Мы верим, что в современном взаимозависимом и беспокойном мире необходимо создавать возможности для того, чтобы люди лучше понимали друг друга, работали сообща и учились друг у друга, и видим в этом одну из главных предпосылок построения безопасного и устойчивого будущего и процветания для всех нас.

---

Стратегическая цель программы – мир, в котором люди имеют возможность мирно и эффективно взаимодействовать с другими ради устойчивого развития своих сообществ.

<sup>1</sup> Устойчивое развитие – это «развитие, удовлетворяющее потребности настоящего времени без ущерба для возможности будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности» (Всемирная комиссия по проблемам окружающей среды и развития, 1987).

### 1.3. Контекст

В современном мире между людьми и странами непрерывно умножаются социальные, политические и экономические связи.

Развитие международного туризма, расширение масштабов экономической миграции, рост интенсивности международных коммуникаций и географическое распространение глобальных религий приводят к тому, что мы у себя дома все чаще встречаемся с разными культурными взглядами. Влияние глобальных систем, в частности климата и международных финансов, убедительно свидетельствует о том, что наши локальные действия могут иметь огромные последствия для жизни людей за тысячи миль от нас.

Поэтому лидерам надлежит признавать, уважать и привлекать представителей этих новых сообществ и культур, что обеспечит долговременные преимущества для каждого из нас. Они должны отдавать себе отчет о последствиях своих действий, осознавать взаимозависимость и быть социально ответственными.

### 1.4. Цели

Программа «Активные граждане» направлена на содействие **социальному развитию, главной движущей силой которого выступают сами сообщества**. Она поощряет представителей этих сообществ брать на себя ответственность за собственные социальные потребности и предусматривает формирование у них необходимых знаний, умений и опыта для их обеспечения.

Основная аудитория программы – общественные лидеры, которые работают в маргинализованных сообществах и вместе с такими сообществами.

Речь идет об индивидуальных людях и объединениях, имеющих высокую репутацию, пользующихся доверием и уважением местных жителей, например общинных и неправительственных организациях, религиозных деятелях, государственных служащих, специалистах по работе с молодежью и т.д. Они обладают определенным влиянием и способствуют улучшению жизни людей в своих сообществах.

Программа помогает формировать знания и умения для поиска союзников и налаживания сотрудничества с тем, чтобы сообща достигать поставленных целей. Кроме того, большое внимание уделяется развитию навыков планирования и реализации проектов.

Такие отношения сотрудничества складываются между отдельными людьми на местах; между организациями, осуществляющими социально-ориентированную деятельность на уровне сообщества; а также между организациями и учреждениями, вовлеченными в диалог по вопросам социальной политики на государственном уровне. Сюда также следует отнести межсекторальное сотрудничество, например с бизнесом, средствами массовой информации и т.д. Развитие таких отношений и контактов ведет к расширению социальной инклюзии, укрепляет способность местных сообществ противостоять конфликтам и стимулирует их активное социальное развитие (см. диаграмму 1, стр. 9).

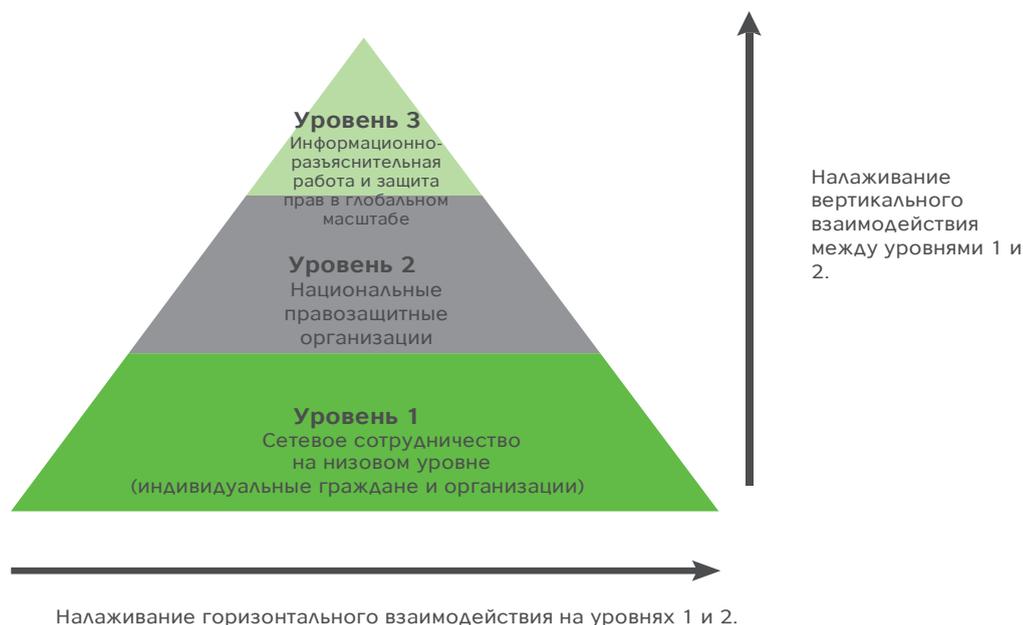
Программа имеет гибкую структуру и легко адаптируется, что подтверждается практикой ее реализации в разных группах – от сельских общин Южно-западной приграничной провинции Пакистана до городских сообществ восточной части Лондона в Великобритании, от кенийских сообществ с высоким риском насилия после выборов, до групп внутренне перемещенных лиц в Шри-Ланке.

---

В мире, где много Активных Граждан, общение между представителями одних и тех же, а также разных сообществ и культур является более доброжелательным, характеризуется открытостью, стремлением к взаимному позитивному обучению и общему благу.

## Диаграмма 1. Горизонтальное и вертикальное сотрудничество

Направление деятельности – например, расширение прав и возможностей молодежи



## 1.5. Результаты

Программа «Активные граждане» предусматривает подготовку фасилитаторов – потенциальных инициаторов изменений в своих сообществах. Далее они, в свою очередь, вовлекают в эту учебную программу участников на местном уровне. По итогам проведенных учебных мероприятий представители общественности реализуют социальную инициативу или, другими словами, на волонтерских основаниях воплощают определенный некоммерческий проект на благо своего сообщества. В процессе этой работы они применяют полученные умения и навыки социально-ориентированной деятельности и взаимодействуют с людьми, которые придерживаются различных взглядов.

В процессе совместной деятельности члены сообщества также вырабатывают новые умения и навыки, которые в будущем позволят им более эффективно отвечать на вызовы XXI века в глобализованном мире. Эти умения и навыки будут полезны на рабочем месте, в общественной жизни на местном уровне, а также в повседневном быту. Опыт такой работы помогает им поверить в свои силы, учит ценить различия между людьми, глубже понимать особенности местных сообществ и более широких групп людей, развивает стратегическое мышление и увеличивает шансы на рынке труда.

## 1.6. Обучение

### 1.6.1 Потенциальные участники

Представители местных сообществ, желающие принять участие в программе «Активные граждане», должны соответствовать следующим критериям:

- сильное чувство местной культуры и идентичности;
- сформированная сеть контактов на местном уровне (например, в общественной, профессиональной или религиозной среде);
- желание учиться и расширять свой кругозор;
- хорошие коммуникативные навыки;
- приверженность принципам честности и социальной справедливости.

## 1.6.2 Ожидаемые результаты обучения

Таблица 1. Ожидаемые результаты обучения

Модуль	Этап пути	Ожидаемые результаты	Дни
0	Введение в программу	Понимание программы «Активные граждане» Налаживание командного взаимодействия и контактов между членами группы	1/2
1	Я: идентичность и культура	Уверенность в себе Самоосознание Понимание факторов формирования и способов выражения идентичностей и культур, их изменений и связей между ними - Способы выражения идентичности - Связи между культурами - Знание других культур Уважение к разным точкам зрения - Умение не придавать большого значения собственным предположениям - Любознательность	1
2	Я и ты: межкультурный диалог	Понимание диалога, способов и возможностей его применения в разных ситуациях - Понятие диалога - Принципы диалога - Цель диалога Способность поддерживать диалог, учиться и обмениваться опытом через диалог - Методы и навыки ведения диалога: слушание, постановка вопросов; диалог в сфере общественного развития, диалог в нестабильных сообществах и сообществах, затронутых конфликтом - Диалог как средство обучения и обмена опытом	1
3	Мы: локальные и глобальные сообщества	Понимание сообщества и связей между локальным и глобальным сообществом - Понятие сообщества - Мое сообщество - Различные подходы к пониманию сообщества - Взаимозависимость локального и глобального Умение определять ключевые заинтересованные стороны в сообществе - Системы и системное мышление - Власть и принятие решений в сообществе - Нестабильные сообщества и сообщества, затронутые конфликтом: построение аналитической карты конфликта Способность определять проблему в сфере социального развития местного сообщества - Системы и системное мышление в решении проблем - Нестабильные сообщества и сообщества, затронутые конфликтом Мотивация действовать в целях устойчивого развития	1 1/2
4	Планирование социального проекта	Практические знания и навыки планирования и управления проектами - Знание проектного цикла - Понимание принципов анализа заинтересованных сторон - Определение и анализ проблемы - Постановка целей и задач - Определение необходимых мероприятий - Составление плана проекта - Мониторинг и оценка проекта - Анализ рисков - Коммуникация	2
5	Реализация социального проекта	Опыт практической реализации социальных проектов	

### 1.6.3. Диаграмма 2. Учебный маршрут в рамках программы «Активные граждане»



На диаграмме 2 представлен учебный маршрут, который участники программы проходят в процессе подготовки. В разных странах существует большое количество вариантов организации этого пути: в форме тренингов, творческой деятельности и учебных визитов. Чтобы пройти его полностью, необходимо минимум 4 дня, однако мы рекомендуем уделить ему 5 и больше дней. Процесс подготовки состоит из 6 этапов, причем учебные цели и задачи для каждого из них частично совпадают с целями и задачами других этапов, таким образом, взаимно дополняя друг друга и усиливая конечные результаты подготовки. Все этапы, или модули, одинаково важны для достижения полного и глубокого понимания программы. Для характеристики такого подхода в пособии часто упоминается метафора реки (см. упражнение 0.6 на с. 50). После семинара-практикума участники возвращаются в свое сообщество, где реализуют социальный проект в интересах всех его жителей.

Модуль 1 «Я: идентичность и культура) способствует пониманию идентичности и культуры, тем самым помогая участникам стать более открытыми для восприятия новых знаний и мнений. Такое понимание является важным шагом на пути к изменению социальных и морально-ценностных установок, пробуждению эмпатии и интереса к мирному сосуществованию, а также к твердому осознанию социальной ответственности. Оно имеет большое значение для решения проблем и развития сетевого сотрудничества. Участники подробно знакомятся с понятиями культуры и идентичности, учатся глубже понимать убеждения, поведение и установки – как свои собственные, так и других людей.

В модуле 2 «Я и ты: межкультурный диалог» слушатели программы овладевают методами ведения диалога как средства формирования эмпатии, доверия и понимания между представителями одной и разных культур.



Модуль 3 «Мы: локальные и глобальные сообщества» посвящен понятию «сообщества» и его связям с идентичностью и культурой. Он помогает участникам более полно осознать собственную ответственность перед своим местным сообществом, больше узнать о локальных и глобальных сообществах и о том, как они связаны между собой. В процессе работы с материалами модуля слушатели программы учатся составлять аналитическую карту своего сообщества, чтобы исследовать его с разных позиций, например, путем определения проблемы, с помощью применения системных подходов или анализа динамики властных отношений. Эти методы позволяют определить соответствующие мероприятия и найти единомышленников для претворения их в жизнь. Участники переносят эти знания и навыки на изучение ситуации в своем сообществе, выявляют проблему, которую хотели бы решить, и определяют круг людей и/или организаций, которых необходимо привлечь для достижения поставленной цели.

В соответствии с задачами модуля 4 «Планирование социального проекта» участники приступают к разработке проекта для своего сообщества и продумывают его с разной степенью сложности и детализации. Они определяют и уточняют свои цели, составляют конкретную программу мероприятий, призванную улучшить положение дел в выбранной сфере, и ищут пути ее осуществления.

После семинара слушатели возвращаются в свое сообщество и реализуют запланированную социально-ориентированную инициативу в рамках существующей деятельности или в форме нового начинания. Для них внедрение проекта в сообществе является кульминационным моментом всего обучения. Он дает возможность приобрести практический опыт и демонстрирует повышение их социальной ответственности и качественно новый уровень лидерских навыков.

После прохождения подготовки и реализации социальных проектов программой предусмотрены дальнейшие мероприятия для закрепления достигнутых учебных результатов. Участники и партнеры могут подавать заявки для участия в диалоге по вопросам формирования политики, исследовании проблем сообщества, международных учебных визитах, а также встречах для обмена опытом в рамках международной сети партнеров.

#### 1.6.4 Учебные достижения Активных Граждан

Участники:

- приобретают навыки межкультурного диалога и сетевого сотрудничества, а также осознают значение этих процессов;
- более подробно изучают свое местное сообщество, а также интересующие их национальные и глобальные сообщества;
- формируют умения и навыки для осуществления социальных инициатив на уровне сообщества и получают соответствующий практический опыт;
- готовы делиться новыми знаниями и навыками в ходе подобных семинаров, которые проводятся на местах по каскадному принципу.

Благодаря участию в семинаре, слушатели обретают новые знания и навыки и становятся Активными Гражданами, то есть людьми, которые учатся, понимают и вдумчиво анализируют себя и системы, к которым принадлежат; отдают себе отчет в том, как их решения и действия влияют на других и как решения и действия других касаются их самих. Они начинают играть активную роль в общественной жизни, способствуя процветанию своих обществ и культур. Они не созерцают, а берут инициативу в свои руки, осуществляя позитивные социальные действия на благо своих сообществ. Они – ключевые фигуры, которые прошли практическую подготовку и мотивированы продвигать доверие, понимание и социальное участие, как в рамках своих локальных и глобальных сообществ, так и между ними.

### 1.7. Технология реализации программы

На диаграмме 3 отражена общая модель реализации программы «Активные граждане». Фасилитаторы могут привлекаться на любом этапе программного цикла, однако методические материалы данного пособия в основном охватывают этапы 3 – 7.

### 1.7.1. Диаграмма 3. Технология реализации программы



## 1.7.2 Описание программы

Ниже представлена краткая характеристика каждого этапа программы «Активные граждане».

### Национальная стратегия и планирование

Организатор проекта изучает национальные документы, наработанные государственными структурами и НПО, формулирует приоритетные задачи в сфере развития, которые лягут в основу нового проекта, и по географическому или другому важному критерию определяет сообщества – будущих бенефициариев и участников программы.

### Национальный запрос о выражении заинтересованности

В зависимости от масштабов проекта, его руководитель может обратиться к потенциальным партнерам на национальном или местном уровне с предложением направлять заявки о заинтересованности принять участие в реализации программы.

### Вводные совещания с партнерами

После определения круга партнеров проводится совещание, на котором все они вместе с представителями Британского совета обсуждают цели и методику реализации, а также приходят к общему пониманию дальнейших шагов.

### Разработка учебной программы и материалов на местах

Местные партнеры знакомятся с целями программы «Активные граждане» и общей методологией проведения учебной подготовки, после чего им предлагают принять участие в работе по созданию программы и материалов для организации семинаров-практикумов на местном уровне.

### Обучение фасилитаторов (на национальном или международном уровне)

Фасилитаторы из разных стран и различных местных партнерских организаций проходят курс подготовки, в ходе которой подробно знакомятся с материалами программы «Активные граждане» и осваивают методику ее преподавания.

### Организация семинаров на местах по каскадному принципу

По возвращении в свои сообщества местные партнеры проводят семинары-практикумы по каскадному принципу для групп участников, вовлеченных в их программы гражданского образования. В ходе таких мероприятий они учатся определять приоритетные задачи и способы их решения, чтобы осуществлять социальные проекты в своих сообществах; понимать связи между локальными проблемами, общенациональными тенденциями и глобальными вопросами и непрерывными социально-ориентированными инициативами; а также находить перспективные источники финансирования для новых начинаний.

### Осуществление социальных проектов

Участники совместно реализуют социальный проект, направленный на повышение качества жизни в сообществе. Такая деятельность должна основываться на твердых принципах, быть хорошо спланированной и отражать взаимосвязь локальных и глобальных проблем. Их проекты охватывают широкую тематику, в частности вопросы доступа к политическому участию, защиты окружающей среды, изменений климата, повышения общественной сплоченности, обеспечения средств к существованию и распространения грамотности. Местные партнеры могут предоставлять бюджет для воплощения социальных инициатив и/или осуществлять методическое сопровождение и предлагать консультации по поиску других потенциальных источников финансирования.

### Веб-ресурс

Веб-сайт программы «Активные граждане» и ее площадки в социальных сетях создают возможности для общения и сотрудничества, а также содержат тематические учебные материалы. Эти ресурсы играют существенную роль в продвижении культуры участия и распространении идеи глобальной гражданственности. Кроме того, они знакомят с опытом отдельных сообществ и помогают сформировать представление об их национальном контексте развития.

### Исследования

Программа периодически поручает проведение исследований для изучения мнений национальных организаций и местных сообществ касательно приоритетных направлений развития.

### Международные учебные визиты

Некоторые участники получают приглашение присоединиться к учебной поездке, во время которой международная группа посещает определенные сообщества в одной из стран с целью ознакомиться с местными проблемами в сфере социального развития и изучить методы, с помощью которых то или иное сообщество пытается их решать. Партнеры из принимающей страны играют ключевую роль в составлении маршрута и организации визита.

### Международное сотрудничество партнеров

На таких мероприятиях национальные партнеры из сектора гражданского общества и государственных структур, работающие в определенном направлении развития, обмениваются опытом, обсуждают формирование политики и планируют совместные проекты. Проводившиеся ранее встречи были посвящены вопросам грамотности, конфликта и сплоченности, социального предпринимательства и расширения прав молодежи.

## 1.8. Партнеры

### 1.8.1. Местные партнеры

Программа способствует развитию и использует в качестве основы опыт и кадровый потенциал эффективных местных организаций в сфере гражданского образования и взаимодействия с общественностью. Эти организации способны существенным образом влиять на культурные отношения в сообществе; они стремятся помочь людям понять свои истинные возможности и осознать личную обязанность конструктивно сотрудничать с окружающими ради устойчивого развития своих сообществ. Эти организации и их сотрудники активно пропагандируют идеи социальной справедливости, отражают культуру и интересы своего сообщества, умеют вести за собой и организовывать работу с его жителями. В частности, к ним относятся молодежные и творческие объединения, профсоюзы, религиозные группы и местные органы власти.

Многие программы определяют местных партнеров с помощью направленного или открытого обращения с предложением подавать заявки с выражением заинтересованности. Ниже приводится характеристика организации, которая идеально соответствует роли местного партнера.

#### Потенциальные местные партнеры

- Хорошие рабочие контакты с другими организациями из разных или отдаленных районов/городов, которые занимаются проведением учебной подготовки.
  - Эффективное сотрудничество со средствами массовой информации.
  - Доскональное знание своего сообщества и волонтерских объединений, работающих в соответствующем направлении, в частности информированность о стратегических инициативах государственной и местной власти, регулярное сотрудничество с другими влиятельными структурами, например с местными и национальными органами власти, международными неправительственными организациями (НПО), с зонтичными организациями и фондами/донорами.
  - Глубокие знания и понимание динамики конфликта в целевом регионе или касательно определенной тематики, в том числе понимание факторов, которые способствуют сближению обеих сторон (например, способность достигать мира и обеспечивать жизнестойкость своего сообщества) и которые их разъединяют (источники напряженности в нестабильном сообществе, страдающем от конфликтов).
- Членство в других объединениях. Важно понимать связи организации-партнера, определяющие ее принадлежность к тем или иным политическим, религиозным, культурным, социальным и экономическим группам, а также то, как такие связи могут влиять – позитивно или негативно – на восприятие программы ее участниками. Этот критерий особенно важен при определении партнеров для работы с нестабильными сообществами и сообществами, затронутыми конфликтом.
  - Высокая репутация организации, основанная на продемонстрированных высоких результатах и соблюдении принципов подотчетности. Наличие предыдущих проектов, которые организация разрабатывала и осуществляла в целях содействия социальному развитию, налаживания межкультурного диалога, укрепления общественной сплоченности и/или повышения уровня демократической активности и участия. Опыт работы в местном сообществе и понимание специфики достижения изменений на локальном уровне.
  - Интерес к социальному лидерству и глобальной гражданственности.
  - Понимание и приверженность идеалам программы «Активные граждане».
  - Готовность работать в условиях человеческого многообразия, а также опыт работы с группами, которые отличаются от других по своему расовому или этническому происхождению, уровню образования, конфессиональной принадлежности, наличию инвалидности или по гендерному признаку.
  - Знания и опыт организации и проведения учебных программ, нацеленных на формирование практических и социальных навыков.
  - Опыт привлечения волонтеров к реализации проектов и желание продолжать подобную практику.
  - Мотивация к налаживанию контактов своего сообщества с сообществами в других странах и готовность понимать пользу межкультурного диалога в локальном и международном масштабе.
  - Способность оказывать содействие в реализации программы в денежной или натуральной форме, например предоставлять помещение, направлять тренеров.

Что мы предлагаем местным партнерам

- Возможность принять участие в курсе подготовки и стать высококвалифицированным тренером программы «Активные граждане».

- Доступ к учебно-методическим ресурсам программы «Активные граждане».
- Возможность знакомиться с жизнью сообществ в других странах в рамках учебных визитов.
- Перспективу реализации социальных проектов в сотрудничестве с зарубежными сообществами.
- Возможность публикации собственных материалов в электронных источниках для профессионального обучения, развития сетевого сотрудничества и обмена передовым опытом.
- Участие в исследованиях и международном диалоге по вопросам политики.
- Единовременный денежный вклад в счет административных издержек и покрытия затрат.

#### **Обязанности местного партнера**

- Возглавить реализацию программы «Активные граждане» на уровне сообщества, привлекая к этому процессу другие смежные организации и учреждения, в частности местные органы власти, локальные стратегически важные группы, команды по вопросам общинного планирования, гражданские объединения и добровольческие организации.
- Определять фасилитаторов и инициативы в сфере гражданского образования, действующие на местах, для проведения семинаров-практикумов для местных жителей по программе «Активные граждане».
- Выполнять роль связующего звена между фасилитаторами, участниками и Британским советом.
- Проводить отбор и подготовку желающих принять участие в международных учебных поездках и стажировках.
- Предоставлять поддержку и осуществлять

консультационное сопровождение участников в процессе их обучения, внедрения социальных проектов и международных учебных визитов.

- Оказывать содействие в решении административных вопросов в период организации поездки.
- Выступая в качестве принимающей стороны, готовить программу работы международной группы и обеспечивать организационное сопровождение ее пребывания в стране во время учебного визита.
- Помогать участникам в поиске источников финансирования для осуществления их проектов.
- Анализировать ситуацию в сообществе путем составления его аналитической карты.
- Разрабатывать аналитическую карту конфликта, (при необходимости).
- Готовить программу и материалы (или осуществлять доработку уже имеющихся) для обучения участников на местах.
- Обеспечивать помещение для проведения учебных мероприятий.
- Предоставлять помощь в процессе отбора участников.

#### **1.8.2. Фасилитаторы программы «Активные граждане»**

Каждая местная партнерская организация среди своих участников определяет минимум одного человека – будущего фасилитатора программы «Активные граждане». На сегодняшний день в рамках программы подготовлена целая когорта фасилитаторов, насчитывающая более тысячи высококвалифицированных специалистов. Правильный подбор кандидатур на эту роль является предпосылкой успешного разворачивания программы и последующего ее перенесения на широкую общественную аудиторию. Фасилитатор представляет местного партнера и потому должен удовлетворять ряду критериев, в том числе:

- навыки эффективного межличностного общения, умение управлять группой;
- высокие навыки синтеза и анализа, хорошо



- отработанная методика подачи материала;
  - опыт написания учебных программ и материалов и преподавания;
  - сильное чувство и понимание локальной и национальной культуры и идентичности;
  - высокие навыки эффективной коммуникации (в плане общения с целевой аудиторией и межкультурного общения);
  - понимание важности обучения;
  - уважение к человеческому многообразию и способность эффективно взаимодействовать с разными людьми;
  - понимание и приверженность целям развития местного сообщества, понимание местных систем и процессов;
  - а также наличие сформированной сети профессиональных контактов на местном и национальном уровне.
- В идеале, для работы в нестабильных и затронутых конфликтом сообществах фасилитатор также должен обладать:

- прочными практическими знаниями в сфере анализа конфликтов, методов их трансформации, а также теории и практики построения мира / урегулирования конфликтных ситуаций;
- опытом деятельности в направлении гражданского развития, работы с системами и процессами в нестабильных сообществах и сообществах, пострадавших от конфликтов;
- опытом работы в нестабильных сообществах и сообществах, которые пострадали от конфликтов;

- а также понимать принципы рефлексивной практики и быть готовым ее применять.

### 1.8.3. Члены сообщества

Действуя через местных партнеров и в рамках их инициатив, программа дает возможность членам сообщества приобрести необходимые навыки и стать следующим поколением лидеров в своей общине. Эта цель достигается путем реализации мероприятий по развитию потенциала на местах и осуществления социально-ориентированных проектов на основе межкультурного диалога и/или с учетом глобальной проблематики. Некоторые представители общественности получают приглашение принять участие в международных учебных визитах.

Присоединившись к этой программе, участники постепенно проходят путь от самосознания до понимания места своего сообщества в мире и, в конечном счете, понимания того, каким образом их локальные действия получают глобальный резонанс. Они овладевают искусством диалога и учатся ценить отличия между людьми. По завершении этого пути у них будут основания утверждать, что они внесли свой вклад в приближение социальной справедливости в своих общинах, расширили круг своих профессиональных и личных контактов благодаря знакомству со многими людьми в разных уголках мира и таким образом влились в глобальную сеть Активных Граждан. Выбор партнеров и участников программы осуществляется на основе критериев и процедур, согласованных Британским советом и национальным партнером.



### Потенциальные участники

- Имеют сильное чувство местной культуры и идентичности.
- Полагаются на устоявшиеся сети местных контактов (например, социальных, профессиональных, религиозных).
- Заинтересованы в дальнейшем обучении и расширении кругозора.
- Умеют находить общий язык с разными людьми.
- Являются убежденными сторонниками принципа справедливости, в том числе социальной.

По завершении курса подготовки они становятся Активными Гражданами, то есть людьми, которые учатся, понимают и вдумчиво анализируют себя и системы, к которым принадлежат; отдают себе отчет в том, как их решения и действия влияют на других и как решения и действия других касаются их самих. Они начинают играть активную роль в общественной жизни, способствуя процветанию своих обществ и культур. Они не созерцают, а берут инициативу в свои руки, осуществляя позитивные социальные действия на благо своих сообществ. Они – ключевые фигуры, которые прошли практическую подготовку и мотивированы продвигать доверие, понимание и социальное участие, как в рамках своих локальных и глобальных сообществ, так и между ними.

В мире без «Активных граждан» встреча с новым человеком, с другим сообществом или культурой может обернуться негативными и неожиданными последствиями, когда стороны реагируют друг на друга инстинктивным желанием защищаться.

Участники вливаются в международное сообщество Активных Граждан – людей, которые непрерывно обучаются, исповедуют активную гражданскую

позицию и влияют на развитие своих местных общин, способствуя укреплению международного и межкультурного доверия и понимания. В рамках программы они получают возможность осмыслить новые знания, умения и навыки и применять их для воплощения реальных действий в локальном и глобальном контексте.

### 1.8.4. Национальные партнеры

На национальном уровне программа сотрудничает с институциональными партнерами, которые вовлечены в обсуждение политики для соответствующего направления и способны влиять на ход такого обсуждения. Например, если речь идет о расширении прав молодежи, то в Великобритании к числу таких партнеров принадлежат Британский молодежный совет, Совет молодежных обменов стран Содружества, а также аналогичные зарубежные организации. Желательно (но не обязательно), чтобы институциональные партнеры располагали общественными программами гражданского образования и налаженными контактами с организациями в местных сообществах, которых можно было бы привлекать к процессу распространения программы «Активные граждане» в будущем.

## 1.9. Направления социального развития

За время существования программы было выделено несколько конкретных направлений социального развития, которым посвящены национальные и региональные стратегии во всем мире. Правильно выбранная тематика семинара-практикума для вашей группы обеспечивает

возможности для: (а) содержательного сотрудничества; а также (б) планирования социально-ориентированных инициатив, которые потенциально могут иметь долговременный позитивный эффект. Эти направления охватывают широкий круг вопросов:

- конфликт, общественная сплоченность и социальная интеграция, содействие соблюдению принципов равенства, поликультурности и плюрализма в обществе;
- расширение прав и возможностей, в частности для молодежи; отсутствие доступа к процессу выработки и принятия решений местными или центральными органами власти или низкий уровень участия общественности в этом процессе; апатия избирателей; несбалансированное этическое или гендерное представительство в местных советах;
- детская грамотность;
- гендерное равенство.

В следующем разделе мы более детально остановимся на этих широких направлениях, поговорим о том, что они подразумевают, и рассмотрим их место в программе «Активные граждане».

# 2. НАПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

В этом разделе мы детально остановимся на ключевых проблемах социального развития, к которым регулярно обращаются в процессе реализации программы «Активные граждане» в разных странах. В нем предложено определение основных терминов и понятий, а также поясняется их роль в программе. В процессе подготовки учебного пособия использование материалов данного раздела не обязательно.

## 2.1. Программа «Активные граждане» в нестабильных сообществах и сообществах, затронутых конфликтом

Программа «Активные граждане» содействует построению длительного мира путем воспитания уважительного отношения к различиям, налаживания контактов, планирования проектов, учитывающих культурную специфику, и развития сотрудничества.

Очень важно, чтобы люди, ответственные за ее разработку и внедрение, были способны оценивать контекст и потребности с позиции участников, продумано подходили к формированию содержания учебных занятий, общей тональности подачи материала, выбору терминологии, слов и выражений, а также подбору участников. Эти замечания особенно актуальны при работе с группами из нестабильных сообществ и сообществ, затронутых конфликтом. В этом случае планирование и преподавание программы требуют особенно взвешенного подхода, чтобы снизить уровень напряженности и помочь участникам поверить в свои силы.

Ниже речь пойдет о том, как в этой ситуации фасилитатор может использовать предложенные методические материалы, чтобы составить учебную программу и провести соответствующую подготовку, а также ознакомить своих слушателей с рядом базовых понятий.

Исходя из распространенного определения, конфликт – это некий тип отношений между двумя или более сторонами, которые преследуют несовместимые цели, или считают их несовместимыми. Как таковой, конфликт является данностью, в разных формах присущей всем уровням человеческого и социального

взаимодействия – от бытовых до глобальных. Люди во всем мире регулярно сталкиваются с конфликтом, даже в повседневной жизни в различных его проявлениях и почти повсеместно: на работе, в семье и в сообществе.

### Пособие

Вместе с основным упражнением, которое обозначено красным символом, в пособии приводится его вариант, который поможет участникам овладеть знаниями и методиками, более затребованными в нестабильном сообществе или сообществе, стремящемся преодолеть последствия конфликта. Упражнения, которые более целесообразно использовать в работе со слушателями из таких сообществ, обозначено серым. Обращаем ваше внимание, что упражнение первого типа (помеченное красным) принадлежит к разряду основных и его следует включать в программу каждого семинара.

Далее мы рассмотрим, как составить программу учебного мероприятия для нестабильного сообщества или сообщества, затронутого конфликтом.

В программе «Активные граждане» особое внимание уделено вопросам идентичности и культуры. Авторы программы подчеркивают, что их необходимо принимать во внимание в процессе выработки и реализации устойчивых решений во всех стратегиях социального развития.

Понятие идентичности тесно связано с конфликтом. Выдвигаются аргументы, возможно небесспорные, что именно она является источником всех конфликтов. Также, конфликт представляет собой определенный способ выразить свою идентичность. Фасилитатору рекомендуется подумать о необходимости отдельно остановиться на понятии конфликта во время изучения модуля 1, чтобы определить, как его понимают участники, и обсудить пережитый ими опыт в данном аспекте. Для этого в модуле предложено несколько упражнений, отмеченных серым кружочком.



Модуль 2 посвящен теме межкультурного диалога – одного из механизмов сотрудничества в процессе социального развития, который позволяет предотвратить недоразумения и конфликты в сообществе. Базовые упражнения этого модуля – 2.5 и 2.9 – также затрагивают проблему конфликта. Техника слушания на трех и четырех уровнях способствует полному восприятию сказанного во всей его сложности, тем самым снижая риск недоразумений. Прием «я-высказывание» дает возможность максимально корректно передать словами свои мысли и чувства по поводу отдельной личности или группы. Кроме того, участники осваивают искусство диалога на практике через ролевую игру по сценарию на основе истории взаимоотношений двух общин, конфликтующих между собой, или с помощью коротких сценок по методике театра-форума.

В модуле 3 наряду с другими методами исследования и анализа конфликта участники знакомятся с технологией «картографирования» или составления карты конфликта. Также, описывается применение этой технологии для изучения ситуации в сообществе.

Определившись с содержанием своего социально-ориентированного проекта, в процессе работы с материалами модуля 4 участники овладевают различными вспомогательными методиками, которые помогают предусмотреть связанные с ним потенциальные риски в условиях их общины. В контексте нестабильных сообществ и обществ, затронутых конфликтом, важно, чтобы нежелательные последствия не превышали пользы реализуемой инициативы. Это предостережение, широко известное как «не навреди», является одним из 3 фундаментальных принципов предоставления гуманитарной помощи таким

сообществам.

И наконец, хотя группы не склоняют к выбору определенной тематики социального развития в планировании своих проектов, они обычно сосредотачиваются на деятельности, направленной на повышение уровня сплоченности в сообществе, например, на проведении культурных мероприятий (ярмарок, спортивных состязаний), социологических исследований по изучению общественного мнения и т.п.

#### **Работа над конфликтом и в условиях конфликта**

Это выражение часто употребляют для характеристики отношений между проектом и нестабильным сообществом или сообществом, страдающим от конфликта. Работа в условиях конфликта – это деятельность, которая не направлена на устранение его причин или последствий и/или не касается их напрямую. Ее замысел учитывает сложившиеся обстоятельства, например преподавание английского языка детям школьного возраста в лагере внутренне перемещенных лиц (ВПЛ). Работа над конфликтом – это деятельность, которая непосредственно нацелена на ликвидацию его причины или последствия, например очистка местности от мин.

#### **Анализ конфликта по теории фрейминга**

Диаграмма 4 состоит из 4 рамок или «фреймов», отражающих 4 способа понимания конфликта. В ней использована метафора дерева, корни которого отражают скрытую напряженность или конфликт, а ствол, ветви и листья символизируют открытый конфликт. Диаграмма иллюстрирует 4 типа конфликтов.

Открытый конфликт имеет место, когда стороны преследуют несовместимые цели, что проявляется

в их несовместимых моделях поведения. Открытый конфликт – явный, имеет глубокие корни и может периодически разгораться заново через годы и даже поколения. Решение конфликтов этого типа требует пристального внимания к его причинам и последствиям.

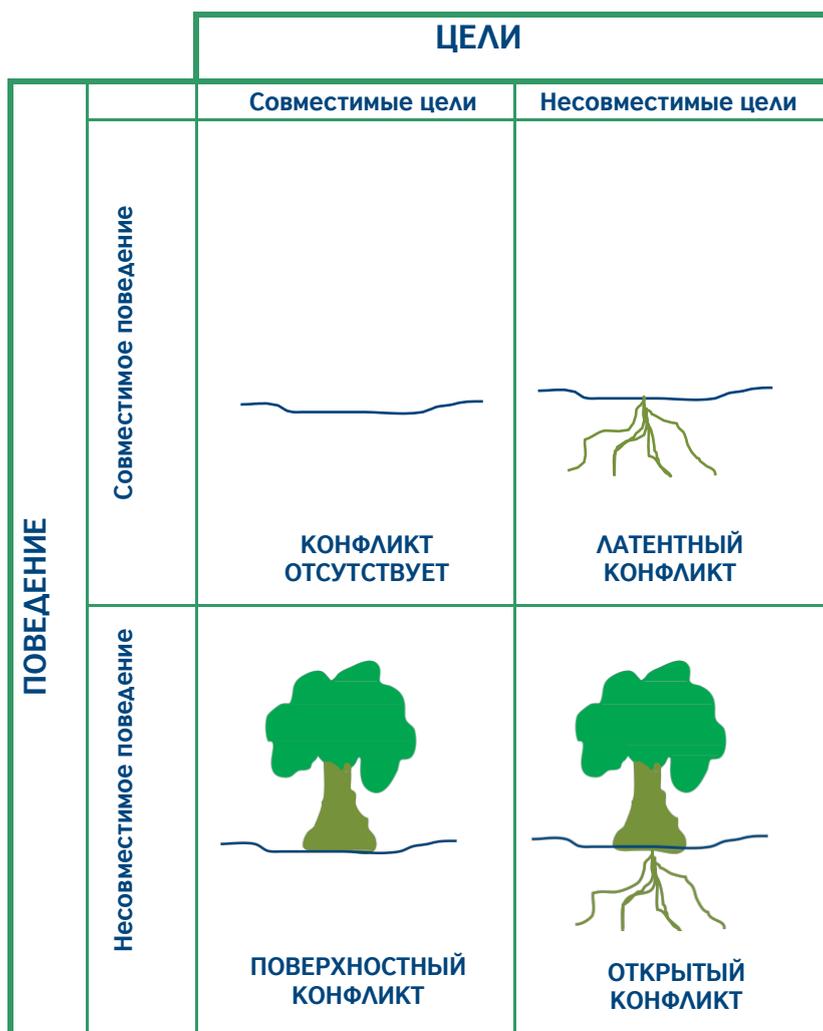
Латентным конфликтом называется ситуация, когда при несовместимых целях стороны не демонстрируют несовместимого поведения. В этом случае усилия следует направлять на поиск путей вынесения проблемных вопросов на поверхность для дальнейшего конструктивного урегулирования.

Поверхностный конфликт существует тогда, когда при совместимых целях поведение сторон остается несовместимым. Такой конфликт не имеет глубоких корней и может проистекать из недоразумений или различий в подходах. Соответственно, стратегия его урегулирования состоит в развитии доверия и взаимопонимания между сторонами.

В ситуации, когда и цели и поведение сторон совместимы, конфликт отсутствует. В этом случае имеются системы и процедуры, которые позволяют предупреждать или трансформировать конфликт до того, как он приведет к нежелательным последствиям, например, спровоцирует насилие или приобретет затяжной характер.

На местном уровне, в мирном сообществе, как правило, действуют механизмы оперативного урегулирования конфликта и недопущения его перехода в деструктивную фазу. Сообщества в нестабильных и конфликтных регионах более уязвимы для возникновения поверхностных и латентных конфликтов с риском их перерастания в открытые. Таким сообществам присущ сложный комплекс нерешенных проблем, противоположных целей/интересов и неудовлетворенных потребностей. Кроме того, в них опасность причинения физического, социального, экономического, психологического и экологического вреда становится более реальной, как и перспектива попадания в заколдованный круг насильственного конфликта, бедности и маргинализации.

Диаграмма 4. Анализ конфликта по теории фрейминга



---

### Понимание конфликта, насилия и мира

Конфликт приобретает насильственный характер, когда стороны оставляют попытки достичь своих целей мирным путем. Это происходит тогда, когда индивид или группа оказывается неспособной в полной мере реализовать собственный потенциал и приходит к выводу, что единственный способ улучшить собственную ситуацию заключается в нанесении вреда людям или имуществу.

Чтобы понять динамику перехода конфликта в насильственный, можно воспользоваться концептуальной моделью, представленной на диаграмме 5 «Треугольник конфликта ABC». Эта модель адаптирована на основе треугольника конфликта, предложенного Гальтунгом. Она также задает контекст для понимания того, что понятие мира не ограничивается только лишь отсутствием насилия.

Здесь следует отметить ряд общих моментов между этой схемой и учебным маршрутом Активных Граждан: в программе большое внимание уделено вопросам идентичности и культуры, а треугольник конфликта ABC помогает анализировать явные и скрытые проявления насилия.

Диаграмма наглядно отображает взаимосвязь явного и скрытого насилия. Она показывает, что действия, направленные на построение мира,

кроме всего прочего, должны предусматривать изменение социальных и морально-ценностных установок и предпосылок. Поэтому в реализации программы «Активные граждане» в нестабильных сообществах и сообществах, затронутых конфликтом, при определении проблематики и формулировании цели социально-ориентированных проектов рекомендуется исходить из того, каким образом подобные инициативы повлияют на установки, поведение и контекст.

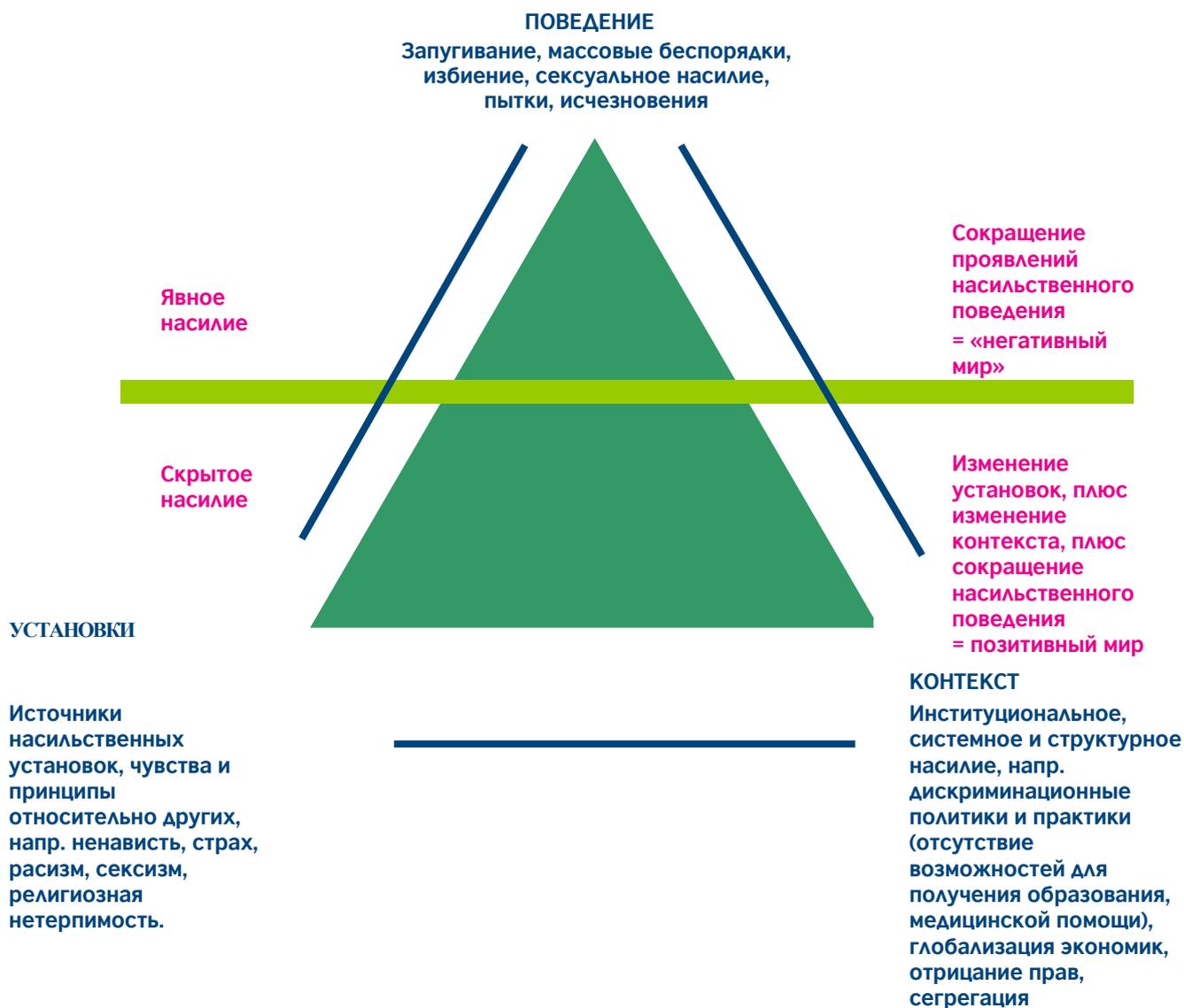
Таким образом, мир можно понимать как совокупность установок, контекста и явного поведения. Следовательно, мир – это:

«Когда люди предвосхищают и регулируют конфликты, не прибегая к насилию, а также сообща внедряют всеохватные социальные изменения ради повышения качества жизни. Они делают это без вреда для возможности действовать так в будущем и без вреда для возможности других действовать аналогичным образом. В этом и состоит суть идеи взаимозависимого позитивного мира» (International Alert).

---

## Мир – это больше, чем отсутствие войны.

Диаграмма 5. Треугольник конфликта ABC



# 3. ПОДГОТОВКА К ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРА-ПРАКТИКУМА

Фасилитаторы программы «Активные граждане» организуют путешествие своих сообществ по описанному учебному маршруту в разной форме. Из них наиболее типичной является семинар-практикум для группы местных жителей с дальнейшим консультационным сопровождением во время реализации их социально-ориентированных проектов. Независимо от того, какой подход предпочитаете вы, существует несколько простых рекомендаций, которые помогут сделать этот процесс содержательным и результативным для участников и провести его на высоком качественном уровне, подобно другим мероприятиям, которые проходят в рамках программы по всему миру.

На следующей странице перечислены некоторые основные советы касательно обеспечения эффективной подготовки. Как фасилитатору программы, вам следует работать совместно со своей организацией, чтобы все пункты были полностью соблюдены.

Кроме того, в данном разделе представлены варианты программ семинара для различной аудитории, в том числе:

- молодежи;
- специалистов, работающих в неправительственных организациях;
- участников разного социального и культурного происхождения;
- а также для работы с представителями нестабильных сообществ и сообществ, затронутых конфликтом.



Таблица 2. Контрольный перечень рекомендаций для подготовки семинара-практикума

В списке ниже отражены наиболее важные замечания, которые следует принимать во внимание в процессе организации семинара.

Перед семинаром (стр. 1)			
	Резюме	Развернутая рекомендация	
1	Изучите аудиторию	Необходимо заранее собрать информацию об участниках, в том числе данные про возраст, пол, опыт и конкретные потребности. Потенциальные слушатели должны соответствовать критериям для участников программы «Активные граждане» (см. стр. 8).	
2	Составьте учебную программу	Изучите ожидаемые результаты обучения, изложенные в табл. 1 на стр. 9, и разработайте детальную программу проведения семинара. На стр. 27-31 представлено четыре примера подобной программы. В разделе 6 данного пособия содержатся рекомендации касательно определения цели и подбора методического инструментария для работы над тем или иным модулем или упражнением. Их следует адаптировать с учетом особенностей конкретной группы слушателей, места проведения семинара и имеющихся ресурсов. Фасилитаторы и партнеры должны решить до семинара, каким образом они планируют предоставлять поддержку участникам в осуществлении их социально-ориентированных проектов. Ниже представлен список контрольных вопросов для планирования учебной программы.	
i		Какие знания и навыки должны освоить участники? Какими знаниями и навыками им следует овладеть? Какие знания и навыки они могли бы получить? Сосредоточьте внимание на обязательном компоненте – на ключевых результатах обучения.	
ii		Составьте расписание семинара-практикума. Помогут ли запланированные виды деятельности достичь ожидаемых результатов обучения?	
iii		Созданы ли условия для эффективной учебной деятельности людей с разными стилями обучения? Планируется ли использовать упражнения разного типа, чтобы в процессе их выполнения участники могли что-то делать, говорить, слушать, наблюдать, применять творческое воображение, решать проблемные ситуации, рефлексировать? В ходе семинара рекомендуется варьировать формы и методы деятельности с учетом разных стилей обучения.	
iv		Были ли выявлены потенциальные барьеры для обучения и предприняты соответствующие меры, чтобы их устранить?	
v		Предусмотрено ли достаточно времени для ответов на вопросы во время семинара? Как вы планируете поступать с вопросами, на которые нет ответа?	
vii		Является ли данное упражнение и его содержание подходящим и доступным для всех участников?	
viii		Планируется ли использовать широкий набор различных учебных материалов и ресурсов? Будут ли они интересными для участников? Отражают ли они разные точки зрения? Будут ли они способствовать достижению ожидаемых результатов обучения?	
ix		Спланировано ли расписание занятий / время на их выполнение реалистично?	
x		Присутствуют ли какие-либо потенциально спорные моменты, которые могут спровоцировать конфликт, разногласия и т.п., и как вы могли бы на них отреагировать?	
xi		Какие записи следует делать во время семинара, чтобы сделать процесс обучения более эффективным, и в каком виде?	

Перед семинаром (продолжение)		
	Резюме	Развернутая рекомендация
3i	<b>Подготовьте и растиражируйте пособие для участников семинара</b>	Данную программу можно преподавать на любом языке. В некоторых случаях организаторы программы «Активные граждане» также предоставляют участникам пакет учебно-практических материалов. Это происходит тогда, когда участники по завершении своей подготовки должны проводить аналогичные тренинги для других слушателей. Однако это не обязательно.
ii		Если преподавание осуществляется на другом языке (не на английском), необходимо найти специалиста, знакомого с ней достаточно хорошо, чтобы точно перевести материалы на язык группы, сохраняя смысл понятий. Если же преподавание происходит на английском и это обуславливает определенные трудности для некоторых слушателей, то упражнения можно выполнять в парах или в малых группах, где как минимум один участник может переводить. Как вариант, в такой ситуации задания записывают на соответствующем языке на флип-чарте и предлагают участникам искать ответы на них в группе.
4	<b>Раздаточные материалы</b>	Убедитесь в том, что подготовлено необходимое число копий, например распечатки для выполнения упражнений, бланки плана личного развития, формы для самооценки и т.п.
5	<b>Спланируйте поддержку в разработке и реализации социального проекта</b>	Фасилитаторам и партнерам необходимо решить, каким образом они будут оказывать поддержку участникам на этапе разработки социально-ориентированных проектов и осуществлять консультационное сопровождение в процессе их реализации.
6	<b>Место проведения, условия работы, материалы, расписание доступны и безопасны для всех участников</b>	Продумайте состав группы и обратите внимание на особые потребности участников (если они есть). Например, возможно, следует найти помещение, доступное для людей с инвалидностью. Комнаты для проживания участников, а также учебная аудитория должны быть комфортными. Убедитесь, что в аудитории ничего не мешает работать по методикам, которые лежат в основе программы семинара. Аудитория должна быть хорошо освещена. Также, одна должна быть обеспечена необходимым техническим оборудованием, в частности проекторами и экранами для демонстрации презентаций. Следует проверить ее рабочее состояние минимум за час до начала занятий. Узнайте, предоставляются ли в данном учреждении или где-либо поблизости услуги ксерокопирования и другие административные услуги. Проследите за тем, чтобы материалы были доступными для участников. Обеспечьте качественное питание. Меню должно соответствовать культурным традициям членов группы. Определите потенциальные риски для здоровья и постарайтесь их устранить/минимизировать.
7	<b>Предоставьте точную информацию о программе «Активные граждане»</b>	Участники должны прибыть на семинар с четким представлением о том, чему будут учиться. Следует проинформировать их о том, что в дальнейшем от них ожидается передавать новые знания и навыки дальше и осуществлять социально-ориентированные проекты на волонтерских основаниях за счет собственного времени. В разных программах приняты разные нормативы количества часов волонтерской работы. Обратитесь в местное представительство Британского совета и выясните, действуют ли в вашем случае подобные нормы. Информацию необходимо направить участникам минимум за две недели до проведения семинара.

**Таблица 3. Примерная программа семинара-практикума.**

**Целевая группа – участники из разных сфер деятельности / с разным опытом работы**

День 1	День 2	День 3	День 4	День 5
<b>Начало: 9:00</b>	<b>Начало: 9:00</b>	<b>Начало: 09:00</b>	<b>Начало: 09:00</b>	<b>Начало: 09:00</b>
Приветствие Глобинго Знакомство Дерево ожиданий Стрельба по мишеням Основные тезисы программы	Разминка и рефлексия <u>Стена славы</u>	Разминка и рефлексия <u>Четыре слова</u>	Разминка и рефлексия Построение аналитической карты сообщества	Разминка Написание плана социального проекта
<b>Перерыв</b>	<b>Перерыв</b>	<b>Перерыв</b>	<b>Перерыв</b>	<b>Перерыв</b>
Формируем нашу стратегическую цель вместе	Две правды и одна ложь Явные и скрытые идентичности	Слушание на трех уровнях Истории из детства	Дерево проблемы	Ярмарка социальных проектов
<b>Обед</b>	<b>Обед</b>	<b>Обед</b>	<b>Обед</b>	<b>Обед</b>
Разминка Видеоролик о тематике социальных проектов Учебный маршрут Активных Граждан: река Вопросы о программе «Активные граждане»	Культурный детектив Я: рефлексия модуля 1 Всемирное кафе: группа отвечает на свои собственные вопросы о программе «Активные граждане»	Я и Ты: рефлексия 3. МЫ ВМЕСТЕ: сообщество Уровни власти Посещение сообщества: на велосипедах или пешком	Обсуждение социальных проектов во «всемирном кафе»	Рефлексия пройденного учебного пути Как эффективно преподнести свой социальный проект
<b>Перерыв</b>	<b>Перерыв</b>	<b>Перерыв</b>	<b>Перерыв</b>	<b>Перерыв</b>
1. Я: идентичность и культура Я и мои идентичности	2. Я и Ты: диалог Шестеро слепых и слон Диалог – это не...	<u>Учебный визит для знакомства с практикой социальных проектов</u>	Информирование, консультации, вовлечение График проекта	Оценка семинара и прощание
<b>Окончание: 16:30</b>	<b>Окончание: 16:30</b> <b>Вечеринка «Фестиваль культур»</b>	<b>Окончание: 16:30</b>	<b>Окончание: 17:15</b>	<b>Окончание: 16:30</b>

**Таблица 4. Примерная программа семинара-практикума.  
Целевая группа – молодежь**

День 1	День 2	День 3	День 4	День 5
<b>Начало: 9:00</b>	<b>Начало: 9:00</b>	<b>Начало: 09:00</b>	<b>Начало: 09:00</b>	<b>Начало: 09:00</b>
Приветствие Глобинго Знакомство Дерево ожиданий Стрельба по мишеням Основные тезисы программы	Разминка и рефлексия 1. Я: идентичность и культура Я и мои идентичности Две правды и одна ложь История о наших предположениях	Разминка и рефлексия <u>2. Я и Ты: диалог</u> Шестеро слепых и слон Понятие диалога Слушание на трех уровнях	Разминка и рефлексия Кто решает? Посещение сообщества: на велосипедах или пешком. Учебный визит для знакомства с практикой социальных проектов	Написание плана социального проекта
<b>Перерыв</b>	<b>Перерыв</b>	<b>Перерыв</b>	<b>Перерыв</b>	<b>Перерыв</b>
Формируем нашу стратегическую цель вместе	Явные и скрытые идентичности Культурный детектив	Значение мимики и жестов Сила вопросов	МЫ ВМЕСТЕ: рефлексия модуля 3 СОЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ: Дерево проблемы и целей	Ярмарка социальных проектов
<b>Обед</b>	<b>Обед</b>	<b>Обед</b>	<b>Обед</b>	<b>Обед</b>
Разминка Видеоролик о тематике социальных проектов Учебный маршрут Активных Граждан: река Вопросы о программе «Активные граждане»	Я: рефлексия модуля 1 Пол или гендер?	Разминка Вопросы себе Высказываем свое мнение: театр-форум Я и Ты: рефлексия	Обсуждение социальных проектов во «всемирном кафе»	Рефлексия пройденного учебного пути Как эффективно преподнести свой социальный проект
<b>Перерыв</b>	<b>Перерыв</b>	<b>Перерыв</b>	<b>Перерыв</b>	<b>Перерыв</b>
Всемирное кафе: группа отвечает на свои собственные вопросы о программе «Активные граждане»	Творим культуру: занятия под руководством специалиста. Подготовка к вечеринке	<u>3. МЫ ВМЕСТЕ: сообщество</u> Построение аналитической карты сообщества	Информирование, консультации, вовлечение (до пункта б) График проекта	Оценка семинара и прощание
<b>Окончание: 16:30</b>	<b>Окончание: 16:30</b> <b>Вечеринка «Фестиваль культур»</b>	<b>Окончание: 16:30</b>	<b>Окончание: 17:15</b>	<b>Окончание: 16:30</b>

Таблица 5. Примерная программа семинара-практикума.

Целевая группа – представители неправительственных организаций; акцент на планировании проекта

День 1	День 2	День 3	День 4	День 5
Начало: 9:00	Начало: 9:00	Начало: 09:00	Начало: 09:00	Начало: 09:00
Приветствие Глобинго Знакомство Дерево ожиданий Стрельба по мишеням Основные тезисы программы	Разминка и рефлексия <u>1. Я: идентичность и культура</u> Я и мои идентичности Две правды и одна ложь История о наших предположениях	Разминка и рефлексия Четыре слова	Разминка и рефлексия Цикл проекта Дерево проблемы / Дерево целей	Разминка Информирование, консультации, вовлечение Написание плана социального проекта
Перерыв	Перерыв	Перерыв	Перерыв	Перерыв
Формируем нашу стратегическую цель вместе	Явные и скрытые идентичности Пол или гендер?	Высказываем свое мнение: театр-форум Я и Ты: рефлексия	Наши идеи / наши предположения	Ярмарка социальных проектов
Обед	Обед	Обед	Обед	Обед
Разминка Видеоролик о тематике социальных проектов Учебный маршрут Активных Граждан: река Вопросы о программе «Активные граждане»	Фреймы и рефрейминг Я: рефлексия модуля 1 <u>2. Я и Ты: диалог</u>	3. МЫ ВМЕСТЕ: сообщество Системное мышление и устойчивое развитие	Обсуждение социальных проектов во «всемирном кафе» Бостонская матрица	Рефлексия пройденного учебного пути Как эффективно преподнести социальный проект
Перерыв	Перерыв	Перерыв	Перерыв	Перерыв
Всемирное кафе: группа отвечает на свои собственные вопросы	Понятие диалога Шестеро слепых и слон Слушание на трех уровнях	Построение аналитической карты сообщества	Индикаторы успеха	Оценка семинара и прощание
Окончание: 17:00	Окончание: 17:00 <b>Вечеринка «Фестиваль культур»</b>	Окончание: 17:00 Открытое пространство	Окончание: 17:30 <b>Разработка социального проекта</b>	Окончание: 16:30

**Таблица 6. Примерная программа семинара-практикума.  
Целевая группа – представители неправительственных организаций (с опытом планирования проектов)**

День 1	День 2	День 3	День 4	День 5
Начало: 9:00	Начало: 9:00	Начало: 09:00	Начало: 09:00	Начало: 09:00
Приветствие Глобинго Знакомство Дерево ожиданий Стрельба по мишеням Основные тезисы программы	Разминка и рефлексия <u>1. Я: идентичность и культура</u> Моя идентичность Явные и скрытые идентичности	Разминка и рефлексия Слушание на трех уровнях Сила вопросов Вопросы себе	Разминка и рефлексия Глобальные связи Глобальная деревня МЫ ВМЕСТЕ: рефлексия модуля 3	Написание плана социального проекта
Перерыв	Перерыв	Перерыв	Перерыв	Перерыв
Формируем нашу стратегическую цель вместе	Две правды и одна ложь История о наших предположениях Культурный детектив	Я и Ты: рефлексия <u>3. МЫ ВМЕСТЕ: сообщество</u> Убунту Наши сообщества	<u>4. СОЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ</u> Вступление	Ярмарка социальных проектов
Обед	Обед	Обед	Обед	Обед
Разминка Видеоролик о тематике социальных проектов Учебный маршрут Активных Граждан: река Вопросы о программе «Активные граждане»	Я: рефлексия модуля 1 <u>2. Я и Ты: диалог</u> Вступление Шестеро слепых и слон Четыре слова Понятие диалога	Разминка Системы, частью которых мы являемся Системное мышление и изменения	Обсуждение социальных проектов во «всемирном кафе»	Рефлексия пройденного учебного пути Как эффективно преподнести свой социальный проект
Перерыв	Перерыв	Перерыв	Перерыв	Короткий день
Всемирное кафе: группа отвечает на свои собственные вопросы	Вечеринка «Фестиваль культур» – знакомим с нашей культурой	Понятие власти Власть и изменения	Информирование, консультации, вовлечение (до пункта б) График проекта	Оценка семинара и прощание
Окончание: 16:30	Окончание: 16:30	Окончание: 16:30	Окончание: 17:15	Окончание: 16:30

Таблица 7. Примерная программа семинара-практикума.

Целевая группа – участники, работающие в нестабильных сообществах и сообществах, затронутых конфликтом

День 1	День 2	День 3	День 4	День 5	День 6	День 7
Начало: 9:00	Начало: 9:00	Начало: 09:00	Начало: 09:00	Начало: 09:00	Начало: 09:00	Начало: 09:00
Приветствие Глобинго Знакомство Дерево ожиданий Стрельба по мишеням Основные тезисы программы	Разминка и рефлексия Стена славы	Разминка и рефлексия Слушание на трех уровнях Сила вопросов Вопросы себе	Разминка и рефлексия 3. МЫ ВМЕСТЕ: сообщество	Разминка и рефлексия Понимание позиций, потребностей и интересов в сообществе	Разминка и рефлексия 4. ПЛАНИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТА Наши идеи, наши предположения	Разминка и рефлексия Написание плана социального проекта (продолжение)
Перерыв	Перерыв	Перерыв	Перерыв	Перерыв	Перерыв	
Формируем нашу стратегическую цель вместе	Явные и скрытые составляющие нашей идентичности Предположения и их значение	Даем обратную связь (порядок выполнения 2) Я-высказывания: обратная связь	Власть в наших сообществах	Исследование в сообществе	Дерево проблемы/целей	Социальный проект с риском возникновения конфликта
Обед	Обед	Обед	Обед	Обед	Обед	Обед
Разминка Видеоролик о тематике социальных проектов Учебный маршрут Активных Граждан: река Вопросы о программе «Активные граждане»	Разминка Положительное восприятие отличий Я: рефлексия модуля 1	Театр-форум Организация диалога в сообществе	Построение аналитической карты сообщества	Разминка Концептуальное видение желаемых изменений	Разминка Информирование, консультации, вовлечение	Ярмарка социальных проектов ПЛАНИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТА: рефлексия
Перерыв	Перерыв	Перерыв	Перерыв	Перерыв	Перерыв	Перерыв
1. Я: идентичность и культура Моя идентичность Явные и скрытые идентичности	<u>2. Я и Ты: диалог</u> Шестеро слепых и слон	Организация диалога в сообществе: подведение итогов <u>Я и Ты: рефлексия</u>	Аналитическая карта конфликта	МЫ ВМЕСТЕ: рефлексия	Написание плана социального проекта	Рефлексия пройденного учебного пути Оценка семинара и прощание
Окончание: 16:30	Окончание: 16:30	Окончание: 16:30	Окончание: 16:30	Окончание: 16:30	Окончание: 16:30	Окончание: 16:30

# 4. ПРОВЕДЕНИЕ СЕМИНАРА-ПРАКТИКУМА

Таблица 8. Контрольный перечень рекомендаций по проведению семинара

Ниже в обобщенной форме изложен ряд замечаний, которые следует учитывать во время проведения семинара-практикума.

Во время семинара-практикума			
	Резюме	Развернутая рекомендация	
1	Ожидания участников	В первый день участники рассказывают о том, чего они надеются достичь. Фасилитаторы поясняют, смогут ли они реализовать эти цели, присоединившись к программе «Активные граждане». При необходимости, фасилитаторы адаптируют учебную программу семинара.	
2	Оценка начального уровня подготовки	В первый день участники сообщают основные данные о своем исходном уровне знаний и навыков.	
3	Информация о Британском совете и партнерской организации	Участники узнают о том, что программа «Активные граждане» принадлежит к числу инициатив Британского совета. При определенных обстоятельствах необязательно отдельно подчеркивать этот момент. Данный вопрос следует заранее согласовать с Британским советом.	
4	Реализация учебного процесса в соответствии с запланированными результатами обучения	Участники овладевают содержанием программы «Активные граждане», изучая один модуль за другим, и достигают установленных целей обучения. См. требования к итоговому уровню знаний и навыков (табл. 1 «Ожидаемые результаты обучения») и маршрут Активных Граждан (диаграмма 2 «Учебное путешествие в рамках программы «Активные граждане») на стр. 10 и 11.	
5	Участие и командное взаимодействие	Участники активно вовлекаются в работу на семинаре, поддерживают друг друга, применяют свои знания и навыки, определяют процесс своего обучения и планируют социально-ориентированные проекты.	
6	Реализация модулей 1-4 (4,5 дня)	Для изучения модулей 1 – 4 следует выделить минимум четыре с половиной дня. По итогам курса обучения участники осуществляют социально-ориентированные проекты.	
7	Планирование социально-ориентированного проекта на основе анализа	Участники анализируют существующие потребности перед тем, как приступить к планированию своей деятельности.	
8	Рефлексия обучения	Участникам дают время для того, чтобы обдумать и осмыслить полученные знания и опыт.	
9	Обратная связь от участников	Участникам периодически дают возможность поделиться с фасилитаторами своими мыслями и комментариями по поводу своей работы в рамках программы.	
10	Участники оценивают свои результаты и опыт обучения	В конце семинара участники рассказывают о своих учебных достижениях и обсуждают впечатления от процесса обучения, высказывают свои соображения и вносят предложения для совершенствования методики проведения подобных мероприятий.	

## 4.1. Принципы

Британский совет, его партнеры, фасилитаторы и участники демонстрируют приверженность таким принципам.

1. Открытость, честность и прозрачность;
2. Отказ от дискриминации и насилия в соответствии с положениями Всеобщей декларации прав человека;
3. Чувство ответственности за устойчивое развитие;
4. Готовность обеспечивать равный доступ к участию в программе;
5. Уважение к многообразию.
6. Настрой на доброжелательную дискуссию с оппонентом.
7. Отказ от каких-либо партнерских отношений, которые противоречат принципам или стратегической цели программы «Активные граждане».

## 4.2. Мониторинг и оценка

1. Одним из главных условий участия в программе является ведение мониторинга и оценка прогресса партнеров и участников, достигнутого благодаря программе. Эта обязанность возлагается на партнерские организации и их фасилитаторов. Активные Граждане собирают данные, свидетельствующие о влиянии программы, а также мнения и предложения по поводу ее дальнейшего совершенствования.
2. Основными инструментами мониторинга и оценки являются:
  - **описательный отчет партнерской организации**, обязательный для всех партнеров. Из него Британский совет получает информацию о состоянии реализации социально-ориентированных проектов и совокупном эффекте программы. В отчете необходимо привести количественные данные о численности участников и качественные данные о сотрудничестве с местным сообществом и влиянии программы;
  - **форма оценки**, которую заполняют все участники (после семинаров и международных мероприятий).
3. Шаблоны этих документов включены в пособие для партнеров, которое представляется Британским советом. Также, их можно загрузить с веб-сайта программы «Активные граждане», в разделе «Ресурсы».

## 4.3. Методы фасилитации

Приведенные ниже методы помогут сделать обучение на семинаре интересным и результативным.

### Мозговой «шторм»

Эта технология дает возможность участникам в течение короткого времени наработать большое количество различных идей, не опасаясь критики. Также, это полезный прием для активизации диалога и творческого мышления.

Шаги

1. Выберите тему для мозгового «шторма» и предложите участникам выдвигать свои идеи. Например, «Что можно предпринять, чтобы про нашу акцию узнал максимально широкий круг людей?» или «В чем, по вашему мнению, состоят причины конфликта?»
2. Записывайте идеи участников на большом листе бумаги. Чтобы поощрить их высказываться, поясните, что на этом этапе мы не пытаемся оценить ту или иную идею и решить, согласны мы с ней или нет.
3. После того, как группа очертила широкий диапазон различных идей, можно организовать дальнейшую работу с ними, например, сгруппировать, обсудить и выделить моменты, представляющие наибольший интерес.

### Один – два – четыре

Работая с этой методикой, участники получают возможность сначала обдумать проблему и потом обсудить ее в паре или малой группе. Такой подход придает уверенности и мотивирует к участию.

Шаги

1. Участники индивидуально обдумывают вопрос и записывают свои мысли.
2. Потом они делятся этими мыслями в парах и, наконец, в малых группах. По окончании можно попросить каждую группу представить основные выводы обсуждения.
3. В качестве альтернативного варианта, на втором этапе фасилитатор просит участников представить основные мысли своего партнера. Такой прием способствует активному слушанию.

### Подведение итогов

Эта форма работы применяется для организации рефлексии и закрепления знаний и навыков, которые участники освоили в процессе выполнения определенного упражнения. Еще одним важным аспектом этой методики является то, что она помогает фасилитатору понять, что думают участники и как строить дальнейшую работу. Как правило, к подведению итогов следует готовиться заранее. Подберите вопросы, связанные с упражнением, таким образом, чтобы, отвечая на них, члены группы могли максимально полно охарактеризовать свои учебные достижения и впечатления от его выполнения.

Примеры вопросов для подведения итогов:

- Какие чувства и впечатления возникали у вас во время работы над этим упражнением?
- Почему?
- Чему вы научились в процессе работы над этим упражнением?
- Есть ли другие мнения по этому поводу?
- Какие уроки можно извлечь из этого упражнения, которые были бы полезны нам далее на этом семинаре и в будущем помогли бы более эффективно выполнять свою роль Активных Граждан?

## Прогулка по галерее

Этот метод поощряет участников узнавать и осмысливать множество разных идей, сменяющих одна другую в динамической последовательности. Они получают возможность встать, подвигаться по аудитории и поработать с визуальной и вербальной информацией.

Суть методики: во время «прогулки по галерее» участники двигаются по аудитории, знакомясь с разными текстами и изображениями.

### Шаги

1. Созданные в процессе работы над упражнением тексты и изображения размещают в аудитории. Проследите за тем, чтобы они располагались на достаточном расстоянии один от другого с тем, чтобы к ним могли свободно подходить небольшие группы.
2. Участникам предлагают пройти по аудитории. Фасилитатор поясняет, на что стоит обратить особое внимание, что следует обдумать, и, возможно, задает определенный маршрут. Участники «осматривают галерею» самостоятельно, в парах или малых группах. После этого проводится подведение итогов в общем кругу.

## Ранжирование по приоритетности

Этот метод позволяет завершить обсуждение множества идей и сосредоточиться на нескольких основных.

Существует много способов ранжирования по приоритетности. Причем этот процесс должен быть прозрачным с самого начала. Имеющиеся варианты оценивают по определенным критериям. Участники согласовывают эти критерии, а потом решают, какие позиции наиболее полно им соответствуют.

Откройте обсуждение: предложите участникам высказывать свои мнения по поводу разных вариантов и взвешивать достоинства каждого из них перед тем, как на чем-нибудь остановиться.

Голосование: все варианты записывают на флип-чарте. Участникам предлагают написать свои инициалы возле пунктов, которым они отдают предпочтение. Каждый из членов группы может проголосовать за два варианта. По окончании выбирают пункты, набравшие наибольшее число голосов. Для соблюдения конфиденциальности попросите участников записать желаемые варианты на листочках и сложить их в коробку. Посчитайте результаты.

## Всемирное кафе

Участники определяют проблемы для обсуждения и вовлекаются в беседы на разную тематику. Упражнения на основе этой методики применяются для генерирования идей и организации обсуждения различных вопросов. Один из таких примеров описан в материалах этого пособия – см. упражнение 4.4 «Анализ приоритетов во «всемирном кафе» (стр. 156). С помощью этой методики также можно мотивировать участников самостоятельно искать ответы на свои вопросы, например, больше узнать про программу «Активные граждане».

Описание методики. Мебель в аудитории располагают таким образом, чтобы создать атмосферу кафе. Группы участников садятся за разные столики. В центре каждого столика лежит листок бумаги с вопросом, причем вопросы на столиках не повторяются. Участники обсуждают свой текущий вопрос, после чего, через достаточно длительный промежуток времени, группы переходят за другие столики. По окончании ключевые моменты и выводы обсуждений представляют в общем кругу. Для такого упражнения необходимо подбирать вопросы так, чтобы они были значимыми для данной группы.

Убедитесь, что каждый из сформулированных вопросов будет интересен как минимум пяти участникам. Среди слушателей определите тех, кто готов взять на себя роль модератора по тому или иному вопросу. Его функция состоит в том, чтобы фиксировать основные моменты беседы. Модератор все время остается за своим столиком. Он кратко очерчивает ход предыдущего обсуждения по данному предмету для каждой новой группы и предлагает продолжить разговор.

## Открытое пространство

Эта методика представляет собой определенный подход к ведению диалога, который побуждает группу самостоятельно определять свои цели и задачи, планировать время, определять роли, выбирать место работы и распределять обязанности. После первого занятия, которое проводится в пленарном формате, вся группа разделяется на несколько меньших. Далее мини-группы могут сосредоточиться на любой тематике, завершить одно обсуждение и начать другое. При этом допускается переход индивидуальных участников из одной группы в другую по желанию.

Этот метод основан на признании того, что наиболее плодотворные диалоги имеют место во время неструктурированных периодов работы на семинарах и конференциях, например во время перерыва или вечерней развлекательной программы. С его помощью мы стремимся увеличить это время, преобразовав его в более короткий период структурированной деятельности. Общая группа недолго работает в пленарном режиме (только в начале и в конце дня), и команда фасилитаторов ею не руководит.

## 4.4. Полезные навыки Активных Граждан

Создавая условия для формирования этих умений и навыков во время семинара, вы помогаете Активным Гражданам достигать планируемых результатов обучения.

### Умение не придавать большого значения своим предположениям

Наши мысли и представления основываются на ограниченных знаниях. Осознание этого факта способствует большей честности в разговоре и более глубокому пониманию окружающего мира. Программа «Активные граждане» дает возможность участникам исследовать собственные ожидания и предположения, не воспринимая их как «истину в последней инстанции», и задумываться над тем, насколько они обоснованы.

Мы постоянно делаем те или иные предположения. Они определяют наши действия и поведение, что может быть хорошо, а может и оборачиваться негативными последствиями. Нам не обязательно постоянно отдавать себе отчет в своих ожиданиях и предположениях, однако полезно время от времени их анализировать, чтобы корректировать свои поступки и поведение.

### Участие и инклюзия

Участие и всеохватность, или инклюзия, являются базовыми принципами Активного Гражданина. Их необходимо доносить до участников через организацию и атмосферу работы на семинаре, создавая условия для интеграции в личностную систему ценностей и усвоения на уровне практических навыков. Существует несколько способов решения этой задачи, в частности рекомендуется:

- заранее продумать все потенциальные препятствия для участия, например обусловленные гендером, языком или присутствием на семинаре нескольких слушателей, которые в своем сообществе принадлежат к меньшинству;
- обсудить и согласовать этот принцип в первый же день и договориться о том, что все участники будут помогать друг другу полноценно вовлекаться в работу на занятиях. Также, имеет смысл вместе проанализировать барьеры и решить, каким образом вы будете их преодолевать;
- проанализировать обстановку, расположение мебели в учебной аудитории, материалы, формы и виды деятельности, а также язык с точки зрения того, насколько они содействуют активному вовлечению каждого или, наоборот, мешают ему;
- наблюдать за уровнем участия каждого члена группы, находить способы поддержать и мотивировать менее активных. Иногда целесообразно попросить одного-двух добровольцев контролировать уровень участия. Если вы считаете, что кто-то остается пассивным, избегайте обращаться к этому слушателю публично – подождите, пока сможете поговорить с ним или с ней наедине;
- Твердо настаивать на соблюдении согласованных принципов. Это будет вдохновлять одних участников, которые не чувствуют в себе достаточной уверенности, чтобы полноценно вовлекаться наравне с остальными, и придаст смелости другим высказывать то, что их беспокоит. Если кто-то из участников склонен доминировать, обсудите это с ним или с ней наедине.

Используйте специальные приемы для организации обсуждения в группах, например:

- «жезл оратора»: участник получает право говорить, когда держит в руках определенный предмет;
- дайте возможность высказаться каждому по очереди;
- нормируйте возможности говорить: раздайте членам группы по три спички и каждый раз, когда кто-то из них говорит, забирайте у него или у нее одну спичку;
- чаще работайте в малых группах;
- ранжирование по разговорчивости: если группе нравится такая идея, предложите каждый день выставлять каждому участнику определенный балл по заданной шкале в зависимости от того, сколько он или она говорили.

Во время семинара фасилитаторы должны на собственном примере демонстрировать модели поведения и подходы, которые предстоит усвоить участникам.

## Умение замечать и называть

Для того чтобы обдумывать или менять что-либо в себе или в своем сообществе, необходимо уметь «замечать», «называть» и интересоваться этим. Приглашая участников замечать и называть те или иные вещи в процессе их учебного путешествия, мы тем самым способствуем более глубокому обучению и воспитываем любознательность. В качестве вспомогательного метода можно попросить участников записывать свои мысли в специальном учебном дневнике.

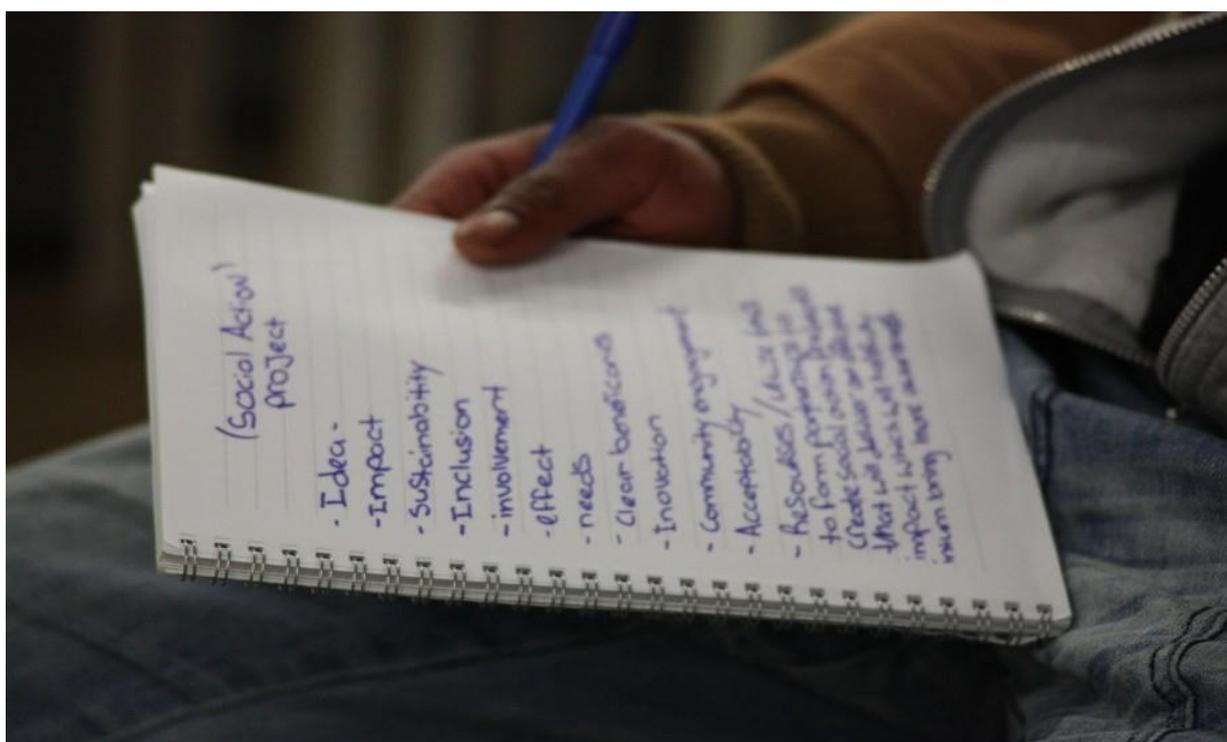
## Умение ставить хорошие вопросы

Без качественных вопросов не бывает содержательного разговора. То, как мы формулируем проблему, определяет наши действия в отношении ее и то, как мы будем говорить о ней с другими людьми.

Шаги

1. Выберите вопрос, который не наводит на определенный вывод, а побуждает к размышлению и открытому обмену мнениями.
2. Этот вопрос должен быть простым.
3. Выбирайте актуальные и вдохновляющие вопросы.
4. Старайтесь избегать вопросов, подразумевающих ответы «да» или «нет».

Например, вопрос «Почему молодежь никогда не участвует в общественной жизни?» наводит на мысль о ее пассивности. Поэтому лучше формулировать такие вопросы, которые не исходят из тех или иных предположений, в частности: «Можете ли вы привести примеры того, как молодые люди регулярно вовлекаются в общественную жизнь?» или «Считаете ли вы, что в определенных сферах молодежь значительно менее активна?» или «Какие существуют потенциальные возможности и препятствия для участия молодежи?». К тому же, фраза «принимать участие в общественной жизни» сама по себе достаточно размыта. Попробуйте заменить ее другим выражением или вместе с участниками проясните, какое значение вы вкладываете в слова «принимать участие».



## Диаграмма 6. Индивидуальный план профессионального развития

Каковы ваши личные цели в плане профессионального развития как фасилитатора программы «Активные граждане»?									
1.									
2.									
3.									
Оцените свой уровень подготовки на первый день семинара по шкале ниже. (Обведите нужный ответ.)									
<u>Навыки фасилитации</u>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Отсутствуют				Хороший уровень			Профессиональный уровень		
<u>Способность создавать условия для активного и результативного обучения и обмена опытом между разными группами.</u>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Низкий уровень				Хороший уровень			Профессиональный уровень		
<u>Способность уверенно и компетентно проводить семинары по заданному учебному маршруту.</u>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Низкий уровень				Хороший уровень			Профессиональный уровень		
Какими сильными сторонами вы обладаете, которые помогут вам провести подобный семинар «на отлично»?									

# 5. ПОСЛЕ СЕМИНАРА

**Таблица 9. Контрольный перечень рекомендаций для организации работы после семинара**

В таблице ниже приведен ряд важных замечаний, которые следует принимать во внимание по окончании семинара-практикума.

После семинара		
Резюме	Развернутая рекомендация	
<b>Анализ проведенного мероприятия и подведение итогов</b>	Фасилитаторы и партнеры анализируют, что удалось, что стоит улучшить в будущем, и определяют дальнейшие шаги. Для этого данные начального опроса участников сопоставляют с результатами их итоговой самооценки.	
<b>Распространение информации</b>	Организаторы делятся успешным опытом с другими фасилитаторами и партнерами. Данные заполненных анкет с оценкой семинара-практикума передают в Британский совет.	
<b>Разработка детального плана проекта</b>	Если речь идет о масштабном или комплексном проекте, на реализацию которого вы получаете или желаете получить финансирование от донора, выделяющего средства на цели развития (например, Европейский Союз или Министерство Великобритании по вопросам международного развития), может быть необходимо представить его в виде логической схемы. Логическая схема – это документ, в котором указана суть вашего проекта, роли и обязанности его участников. На основе его осуществляется мониторинг промежуточных результатов. На веб-сайте программы «Активные граждане» изложены подробные рекомендации по составлению логической схемы проекта и предложены упражнения для изучения этой темы на семинаре.	
<b>Маркетинг и коммуникация</b>	Подготовьте план маркетинга и коммуникаций для своего проекта. Он должен включать стратегию коммуникации с ключевыми заинтересованными сторонами. Кроме того, следует наладить сотрудничество с местными СМИ. Соответствующие методические рекомендации приведены в приложении 2.	
<b>Методическое сопровождение</b>	Фасилитаторам надлежит разработать план методического сопровождения слушателей в процессе внедрения их социально-ориентированного проекта. Такое сопровождение включает консультации, организацию рабочих встреч группы, знакомство с основными заинтересованными сторонами, которые потенциально могут предоставить финансовую или иную поддержку.	
<b>Рабочие встречи группы</b>	Составьте расписание проведения регулярных рабочих встреч группы и организуйте их.	
<b>Участники в течение X часов (напр. 20 часов) на волонтерских основаниях реализуют социальную инициативу</b>	В течение установленного минимального количества часов волонтерской работы участники осуществляют некий социально-ориентированный проект в своих сообществах. Обратитесь в местное представительство Британского совета и уточните требования касательно нормы минимального времени волонтерской деятельности.	
<b>Информирование Британского совета о ходе реализации проекта</b>	Местное представительство Британского совета предоставит образец документа или набор стандартов для оформления подобной информации.	
<b>Дальнейшее сетевое сотрудничество</b>	Фасилитаторы или партнеры обмениваются опытом и сотрудничают между собой в рамках международной сети, действующей в программе «Активные граждане».	

# 6. МЕТОДЫ ПРОВЕДЕНИЯ СЕМИНАРА-ПРАКТИКУМА

Существуют много способов прохождения учебного маршрута Активных Граждан. Описанные в этом пособии методы и упражнения хорошо зарекомендовали себя на практике и доказали свою эффективность в реализации учебных целей в формате семинарско-практической подготовки. Фасилитатору рекомендуется адаптировать и разрабатывать упражнения для распространения предусмотренных программой знаний, умений и навыков в своем сообществе или среди конкретных групп.

Опыт показывает, что преподавать программу «Активные граждане» можно в разных условиях, например, дома в гостиной или в тени деревьев на школьной игровой площадке. Надеемся, что вам удастся приспособить предложенные формы работы к своей ситуации с учетом имеющихся ресурсов. Мы всегда рады узнать об инновациях и методиках, которые применяют организаторы на местах.

При наличии достаточного материально-технического обеспечения, проведение семинарско-практических занятий подобно изложенным в этом пособии, как правило, требует большого количества бумаги. Мы рекомендуем использовать такие ресурсы экономно и, по возможности, стараться использовать отработанные материалы повторно или по другому назначению.

Существенная часть представленных здесь упражнений была разработана специально для программы «Активные граждане». Некоторые из них представляют собой вариации широко известных методов, и составители пособия, по возможности, дают ссылки на авторов.

Мы также приводим ссылки на имеющуюся дополнительную литературу. Более подробную информацию и рекомендации можно получить на веб-сайте программы «Активные граждане».

## Условные цветовые обозначения



Рекомендованные методы, апробированные в работе с широким кругом участников в различных условиях. Они способны значительно повысить эффективность учебной подготовки.



Задания повышенной сложности для углубленного изучения темы. Их следует применять в том случае, когда фасилитатор в совершенстве владеет содержанием предмета, а участники имеют высокий начальный уровень знаний и понимания.



Альтернативные варианты творческого характера.



Задания, актуальные для слушателей из нестабильных сообществ и сообществ, затронутых конфликтом.

# ВВЕДЕНИЕ В ПРОГРАММУ «АКТИВНЫЕ ГРАЖДАНЕ»

Способ введения участников в семинар-практикум имеет больше значение. Часто он задает тон и общий настрой на весь период подготовки.

Вначале участники нередко чувствуют себя неловко. Они оказались среди незнакомых людей, в незнакомом месте. Возможно, у них заранее сформировались некие представления о других членах группы, что вызывает определенную скованность. Это естественно. Попробуйте вместе с группой создать позитивную, психологически комфортную атмосферу, когда для каждого внутренней обязанностью станет спрашивать себя: «Что я могу сделать, чтобы этот семинар прошел на отлично?» Старайтесь включать в программу интересные формы организации знакомства и налаживания контактов, которые помогают придать общению непринужденный характер.

Кроме того, на этапе введения в программу «Активные граждане» следует сформировать у аудитории понимание ее цели и подхода, а также прояснить организационные вопросы касательно проведения семинара.

Все ключевые результаты вступительных занятий должны подкрепляться в ходе всей последующей работы.

## Ожидаемые результаты обучения

- Понимание программы «Активные граждане».
- Налаживание командного взаимодействия и контактов между членами группы.



## Упражнение 0.1. Глобинго (20 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Налаживание командного взаимодействия и контактов между членами группы.

### Описание

Каждый участник получает карточку с вопросами. Слушатели должны подвигаться по учебной аудитории и найти членов группы, которые смогут ответить на их вопросы. Участники не должны сами отвечать на свои вопросы.

### Подготовка и материалы

Одна карточка для игры в глобинго (см. образец в таблице 9) и ручка для каждого участника. Для этого упражнения организаторы семинара могут подобрать вопросы самостоятельно, при этом обязательно объединяя вопросы личного характера с вопросами, которые отражают содержание программы «Активные граждане».

### Порядок выполнения

1. Поясните группе, что для победы в игре необходимо найти ответы на все вопросы, опираясь на знания других людей.
2. Раздайте «карточки для игры в глобинго» всем участникам.
3. Предупредите, что у них есть 10 минут для того, чтобы подвигаться по аудитории, пообщаться с другими членами группы и найти среди них тех, кто сможет дать ответы на вопросы их карточки. На этой карточке слушатели записывают имя и страну человека, который удовлетворяет заданным критериям. Вероятно, им удастся собрать много имен

для каждого критерия. На каждый вопрос карточки следует выбрать один ответ таким образом, чтобы имена не повторялись. Нельзя использовать собственное имя.

4. Участник, первым заполнивший свою карточку, выкрикивает «бинго», и игра заканчивается.

### Подведение итогов

- Поздравьте победителя. Пройдитесь по вопросам карточки и для каждого вопроса попросите одного-двух членов группы зачитать ответы и назвать имя человека, который дал этот ответ.

- Обратите внимание на то, что этот метод наглядно показывает, что многие из нас в группе связаны между собой в глобальном и локальном смысле. Он также доказывает, что мы как группа можем узнать много нового благодаря сотрудничеству с другими людьми.
- Попросите участников сохранить свои карточки с ответами для другого упражнения, которое они будут выполнять позже.

**Таблица 9. Образец карточки для игры в «глобинго»**

Найдите кого-то, кто играет на музыкальном инструменте. Что это за инструмент?	Найдите кого-то, кто владеет двумя и более языками.	Найдите кого-то, кто побывал или жил в другой стране.
Имя:	Имя:	Имя:
Страна:	Страна:	Страна:
Найдите кого-то, про кого писали в газете. По какому поводу?	Найдите кого-то, кто принимал участие в других мероприятиях Британского совета. Приведите пример.	Найдите кого-то, кто создал собственный веб-сайт или блог.
Имя:	Имя:	Имя:
Страна:	Страна:	Страна:
Найдите кого-то, у кого двое и больше детей.	Найдите кого-то, кто может назвать вторую цель из Целей развития тысячелетия.	Найдите кого-то, кто является болельщиком футбольной премьер-лиги.
Имя:	Имя:	Имя:
Страна:	Страна:	Страна:

## Упражнение 0.2. Блиц-знакомство (15 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Налаживание командного взаимодействия и контактов между членами группы.

---

### Описание

Этот метод дает возможность участникам подвигаться по аудитории и познакомиться с членами группы.

### Подготовка и материалы

Нет.

### Порядок выполнения

1-й раунд. Попросите участников найти в группе малознакомого человека, представиться и рассказать ему или ей о «чем-то, что вдохновило их приехать на это мероприятие». На это отводится 5 минут.

2-й раунд. Попросите участников найти в группе незнакомого человека, представиться и рассказать «что-то, что заставит собеседника улыбнуться».

3-й раунд. Попросите участников найти в группе незнакомого человека, представиться и рассказать о «чем-то, чем ему или ей нравится заниматься в свободное время».

## Упражнение 0.3. Дерево ожиданий (30 минут) ●

### Ожидаемые результаты обучения

- Понимание программы «Активные граждане».

### Описание

Эта методика дает участникам возможность проанализировать, что они надеются получить в результате семинара, и подумать, на какие собственные ресурсы и достижения могут опираться в осуществлении этой цели. Кроме того, упражнение позволяет лучше узнать интересы и ознакомиться с опытом своих коллег.

Фасилитатор определяет, чего слушатели надеются достичь благодаря участию в программе, чтобы соответственно разрабатывать и адаптировать ее проведение.

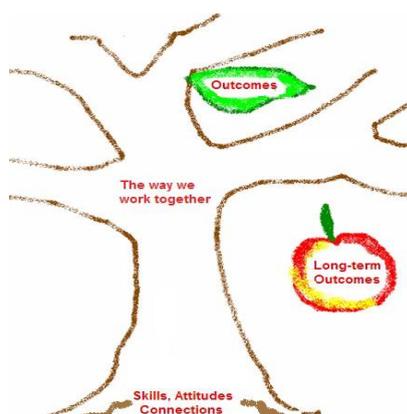
Участникам предлагают поделиться своими ожиданиями от программы, рассказать о некоторых своих навыках, которые они могли бы привнести в процесс обучения. После этого все идеи, записанные на листочках-стикерах, крепят на большой рисунок дерева.

### Подготовка и материалы

Нарисуйте «дерево ожиданий» на большом листе бумаги (можно склеить скотчем четыре ватмана для флип-чарта в форме квадрата). Предоставьте достаточно цветных листочков-стикеров: минимум по 10 для каждого участника. Запишите большими буквами приведенную ниже цитату на листе для флип-чарта и прикрепите его на стену.

Сила дерева – в его корневой системе и всем, что приходит потом. Когда дерево растет, корни поддерживают его и дают опору. В чем наши корни и как мы можем их подпитывать?

Диаграмма 7. Дерево ожиданий



**Корни:** умения и навыки, социальные и морально-ценностные установки, связи, которые мы привносим.

**Ствол:** принципы совместной работы.

**Листья:** чего мы стремимся достичь до конца этого семинара.

**Плоды:** желаемые долгосрочные результаты.

### Порядок выполнения (вариант 1)

1. Закрепите свое «дерево» на стене таким образом, чтобы расстояние от других материалов сбоку и снизу было достаточно большим (приблизительно один метр). Заметьте, что программу «Активные граждане» можно представить в виде дерева, где плоды символизируют стратегическую цель программы. Чтобы дерево росло сильным и здоровым, у него должны быть сильные корни. В данном случае такими корнями является группа.
2. Попросите участников на отдельных листочках большими буквами записать:
  - социальные и морально-ценностные установки / элементы опыта / умения и навыки, которыми они могут обогатить процесс обучения на семинаре (три максимум).
3. Предложите слушателям прикрепить эти записи на корни вашего дерева.
4. Теперь попросите их взять листочки другого цвета и записать, чего они рассчитывают достичь к окончанию семинара, и поместить их на ветки дерева.
5. Пока участники размещают свои листочки на дереве, попросите одного-двух добровольцев, которые уже справились с этим заданием, помочь вам сгруппировать листочки. Объедините в группы сходные по содержанию записи.
6. Наконец, предложите участникам высказать свои предложения о том, как эффективно работать сообща, например: «уважать мнения друг друга», «выключать мобильные телефоны» и т.п. Запишите эти предложения и прикрепите их вместе на ствол дерева.
7. Попросите участников указывать на листочках свои имена.
8. Далее предложите им разместить на «листве дерева» свои записи с желаемыми долгосрочными результатами программы – ее «плодами».

9. Обобщите наработки группы.

10. Ознакомьте участников с программой семинара.

11. Поясните, как индивидуальные ожидания слушателей связаны с задачами и общей стратегической целью программы «Активные граждане». В завершение, предложите сформулировать принципы, которых они хотят придерживаться, чтобы обеспечить эффективную совместную работу группы, например: «уважать мнения друг друга», «выключать мобильные телефоны». Поместите эти записи на ствол дерева.

**Диаграмма 8. Результат выполнения упражнения «Дерево ожиданий»**



## Упражнение 0.4. Стрельба по мишеням: определение стартового уровня подготовки (10 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Понимание программы «Активные граждане».

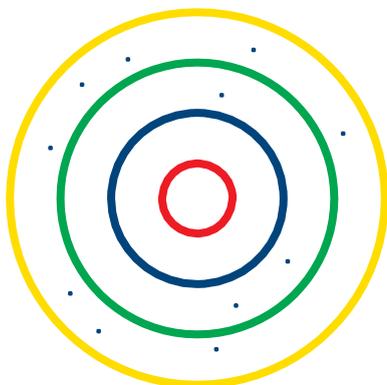
### Описание

Участники определяют, насколько они ориентируются в основных темах и отмечают уровень своего понимания на схемах-мишенях. Чем ближе отметка к центру, тем лучше он или она понимает суть программы. Выполнение этого упражнения дает возможность слушателям зафиксировать свой начальный уровень подготовки и далее отслеживать собственный прогресс во время семинара.

### Подготовка и материалы

Флип-чарт, маркеры для флип-чарта и листочки-стикеры. Нарисуйте изображенную ниже диаграмму на большом листе (скрепите скотчем четыре листа для флип-чарта в форме квадрата). Выше зафиксируйте итоги упражнения 0.3 «Дерево ожиданий» (см. стр. 44).

### Диаграмма 9. Ожидания



Отметки в более отдаленных кругах свидетельствуют о том, что участники мало владеют информацией о программе «Активные граждане».

### Порядок выполнения

1. Выясните, какие три итоговые результата слушатели чаще всего упоминали на «ветках дерева» в процессе выполнения предыдущего упражнения, например: «составить представление о программе «Активные граждане» и понять мою роль в ней».
2. Над каждой мишенью запишите по одному из этих ожиданий.
3. Обращаясь к группе, попросите каждого взять синий маркер и поставить отметку на мишени. Объясните, что отметка, расположенная ближе к центру, означает, что они уже достаточно близки к осуществлению этого ожидания, тогда как отметка, более отдаленная от центра, указывает на то, что им еще предстоит пройти долгий путь.
4. Сохраняйте эти схемы-мишени до окончания семинара. В последний день вернитесь к ним и попросите участников снова обозначить свою позицию относительно центра, в этот раз маркером другого цвета. Это позволит фасилитатору оценить, насколько во время семинара удалось воплотить ожидания его участников.

## Упражнение 0.5. Стратегическая цель программы «Активные граждане» (1 час 30 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Понимание программы «Активные граждане».

### Описание

Участники знакомятся со стратегической целью программы «Активные граждане» и осознают свою причастность к ней. В письменной форме или с помощью рисунка они отражают свои размышления о вызовах и перспективных возможностях реализации этой цели на местном уровне, а потом располагают их на стене и организуют «прогулку по галерее» (стр. 35).

### Подготовка и материалы

Газеты и журналы, бумага, ручки, разноцветные маркеры, клей, офисный пластилин или скотч. Необходимо обеспечить достаточно пространства для «прогулки по галерее».

Запишите стратегическую цель программы «Активные граждане» на листе для флип-чарта и прикрепите на стену таким образом, чтобы все могли ее видеть.

*«Мир, в котором люди имеют возможность мирно и эффективно взаимодействовать с другими ради устойчивого развития своих сообществ».*

Стратегическая цель программы Британского совета «Активные граждане»

### Порядок выполнения

Объясните группе, что в этой цели объединены две базовые идеи: (1) развитие доверия и взаимопонимания на местном и глобальном уровне, и (2) переход на путь устойчивого развития. В процессе работы с местным сообществом фасилитатору рекомендуется также рассмотреть другие понятия, сходные по духу/смыслу, характерные для местного языка и обычаев (5 минут).

1. Поделите группу на несколько меньших (по 5-6 участников).

2. Определите группы, которые будут обсуждать «развитие доверия и взаимопонимания», и группы, которые должны сосредоточиться на понятии «устойчивого развития».
3. Дайте каждой группе заранее подготовленный лист для флип-чарта (см. образец для обсуждения тематики «развитие доверия и взаимопонимания» на стр. 49).
4. Работая в малых группах, участники размышляют о том, что они **понимают** под «развитием доверия и взаимопонимания» или «устойчивым развитием» и записывают свои комментарии в верхней графе большого листа.
5. А Через 20 минут попросите слушателей обратиться к собственному опыту и привести примеры **вызовов**, с которыми сталкиваются их сообщества в достижении «доверия и взаимопонимания» или «устойчивого развития». Потом предложите группам зафиксировать эти вызовы в левой колонке большого листа.

Далее попросите группы отобразить эти вызовы: записать или проиллюстрировать на листе бумаги или найти и вырезать соответствующие картинки из предоставленных газет и журналов (30 минут).

6. Повторите шаги 4 и 5, но в этот раз попросите группы подумать о том, чем они гордятся в своем сообществе и что поможет им приумножить доверие и взаимопонимание или выйти на путь устойчивого развития (35 минут).
7. Предложите всей группе разместить созданные тексты/изображения на стене отдельно по категориям «доверие и взаимопонимание» и «устойчивое развитие». После этого участники «осматривают галерею» (стр. 35) вместе с представителями других групп.
8. Теперь сформируйте кластеры по три малых группы. В каждом кластере должна быть минимум одна группа, работавшая над тематикой «развития доверия и взаимопонимания», и одна группа, обсуждавшая проблему «устойчивого развития». Каждая из этих трех представляет свои постеры двум другим (20 минут).

### Подведение итогов

- Что вы поняли и узнали в процессе работы над этим упражнением? Что вдохновляло группу?
- Какие изменения необходимо осуществить в сообществе, чтобы наша стратегическая цель стала реальностью?
- Осознают ли участники связь между доверием и пониманием, устойчивым развитием и мирным взаимодействием?
- Понимают ли то, каким образом связаны между собой эти два направления – «развитие доверия и взаимопонимания» и «устойчивое развитие»?
- Какие перспективные возможности существуют для социальных проектов?
- Обратите внимание группы на то, что стратегическая цель программы «Активные граждане» это и их цель.

Устойчивое развитие – это «развитие, удовлетворяющее потребности настоящего времени без ущерба для возможности будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности».

Всемирная комиссия по проблемам окружающей среды и развития, 1987



---

**Диаграмма 10. Разметка большого листа для выполнения упражнения по тематике «развитие доверия и взаимопонимания»**

<p>Что вы понимаете под понятием «развитие доверия и взаимопонимания»?</p>	
<p>Какие вызовы для достижения доверия и взаимопонимания присутствуют в вашем сообществе?</p>	<p>Чем вы гордитесь в своем сообществе, что поможет вам приумножать доверие и взаимопонимание?</p>

## Упражнение 0.6. Учебное путешествие Активных Граждан: река (1 час 30 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Понимание программы «Активные граждане».

### Описание

Этот метод помогает участникам понять (и конструктивно проанализировать) логику предложенного им учебного маршрута и то, как он способствует воплощению заявленной стратегической цели. Перед слушателями стоит сложная задача, однако работа над ней должна пробуждать энтузиазм и мотивацию постепенно преодолевать этапы этого пути и достичь пункта назначения. Она настраивает на позитивную деятельность через осознание того, как полученный опыт поможет достигать успехов в будущем.

На рисунке реки участники записывают свои размышления о том, в чем значение каждого их этапов для реализации стратегической цели программы «Активные граждане».

### Подготовка и материалы

1. Схема реки на бумаге: разместить пять листов для флип-чарта горизонтально в ряд (см. диаграмму ниже).
2. Схематично изобразите реку на протяжении всех пяти листов.
3. В верхнем углу каждого

листа укажите название соответствующего модуля. На листе 1 напишите «Я: идентичность и культура», на листе 2 – «Я и ты: диалог», на листе 3 – «Мы вместе: гражданская позиция», на листе 4 – «Планирование проекта» и на листе 5 – «Реализация проекта в сообществе».

4. Бумажные кораблики: сложите лист бумаги в треугольник, а потом снизу в пятиугольник, чтобы придать устойчивость корабликам. Поместите их на рисунок реки.

### Порядок выполнения (вариант 1)

1. Сообщите участникам, что мы попытаемся визуализировать программу «Активные граждане» в виде путешествия по реке. Это путешествие способствует самораскрытию и помогает исследовать свое место в глобальном мире и местном сообществе. Следуя очерченному маршруту, Активные Граждане приобретают новые знания и навыки для осуществления своей стратегической цели.
2. Объясните методику работы над заданием. Листы бумаги закреплены на стенах в аудитории, и участники

постепенно переходят от одного к следующему (см. пример ниже). На каждом листе изображен определенный этап пути (см. таблицу ниже) и имеется свободное место для записей. Собранные вместе, они создают очертания реки. На каждом листе участники записывают свои мысли о том, каким образом более глубокое знакомство с соответствующей тематикой (например «Я: идентичность и культура») поможет им приблизиться к стратегической цели программы.

3. Предложите группе «осмотреть галерею» (см. стр. 35) в парах, анализируя разные комментарии.

### Подведение итогов

- Какие основные выводы можно сделать по результатам выполнения этого упражнения?
- Как течет река? Каким образом этап 1 («Я: идентичность и культура») подводит нас к этапу 2 («Я и ты: диалог») и т.д.?
  - Существуют ли какие-либо широкие принципы, способные облегчить наше путешествие? Например, открытость к обучению, уважение к другим...

Диаграмма 11. Река как учебный маршрут программы «Активные Граждане»



## Упражнение 0.7. Социальная сеть (1 час 15 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Налаживание командного взаимодействия и контактов между членами группы.
- Понимание программы «Активные граждане».

### Описание

После знакомства и приветствия каждый участник создает личный профиль в социальной сети по примеру Facebook, чтобы через него делиться информацией о себе и своих ожиданиях от семинара.

### Подготовка и материалы

Шаблоны страничек социальной сети.

### Порядок выполнения

1. Ознакомьте участников с целями мероприятия. Поясните, что теперь мы будем рассказывать о себе и делиться своими знаниями и опытом, которые можем привнести в процесс обучения.
2. Предложите участникам встать и объединиться в группы по 5 человек, в идеальном варианте – с малознакомыми людьми. Далее в малых группах они должны рассказать о себе по таким пунктам: имя, страна, организация, роль и любимое занятие в свободное время.
3. Всем участникам раздают или они самостоятельно рисуют схему личной странички в социальной сети. Они должны заполнить этот шаблон и прикрепить его на стену (15 минут). Также, можно украсить свои профили иллюстрациями из предоставленных материалов (почтовых открыток, журналов и т.п.).

### Диаграмма 12. Шаблон личной странички в сети Facebook

 <p>Фото/картинка</p>	<p>Имя:</p> <p>Откуда:</p>
<p>Интересы и увлечения:</p>	
<p>Умения, навыки, установки, опыт, которые вы можете привнести в процесс обучения на семинаре:</p>	
<p>Чего вам бы хотелось достичь до конца семинара:</p>	
<p>Место на стене для комментариев других участников</p>	

4. Члены группы размещают свои профили на стене. Теперь раздайте каждому по несколько небольших самоклеющихся бумажных кружочков (или каждый берет ручку). Далее слушателям предлагают подвигаться по аудитории, ознакомиться с профилями других членов группы и поставить «лайк» (с помощью цветного кружочка или ручкой) возле пунктов, которые им понравились или с которыми они согласны. Потом группе предлагается выделить общие ожидания от процесса обучения и обратить внимание на знания, установки и опыт своих коллег.

### Подведение итогов

- Работая в пленарном режиме, обсудите некоторые примеры ожиданий, которые разделяют многие участники, а также полезные навыки и опыт, которые помогут достичь успеха.
- Фасилитаторам следует учитывать информацию из личных страничек при построении и корректировании дальнейшей программы семинара-практикума.

# МОДУЛЬ 1. ИДЕНТИЧНОСТЬ И КУЛЬТУРА

## ИДЕНТИЧНОСТЬ И КУЛЬТУРА

### Понятие идентичности

В рамках этой программы под «идентичностью» мы понимаем наше уникальное осознание самих себя. По некоторым утверждениям, у каждого человека также есть определенное, заданное наперед, представление о собственном «я».

Ваша личная идентичность сформирована всеми вашими убеждениями, ценностями и интересами, которые, на ваш взгляд, определяют вас как индивидуальную личность, а ваша социальная идентичность образована взаимонаслоением расовой и этнической принадлежности, языка и культур, с которыми вы ассоциируете себя в обществе.

Каждому из нас присуще множество разных социальных идентичностей, например, вы можете быть студенткой, гражданской активисткой, мамой, болельщицей определенной спортивной команды и уроженкой Бангладеш. Некоторые из этих влияний имеют исторический, быстротечный, контекстуальный характер или обусловлены стремлением к некому условному идеалу.

С течением жизни наши идентичности меняются в меру того, как мы встречаем новых людей, приобретаем новый опыт и проходим через различные ситуации. Они формируют нас, а также те культуры и сообщества, к которым мы принадлежим. Существует много моментов, когда наши идентичности имеют тенденцию меняться, например, в подростковом возрасте, после вступления в брак, рождения ребенка, или в период глубоких социальных преобразований.

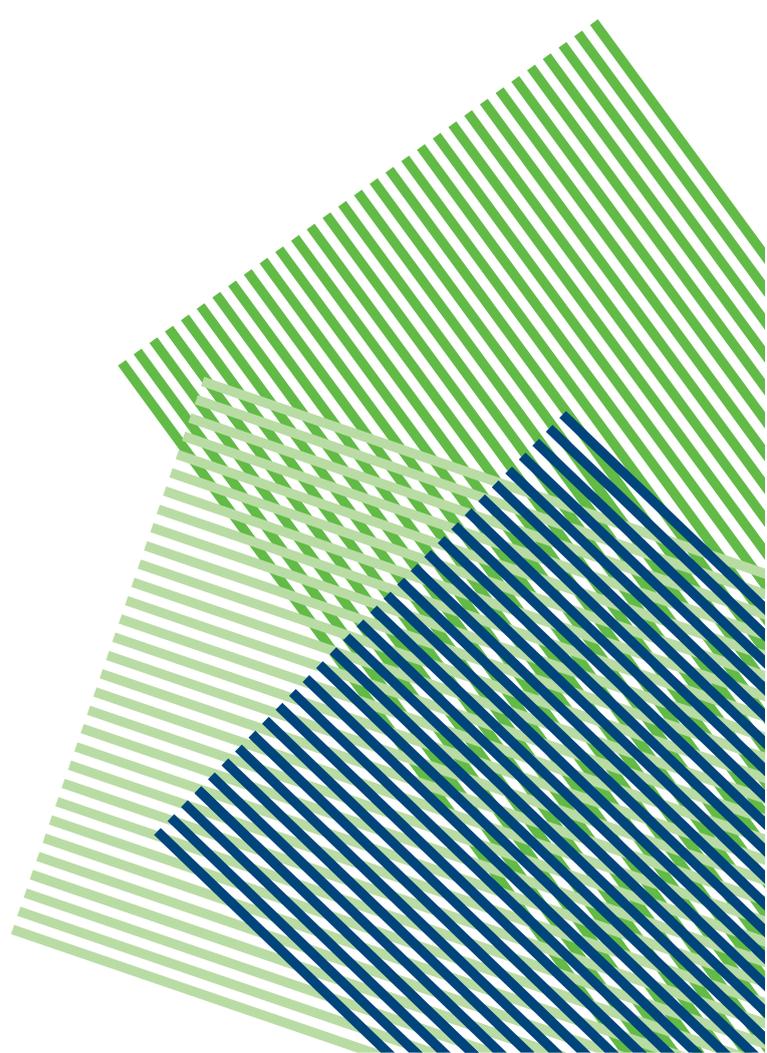
Воздействие на нас разных, а иногда и противоположных, факторов может вносить напряженность в нашу личную идентичность. Так, в нынешнем мире на молодежь влияет традиционная культура семьи и новые культурные течения, возникшие в результате глобализации.

Также, взгляд личности на саму себя может отличаться от того, какой видят ее окружающие. Существуют определенные категории людей, например, политики, журналисты, религиозные деятели и активисты, которые играют особенно большую роль в том, как в обществе смотрят на разные социальные группы.

То, как в обществе воспринимают различные группы, определяет степень его равенства и справедливости. Например, бытует мнение, что женщины уступают мужчинам по уровню своих способностей или что женщины меньше заслуживают прав. Такая установка может быть характерна для культурного уклада общества и даже для его правовой практики. Однако другие могут возражать этому и будут стремиться изменить подобные нормы и практики.

### Как выражается идентичность

Наши идентичности бывают видимыми (то есть отражаются в том, какую одежду мы носим, какую еду употребляем...) и скрытыми (наши убеждения и ценности, группы, к которым мы принадлежим, наша сексуальность и т.п.) При этом они более скрытые, нежели явные, а потому ожидания и предположения, которые возникают у нас относительно других людей, могут быть ошибочными.



### Почему важно понимать идентичность

- Осознание собственной идентичности помогает лучше разобраться в себе, повышает самоуважение и усиливает чувство принадлежности.
- Идентичность определяет наши принципы и цели, формирует наше понимание мира и определяет то, какие пути мы для себя выбираем.
- Сильное чувство идентичности иногда становится причиной конфликта, служит оправданием для притеснения других людей и сообществ с иной идентичностью. Она влияет на то, как мы воспринимаем других людей. Она позволяет выявлять потенциальные источники разногласий или конфликта.
- Понимание идентичности способствует установлению новых конструктивных отношений.
- Изучение собственной идентичности освобождает наш потенциал для обучения и личностного роста. Оно побуждает больше ценить новые взгляды и создавать условия для межкультурного и межнационального диалога (модуль 2). Также, оно помогает выйти за рамки привычных ожиданий и предположений, формировать новые мысли и новую систему культурных координат, которые позволяют лучше понимать себя и других.
- Более глубокое понимание идентичности других позволяет понимать различные влияния, мнения, установки и нужды народов и культур. В длительной перспективе оно помогает нам выработать навыки критического мышления, стратегического анализа и исследования.

### Понятие культуры

Культура – это набор ценностей, убеждений, установок и моделей поведения, усваиваемые индивидом и разделяемые социумом.

Новая тенденция становится частью культуры, когда в группе или сообществе устанавливаются четкие модели поведения. Культуры часто явные и представляют собой совокупность как легко узнаваемых характеристик, например, кулинарных блюд, одежды, музыки, танца, так и более глубоких, например, отношения к природе, семье, гендеру.

Культурная практика диктует определенный тип социального договора. Это помогает людям понимать друг друга, взаимодействовать между собой, порождает определенные ожидания, а также дает чувство защищенности, гордости и идентичности. Она также обуславливает некие нормы поведения, которые объединяют сообщество социальными узами, и может служить отправной точкой для понимания и пояснения других культур.

Подобно идентичности, культуры не статичны. Они непрерывно меняются и развиваются.

### Ожидаемые результаты обучения

#### Уверенность в себе

#### Самоосознание

#### Понимание факторов формирования и способов выражения идентичностей и культур, их изменений и связей между ними

- Способы выражения идентичности

- Связи между культурами

- Знание других культур

#### Уважение к разным точкам зрения

- Умение не придавать большого значения своим предположениям

# МОДУЛЬ 1: УПРАЖНЕНИЯ

## УПРАЖНЕНИЯ

### Упражнение 1.1. «Я и моя идентичность» (1 час 30 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Самоосознание.
- Понимание факторов формирования и способов выражения идентичностей и культур, их изменений и связей между ними.
- Уважение к различным точкам зрения.

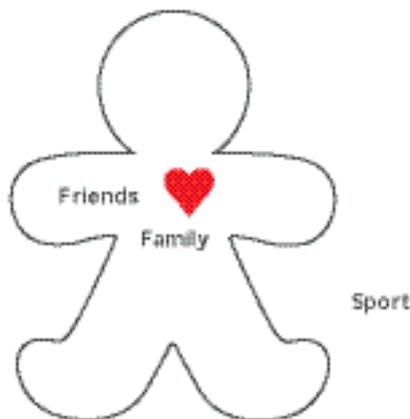
#### Описание

Это упражнение дает возможность участникам лучше узнать друг друга и прояснить волнующие их вопросы, обдумать понятия идентичности и сообщества. Слушатели схематично изображают себя с сердцем в центре. Около сердца они крепят листочки со словами, которые символизируют важные для них вещи. Чем ближе к сердцу, тем важнее это для участника. Далее они обсуждают свои рисунки в парах, а потом в общей группе. Упражнение завершается подведением итогов.

#### Подготовка и материалы

Ручки, фломастеры, бумага для флип-чарта, образец схематичного рисунка человека с сердцем.

#### Диаграмма 13. Я и моя идентичность



#### Порядок выполнения (вариант 1)

1. Предложите участникам на половине листа для флип-чарта нарисовать простую схематичную фигуру человека или другой рисунок, который, как они считают, их характеризует (звезду, бабочку и т.п.). На этом листе в центре фигуры они рисуют небольшое сердце.
2. Потом каждый участник на отдельных листочках-стикерах записывает то, что для него или нее имеет большое значение (минимум 5), например: «семья», «религия», «спорт», или некий личный принцип, мысль или место.

3. После этого слушатели приклеивают свои листочки на рисунки: ближе к сердцу, если написанное для них очень существенно, и дальше от сердца, если считают его менее важным.
4. Попросите членов группы объединиться в пары с малознакомыми людьми и рассказать собеседнику о себе. При этом участники рассказывают только то, что сами желают.
5. Теперь попросите группу собрать рисунки вместе (на стене, на столах или на полу). Предложите внимательно рассмотреть их все, обращая внимание на сходные и различные характеристики, а также отмечать то, что вызывает интерес.

#### Диаграмма 14. Пример выполнения упражнения «Я и моя идентичность»



### Подведение итогов

Предложите участникам сесть или стать вокруг рисунков. Начните итоговое обсуждение.

- Как вы себя ощущали во время работы над этим упражнением? Почему?
- Объясните, что разговоры о вещах, которые нам небезразличны, вдохновляют нас и вызывают чувство гордости. Они также помогают ощутить свою связь с другими людьми. Для того, чтобы мотивировать окружающих, развивать доверие и взаимопонимание, нам необходимо обращаться к их умам и сердцам.
- Когда мы рассказываем о себе другим и узнаем что-то про них, иногда возникает чувство неловкости и уязвимости. Подобные разговоры – непростые, они требуют времени и деликатности.
- Случалось ли вам находить что-либо подобное между членами группы?
- Часто мы имеем сходные идентичности с другими людьми, в том числе с теми, кого считаем совсем не похожим на себя.
- Были ли какие-либо отличия? Почему?
- Каждый из нас прошел свой жизненный путь. Более глубокое понимание различных точек зрения и опыта других людей в группе позволяет увидеть общую картину.
- Обращаясь к группе, скажите, что «эти картинки рассказывают нам о наших собственных идентичностях» Попросите участников привести примеры того, как менялись его/ее идентичности. (Изменяется ли местоположение записей на рисунке в разные периоды нашей жизни?)
- Например: «Когда я стала мамой/стал отцом», «когда я женился /вышла замуж», «когда началась война», «когда я переехала в другую страну».

- Спросите: «Происходит ли то же самое с нашими культурами? Например, с нашей национальной культурой?»
- Действительно, наши идентичности не являются чем-то фиксированным. С возрастом они трансформируются. Чтобы полнее понимать себя и других, нужно внимательно изучить обстоятельства и контекст, способствовавших формированию наших идентичностей и культур. В меру продвижения по нашему учебному маршруту подумайте над тем, какие аспекты наших собственных культур мы бы хотели развивать далее и в каких аспектах желали бы изменений.

### Альтернативный порядок выполнения

1. Идентичности под давлением. Чтобы глубже поработать с тематикой данного упражнения, поделитесь с группой такими размышлениями: «Когда у нас есть общие идентичности с другими людьми, то, как правило, между нами устанавливаются более прочные связи. Это дарит чувство защищенности. Однако, с ростом многообразия, мы иногда чувствуем себя менее уверенными и оторванными от нашего социального окружения. События, наблюдаемые по всему миру, свидетельствуют о том, что люди реагируют на эту тенденцию по-разному. Например, энергично защищаются, пропагандируют свои идентичности или учатся ценить отличия, приумножать доверие и взаимопонимание, находить общие идентичности между группами». Попросите участников привести соответствующие примеры.

## Упражнение 1.2. • Призма идентичности (45 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Уважение к разным точкам зрения.

### Описание

Участники учатся анализировать идентичность личности с разных позиций.

Члены группы рисуют круг, перекрещенный посредине. В каждой из четырех частей круга они записывают одну из своих идентичностей. После этого участники размышляют над тем, как может меняться их позиция по тому или иному вопросу, если одной своей идентичности они придают значительно большее значение, чем другим.

Слушателям предлагают проанализировать те или иные вопросы через призму разных точек зрения. Такая методика позволяет лучше понимать проблемы, с которыми они сталкиваются в личной и общественной жизни.

### Подготовка и материалы

Ручки, бумага для флип-чарта.

### Порядок выполнения (вариант 1)

1. Попросите участников определить свои социальные идентичности, которые, на их взгляд, наиболее важны (исходя из социальных групп, к которым они принадлежат). Например, свою национальную идентичность (иорданец, британец, индеец и т.п.), региональную идентичность, гендерную идентичность (мужчина или женщина) этническую идентичность и идентичности, связанные с индивидуальными интересами или профессиональной деятельностью (любитель хип-хопа, футбольный болельщик, врач).
2. Предложите слушателям обдумать их индивидуально, а потом в парах обсудить определенный период своей жизни, когда та или иная идентичность доминировала. Почему это произошло? Что мы чувствовали?
  - Примеры ответов: «Когда я познакомился(лась с людьми из другой страны, я глубже ощутил(ла) свою собственную идентичность»; «Я гордился(лась) тем, чего нам удалось достичь»; «Окружающие судили обо мне только на основании моей идентичности, и это меня злило».

### Подведение итогов

- Попросите участников поделиться своими примерами в общем кругу.
- Спросите «Чему мы научились?»
  - Почему мы придаем большее значение некоторым своим идентичностям и это определяет наши взгляды на те или иные вопросы.
  - Рассматривая ситуацию с разных точек зрения, можно увидеть общую картину.
  - Как и когда умение смотреть на ситуацию через призму разных идентичностей может быть полезно для нас как Активных Граждан?
  - Примеры ответов: когда мы вступаем в диалог; стараемся развивать доверие и взаимопонимание; планируем социальный проект.

Диаграмма 15. Анализ событий сквозь призму разных идентичностей



## Упражнение 1.3. • Две правды и одна ложь (30 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Уважение к разным точкам зрения; умение не придавать большого значения своим предположениям.
- Налаживание командного взаимодействия и контактов между членами группы.

### Описание

Упражнение знакомит участников с понятием «предположений» и рассказывает о том, как наши предположения и ожидания определяют наше поведение. Оно побуждает участников «не держаться» за свои ранее сложившиеся представления.

Каждый участник записывает три утверждения о себе, причем два из них должны быть правдивыми, а третье – неправдой. Потом, общаясь между собой, они пытаются угадать, какое из утверждений собеседника является ложным. На этапе подведения итогов внимание акцентируется на том, что нам свойственно делать предположения относительно других людей и что способность отказаться от них помогает открывать новое для себя.

### Подготовка и материалы

Ручки и бумага.

### Порядок выполнения

1. Предложите участникам индивидуально записать на листе бумаги три утверждения о себе, два из которых должны быть правдой и одно – ложью.
2. Приведите пример собственных утверждений, например: 1) «У меня есть автомобиль»; (2) «Я владею тремя языками»; и (3) «Мне нравится лазить по горам». В общем кругу попросите участников угадать, какое из утверждений является ложью. Когда несколько членов группы выскажут свои догадки, сообщите, какое из них неправдивое.
3. После того, как каждый из участников записал о себе два правдивых и одно ложное утверждение, они должны подвигаться по аудитории, пообщаться с другими слушателями, попытаться угадать неправду. Каждый раз, когда собеседник высказывает правильную догадку, участник должен признаться, в чем он или она солгали. Слушатели должны пообщаться как минимум с пятью разными людьми.

### Подведение итогов

- Спросите, кто из членов группы столкнулся с тем, что его/ее собеседники постоянно ошибались в своих догадках по их поводу. Попросите привести примеры таких ошибочных догадок и сделайте вывод, начиная его фразой «То есть, окружающие предполагали, что... (например: «что у вас есть автомобиль»)). Как вы считаете, почему у них возникло такое предположение?» Повторите это минимум трижды.
- Что мы делаем, когда заранее составляем представление о том или ином человеке? Например, пытаемся угадать, прогнозируем, полагаемся на стереотипные шаблоны и т.п.
- Предположения – хорошо это или плохо? Выслушайте ответы участников. Завершите такими словами: «Каждому человеку свойственно иметь те или иные предположения. Это ни хорошо, ни плохо. Мы делаем их постоянно. Вместе с тем, при встрече с другими людьми или культурами или при планировании социального проекта важно осознавать предположения, на которые мы опираемся. Это позволяет тщательно анализировать их и заменять другими в меру поступления дополнительной информации. Таким образом мы становимся более открытыми для новых знаний.

## Упражнение 1.4. • История о предположениях (10 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Уважение к разным точкам зрения; умение не придавать большого значения своим предположениям.

### Описание

Участники начинают исследовать распространенные предположения и стереотипы, задумываются над тем, почему важно критически их анализировать.

### Материалы

Презентация в формате PowerPoint с приведенным ниже рассказом.

### Порядок выполнения

1. Продемонстрируйте презентацию и расскажите следующую историю.

*«Отец везет сына в школу. По дороге на машину падает дерево. Отец теряет сознание, а у мальчика сломана нога. Скорая увозит сына в больницу, а отец остается на месте происшествия, где врач оказывает ему помощь. Когда скорая приезжает в больницу, то, увидев мальчика с поломанной ногой, хирург восклицает: «Это мой сын!»»*

2. Предложите слушателям одну минуту индивидуально подумать над тем, как такое возможно.
3. Спросите, сколько участников полагают, что знают ответ. Те, кто уверен в этом, поднимают руку высоко; те, кто не знает ответа, но догадывается, поднимает руку, держа локоть на уровне талии; а те, кто не может предложить никакого варианта, опускают руку к полу.

4. Назовите приблизительный процент участников, которые уверены в ответе. Попросите членов группы, которые не знают ответа, но догадываются, поделиться своими предположениями. Как правило, участникам не сразу удается угадать правильно и они высказывают разные сумасбродные идеи о том, что отец – в действительности не отец. Заметьте, что эти ответы ошибочны.
5. Наконец, сообщите правильный ответ: «Хирург – женщина». Обратите внимание на то, что многие в группе ошиблись в своих предположениях и эти ошибки объясняются культурно детерминированными представлениями о женщинах. Подчеркните, что наши предположения определяются культурными факторами, что иногда мешает замечать перспективные возможности. Завершите такими словами: «Давайте будем лучше осознавать свои предположения и не придавать им большого значения. Это поможет укреплять доверие и взаимопонимание, а также разрабатывать действенные социальные проекты».

## Упражнение 1.5. •• Явные и скрытые составляющие нашей идентичности (30 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Понимание факторов формирования и способов выражения идентичностей и культур, их изменений и связей между ними.
- Уважение к разным точкам зрения.

### Описание

Участники исследуют идею о том, что для каждого из нас характерны явные и скрытые составляющие идентичностей и культур. В режиме мозгового «штурма» группа называет видимые и скрытые аспекты и размышляет над тем, как они в совокупности влияют на нашу жизнь.

### Подготовка и материалы

В качестве ориентира используйте схематичный рисунок «айсберга идентичности» (диаграмма 16).

### Порядок выполнения (вариант 1)

1. В процессе работы над упражнением 1.1 «Я и моя идентичность» (стр. 54) мы раскрыли некую сторону своей личности другим участникам группы. Поделитесь мыслью о том, что в идентичности каждого из нас существуют как явные, так и скрытые составляющие.
2. Предложите группе в режиме мозгового «штурма» назвать некоторые явные и скрытые стороны наших идентичностей и запишите их на схеме треугольника, как показано ниже.

### Диаграмма 16. Айсберг идентичности



---

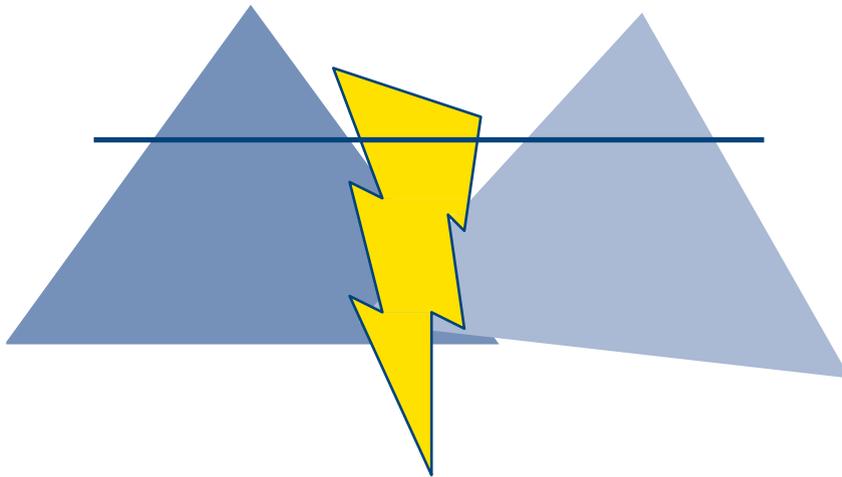
### Подведение итогов

- Итак, преимущественная часть нашей идентичности является скрытой. На ваш взгляд, как это влияет на: (1) новые взаимоотношения; и (2) общение между представителями разных культур? Возможные варианты ответов: вызывает интерес, ведет к недоразумениям и т.п. Может ли кто-то привести примеры?
- Поделитесь мыслью о том, что предложенная диаграмма логично накладывается на наши культуры. Вони тоже вмещают в себе явные и скрытые аспекты.
- Заметьте, что при встрече разных культур их скрытые составляющие (лежащие под поверхностью) повышают вероятность неожиданных столкновений. Подумайте над тем, как известные вам спорные вопросы, проблемы и/или конфликт связаны со скрытыми составляющими культуры.
- Обратите внимание на то, что поскольку значительная часть остается скрытой, мы часто

вынуждены додумывать, полагаться на свои предположения относительно других людей и культур и что эти предположения бывают как негативного, так и позитивного содержания.

- Когда мы легко относимся к своим предположениям, не воспринимая их, как истину в последней инстанции, когда пристально анализируем и стремимся раскрывать то, что скрыто под поверхностью, то тем самым содействуем развитию доверия и взаимопонимания.

### Диаграмма 17. Столкновение айсбергов



## Альтернативный порядок выполнения

### (вариант 2 – углубленный)

1. Психологическая модель «окно Джохари» открывает перед участниками еще один способ самоосознания и приводит к пониманию того, насколько важно давать окружающим больше информации о себе и получать от них обратную связь.
2. Отметьте, что «айсберг» помог разобраться с тем, какие составляющие нашей личности видимы для других и какие остаются скрытыми. Теперь мы попытаемся проанализировать то, как некоторые аспекты нашей индивидуальной личности могут быть сокрыты и от нас самих.
3. Продемонстрируйте диаграмму, сопровождая ее объяснением, как указано ниже. Модель окна отражает целостную личность индивида. Четыре оконные створки символизируют определенные ее части:
  - «**открытое**» – часть вашей личности, которая известна вам и окружающим. Это территория открытого и искреннего общения, которую мы все хотели бы увеличить;
  - «**скрытое**» – часть вашей личности, которая известна вам, но закрыта для других, как подводная часть айсберга. Возможно, то, что невидимо для остальных следует таким и оставить. Однако, если вы больше сообщаете о себе окружающим и они лучше вас узнают, это помогает приумножать доверие и облегчает диалог;

### Диаграмма 18. Окно Джохари



– «**слепое пятно**» – часть вашей личности, которая известна другим, но неведома вам. Например, сюда может относиться тон вашего голоса, конфликт, в котором вы пребываете, и хорошие черты вашего характера, незаметные для вас самих;

– «**неведомое**» – про эту часть вашей личности не знаете ни вы, ни окружающие. В этой плоскости могут лежать таланты и способности, о которых вы пока не догадываетесь и которых не видят у вас другие. Но однажды эта часть может проступить на поверхность. Предоставляя окружающим информацию о себе, вы можете уменьшить скрытые сферы своей личности. Получая от них обратную связь, вы сокращаете «слепые пятна». Благодаря регулярной обратной связи и общению оконные створки постепенно открываются, и кто знает, какие тайны о своей личности вы сможете постичь.

(Авторы методики: Джозеф Лафт и Гарри Инграм)

### Подведение итогов

- Можно просто познакомить участников с методикой «окна Джохари», а потом поставить группе ряд вопросов и начать открытое обсуждение. Или же фасилитатор предлагает слушателям индивидуально нарисовать собственное окно и в процессе общения с другими попрактиковаться в предоставлении обратной связи и информации о себе.
- Для закрепления навыков позитивной и конструктивной обратной связи, после освоения методики «окно Джохари» рекомендуется выполнить соответствующие упражнения из модуля 3.

## Упражнение 1.6. • Стена славы (1 час)

Ожидаемые результаты обучения

- Уверенность в себе.
- Налаживание командного взаимодействия и контактов между членами группы.
- Уважение к разным точкам зрения.

### Описание

Участники размышляют над тем, какие особенности их сообществ и культур наполняют их чувством гордости. Они записывают, рисуют и презентуют их, а потом знакомятся с творческими наработками всей группы (см. описание методики «прогулка по галерее» на стр. 35).

### Подготовка и материалы

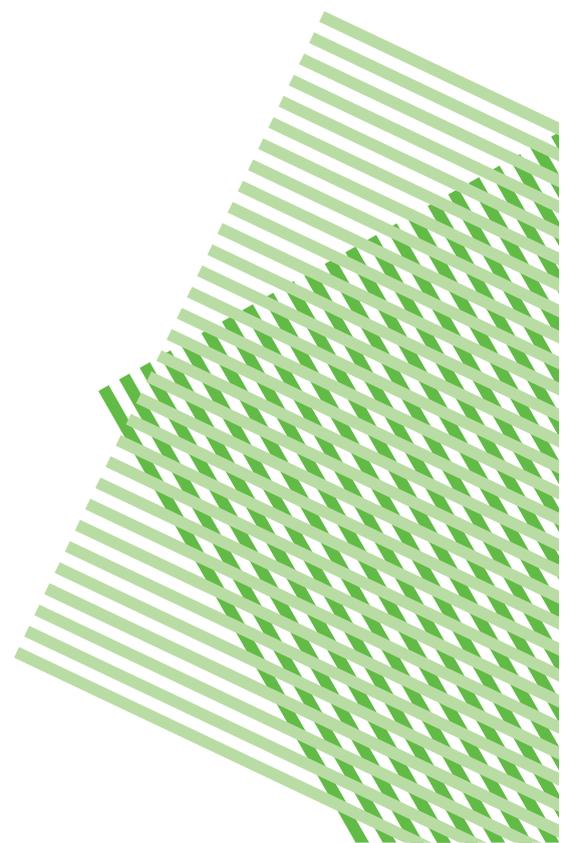
Слушателей заранее просят привезти с собой небольшую памятную вещь, вырезку из журнала или статью, отражающую то, чем они гордятся в своих сообществах.

### Порядок выполнения

1. Спросите, какой смысл участники вкладывают в понятие «сообщества». Запишите их ответы на флип-чарте, например: географическая местность (локальная, региональная, национальная, международная), или тематическое объединение людей (например: женщины, молодежь, ислам, бизнес, искусство), члены которой связаны общими интересами и ценностями.
2. Это упражнение можно выполнять индивидуально или в малых группах (когда группы состоят из представителей одного сообщества). Предложите им проанализировать вопрос «Чем я горжусь в своем сообществе?»
3. Работая над этим вопросом, они готовят памятные сувениры и записывают / иллюстрируют свои ответы на листах бумаги. Это можно делать индивидуально или в малых группах, если в аудитории собрались представители разных сообществ.
4. Для индивидуальных участников или групп выделяют место на стене или на столе, где они записывают слова, рисуют картинки и представляют вещи, характеризующие предмет их гордости. Сгруппируйте тексты и изображения от каждого слушателя или малой группы на стене и поместите памятные сувениры на столах под ними. (30 минут)
5. Теперь участники в смешанных группах по 3-4 человека двигаются по аудитории, рассматривают свои рисунки, памятные вещи и рассказывают, чем они гордятся в своем сообществе. Что символизируют эти предметы и изображения? Представьте достаточно времени для того, чтобы участники могли больше узнать, исследовать и общаться между собой.

### Подведение итогов

- Какие мысли и чувства возникали у вас во время работы над этим упражнением? Почему? Примеры ответов: «Было приятно обсуждать вещи, которые вызывают у нас чувство гордости»; «Было неловко»; «Я никогда раньше не задумывался(лась) над тем, что наполняет меня гордостью» и т.п.
- Изменились ли наши исходные предположения о сообществах, с которыми мы познакомились?
- Что нас вдохновляло? Удалось ли каждому открыть для себя что-то новое? Было ли у каждого из нас что-то, чем можно поделиться с другими? Попросите привести примеры.
- Для сообществ, пострадавших от насильственного конфликта: «Чему мы научились?»; «Что нас удивило?»
- Есть ли в наших сообществах что-то, о чем мы бы хотели рассказать всему миру?
- Есть ли что-то, чему бы мы хотели научиться у сообществ в других странах?
- Дали ли вам эти беседы стимул для личных действий или коллективных социальных проектов?



## Упражнение 1.7. Культурный детектив (45 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Понимание факторов формирования и способов выражения идентичностей и культур, их изменений и связей между ними.
- Налаживание командного взаимодействия и контактов между членами группы.

### Описание

Участники объединяются в команды и стараются выяснить связи с другими глобальными культурами, которые так или иначе присутствуют в аудитории.

### Подготовка и материалы

Бумага формата А4.

### Порядок выполнения

1. Сформируйте малые группы по 4 участника. Каждая из них превращается в команду следователей. Их задача – собрать максимальное количество доказательств присутствия глобальных связей в аудитории. Каждая «следственная группа» на листе для флип-чарта записывает выявленную глобальную связь, подтверждая ее соответствующими свидетельствами. (8 минут)
2. Попросите «следственные группы» разместить свои листы с записями в центре аудитории и ознакомиться с выводами всех «расследований».
3. В общем кругу предложите слушателям поделиться своими замечаниями. Удивило ли их количество обнаруженных связей? Почему?

### Подведение итогов

- Упомянули ли слушатели о глобальных тенденциях, которые влияют на моду, архитектуру, технологии в аудитории и т.п.?
- Среди примеров глобальных связей, присутствующих в учебной аудитории, в частности можно привести кулинарные блюда и

напитки. Так, первые свидетельства об употреблении кофе пришли из Йемена. Чай впервые завезли на запад из Китая в 1800 году. Что касается технологий, то наиболее древние из известных нам примеров использования бумаги родом из Египта (папирус). Первые свидетельства о книгопечатании (с применением деревянных дощечек) были выявлены в Китае. Значительное число современных изобретений, например, электрическая лампочка, телефон, телевидение, компьютер и автомобиль, были бы невозможны без открытий, сделанных когда-то множеством разных людей из разных стран и континентов.

- Спросите группу, почему в аудитории ощущается присутствие стольких разных культур. Возможные варианты ответов: наше прошлое, настоящее и будущее было и есть связано с другими культурами; империализм и колониализм; торговля; кооперация; общение.
- Поделитесь с группой такими размышлениями: «Мы живем в эпоху перемен. Наши культуры непрерывно меняются с учетом новых обстоятельств, влияний и решений. Как Активные Граждане, мы понимаем, что изменения могут происходить с нами или при нашем участии».
- Спросите слушателей: «Когда происходят преобразования, что в наших культурах мы хотим сохранить, приумножить и делиться этим с другими, а что желали бы изменить?»

---

## Альтернативный порядок выполнения (вариант 2 – творческий)

1. Активисты во всем мире. Каждый из нас может многому научиться у других культур. В частности, для этого можно исследовать деятельность активистов разных стран. Если в аудитории есть доступ к Интернету, можно предложить участникам сформировать научно-исследовательские коллективы. Каждый такой коллектив вечером изучает деятельность одного из общественных деятелей (см. ниже) и на следующий день во время пленарного занятия в течение 3 минут рассказывает о том, какие идеи мы можем почерпнуть для себя из его/ее опыта.
  - Ганди (Индия) – ненасильственная борьба и политическая самоорганизация.
  - Кваме Нкрума (Гана) – молодежные движения и движения за независимость.
  - Томас Манн (Германия) – отстаивание прав человека.
  - Лакшми-бай, рани Джханси (Северная Индия) – лидерство и сопротивление.
  - Мартин Лютер Кинг (Соединенные Штаты) – борьба за гражданские права.
  - Августо Боал (Бразилия) – участие и то, как искусство может придавать силы и служить оружием в борьбе с угнетением.
  - Уильям Уилберфорс (Англия) – отстаивание прав и преданность своему призванию.
  - Нельсон Мандела (Южная Африка) – сопротивление, борьба и прощение.

### Case-Study 1

#### Пакистан и музыка

Автор: Сумрах Ахмад

Пакистан известен своей многокрасочной культурой. В одной стране соседствуют разные сообщества, религиозные секты и идеологии, и потому здесь переплелось огромное количество разных культур. Важным и существенным элементом нашей культуры является музыка. Каждая провинция Пакистана имеет собственный культурный стиль, не похожий на другие.

Прелесть пакистанской музыки в том, что она вобрала в себя музыкальные течения разных культур и создает новые формы со своим неповторимым настроением. Наряду с классикой, газалем, суфийским стилем, фольклором и каввали можно услышать поп-музыку, рок и хип-хоп. Кроме того, у нас есть и традиционная поп- и рок-музыка, например, суфийский рок, представляющий собой смесь традиционной пакистанской и западной музыки.

После обретения независимости в нашей традиционной музыке появилось много от музыки Южно-Восточной Азии и индийских мотивов. Теперь же, в эпоху глобальных контактов наши музыканты приближают свою музыку к современности, придавая ей мировое звучание. Поэтому сегодня мы с удовольствием слушаем пуштунский поп, пенджабский хип-хоп, синдхийский джаз и белуджский рок.

## Case-study 2

### Трагическая встреча: португальский путешественник знакомится с племенем индейцев тупи (Бразилия) в марте 1500 года

«Они не обрабатывают пашню и не разводят скот, не держат ни быка, ни коровы.. ни другого какого домашнего животного. Они также не едят ничего, кроме этих маниок (зерна)... семян и плодов, растущих в земле и на деревьях. Но по сравнению с нами они более сильны и упитанны...»

[Они] прыгали и танцевали с нами под звуки наших барабанов так, будто они были нам больше друзья, чем мы им...» (Педро Альварес Кабрал, март 1500 год)

В хрониках времен европейской колониальной экспансии Кабрал первым описал встречу европейцев с жителями Южной Америки. Между строками читается удивление и восхищение, уступающие, однако, чувству собственного превосходства. К сожалению, до нас не дошли какие-либо исторические свидетельства о том, что индейцы тупи думали о своих странных гостях. Миссией Кабрала было завоевывать и колонизировать, приумножая богатства Португалии.

По происшествии лишь нескольких десятков лет четвертая часть народа тупи попала в рабство. Их отправили работать на плантациях, где выращивали сахар на продажу. Большинство умерло от тяжелой работы и болезней, завезенных в Бразилию из Европы.

## Case-study 3

### Суть не в том, что вы скажете, а в том, как вы это скажете ... на Facebook

В 1964 году Маршалл Маклюэн ... выдвинул тезис о том, что наш способ коммуникации (через телевидение, книги, Интернет, неформальное общение, радио и т.п.) способен в значительной степени влиять на путь развития общества. По его мнению, просмотр телепрограмм часто является пассивным, что поощряет пассивное потребление. Современные веб-сайты социальных сетей предусматривают более высокий уровень активности. Вместе с этим, подобно телевидению, они порождают определенную модель взаимодействия с миром. Это визуальный опыт, который заключается в обмене индивидуальными профайлами и информацией личного характера. Мы общаемся с другими на самые разные темы малыми блоками, направляя виртуальные объятия и поцелуи, получая последние новости и регулярные приглашения присоединиться к новым группам. Это влияет на то, как мы мыслим и действуем в социальной жизни, продвигая определенный набор культурных ценностей.

## Case Study 4

### Принцип прибыли

По адресу многих модных брендов звучат обвинения в том, что для производства своей продукции они применяют потогонную систему организации труда. Речь идет о фабриках, которые эксплуатируют рабочих в бедных странах. На таком предприятии установлен очень длинный рабочий день и мизерная заработная плата, не имеющая никакого отношения к соблюдению законодательных норм о минимальном ее размере. В некоторых странах отмечают нарушение законодательства о детском труде, на фабриках применяют небезопасное оборудование и хранят вредные вещества, а протесты сотрудников жестоко подавляют.

Потогонные предприятия – яркая иллюстрация того, как следование принципу прибыли безотносительно к другим принципам ведет к усилению эксплуатации. Борьба с такой эксплуатацией на уровне государства бывает сложно. Ведь потребность в рабочих местах остается, а собственники фабрик угрожают перенести производство в другие страны. Преодолеть эксплуатацию и обеспечить соблюдение фабриками других принципов, а не только принципа прибыли, можно путем заключения глобальных договоров, которые бы предусматривали повышение требований к прозрачности и внедрение масштабной системы мониторинга.

## Упражнение 1.8. Пол или гендер? (45 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Уважение к разным точкам зрения; умение не придавать большого значения своим предположениям.
- Самоосознание.

### Описание

Упражнение побуждает участников задуматься над тем, как культура влияет на наши исходные предположения и какие последствия это несет для общества.

### Подготовка и материалы

Листочки-стикеры, бумага для флип-чарта.

### Порядок выполнения

1. Спросите, понимают ли слушатели разницу между понятиями «пол» и «гендер».
2. Ознакомьте их с таким тезисом: «Пол – это биологический конструкт, гендер – конструкт социальный». Позаботьтесь о том, чтобы во время работы над упражнением эти слова постоянно были у них перед глазами.
3. Предложите участникам взять по четыре листочка – два одного цвета (для мужчин) и два другого (для женщин). На «мужских» листочках они записывают две вещи, которые считают правдивыми для мужчин, и, соответственно, две вещи на «женских» листочках, которые считают правдивыми относительно женщин.
4. Прикрепите рядом два листа для флип-чарта. На одном листе в верхней части напишите слово «Гендер», а на другом – «Пол». Попросите участников приклеить свои записи на соответствующий лист.
5. Пока слушатели добавляют свои записи на листы, сгруппируйте их (если они касаются одной и той же характеристики), но не перемещайте с одного листа на другой.
6. Начните обсуждение с листа под заголовком «Пол». Зачитайте 8-9 утверждений (повторяющиеся пропускайте) и обратитесь к группе с таким вопросом: «Это биологическая характеристика или культурная?»
7. В блоке «Пол» вы, вероятнее всего, обнаружите биологические факты, например: «мужчины не рожают детей»; «женщины могут кормить малышей грудью». Однако, наверняка, среди них также будут утверждения культурного плана, например: «мужчины сильные» или «женщины предпочитают оставаться дома» и т.п. Обсудите их с группой, и, если целесообразно, перенесите на другой лист. Если трудно решить, к какой категории принадлежит то или иное утверждение, поместите его между листами.
8. Прodeлайте то же самое с записями о гендере. Как показывает практика, на данном этапе большинство утверждений оказывается на листе под этим заголовком.

### Подведение итогов

- Спросите у слушателей: «По вашему мнению, что это говорит нам о том, как мы воспринимаем мужчин и женщин?» Например: наши

представления о мужчинах и женщинах в основном продиктованы культурными предпосылками.

- Поинтересуйтесь, считают ли участники соответственным цвет листочков, выбранный для мужчин и женщин. Заметьте, что наши исходные предположения, обусловленные культурой, распространяются даже на цвета, ассоциируя их с одним или другим гендером.
- По вашему мнению, как эти предположения влияют на мужчин и женщин? Например: способствуют закреплению социальных ролей; создают трудности, когда человек не вписывается в определенную категорию; уменьшают поле жизненных возможностей, в особенности для женщин; ведут к неравномерному распределению властных полномочий.
- Заметьте: «Гендерные роли существенно отличаются в разных обществах, культурах и в разные исторические периоды. Авторы одного исследования, которое проводилось на материале 224 сообществ разного культурного уклада, установили, что в 5 из них обязанности по приготовлению еды возлагались исключительно на мужчин; в 36 сообществах строительство домов было исключительно женским делом. В некоторых культурах мужчины остаются дома; женщины распоряжаются финансами; или женщины имеют право наследовать имущество, а мужчины – нет».
- Поделитесь с группой таким соображением: «Итак, мы рассмотрели взаимосвязь гендерных идентичностей и культурных предположений. Как вам известно, каждому из нас присуще большое число разных идентичностей, не только гендерная».
- Обратитесь к слушателям с таким вопросом: «Относительно каких других групп у нас есть культурно обусловленные предположения и к каким последствиям они могут приводить?» Например: мы заранее согласны с тем, что мнения людей старшего возраста более заслуживают доверия, нежели мнения молодежи; мы ассоциируем молодых людей с преступностью.
- Продолжите обсуждение такой мыслью: «Исходные представления и предположения касательно идентичностей и культур влияют на отношение к нам. Кроме того, они также влияют на людей, которые их разделяют. Например, такие предположения определяют характер возможностей и вызовов, которые возникают перед ними. По этой причине нам, как молодежи, женщинам, представителям определенной национальности или этнической группы, часто приходится преодолевать то, как нас воспринимают.
- Посоветуйте участникам постоянно отдавать себе отчет в собственных культурных предположениях и последствиях, к которым они приводят.

Упражнение заимствовано из учебной программы Фонда ООН по вопросам народонаселения.



## Упражнение 1.9. Кто я? (45 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Уважение к разным точкам зрения; умение не придавать большого значения своим предположениям.
- Самоосознание.

### Описание

В упражнении предложена альтернативная методика осмысления исходных предположений, основанная на анализе того, как они влияют на каждого из нас как индивидов.

Участники берут лист бумаги и с одной стороны рисуют или записывают то, какими они видят себя, а с другой – то, какими, по их мнению, их видят окружающие.

### Подготовка и материалы

Утверждения, записанные/напечатанные на отдельных листах бумаги.

### Порядок выполнения

1. Каждый участник берет по листу формата А4. С одной стороны листа члены группы индивидуально рисуют или записывают то, что отражает их представление о самом(самой) себе. С другой стороны они изображают с помощью рисунка или записывают некоторые предположения, на основании которых, по их мнению, их воспринимают окружающие. Объясните участникам, что потом им предстоит обсуждать свои рисунки и записи в парах.
2. Участники в парах рассказывают друг другу о нарисованном и написанном с обеих сторон листа. При этом они сами решают, какой информацией хотят поделиться.
3. Почему существует разница между двумя частями листа? Примеры ответов: потому, что люди не догадываются, какой я на самом деле; из-за недоразумений; разные мнения и т.п.
4. В чем ценность и риск предположений?

### Подведение итогов

- В ситуации общения наш собеседник замечает в нас те или иные характеристики и на их основании формирует определенные предположения о нас. С другой стороны, наше представление о партнерах по общению отчасти тоже складывается на основании наших предположений о них. Таким образом, наши предположения влияют на наше поведение, а также на перспективные возможности и вызовы, возникающие перед другими людьми.

- Наши предположения о самих себе имеют большое значение. Среди людей и культур бытует предположение, что «нам больше нечему учиться» или «нам нечего предложить другим». Каждая из этих позиций существенно осложняет процесс обучения и развития доверия и взаимопонимания.
- Объясните слушателям, что для более полного осознания собственной личности и понимания того, как наше мнение влияет на других, необходимо проанализировать такие вопросы:
  - Как ваши предположения о себе воодушевляют или, наоборот, угнетают вас? Например: «мой лучший друг всегда советует мне добиваться того, чего я хочу».
  - Как предположения других людей о вас воодушевляют или, наоборот, угнетают вас?
  - Как ваши предположения об других воодушевляют или, наоборот, угнетают их?
- Подводя итог занятия, помогите участникам четко понять, что иметь предположения – это нормально; часто мы даже не обращаем на них внимания, однако они способны влиять на нас и других людей.
- Давайте больше отдавать себе отчет о собственных предположениях и их последствиях; мы можем сознательно выбирать то, какие предположения формируем.
- Часто наблюдается несоответствие между тем, какими мы видим себя и какими нас видят другие. Поэтому важно уметь давать и принимать конструктивную обратную связь. Это упражнение может служить вступлением к освоению методики «окно Джохари» или предварять упражнения по совершенствованию навыков обратной связи и диалога (см. стр. 61).



## Упражнение 1.10. Фреймы и рефрейминг (1 час 30 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Уважение к разным точкам зрения.

### Описание

Упражнение рассчитано на аудиторию с высоким уровнем знаний и опыта. Участники знакомятся с теорией фреймов. Они размышляют о факторах, которые определяют нашу позицию по тому или иному вопросу; выясняют, как можно смотреть на проблему под разным углом, и обсуждают преимущества такого подхода для развития доверия и взаимопонимания и планирования социальных проектов.

Презентация с вопросами и ответами в общем кругу. После презентации участники выполняют творческое задание на разработку фреймов. Работа завершается обсуждением в пленарном режиме.

### Подготовка и материалы

Презентация PowerPoint с основными положениями, вопросы.

### Порядок выполнения (вариант 1). Шаг 1

#### Диаграмма 19. Фрейминг



1. Объясните, что когда мы смотрим на окружающий мир, то воспринимаем его под определенным углом. Следовательно, некоторые вещи попадают в кадр нашего восприятия, а остальное оказывается за его рамками. Чтобы помочь участникам визуализировать это положение, сложите ладони перед собой в форме съемочного кадра, или «фрейма». Или же попробуйте импровизировано представить кадр подобно изображенному на диаграмме выше.
2. Подготовьте фотографии, как показано на диаграмме 20, разрезав их на четыре фрагмента. Фотографию следует разрезать по линиям как описано на диаграмме, чтобы было понятно, что для ее понимания необходимо иметь полную картину.
3. Не поясняя причины, объедините участников в малые группы и раздайте им по одному фрагменту фотографии. Предложите подумать над тем, что на ней изображено.

## Диаграмма 20. Фотография, разрезанная на фрагменты



- Предложите группам поделиться своими догадками с остальной аудиторией. На этом этапе участники выдвигают разные версии того, что изображено на картинке.
- Попросите группы сложить все фрагменты вместе, чтобы получить завершённую картину, и обсудить, что они теперь на ней видят.
- Слушатели могут и далее не соглашаться друг с другом по поводу содержания картинки. Спросите аудиторию: «Сначала у каждого был один фрагмент пазла, отличный от других. Однако теперь, когда пазл сложили, увидели ли мы целостную картину? Пришли ли мы к общему пониманию? Почему? / Почему нет?»
- По сути, у каждого из нас имеется один фрагмент пазла. Мы смотрим на ситуацию с разных позиций и, будучи Активными Гражданами, можем увидеть общую картину только в процессе исследования разных ее аспектов в процессе диалога.
- Когда мы пытаемся проанализировать определённую проблему или ситуацию, следует принимать во внимание то, что попало в кадр нашего восприятия, и то, что осталось за ним.

---

### Порядок выполнения (вариант 1). Шаг 2. Глубинные и поверхностные фреймы

1. Предложите группе рассмотреть диаграмму 21 «Грозовые тучи». Спросите, какие чувства и мысли ассоциируются у них с фразой «грозовые тучи».
2. Заметьте, что с подобной картинкой у нас связаны различные ассоциации, что обусловлено культурными и эмоциональными факторами. В регионах с длительными периодами засухи она ассоциируется с надеждой и новыми начинаниями, тогда как в другой местности ее отождествляют с холодами и повреждением имущества.
3. Объясните: «Наши фреймы можно поделить на две категории – глубинные (мировоззрение) и поверхностные (фразы и лозунги, которые мы употребляем).
4. Продолжите такими словами: «Глубинные фреймы связаны с нашим индивидуальным нарративом мира и тем, как мы осмысливаем этот мир». Приведите примеры глубинных фреймов: «человек – властелин природы»; «христиане лучше нехристиан»; «наука – ближайшая остановка на пути к истине». Поинтересуйтесь у слушателей, могли бы они продолжить этот ряд примеров.
5. Поверхностные фреймы – это фразы и лозунги, которые пропагандируют определенную точку зрения. Приведите пример: выражение «война с терроризмом» – это лозунг, используемый Соединенными Штатами для оправдания агрессивной реакции на события 11 сентября. Спросите у слушателей, какую позицию, по их мнению, продвигает этот фрейм.
6. Приведите пример из местного языка. Так, на материале английского это может быть фраза «Мать-земля» Спросите группу, что имеется в виду. Поинтересуйтесь, есть ли у участников другие примеры.
7. В завершение отметьте: «Фреймы окружают нас повсюду. На этом семинаре мы воспользовались метафорой реки в качестве поверхностного фрейма для понимания характера нашего учебного путешествия. Кроме того, в контексте программы применяется еще один поверхностный фрейм «Умение не придавать большого значения своим предположениям» практический прием, который помогает избегать поспешных суждений о ситуации или человеке. Также с этой целью можно было бы использовать альтернативный фрейм – «стереотипные шаблоны». Даже название диаграммы 21 «Грозовые тучи» тоже является фреймом, так как данная фраза прямо указывает на то, что картинка именно о тучах, а не о полях.

### Диаграмма 21. Грозовые тучи



### Порядок выполнения (вариант 1). Шаг 3

1. После того, как участники разработали свой фрейм, предложите им объединиться с тремя другими парами, рассказать о нем и том мировоззрении, который он отражает. (15 минут)
2. Предложите слушателям обменяться своими фреймами. Теперь выберите один из вопросов, приведенных ниже, и придумайте лозунг для проведения кампании на соответствующую тематику. Этот лозунг должен найти отклик у сторонников позиции, которую выражает полученный фрейм. (10 минут)
  - Активизация участия молодежи.
  - Защита окружающей среды.
  - Совершенствование системы здравоохранения.
  - Построение мира в зоне конфликта.

Пример: «Давайте полноценно использовать наш самый недооцененный актив – нашу молодежь». В этом примере Всемирный банк подает проблемы молодежи через экономический фрейм.

3. Попросите пары зачитать свои лозунги в общем кругу.
4. Спросите слушателей: «Как эти знания могут понадобиться на этапе начала диалога или в процессе планирования социального проекта?» Варианты ответов: они помогают открыто обсуждать фреймы, из которых мы и наши собеседники исходим в процессе разговора; посмотреть на проблему под другим углом; а также достучаться до людей, на которых мы хотим повлиять. Кроме того, они позволяют лучше осознать то, как на нас влияет язык и идентичность, позиции которой мы сами подкрепляем через свою коммуникацию.

5. Наконец, какие риски могут возникнуть, например, в связи с пропагандированием мероприятий по сохранению окружающей среды, которые реализуются исключительно с позиций экономического подхода; или в связи с инициативами по активизации участия молодежи, в которых используются образы гангста-рэперов?
6. Мы можем тем самым подкреплять фреймы (и стоящие за ними ценности), которые в перспективе негативно повлияют на состояние данной проблемы в обществе и общество в целом.
7. Это упражнение также хорошо подходит для начала работы над тематикой адвокации.
8. *Примечание для фасилитатора.* После знакомства с понятием фрейминга можно предложить участникам с помощью рефрейминга трансформировать то, как они смотрят на определенную проблему из тематики данного семинара или говорят о ней. Чтобы визуально продемонстрировать принцип применения этой методики, достаточно сложить ладони в форме рамки и изменить угол зрения.
9. Также, фреймы играют важную роль в работе фасилитатора. От того, с каких позиций вы формулируете вопросы будет зависеть то, как группа будет думать и отвечать на них.

## Упражнение 1.11. • Наши предположения и их значение (45 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Самоосознание.
- Уважение к разным точкам зрения.

### Описание

Упражнение знакомит участников с понятием «предположений» и помогает разобраться в том, как они влияют на наше поведение. Работа над заданием убеждает в возможности сознательно выбирать свои исходные предположения, чтобы скорректировать собственное поведение. Участники исследуют значение и влияние предположений.

### Подготовка и материалы

Нет.

### Порядок выполнения (вариант 1)

1. В начале работы в общем кругу спросите у слушателей, что такое предположения. Они предлагают свои толкования этого понятия. Постарайтесь подвести их к следующим выводам:
  - Может показаться, что лучше всего – не иметь никаких предположений. Но в действительности всем людям свойственно делать предположения, и это ни хорошо, ни плохо – просто так есть.
  - Нам не обязательно всегда знать, в чем заключаются наши предположения. Однако, если мы стремимся к позитивному взаимодействию с другими людьми и культурами, следует анализировать суть этих предположений и научиться не придавать им большого внимания.
2. С какими предположениями вы прибыли на этот семинар? В этой части беседы фасилитатору необходимо выделить такие положения:
  - Наши предположения определяют то, как мы входим в те или иные ситуации, и то, как мы действуем.
  - Иногда мы начинаем взаимодействовать в группах, исходя из совершенно разных предположений.
  - Следовательно, предположения бывают самыми разными и у нас есть возможность выбирать те, какими мы хотим руководствоваться.

### Альтернативный порядок выполнения (вариант 2)

1. Шаг 2 позволяет участникам более детально изучить понятие предположений.
2. Каждый участник берет по листу А4. С одной стороны они рисуют или записывают то, что отражает их собственное восприятие себя.

На второй стороне листа они должны нарисовать или написать некоторые предположения, которые есть у других людей относительно них.

3. Участники в парах обсуждают обе половины своих листов.
4. Как вы считаете, какие предположения сформировались у других людей относительно вас?
5. Какие предположения сложились у вас о других людях?
6. В чем ценность предположений и какие риски с ними связаны?
7. Почему нам как Активным Гражданам важно уметь «не придавать большого значения своим предположениям»?

### Подведение итогов

- Когда мы беседуем с кем-либо, наш партнер подмечает в нас определенные черты и, исходя из них, формирует предположения о нас. Мы также делаем предположения о людях, с которыми общаемся. Наши предположения влияют на наше поведение.
- Мы свободны выбирать свои предположения.
- В некоторых сообществах бытует предположение о том, что «нам больше нечему учиться» или что «нам нечего предложить другим».
- В завершение упражнения убедитесь в том, что участники четко понимают, что предположения – это нормально; что часто мы даже не обращаем на них внимания; что у нас есть возможность сознательно выбирать свои предположения и решать, насколько принимать их во внимание; что мы можем научиться не придавать им большого значения.
- Подводя итог обсуждения, выразите надежду, что в числе предположений и предпосылок, которыми участники руководствуются в своей деятельности, всегда будут благодарность, добрая воля и благие намерения.

## Упражнение 1.12. Исследуем культурный багаж (45 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Уважение к разным точкам зрения: любознательность.
  - Заинтересованность и способность учиться и обмениваться опытом через диалог.
- 

### Описание

Участники условно изображают собственный культурный багаж (то, что есть в нас от наших культур и что влияет наше мировосприятие) с дальнейшей презентацией и анализом рисунков.

### Подготовка и материалы

Листы А4, ручки/маркеры.

### Порядок выполнения

1. Вспомните, какие мысли звучали в группе при обсуждении способов эффективного взаимодействия с разными людьми. Представьте тезис о том, что наладить конструктивное общение с теми, кто от нас отличается, помогает признание «культурного багажа».
2. Объясните понятие «культурного багажа»: то, что есть в нас от наших культур и что влияет на наше видение мира. Эти факторы обусловлены историей, религией, профессиональной деятельностью, политической ситуацией, национальным характером и в целом бывают как позитивными, так и негативными. Здесь фасилитатор может привести пример из собственного опыта.
3. Теперь предложите участникам покинуть аудиторию, взяв с собой листы бумаги и ручки/маркеры. Они рисуют чемодан и записывают в нем два-три слова, которые характеризуют их культурный багаж. (10 минут)
4. Возвращаясь в аудиторию, слушатели оставляют свой «багаж» у входа, рисунком вниз. Фасилитаторы в случайном порядке выбирают несколько рисунков (или организуют общий просмотр по методике прогулки по галерее) и анализируют:
  - что участник написал на рисунке;
  - почему он или она определили это как свой культурный багаж;
  - чем это обусловлено, например: неким аспектом культуры, историей, религией, колониальной экспансией, профессиональной деятельностью, политической ситуацией, революцией, эволюцией, национальным характером и т.п.;
  - является ли это в целом позитивным или негативным;
  - создает ли это препятствия, снижает степень объективности в оценке ситуаций, влияет на решения, приводит к отчуждению.
5. Фасилитатор приглашает группу подумать над тем, как признание нашего культурного багажа способствует налаживанию конструктивной коммуникации с людьми, которые отличаются от нас.

## Упражнение 1.13. • Позитивное восприятие отличий (45 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Уважение к разным точкам зрения.
- Заинтересованность и способность учиться и обмениваться опытом через диалог.

### Описание

Упражнение помогает перейти от размышлений о себе, своих культурах и сообществе к следующему этапу обучения и знакомит участников с концепцией деятельности в условиях многообразия взглядов и позиций.

Члены группы делятся друг с другом позитивными примерами ситуаций, когда они сталкивались с отличиями, и пытаются определить принципы, способствующие конструктивному взаимодействию с людьми, которые отличаются от нас.

### Подготовка и материалы

Флип-чарт.

### Порядок выполнения

1. Притча «Шестеро слепых и слон» (стр. 82). Спросите у группы: «Как и где мы сталкиваемся с отличиями?» Участники предлагают ответы в режиме мозгового «шторма».
2. Вместе с группой обсудите: «Какие вызовы и перспективные возможности появляются вследствие присутствия таких отличий в нашей жизни?»
3. Поделите группу на четверки.
4. Предложите каждому слушателю выбрать какую-либо историю, которую он или она хотели бы рассказать в своей малой группе. Это должна быть история о том, как они «сталкивались с отличиями в собственной жизни и этот опыт оказался для них позитивным». Попросите вспомнить эту историю во всех подробностях, следуя такому плану: действующие лица; место действия; события. Нас интересуют ситуации, которые, несмотря на присутствие в них отличий или благодаря им, оставили позитивное впечатление.
5. Участники делятся своими историями в малых группах, а потом вместе пытаются выделить то, что способствовало позитивной развязке. Какие из описанных обстоятельств сделали этот опыт позитивным? Попросите группы не разглашать истории, которые они услышали.

### Подведение итогов

- Через 15 минут пригласите участников вернуться в общий круг и в режиме обсуждения проанализируйте вопрос «Что может помочь нам конструктивно взаимодействовать с людьми, непохожими на нас?»
- Чтобы избежать пересказывания историй, попросите слушателей сосредоточиться на позитивных факторах:
  - Что вы отметили для себя из того, что помогает людям плодотворно взаимодействовать с теми, кто не такой, как они?
  - Что общего было в ваших историях?
  - Что вас удивило? Какие личные открытия вы сделали для себя, которые помогут нам научиться позитивно воспринимать отличия и выстраивать эффективное взаимодействие?
  - Какие уроки из нашего опыта Активных Граждан помогут нам эффективно взаимодействовать с разными, непохожими на нас людьми?

## Упражнение 1.14. • Понимание конфликта (25 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Понимание факторов формирования и способов выражения идентичностей и культур, их изменений и связей между ними.
- Уважение к разным точкам зрения.

### Описание

Участники размышляют и обсуждают свое понимание «конфликта», «мира» и «насилия».

### Подготовка и материалы

Три листа для флип-чарта, на которых посередине большими буквами написаны слова «конфликт», «мир» и «насилие».

### Порядок выполнения

1. Предложите участникам объединиться в группы по 4-8 человек. Дайте каждой группе большой лист с одним из понятий – «конфликт», «мир» или «насилие». Попросите путем группового обсуждения найти ответы на такие вопросы: «Что для вас означают эти слова?»; «Можно ли утверждать, что это всегда хорошо или всегда плохо?». Группы записывают свои мысли на листе, а потом представляют их в общем кругу. (15 минут)

### Подведение итогов

- Через 15 минут пригласите группы вернуться в общий круг и попросите каждую представить основные выводы своего обсуждения.
- Отведите минимум 20 минут для дальнейшей дискуссии. Поощряйте участников высказываться по каждому понятию, делиться собственным опытом и рассказывать о соответствующей практике в их странах.
- Если во время беседы возникают спорные вопросы, попробуйте формулировать их с помощью диаграмм «Треугольник конфликта ABC» и «Анализ конфликта по теории фрейминга». Объясните, что конфликт может быть выраженным, сдерживаемым или вытесненным и что существуют как декларируемые, так и скрытые причины конфликта.
- Рассмотрите разницу между «работой в условиях конфликта» и «работой над конфликтом».

Диаграмма 22.  
Треугольник конфликта ABC

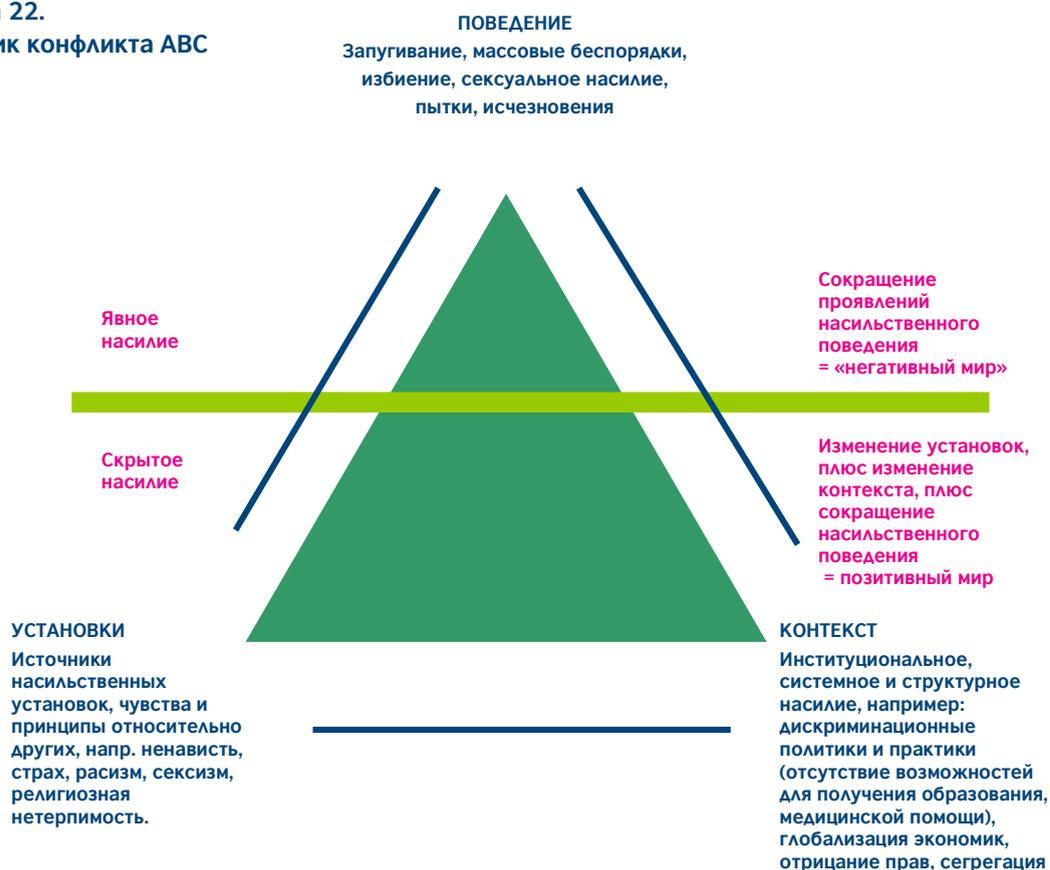
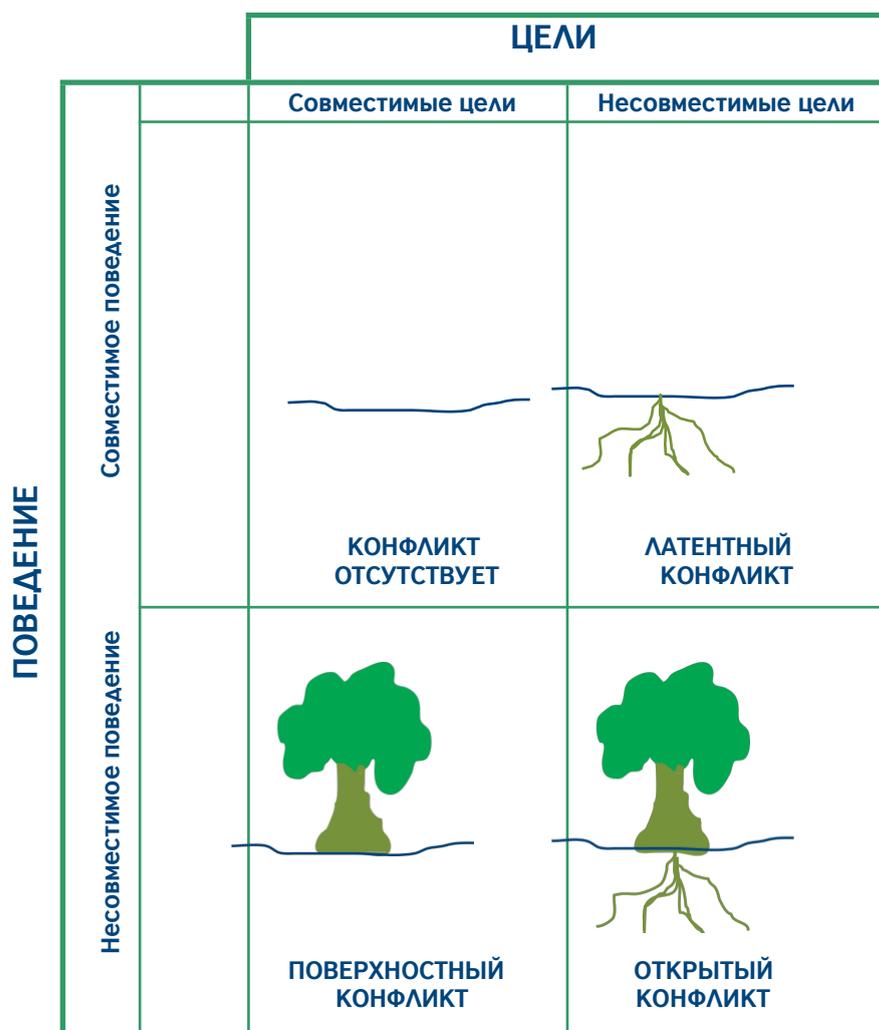


Диаграмма 23. Анализ конфликта по теории фрейминга



---

## Альтернативные методы изучения идентичностей и культуры

Существует множество творческих подходов к изучению вопросов идентичности и культуры. Ниже обобщены некоторые удачные идеи из методического инструментария фасилитаторов программы «Активные граждане» из разных уголков мира.

- 1. Организуйте фестиваль культур.**  
Предложите участникам после учебного дня устроить культурную вечеринку. Приветствуются кулинарные блюда, песни, танцы, игры и поэзия. Особенно увлекательно проходят мероприятия, в которых задействованы люди разного происхождения.
- 2. Посетите культурное мероприятие.**  
Сходите на художественный концерт, выступление певца или танцевального коллектива, в театр. Потенциально, все они дают прекрасную возможность прикоснуться к разным культурам и попытаться осмыслить их. Старайтесь выбирать мероприятия определенной исторической или культурной тематики.
- 3. Творим культуру.** Ознакомьтесь с азами традиционных видов культуры и искусства: танца, ткачества, гончарства или приготовления кулинарных блюд – и попробуйте свои силы. Пригласите местного специалиста в качестве наставника.
- 4. Поделитесь воспоминаниями из своего детства.** Воспользуйтесь методикой проведения диалога «аквариум». Попросите участников рассказать друг другу разные истории о том, как проходило их детство и юношеские годы в сообществе; как формировалась их идентичность; как на них влияли разные культуры.
- 5. Знакомство с культурой через ее кухню.**  
Попросите слушателей представить свои культуры посредством типичных кулинарных блюд. Члены группы, умеющие готовить, выбирают блюдо, которое отражает одну из их культур, и вместе с другими участниками готовят для тех, кто желает его попробовать. Каждый вечер можно подавать новое блюдо!
- 6. Посещение культурных достопримечательностей.** Решите, куда вы желаете пойти. Это может быть место, где уживаются разные культуры, популярное место проведения культурных мероприятий, музей, галерея или памятник. Что бросается в глаза? Попробуйте смотреть под разным углом.
- 7. Устройте просмотр художественного фильма** о культурах и встрече выходцев из разных культур, например «Барака» Рона Фрике (1992) или «Вавилон» Иньярриту (2006).
- 8. Образы идентичностей и культур.** Поищите в средствах массовой информации фотографии или изображения разных идентичностей или культур, которые отражают глубинные культурные стереотипы или развенчивают их. Рассмотрите эти образы и обсудите, как подобные стереотипные представления влияют на индивидов и культуры.
- 9. Пригласите гостей разного происхождения для рассказа о своей идентичности и культуре.** Что повлияло на их становление? Как они воспринимают себя и как их воспринимают другие? Какова их история?
- 10. Предметы культуры.** Попросите участников принести вещи, отражающие то, чем они гордятся в своей культуре. Используйте этот метод, чтобы помочь членам группы лучше узнать друг друга или объедините ее с упражнением «Стена славы».
- 11. Исследование истории развития определенной культуры или места.**  
Участники получают научно-исследовательское задание. Они размышляют над тем, как определенная культура или место менялись со временем и презентуют результаты своей деятельности в устной форме, в форме видеоролика, сценки или эссе. Далее следует обсуждение представленных творческих работ.

## **Диаграмма 24. Опросный лист для фасилитатора. Рефлексия модуля 1**

**Какие у вас впечатления после изучения модуля 1?**

**Есть ли у вас какие-либо актуальные вопросы, которые вы бы хотели исследовать более подробно?**

**Почему знание самого себя, изучение идентичности и культуры важно для развития доверия и взаимопонимания, а также для устойчивого развития?**

**Какие трудности могут возникнуть в связи с преподаванием модуля 1 в вашем сообществе?**

**Какие перспективные возможности для преподавания модуля 1 существуют в вашем сообществе?**

**Личные комментарии:**

# МОДУЛЬ 2. МОДУЛЬ 2. МЕЖКУЛЬТУРНЫЙ ДИАЛОГ

## МЕЖКУЛЬТУРНЫЙ ДИАЛОГ

### Понятие межкультурного диалога

В контексте программы «Активные граждане» под «диалогом» понимаются разговоры, в процессе которых люди с разными взглядами и убеждениями учатся друг у друга и обмениваются опытом. Именно этот аспект обучения и обмена опытом отличает диалог от всех остальных форм коммуникации, в частности дебатов или переговоров.

Суть диалога заключается в обучении, а потому в этом подходе есть место для разных идей и убеждений. Чем разнообразнее представленные позиции, тем больше возможностей узнавать новое. Объединение большого количества разных мнений ведет к приумножению коллективной мудрости.

Этот подход основывается на принципе участия и вере в то, что широкое вовлечение в диалог не только способствует обучению, но и укрепляет взаимопонимание и делает сообщества более жизнестойкими. Он помогает воспитывать в себе эмпатию, ведь помимо слов и действий других людей мы начинаем понимать стоящие за ними мотивы и принципы. С помощью диалога мы выявляем наши отличия и находим точки соприкосновения.

Диалог позволяет обсуждать вопросы, на которые нет однозначных ответов. Он также создает условия для сотрудничества, направленного на поиск путей решения проблемы.

Диалог бывает спланированным и спонтанным, структурированным и неструктурированным, формализованным и неформальным. Он возникает между людьми, которые искренне интересуются мнением друг друга, и в этом смысле иногда самым плодотворным является диалог в семье и на общественных площадках.

Вместе с тем, в некоторых случаях (например в ситуациях конфликта) диалог требует тщательной подготовки, продуманного планирования и содействия. В зависимости от целей и контекста того или иного диалога, он может длиться несколько минут, часов, дней или же протекать непрерывно.

В ведении диалога мы опираемся на большой диапазон практических умений, установок и моделей поведения, в частности умение слушать и формулировать вопросы. Кроме того, существует целый ряд полезных методик и техник, которые помогают организовывать разговоры таким образом, чтобы максимально повысить эффективность процессов обучения и обмена опытом. Некоторые из таких примеров приведены на страницах этого пособия.

«Встреча с Другим, с другими людьми, всегда была и есть универсальным и фундаментальным опытом для нашего вида».

«Таким образом, когда люди встречаются с Другим, у них есть три варианта. Они могут выбрать войну, возвести стену вокруг себя или вступить в диалог».

Ришард Капуцинский, польский историк и журналист (1937 - 2017)

## Значение диалога

Вследствие глобализации люди все чаще встречаются с разными взглядами и культурами у себя дома. Глобальные системы – рынки, СМИ, финансы, климат и религия – в существенной степени влияют на локальные сообщества и их жителей. Некоторые из наиболее актуальных проблем, например, изменения климата, вызывают всеобщую обеспокоенность, и их невозможно понять и эффективно урегулировать без диалога и сотрудничества.

Встречи с новыми культурами и мыслями, с одной стороны, способствуют расширению знаний и возможностей, но с другой – могут порождать чувство бессилия и подвергать сомнению наше понимание собственной идентичности, создавать напряженность и заставлять нас чувствовать себя заложниками могучих внешних сил. Диалог способствует развитию доверия и взаимопонимания. Он создает предпосылки для решения конфликтов на основе принципов широкого участия. Это потребность, которая существует всегда, на протяжении всего цикла проекта. Диалог обязателен на этапах планирования, реализации и оценки. Он сам по себе может быть составляющей процесса разработки и осуществления социального проекта или одним из его результатов. В данном пособии диалог рассматривается прежде всего как основа обучения (и в меньшей степени – как технология планирования социально-ориентированных инициатив, см. модуль 4 «Планирование социального проекта»). Он представляет собой один из важнейших навыков, которым должен обладать каждый лидер независимо от того, на каком уровне общества он или она работает.

Будучи вовлеченными в диалог, вы критически анализируете свои предположения и открываетесь для новых идей; развиваете в себе способность становиться на позицию собеседника, когда его взгляды расходятся с вашими; помогаете кому-то расширить или, возможно, изменить свое видение ситуации; находите точки соприкосновения и продолжаете диалог. Это процесс, который ведет к консенсусу, повышает жизнеспособность принятых решений и готовит почву для инициатив с длительным, устойчивым эффектом. Таким образом, диалог становится действенным инструментом лидерства и принятия решений.

Иными словами, диалог:

- помогает лучше понять местный контекст;
- оптимизирует процесс выработки и принятия решений;
- повышает качество совместной работы;
- побуждает больше гордиться своей идентичностью;
- развивает эмпатию, способность учитывать интересы других людей, доверие и взаимопонимание;
- создает условия для инноваций;
- усиливает степень инклюзии и равенства.

Активный Гражданин руководствуется принципами диалога в своей профессиональной и общественной деятельности, а также в собственной жизни.

## Ожидаемые результаты обучения

**Понимание диалога, способов и возможностей его применения в разных ситуациях.**

**Понятие диалога.**

**Цель диалога – общественное развитие.**

**Способность учиться и обмениваться опытом через диалог.**

**Готовность учиться и обмениваться опытом через диалог.**

**Принципы диалога.**

**Методы и навыки ведения диалога: слушание, постановка вопросов; диалог в сфере общественного развития.**

# МОДУЛЬ 2: УПРАЖНЕНИЯ

## Упражнение 2.1 • Шестеро слепых и слон (10 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Уважение к разным точкам зрения.

### Описание

Притча, положенная в основу данного упражнения, наглядно показывает, что каждый из нас видит лишь часть общей картины, и что многие различные способы восприятия мира являются ценными сами по себе.

### Подготовка и материалы

Нет.

### Порядок выполнения (вариант 1)

1. Расскажите в группе следующую историю.

Как-то в одном селе жили шестеро слепых. Однажды они прослышали, что в село забрел слон. Слепые понятия не имели, что это за животное. Хоть увидеть слона они не могли, все же решили пойти и разузнать о нем. Когда они подошли к слону, каждый попробовал дотронуться до него, чтобы понять, что он собой представляет.

### Диаграмма 25. Шестеро слепых и слон



– Слон – это столб, – сказал первый слепой, который коснулся его ноги.

– Да нет, он похож на веревку, – ответил второй, который коснулся хвоста.

– Что вы! Слон похож на толстую ветку на дереве, – возразил им третий, который коснулся хобота.

– Скорее на опахало, – не соглашался четвертый слепой, коснувшись уха слона.

□ – Он похож на огромную стену, – заявил пятый, который коснулся туловища.

– Он похож на копье, – сказал шестой слепой, который коснулся бивня слона.

Тут они принялись спорить о том, какой слон на самом деле, и каждый настаивал на своей правоте. Каждый чем дальше тем больше старался перекричать остальных, будучи уверенным, что именно его мнение единственно верное.

### Подведение итогов

- Начните обсуждение с таких вопросов о содержании притчи.
  - Кто был прав? (Все? Никто?)
  - Кто говорил правду?
  - Что произошло в притче?
- Выслушав несколько ответов и размышлений от членов группы, ознакомьте их с понятием «точки зрения», если во время семинара оно еще не звучало. Обратите внимание на то, что у каждого из слепых она была своя.
- Продолжите обсуждение вопросом о том, как слепые могут лучше понять, что собой представляет слон.
- Обдумайте ценность различных точек зрения и то, как их можно раскрыть. Например, путем обмена знаниями и опытом; спрашивая других людей. В данном модуле речь пойдет о том, как делать это эффективно.
- В завершение спросите: «Что, по вашему мнению, символизирует этот слон?» Возможные варианты ответов: «наше сообщество», «проблемный вопрос» или даже «меня».

### Альтернативный порядок выполнения (вариант 2 – творческий)

1. См. Порядок выполнения (вариант 1): слон.
2. Суть притчи о встрече шестерых слепых со слонем можно проиллюстрировать на опыте.
3. Положите в центре аудитории некий предмет и предложите нескольким участникам одеть повязку на глаза, пощупать его и попробовать угадать, что это за предмет.
4. Не давайте никаких указаний по поводу общения между собой во время выполнения этого задания.
5. Эксперимент можно повторять, чтобы каждый мог принять в нем участие.

## Case-study 5

### Диалог требует веры

«Диалог в дальнейшем требует сильной веры в человека, веры в его силу делать и переделывать, создавать и пересоздавать, веру в его призвание быть более гуманным (что является не привилегией элиты, а прирожденным правом всех людей).

Находя себя в любви, смирении, и вере, диалог становится горизонтальным взаимоотношением, из которого взаимное доверие между участниками диалога является логическим следствием. Доверие устанавливается диалогом... оно не может существовать, если слова одной стороны не совпадают с ее действиями.

Все же диалог не может существовать без надежды. Надежда коренится в несовершенности человека, от которой уходим через постоянный поиск - поиск, который может быть осуществлен только в общении с другими людьми.

И наконец, истинный диалог не может существовать, если участники диалога не вовлечены в критическое мышление - мышление, которое понимает реальность как процесс, как преобразование; мышление, которое не отделяет себя от действия, а постоянно погружает себя в реальную борьбу без страха риска».

Паулу Фрейре, «Педагогика угнетенных».

## Упражнение 2.2 • •Четыре слова (1 час)

Ожидаемые результаты обучения

- Понимание диалога, способов и возможностей его применения в разных ситуациях: цель диалога.
- Понимание диалога, способов и возможностей его применения в разных ситуациях: принципы диалога.
- Понимание диалога, способов и возможностей его применения в разных ситуациях: методы ведения диалога.
- Понимание программы «Активные граждане».

### Описание

Упражнение иллюстрирует вызовы и возможности, возникающие в процессе обучения и обмена опытом с другими людьми. С помощью методики «один–два–четыре» (см. стр. 34) участники сначала индивидуально пытаются выделить четыре основные качества Активного Гражданина, далее вступают в диалог и согласовывают четыре общие слова от своей группы. В качестве стимула для начала обсуждения той или иной проблемы можно выбрать другую тему, более актуальную для конкретной аудитории или контекста, например: «Самые серьезные барьеры для достижения социальной инклюзии – это...».

### Подготовка и материалы

Бумага и ручка для каждого участника.

### Порядок выполнения

1. Объясните, что теперь мы начинаем исследовать главные качества Активного Гражданина. Это будет непростое задание для каждого индивидуально и для группы в целом. После окончания упражнения мы попробуем проанализировать эти трудности.
2. Предложите участникам индивидуально продумать четыре слова – «четыре основные качества Активного Гражданина». Обратите внимание слушателей на условие выполнения этого задания: они не должны использовать фразы или предложения. Слова необходимо подбирать таким образом, чтобы каждым из них можно было закончить предложение: «Настоящий Активный Гражданин должен быть...».
3. После того, как участники самостоятельно придумали четыре слова, попросите их объединиться в пары и согласовать только четыре слова, чтобы закончить предложение «Настоящий Активный Гражданин должен быть...».
4. Когда пары справились со своей задачей, попросите их найти другую пару и образовать четверку. Опять же, из имеющихся вариантов им необходимо вместе согласовать только четыре слова.
5. Повторяйте этот этап до тех пор, пока в аудитории не останется две большие группы и у каждой из них будет только четыре слова.
6. Теперь дайте обеим группам 10 минут для согласования окончательных четырех слов, которые отражают общее мнение всей группы о главных качествах Активного Гражданина.

Если вся группа не приходит к согласию за 10 минут, остановите обсуждение.

### Подведение итогов

- Проанализируйте выполнение этого упражнения в общем кругу (примеры ответов выделены курсивом).
  - Уточните, что слова, которые обсуждала группа, подразумевают определенные морально-ценностные установки и умения, которые программа «Активные граждане» призвана развивать.
  - Давайте поразмышляем о том, какие вызовы и возможности возникают в процессе взаимодействия. (Попросите участников помочь записывать ответы на выделенные вопросы.)
- Какие чувства у вас возникали?

Например: *удовлетворенность обсуждением; разочарование; гордость; чувство, будто во время коллективной беседы тебя никто не слушает.*

– Как вы считаете, почему они возникали?

Например: *«Не хватало фасилитатора», «Сначала не поняли всю методику выполнения задания»; «Мы работали, как одна команда»; «Было слишком мало времени»; «Некоторые участники не умолкали»; «Мы старались каждому дать возможность высказаться»; «Не все могли принимать участие в обсуждении наравне с остальными».*

– Что вы делали во время выполнения этого упражнения?

Например: *договаривались; обдумывали; принимали решения; анализировали разные толкования; искали консенсус.*

– Было ли в этой методике или в вашем поведении что-то, что содействовало диалогу?

Например: *«По этой методике сначала каждый получает возможность подумать самостоятельно и потом высказать свое мнение»; «Мы пришли к выводу, что, выбрав модератора группы, мы смогли работать более продуктивно и в процессе обсуждения каждый мог быть услышанным»; «Я прежде всего старался слушать и понять».*

– Было ли в этой методике или в вашем поведении что-то, что не содействовало диалогу?

Например: *«Слишком мало времени»; «Нужно было искать консенсусное решение»; «Участники постоянно перекрикивали друг друга»...*

- Что можно сделать, чтобы эта методика более способствовала ведению диалога? Какие аспекты методики препятствовали диалогу?

Например: «Мы не знали или не согласовали весь процесс работы заранее»; «Для работы по этой методике нужно больше времени»; «Имеет смысл назначить фасилитатора, чтобы услышать более робких участников»; «Лучше располагать стулья в форме круга, чем сидеть двумя отдельными группам, одна напротив другой»; «Нам не обязательно прийти к консенсусу – когда мы сосредотачиваемся на том, чтобы учиться друг у друга, диалог оказывается более продуктивным»; «Следует слушать и уважать мнение друг друга»; «Не стоит делить всю группу на две противоположные, так как это создает атмосферу напряженности».

- Подчеркните, что это упражнение также помогает понять, как возникает конфликт на индивидуальном, межличностном и групповом уровне. Заметьте, что конфликт является частью взаимодействия между людьми и может нести в себе как творческий, так и деструктивный потенциал.
  - Когда и где вы можете применять диалог в своей деятельности? Каким образом вы можете перенести принципы диалога на свою работу?

Мы получили общий список факторов, которые способствуют диалогу и препятствуют ему.

### Альтернативный порядок выполнения (вариант 2 – углубленный)

1. В процессе подведения итогов после упражнения «Четыре слова» участники также получают возможность проанализировать свое поведение и поведение других. Для этого можно использовать следующие вопросы.
  - Подумайте о себе и о том, как вы действовали. Способствовало ли это работе над заданием?
  - Каким было ваше поведение, выражение лица, жесты? Какие вопросы вы задавали? Как вы поддерживали других?
  - Есть ли разница между тем, что мы говорим, и тем, что делаем? Придерживались ли мы наших собственных принципов ведения диалога во время этого обсуждения?
  - Это упражнение также помогает нам больше узнать о том, как мы относимся к тому, что считаем своим. Возникло ли у вас впечатление, что вы «привязались» к своим словам? И как это чувство «привязанности» потом перешло на другие слова на последующих этапах, хотя вы обдумывали их всего несколько минут? Почему так?
  - Кто до последнего пытался оставить в сокращенном списке одно или больше «своих» слов, а кто нет? Что думают участники о желании держаться за «свои» слова и о готовности от них отказаться?
  - Действительно ли слова, которые остались в списке, отражали мнение всей группы и если нет, то почему?



## Упражнение 2.3 Диалог – это не... (45 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Понимание диалога, способов и возможностей его применения в разных ситуациях: методы ведения диалога.
- Понимание диалога, способов и возможностей его применения в разных ситуациях: принципы диалога.

### Описание

Участники рассказывают друг другу о ситуациях, когда они были вовлечены в определенный тип общения или наблюдали за ним, и обсуждают этот опыт.

### Подготовка и материалы

Попросите участников найти газетные публикации, видеоролики, чтобы проиллюстрировать свои примеры.

### Порядок выполнения

1. Объясните: «В этом упражнении мы будем исследовать различные типы общения между индивидуальными людьми и группами. Также, мы поразмышляем над тем, какой смысл мы вкладываем в понятие диалога. Для этого мы постараемся выяснить, что диалогом не является.
2. Предложите участникам создать малые группы по 3-5 слушателей и поделиться примерами разных типов общения между индивидами и группами. Это могут быть ситуации общения, в котором они сами принимали участие или за которым наблюдали в качестве зрителей. Также, это может быть позитивный опыт, например, переговоры, завершившиеся согласием сторон, или негативный, например политические дебаты в телестудии, когда оппоненты кричат друг на друга.
3. После того, как все участники рассказали свои истории, попросите каждую группу выбрать среди них одну, которая иллюстрирует определенный тип общения, и подготовиться презентовать ее в общем кругу. Посоветуйте творчески подойти к этому заданию, например, разыграть сценку или нарисовать комикс. При этом желательно обеспечить группам доступ к Интернету для поиска видеороликов. На презентацию каждой группы отводится 2 минуты.
4. Пригласите участников вернуться в общий круг и дайте возможность группам по очереди представить свои ситуации.

5. После каждой презентации попросите аудиторию обсудить следующие вопросы.

- Что вы увидели? За каким типом общения мы наблюдали?
- Насколько это распространенное явление? Кому доводилось принимать участие в общении подобного типа или наблюдать за ним?
- В чем польза такого подхода к общению и какие потенциальные проблемы с ним связаны?
- Способствует ли такой подход ведению диалога? Если да, каким образом?

### Подведение итогов

- Что нового мы узнали из этого упражнения?
- Насколько распространены эти типы общения? Как эти различные типы общения влияют – позитивно или негативно – на наши общества? Почему?
- Что мы узнали о диалоге? Запишите ответы на флип-чарте в две колонки – «Диалог – это...» и «Диалог – это не...».
- Заметьте, что слово «диалог» разные люди понимают по-разному. Мы также можем вкладывать разный смысл в слова, которые используем для характеристики того или иного подхода. Следовательно, чтобы лучше понять суть диалога, попробуем проанализировать его относительно других типов общения. При этом, чтобы точнее выразить свою мысль, не стоит полагаться только на слова. Желательно дополнять их примерами из опыта.
- Для проведения такого обсуждения рекомендуется использовать материалы вставки «Диалог – это не...» на следующей странице.

---

## Case-Study 6

### Диалог – это не...

...переговоры. Переговоры – это форма обсуждения, ориентированная на достижение договоренности. Каждая из сторон преследует свои интересы, и процесс общения характеризуется торгом и взаимными уступками.

...дебаты. Дебаты – это форма обсуждения, в котором, как правило, задействованы две противоположные стороны, причем каждая стремится одержать победу над другой. Побеждает сторона, которая проявляет большее красноречие, выдвигает лучшие идеи и аргументы.

...адвокация. Адвокация – это пропагандирование или аргументированное доказывание важности определенной цели, идеи или политики.

...конференция. Конференция – это официальная встреча с целью консультаций или обсуждения.

...консультации. В консультациях сторона, уполномоченная действовать, советуется с другим лицом или группой, чтобы получить советы или рекомендации по поводу принятия того или иного решения.

...обсуждение. Как правило, обсуждение – это процесс рационального и аналитического рассмотрения определенной темы с разбивкой ее на составляющие с целью понимания.

**Адаптировано по материалам книги «Mapping Dialogue», авторы Marianne ‘Mille’ Bojer, Marianne Knuth, Colleen Magner.**

## Упражнение 2.4 • • Слушание на трех уровнях (45 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Способность поддерживать диалог, учиться и обмениваться опытом через диалог: слушание.
- Уважение к разным точкам зрения.

### Описание

Упражнение знакомит с разными приемами слушания и позволяет применить их на практике. Участники рассказывают историю, которая закончилась не так, как им бы хотелось. В это время их слушают по-разному, вследствие чего одна и та же история предстает в разных интерпретациях.

### Подготовка и материалы

Бумага, ручки.

### Порядок выполнения

1. Объясните, что в процессе работы над этим упражнением мы познакомимся с техникой слушания на трех уровнях и проанализируем ее значение. Три уровня, о которых идет речь, – это:
  - факты;
  - чувства;
  - цель высказывания.
2. Она также известна как техника слушания головой (факты), сердцем (чувства) и ногами (цель).
3. Поделите аудиторию на четверки. В каждой малой группе один из участников рассказывает историю по своему выбору о событии или ситуации, которая не закончилась или закончилась не так, как ему(ей) хотелось бы. Если группа пребывает на этапе знакомства, попросите избегать глубоко личных и эмоционально насыщенных историй.
4. Предложите остальным трем членам четверок выбрать одну из ролей. Предупредите, что потом они должны будут рассказать то, о чем услышали. Таким образом, в каждой малой группе:
  - один участник слушает историю, обращая внимание только на факты (голова);
  - второй старается слушать только информацию о чувствах (сердце);

– а третий слушает, чтобы понять цель высказывания, то есть зачем рассказчик рассказывает эту историю (ноги).

5. Попросите рассказчиков поделиться своими историями в малых группах.
6. Теперь предложите трем остальным рассказать, что они услышали. Следите за тем, чтобы они не пересказывали историю, а сообщали только информацию определенного типа согласно своей роли (например, предлагали только факты, описывали чувства или поясняли цель, то есть почему рассказчик решил поделиться этой историей).

### Подведение итогов

- Спросите участников об их впечатлениях от практики слушания на разных уровнях. Что было для них ценным в этом процессе?
- Можно ли одну и ту же историю толковать по-разному? Какие уроки из этого упражнения вынесли для себя рассказчики?
- Метод рефрейминга (иными словами, создание новой интерпретации определенной истории или вопроса) благодаря анализу той или иной проблемы через призму разных взглядов помогает перейти от одного «угла зрения» к многогранному видению проблемы. Это полезный инструмент, который позволяет находить новые перспективные возможности и тем самым облегчает продвижение вперед и приближение изменений. Задача рефрейминга – помочь человеку осознать, что существует много реальностей его ситуации.
- Если говорить о практическом применении этой техники слушания в деятельности Активных Граждан, как вы будете слушать, чтобы узнать не только факты?
- Бывает ли так, что в процессе слушания необходимо сосредоточиться на чем-то одном – фактах, чувствах или цели высказывания? Например, при рассмотрении дела в суде судья следит за тем, чтобы внимание было направлено исключительно на факты. Когда вы слушаете человека, который старается что-то вам продать, то имеет смысл поинтересоваться его целью. Почему собеседник рассказывает вам историю из собственной жизни? Возможно, только ради того, чтобы склонить вас купить его товар?

## Альтернативный порядок выполнения

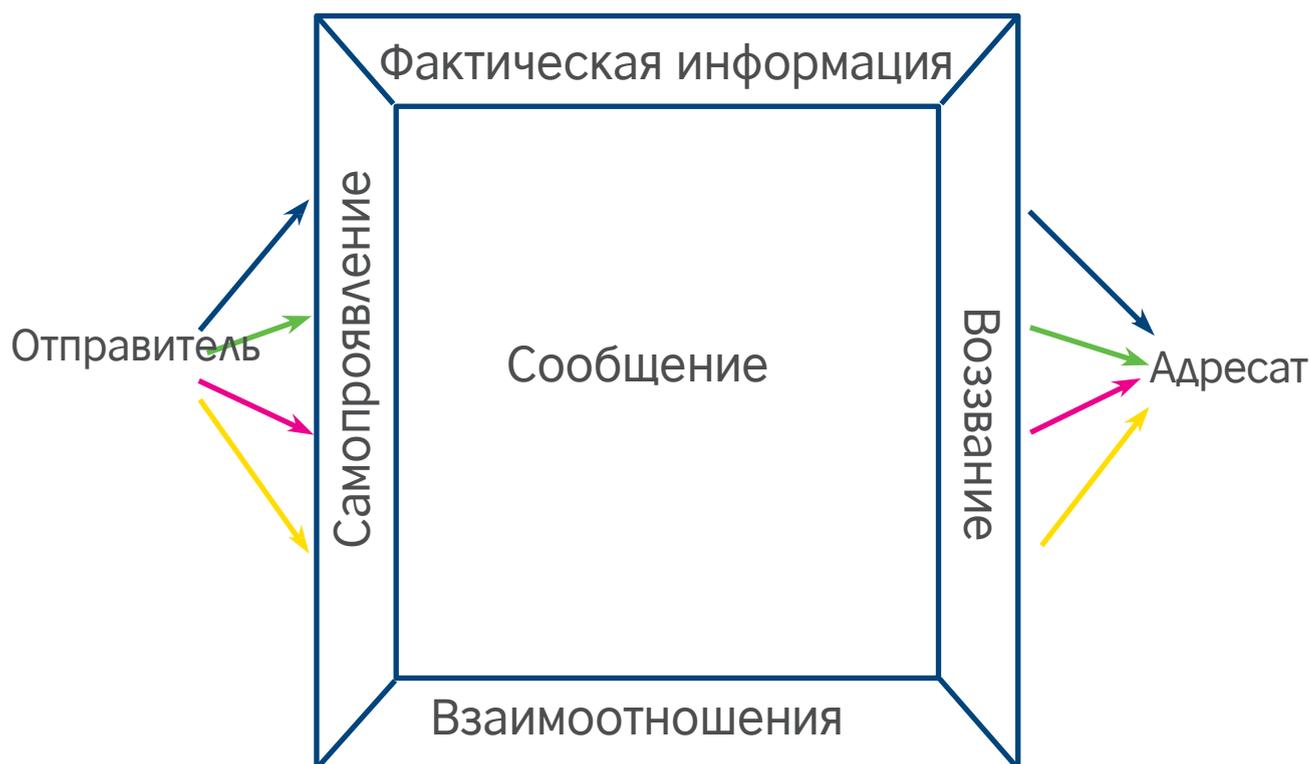
### (вариант 2 – углубленный)

1. Объясните или повторите понятия «фрейм», «фрейминг» и «рефрейминг» (см. модуль 1, упражнение 1.10).
2. Метод рефрейминга (иными словами, создание новой интерпретации определенной истории или вопроса) благодаря анализу той или иной проблемы через призму разных взглядов помогает перейти от одного «угла зрения» к многогранному видению проблемы. Это полезный инструмент, который позволяет находить новые перспективные возможности и тем самым облегчает продвижение вперед и приближение изменений. Задача рефрейминга – помочь человеку осознать, что существует много реальностей одного и того же опыта.
3. Благодаря упражнению «Я и моя идентичность» мы выяснили, что подчеркивая какую-либо одну составляющую нашей идентичности в процессе разговора, мы влияем на то, как он будет разворачиваться далее. Если говорить о практическом применении этой техники слушания в деятельности Активных Граждан, как вы будете слушать, чтобы узнать не только факты?

## Альтернативный порядок выполнения (вариант 3)

1. На этот этап отводится 15 минут. Ознакомьте группу с техникой слушания «в четыре уха» (5 минут). Это один из способов понимания коммуникации, проиллюстрированный на диаграмме 26. Из нее следует, что в коммуникации существует четыре аспекта, которые необходимо понимать и толковать, пропуская сказанное через «четыре уха», как описано ниже:
  - фактическая информация – информация, данные;
  - самопроявление/самораскрытие – то, что отправитель (говорящий) раскрывает о себе (например, ценности, чувства, мотивы) намеренно или неумышленно;
  - взаимоотношения – отношения между говорящим и адресатом (слушателем), в том числе то, что говорящий думает о слушателе;
  - воззвание – какое развитие событий является желательным для говорящего.
2. Предложите участникам проанализировать приведенный ниже короткий разговор с помощью техники «четырех ушей» с позиций мужчины и женщины.

Диаграмма 26. Слушание в «четыре уха»



	Мужчина	Женщина
Факты	У меня в супе какая-то зелень.	В супе есть какая-то зелень.
Самопроявление	Я не знаю, что это за зелень в супе.	Он не знает, что это за зелень. Ему эта зелень в супе не нравится.
Взаимоотношения	Ты наверняка знаешь, что это за зелень. Ты знаешь, что я не люблю суп с зеленью.	Ему не нравится, как я готовлю.
	Скажи мне, что это за зелень в супе!	Он хочет кушать только то, к чему привык. Мне следует готовить только то, что ему нравится.

3. Объясните, что были и другие, альтернативные, способы интерпретировать слова мужчины (5 минут), например, возможно он имел в виду: «У меня в супе какая-то зелень и она мне по вкусу!» В нашем случае женщина, похоже, воспринимала сообщение «ухом» взаимоотношений. В процессе коммуникации вместо того, чтобы задействовать все четыре «уха», мы склонны интерпретировать отдельные аспекты сообщений привычным для себя способом или так, что интерпретация подкрепляет наши исходные предположения.

#### Техника «четыре уха» в действии (15 минут)

1. Поделите аудиторию на четверки. В каждой малой группе двое участников по собственному желанию разыгрывают короткий разговор, а двое других наблюдают за ним и интерпретируют с помощью техники слушания «в четыре уха». Разговор и его интерпретация длятся максимум 5 минут. После этого члены групп меняются ролями. Пара зрителей теперь сама разыгрывает разговор, а вторая пара наблюдает. (Общее время работы в малых группах – 15 минут).

#### Подведение итогов (30 минут)

• Описанная техника подчеркивает, что в коммуникации всегда существует четыре аспекта, и чтобы их услышать, необходимо слушать всеми «четырьмя ушами». В общем кругу обсудите опыт участников касательно такого слушания.

- Заметили ли вы за собой склонность слушать каким-либо определенным «ухом»?
- Что бывает, когда мы слушаем только фактическую сторону сообщения? Какие впечатления оставляет по себе общение с людьми, которых интересуют только факты?
- Что бывает, когда мы интерпретируем сообщение как самопроявление? Какие чувства вызывает общение с людьми, которые интерпретируют самопроявление в процессе разговора? Как скорректировать свою манеру общения таким образом, чтобы собеседники понимали и другие аспекты сказанного, то есть могли слышать и другими «ушами»?
- Что бывает, когда мы интерпретируем коммуникацию «ухом» взаимоотношений? Что это может означать в ситуации, когда взаимоотношения плохие или когда существует конфликт? Как скорректировать манеру общения таким образом, чтобы окружающие также могли слышать другими «ушами»?
- Что бывает, когда мы интерпретируем коммуникацию «ухом» воззвания? Как другие обычно реагируют на воззвание?
- Каковы ваши впечатления от практики слушания «в четыре уха»? Что полезного вы почерпнули для себя из этого упражнения?
- Какое значения техника слушания «в четыре уха» может иметь в деятельности Активных Граждан?

## Упражнение 2.5 • Сила вопросов (30 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Уважение к разным точкам зрения.
- Способность поддерживать диалог, учиться и обмениваться опытом через диалог: навыки постановки вопросов.

### Описание

Упражнение знакомит с искусством задавать вопросы и использовать их как инструмент для выяснения необходимости перемен. Оно направлено на развитие любознательности и поощряет участников применять умение задавать вопросы в своей деятельности.

### Подготовка и материалы

Нет.

### Порядок выполнения

1. Предложите участникам индивидуально придумать вопрос, который заставит собеседника улыбнуться. Попросите их подвигаться по аудитории, задавая этот вопрос разным людям.
2. Через 3 минуты предложите придумать новый вопрос, который наполнит собеседника чувством гордости. Повторяйте этот шаг два-три раза. Каждый раз слушатели придумывают новый вопрос, который бы вызывал определенную эмоцию или реакцию, например, заставил собеседника задуматься, мотивировал к действию.
3. Теперь спросите группу, звучали ли в аудитории сильные вопросы. Рекомендуется их записать.
4. Спросите участников, что они понимают под «сильным вопросом». Например: «Вопрос, который заставляет меня задуматься, пересмотреть свою точку зрения или вызывает эмоциональный отклик».
5. Дайте участникам одну-две минуты, чтобы индивидуально обдумать сильный вопрос, который им задали и которым они хотели бы поделиться.

6. Предложите им объединиться в пары, поделиться этим сильным вопросом и объяснить, что, на его/ее взгляд, делает его таковым.

### Подведение итогов

- В общем кругу спросите: «Что вы думаете о значении вопросов и что вы о нем узнали?»
- Может ли один вопрос изменить наше мнение о чем-либо?
- Чем обусловлено наше желание задавать вопросы? Например: любознательностью, желанием чему-то научиться, необходимостью и т.п. Продолжите обсуждение вопросом о том, что порождает их любознательность и что значит «быть любознательным».
- Итак, если мы соглашаемся с тем, что вопросы наделены силой, то для того, чтобы измениться самим и изменить свои сообщества, мы можем начать с вопросов, которые задаем.

«Язык обладает огромной силой. Язык не просто описывает реальность. Он творит ту реальность, которую описывает».

Архиепископ Десмонд Туту

---

### Альтернативный порядок выполнения (вариант 1 – творческий)

1. «Важный предмет». Это короткое упражнение можно использовать в качестве вступления, которое предваряет упражнение «Сила вопросов», чтобы стимулировать мышление участников, или после него для закрепления достигнутых учебных результатов.
2. Фасилитатору следует подготовиться: выбрать предмет, который имеет для него/нее некое личное значение и он или она готовы отвечать на вопросы о нем.
3. Цель этого упражнения – побуждать группу ставить глубокие вопросы, переходя от простых вопросов, например: «Что это?», «Откуда этот предмет?», «Для чего вы его используете?» – к вопросам, которые позволят больше узнать о вас как о личности. Некоторые вопросы откроют путь к более глубокому пониманию.
4. Попросите группу сесть по кругу и поместите этот предмет в центре.
5. Предложите участникам задавать вопросы, чтобы разузнать о нем как можно больше.
6. На вопросы давайте только прямые ответы. Не раскрывайте больше, чем то, о чем вас спрашивают. Обращайте внимание на удачные вопросы, которые позволяют больше узнать и способствуют более глубокому обучению и пониманию.
7. Надеемся, что вопросы участников подтолкнут вас рассказывать больше личных историй и давать больше информации о себе.
8. Через несколько минут остановите упражнение. Попросите группу подумать над тем, какие вопросы были сильными и вели к более глубокому обучению. Что это были за вопросы? Почему участники считают их сильными?

### Альтернативный порядок выполнения (вариант 1 – углубленный)

1. Это упражнение гармонично вписывается в технологию «позитивно ориентированного исследования», в которой сильные вопросы имеют ключевое значение. Чтобы продолжить разговор в данном направлении, после анализа этого упражнения рекомендуется перейти к упражнению 2.14 (стр. 105).

## Упражнение 2.6 Вопросы себе (1 час)

Ожидаемые результаты обучения

- Самоосознание.
- Способность поддерживать диалог, учиться и обмениваться опытом через диалог: навыки постановки вопросов.
- Уважение к разным точкам зрения.

### Описание

Участники анализируют вопросы, которые задают сами себе, что способствует развитию навыков рефлексии и формированию более позитивного отношения.

### Подготовка и материалы

Личные дневники.

### Порядок выполнения

1. Попросите участников устроиться поудобнее, создайте психологически комфортную атмосферу для саморефлексии (можно включить музыку). Предложите им поразмышлять о том, какие вопросы они задают себе.
2. Убедитесь в том, что участники понимают значение понятия «внутренний вопрос». Для этого приведите несколько собственных примеров («Правильно ли я поступил?», «Как я могу этого достичь?» и т.п.)

3. Предложите участникам записать свои внутренние вопросы в дневниках.

4. Фасилитатор переходит к закреплению новых знаний и организует беседу по таким пунктам.

- Вопросы являются ключевой предпосылкой личностных изменений.
- Изменения начинаются на уровне индивидуального человека и приходят через вопросы.
- Людям необходимо обращать внимание на то, какие вопросы они задают себе. Речь формирует действительность и вопросы также формируют действительность. Сама формулировка таких вопросов определяет характер нашей реакции;
- Задавать вопросы себе мы можем либо с позиции судьи (расследование), либо с позиции созидателя (открытие).

### Таблица 11. Судья и созидатель

#### Судья

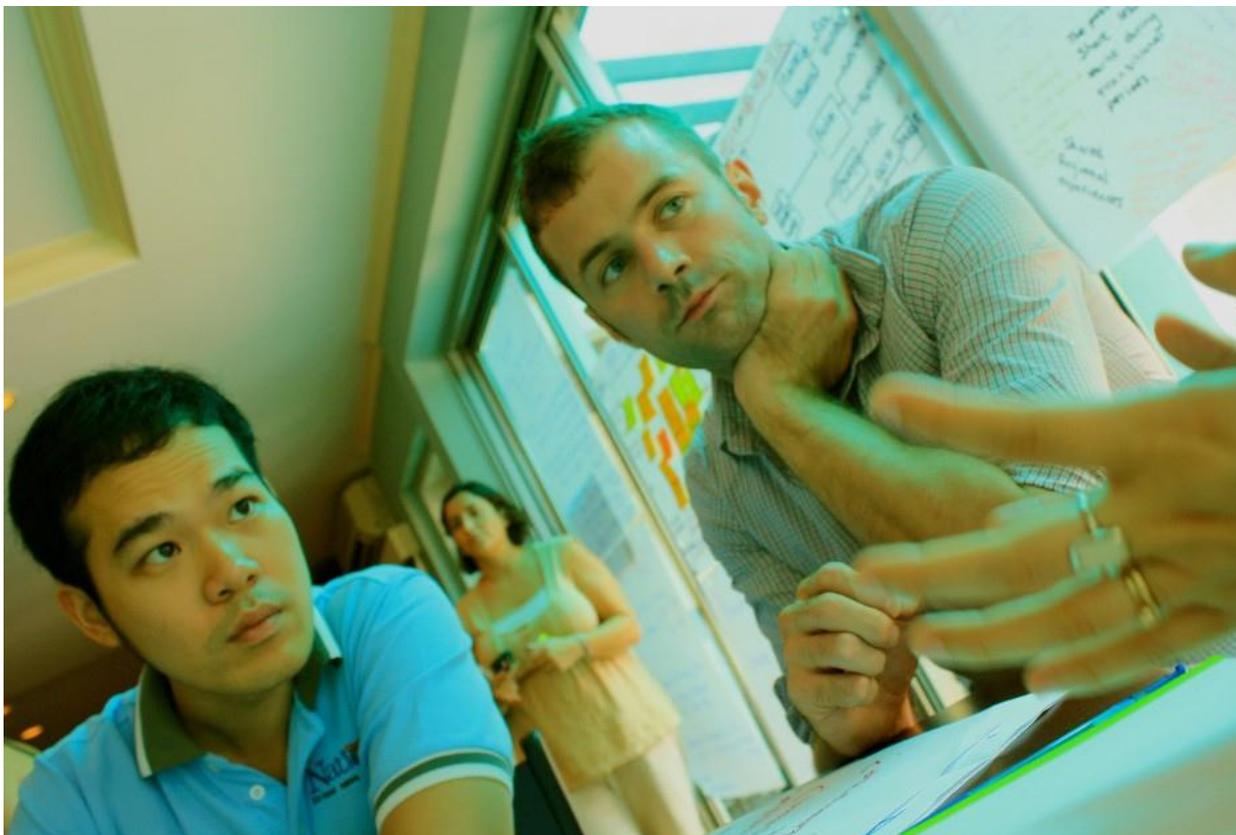
- Кто виноват?
- Что со мной не так?
- Почему я такой неудачник?
- Как я мог так прошляпить?
- Как я могу контролировать ситуацию?
- Почему они такие бестолковые, что просто руки опускаются?
- Почему меня снова угораздило оказаться в самой слабой команде?
- Какой смысл об этом беспокоиться?

#### Созидатель

- Что произошло?
- Что в этом полезного?
- Чего я хочу?
- Чему я могу научиться?
- Что думает и чувствует другой человек, в чем он нуждается и чего хочет?
- Как эта деятельность может быть взаимовыгодной?
- Что является возможным?
- Какие у меня варианты?
- Какие действия сейчас будут оптимальными?

<sup>1</sup> *Change Your Questions, Change Your Life*, Marilee G Adams

- 
- Когда мы различаем типы вопросов, важно сместить акцент, превратить их из проблемных в утверждающие, то есть перейти от позиции «судьи» к позиции «созидателя».
5. Объясните, что сейчас мы попробуем разделить вопросы на две категории – вопросы «судьи» и вопросы «созидателя». Приведите соответствующие примеры и попросите участников пояснить, что они понимают под вопросом «судьи» и вопросом «созидателя».
- Например: в вопросах «судьи» заключена субъективная оценка личности человека, к которому они обращены, а в вопросах «созидателя» звучит любознательность и они сформулированы в позитивном ключе.
6. Предложите участникам сначала индивидуально подумать и вспомнить вопросы «судьи» и «созидателя», которые им когда-либо задавали. Потом они должны обсудить эти вопросы в парах, а после этого – в малых группах.
- Запишите примеры этих вопросов (см. возможные варианты в таблице 11).
7. Попросите слушателей придумать два вопроса с позиции «созидателя», которые заряжают мотивацией, усиливают готовность действовать и стимулируют творческое мышление (1) для себя и (2) для других Активных Граждан. Участники записывают вторые вопросы на бумаге и сдают фасилитатору.
8. Соберите вопросы «созидателя». Выберите момент (после выполнения этого упражнения или потом во время семинара) и в случайном порядке раздайте вопросы «созидателя» членам группы таким образом, чтобы каждый получил новый «созидательный» вопрос.



## Упражнение 2.7 Значение мимики и жестов

Ожидаемые результаты обучения

- Уважение к разным точкам зрения.
- Способность поддерживать диалог, учиться и обмениваться опытом через диалог.
- Самоосознание.

### Описание

Серия из трех коротких упражнений позволяет изучить мимику и жесты как средство коммуникации.

### Подготовка и материалы

Для второй методики потребуются палочки для еды или похожие тонкие палочки.

Сообщите группе, что сейчас собираетесь вместе обсудить один из аспектов коммуникации – мимику и жесты. Выберите одну или более из предложенных методик, в зависимости от состава группы и времени, которым располагаете.

### Упражнение 1. Беседы на ходу

1. Попросите участников подвигаться по аудитории. Они должны ходить ссутулившись, с опущенной головой, несчастным выражением лица, с опущенными плечами. Через минуту предложите им с кем-то поговорить.
2. Теперь пригласите участников снова подвигаться по аудитории, но в этот раз – высоко подняв голову, держа спину прямо, расправив плечи и ступая на всю ногу. Через минуту предложите им с кем-то поговорить.

### Подведение итогов

- Какую разницу вы заметили? Какие уроки мы можем вынести из этого упражнения?
- Мимика и жесты играют важную роль в процессе коммуникации, а поза влияет на наше отношение.

### Упражнение 2. Две шеренги

1. Внимание! При использовании этого упражнения необходимо учитывать культурные традиции и возможную эмоциональную нагрузку!
2. Поделите группу на две шеренги, которые должны встать лицом друг к другу так, чтобы расстояние между шеренгой А и шеренгой Б было минимум пять метров. Напротив каждого участника должен стоять партнер (в некоторых культурах рекомендуется, чтобы партнер был того же пола).
3. Партнеры 30 секунд смотрят друг другу в глаза.
4. Спросите у слушателей из шеренги А, что они чувствуют по отношению к человеку напротив. Они должны дать честный ответ с помощью позы или жеста, отражающего это чувство (поза или жест должны быть естественными, не

преувеличенными). Теперь участники из шеренги Б медленно приближаются к шеренге А, если желают. При этом они должны сосредоточиться на своих чувствах и на том, действительно ли они ощущают себя психологически комфортно. Во время приближения участники из шеренги А в любой момент могут подать сигнал остановиться, если хотят, чтобы партнер из шеренги Б не подходил ближе. Попросите их сосредоточиться на человеке напротив и поинтересуйтесь, изменяются ли их ощущения. Предложите изменить позу и дистанцию между собой.

5. Фасилитатор отводит на это несколько минут, после чего предлагает поменяться ролями. Шеренга Б остается на месте, а шеренга А приближается.

### Подведение итогов

- Какие чувства возникали у вас во время этого упражнения? Почему?
- Что мы можем узнать из этого упражнения о значении мимики и жестов в создании атмосферы, которая бы способствовала диалогу?

### Упражнение 3. Палочки

1. Попросите участников найти партнера.
2. Дайте каждой паре палочку для еды или аналогичный предмет.
3. Попросите партнеров держать палочку между собой, положив один указательный палец на конец палочки. Теперь палочка удерживается в воздухе двумя указательными пальцами партнеров.
4. Пары начинают перемещать палочку, стараясь попасть в ритм. Когда у них начинает получаться, предложите поэкспериментировать и подвигаться по аудитории. При этом пары не должны разговаривать между собой.

### Подведение итогов

- Какие чувства возникали у вас в процессе выполнения этого упражнения?
- Что мы можем узнать из этого упражнения о сотрудничестве и налаживании контактов? Например, поиск согласованного ритма взаимодействия, установление неписаных правил сотрудничества.
- Какие трудности могут возникать в аспекте развития доверия или организации продуктивного сотрудничества?
- Что, на ваш взгляд, символизирует это упражнение?

## Упражнение 2.8 Даем обратную связь (45 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Понимание диалога, способов и возможностей его применения в разных ситуациях: принципы диалога.
- Способность поддерживать диалог, учиться и обмениваться опытом через диалог: обратная связь.

### Описание

Выполнение этого упражнения позволяет участникам обдумать полученный опыт и новые знания. Оно знакомит с понятием обратной связи и помогает понять ее значение в изменении мышления. Участники дают друг другу позитивную обратную связь и рефлексиируют этот опыт.

### Подготовка и материалы

Нет.

### Порядок выполнения (вариант 1)

1. Предложите участникам расположиться двумя кругами (по принципу карусели). Участники во внутреннем кругу садятся лицом к коллегам во внешнем кругу. После окончания первого раунда по сигналу фасилитатора участники садятся напротив нового партнера, и начинается следующий раунд.
2. «Сегодня у вас сложилось первое впечатление о каждом члене группы. Подумайте о партнере напротив. Что вы видите в этом человеке такого, чем он или она содействовали становлению нашего сообщества Активных Граждан?»
3. Дайте возможность каждой паре в течение трех минут обсудить, что они заметили относительно друг друга, а потом дайте сигнал для перехода к следующему раунду. Повторите этот этап трижды.
4. Снова дайте сигнал и спросите пары «Какие чувства возникали у вас, когда эти трое людей давали вам такую обратную связь?»
5. Дайте слушателям минуту, чтобы осмыслить свои чувства.

### Подведение итогов

#### • Спросите участников:

- Какие чувства возникали у вас, когда вы делились этой обратной связью?
- С чем у вас обычно ассоциируется обратная связь (например с чувствами; ситуациями; словами; с тем, как мы обычно реагируем)?
- Почему сегодня этот опыт был для вас ценным и не таким, как обычно?

### Порядок выполнения (вариант 2)

1. Попросите участников некоторое время подумать и вспомнить случай, когда он/она получали полезную обратную связь. Чем она была полезна для вас?
2. Предложите участникам сформировать пары и рассказать друг другу об этих ситуациях.
3. Спросите: «Что мы понимаем под термином «обратная связь?»»
4. Каких принципов следует придерживаться, когда мы даем и получаем обратную связь? Например: обратная связь должна быть конструктивной; быть направленной не на человека, а его действия; она должна быть корректной; ее нужно давать тогда, когда это уместно; ее нужно принимать как подарок...
5. Как бы мы хотели использовать обратную связь в своей работе и в повседневной жизни?
6. В завершение фасилитатор выделяет следующие моменты.
  - Обратная связь – это подарок, который мы, как сообщество, можем превратить в средство обучения.
  - Если мы хотим давать действительно полезную обратную связь, следует обращать внимание на то, как мы работаем вместе.
  - Люди постоянно получают первое впечатление о нас. Мы, со своей стороны, можем считать, что они «правы» или «ошибаются». Но в любом случае нам важно отдавать себе отчет в том, какое впечатление мы производим.

## Упражнение 2.9 • • Я-высказывание: даем обратную связь (45 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Понимание диалога, способов и возможностей его применения в разных ситуациях.
  - Способность поддерживать диалог, учиться и обмениваться опытом через диалог: методы и навыки ведения диалога; слушание.
- 

### Описание

Участники на практике учатся использовать эффективные приемы выражения своего мнения другим и по поводу других.

### Порядок выполнения

1. Начните упражнение с нескольких «я-высказываний», например: «Мне кажется, сегодня за обедом повара добавили в соус слишком много чили» или «Я думаю, что на этом семинаре обучение было особенно продуктивным именно во время выполнения творческих заданий». Ознакомьте группу с приемом «я-высказывания» (см. ниже).

«Я-высказывания» - это техника общения, которая позволяет выразить свои чувства словами без агрессии и обвинений. Она не указывает на то, что не так с другим человеком или его мнением, а помогает снизить остроту конфликта, способствует конструктивному диалогу и поиску путей решения проблемы. Разницу между «ты-высказыванием» и «я-высказыванием» иллюстрирует следующий пример: вместо того, чтобы сказать «ты ошибаешься» или «это глупости» можно сказать «я не понимаю» или «думаю, что на эту ситуацию можно смотреть по-разному».

2. Объясните, что мы используем «я-высказывания» для того, чтобы общаться более эффективно и давать корректную обратную связь».

– «Я чувствую...»

Скажите, что вы чувствуете, продолжив это предложение словами, которые отражают ваше состояние: «Я чувствую себя разочарованным»

– «когда ты...»

Скажите, чем вызвано это чувство: «Я чувствую себя разочарованным, когда ты отменяешь наши планы в последний момент».

– «Мне бы хотелось...» – опишите желаемое изменение ситуации.

3. Поделите группу на тройки и предложите им придумать сюжеты, где необходимо давать обратную связь в деликатной форме, например, в процессе командной работы, во время спора и т.п. Попросите подготовить короткую сценку (до двух минут) и разыграть ее перед всей группой. В сценке нужно обрисовать ситуацию и продемонстрировать пример удачного применения техники «я-высказывания» для обратной связи.

### Подведение итогов

- Спросите слушателей, что они увидели в этих сценках. Что они отметили для себя по поводу описанных событий?
- Какие ответы были самыми эффективными и почему? Что слушатели узнали об использовании техники «я-высказывание»?

## Упражнение 2.10 • Диалог в «аквариуме» (1 час 30 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Понимание диалога. Цель диалога - общественное развитие.
- Принципы диалога.
- Методы ведения диалога: диалог в сфере общественного развития.
- Способность начинать и поддерживать диалог.
- Уважение к разным точкам зрения.

### Описание

Члены группы работают в режиме диалога и размышляют о способах его налаживания и совершенствования.

### Порядок выполнения

1. Попросите участников предлагать темы для обсуждения. Тема должна касаться актуальных для группы вопросов и способствовать раскрытию разных позиций.
2. Предложите участникам сформировать группу от 6 до 8 человек и пригласите их расположиться в небольшом кругу для обсуждения этой темы. Попросите других слушателей разместиться вокруг малой группы. После этого малый круг начинает диалог относительно данной темы, а остальная часть группы наблюдает. Члены внешнего круга не должны вступать в диалог.
3. Слушатели во внешнем кругу наблюдают за обсуждением, записывают ключевые моменты и свои размышления о том, развивается ли это обсуждение в успешный диалог и почему, в частности, какие примеры хорошей практики и проблемы они заметили.
4. С помощью тихого сигнала попросите участников во внешнем кругу подумать над тем, кто активно вовлечен в процесс обсуждения и кто остается в стороне, какие точки зрения доминируют и какие отодвигаются на задний план и почему?
5. Через 10-15 минут (в зависимости от того, насколько активно ведется обсуждение) попросите трех или четырех участников из малой группы выйти. Вместо них пригласите трех или четырех добровольцев из внешнего круга присоединиться к малой группе и продолжить обсуждение. Попросите добровольцев, вступающих в диалог, применять на практике эффективные приемы ведения диалога, которые они отметили для себя, будучи в роли наблюдателей.
6. Продолжайте менять участников между внешним и внутренним кругом до тех пор, пока ведется содержательный диалог и сохраняется высокий уровень вовлеченности в группе. Завершите диалог, оставив 15 минут для подведения итогов.

### Подведение итогов

- Проанализируйте, что нового почерпнули для себя слушатели, следуя такому плану.
  - Диалог и возможности для обучения и обмена опытом.
  - Метод «аквариум» и при каких обстоятельствах он может быть эффективным.
  - Поведение индивидуального участника диалога, в том числе умение слушать и задавать вопросы.
  - Организация успешного диалога и управление им.
- Запишите ответы о том, что может способствовать хорошему диалогу и препятствовать ему.

### Альтернативные способы выполнения

Существует много вариантов этой методики, например следующие.

1. Регулярная смена участников во внешнем и внутреннем кругу.
2. Постепенное увеличение количества слушателей во внутреннем кругу.
3. После первого обсуждения каждый из представителей внутреннего круга создает отдельную малую группу с членами внешнего круга для дальнейшего обсуждения темы.
4. В качестве наблюдателей во внешний круг приглашают людей, которые уполномочены принимать решения, а также представителей СМИ и постепенно вовлекают их в разговор.
6. Подобный метод можно применить в интересной форме при реализации проекта, который призван наладить диалог. Такая инициатива сама по себе может стать социально-ориентированным проектом.

### Подведение итогов

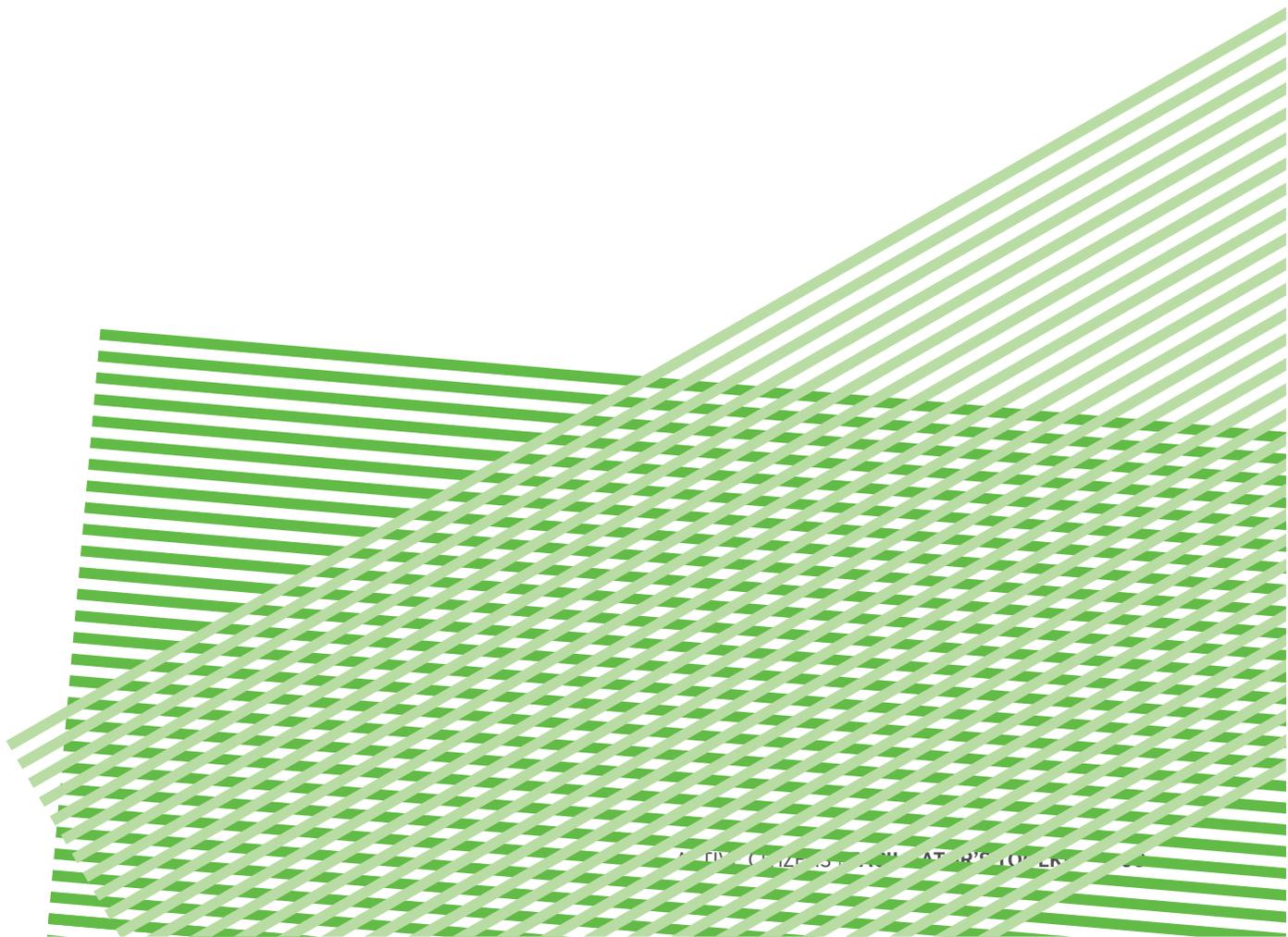
- После проведения диалога вернитесь в пленарный режим и обдумайте некоторые успехи и вызовы. Подчеркните ключевые выводы из этого упражнения на будущее.

---

## Case-study 6

### Диалог по методу «аквариум»

Метод «аквариум» применяется как средство организации обсуждения и предоставления возможности высказать свое мнение тем членам группы или сообщества, чьи голоса, как правило, остаются не услышанными. На уровне сообщества соберите вместе местных жителей, представителей СМИ и органов власти. Попросите журналистов и чиновников вначале просто понаблюдать за обсуждением в роли слушателей. В это время маргинализированным и менее активным членам сообщества, которые согласились принять участие, предлагают начать обсуждение той или иной темы по собственному выбору во внутреннем кругу. Помогайте организовывать обсуждение, оставаясь во внутреннем кругу. Постепенно вводите в него слушателей из внешнего круга. Для этого тех, кто уже высказался, можно попросить перейти во внешний круг или поставить во внутренний круг дополнительный стул. Этот метод также полезен для вовлечения в обсуждение более пассивных и тихих участников семинара.



## Упражнение 2.11 • Театр-форум (35 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Понимание диалога, способов и возможностей его применения в разных ситуациях: общественное развитие
- Способность поддерживать диалог, учиться и обмениваться опытом через диалог.
- Понимание программы «Активные граждане».

### Описание

Это упражнение, построенное на основе ролевой игры, позволяет участникам на практике совершенствовать умения и навыки, которые они усвоили до сих пор. Участники слушают и высказывают свое мнение о ситуациях напряженности.

### Подготовка и материалы

Нет.

### Порядок выполнения

1. Предложите слушателям обдумать знания и навыки, которые они уже приобрели в ходе работы на семинаре в рамках программы «Активные граждане» и которые помогут им в дальнейшем вести конструктивные беседы, учиться и обмениваться опытом в процессе таких бесед. Например: умение не придавать большого значения своим предположениям; задавать сильные вопросы; признавать культурный багаж; выявлять скрытые аспекты наших идентичностей; слушать на разных уровнях; смотреть на проблему под разным углом. Запишите эти пункты на флип-чарте и поместите их на видном месте в аудитории.
2. Сообщите группе, что сейчас они с помощью ролевой игры попробуют применить эти знания и навыки на практике. Объясните методику работы.
3. Объедините участников в четыре группы и предупредите, что у них есть 15 минут для выполнения следующего задания.
4. Группы 1 и 2 работают отдельно. Они должны придумать сценарий ролевой игры на 5 минут, в котором некая ситуация или разговор перерастает в конфликт. Например, кто-то одолжил чужую вещь, не спросив заранее; или сказал другу что-то обидное о вас.
5. Группы 3 и 4 тоже работают отдельно. Они размышляют над тем, как в потенциально конфликтом сценарии высказывать свои мысли таким образом, чтобы помочь урегулировать ситуацию и избежать конфликта. Члены этих групп отработывают варианты своих ответов, обращая внимание на слова, мимику, жесты и позу.
6. Теперь каждую из «актерских групп» (1 или 2) объедините с «группой выражения мнений» (3 или 4). Должно получиться две группы.

7. Две группы разыгрывают свои сценки. После этого «группы выражения мнений» в течение пяти минут обсуждают представленный конфликтный сценарий и планируют соответствующее «вмешательство».
8. Вмешательство. На этом этапе «актеры» разыгрывают свои сценки повторно и в каждом случае представитель «группы выражения мнений» вмешивается в ситуацию. Кто-то выкрикивает «Стоп!» и персонажи сценки замирают. Один из слушателей выходит и занимает место главного героя. Он или она продолжает играть соответствующую роль, стараясь урегулировать ситуацию с помощью умений и навыков, которые до этого обсуждались в группе.
9. Посоветуйте «актерам» не упрощать задание для других групп. Также не нужно предлагать нереалистичных, волшебных способов урегулирования – все происходящее должно быть максимально приближено к реальной жизни.
10. Единственное правило заключается в том, что никто не должен предлагать насильственных путей решения ситуации.
11. Желательно, чтобы в обеих группах во время каждой ролевой игры присутствовал фасилитатор.

### Подведение итогов

- Какой ценный опыт мы вынесли для себя из этого упражнения?
- Что у нас получалось хорошо и какие трудности возникали?
- Как мы можем применить этот опыт в своей повседневной жизни и в своей деятельности как Активные Граждане?
- Проанализируйте вопросы касательно конфликта.
  - Что мы узнали о конфликте?
  - Всегда ли конфликт – это негативное явление?
  - Как конфликт может быть позитивным?

## Упражнение 2.12 Диалог через повествование (1 час 30 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Уважение к разным точкам зрения.
- Цель диалога – общественное развитие.
- Методы и навыки ведения диалога: слушание.
- Методы и навыки ведения диалога: постановка вопросов.

### Описание

Участники делятся своими историями и через них раскрываются, учатся и обмениваются опытом.

### Порядок выполнения

1. Представьте это упражнение, начав с мысли о том, что во многих наших культурах существует традиция рассказывать истории. Она являет собой поиск истин, которые нас объединяют и мы приходим к их пониманию через анализ конкретного опыта. Предложите Активным Гражданам в процессе работы над этим упражнением применять знания и навыки, которые они освоили на семинаре.
2. Объедините участников в малые группы по 4-5 человек.
3. Поясните группам методику работы. Каждая должна выбрать определенную тему, важную для Активных Граждан или для них лично. Попросите слушателей индивидуально в течение 10 минут записать историю из собственного опыта, которая имеет отношение к данной теме. Истории

должны быть значимыми для них лично.

4. Теперь попросите одного человека из каждой группы поделиться своей историей. Остальные внимательно слушают (напомните о технике «слушания на трех уровнях»). После этого каждый член группы рассказывает о том, насколько услышанное совпадает с его/ее собственной историей или опытом и чем отличается.
5. Пригласите малые группы начать диалог, ориентируясь на следующие вопросы: «Что?» («О чем эта история?»); «Почему?» («Почему произошли описанные события?»); и «Как, исходя из этой истории, мы можем действовать иначе?».
6. Предложите группам зафиксировать то, что они считают главным в этой истории, а также вынесенные из нее уроки. Потом этими работами можно поделиться со всей аудиторией или, по желанию участников, разместить на веб-сайте, где с ними смогут ознакомиться другие Активные Граждане.

### Подведение итогов

- В общем кругу спросите, какие трудности возникали в процессе диалога через повествование и что получалось хорошо. Как с помощью этого метода развивать доверие и взаимопонимание в своих сообществах или применить его на этапе подготовки к реализации социального проекта?

### Альтернативный порядок выполнения (вариант 2 – комикс)

1. В качестве дополнения или альтернативы устным рассказам можно использовать метод рисования комиксов.
2. Предложите нарисовать 6 пустых квадратов для комикса, (см. диаграмму ниже).
3. Их может быть и больше, однако меньшее число кадров побуждает выделять главную информацию, которую необходимо донести и делать каждый рисунок максимально содержательным.
4. Поясните, что участники могут изобразить свою историю на рисунках, использовать прямую речь и подписи к картинкам.

Диаграмма 27. Комикс

1	2	3
4	5	6

## Упражнение 2.13 • Позитивно ориентированное исследование (1 час)

Ожидаемые результаты обучения

- Уважение к разным точкам зрения.
- Способность поддерживать диалог, учиться и обмениваться опытом через диалог. Методы и навыки ведения диалога: постановка вопросов; диалог в сфере общественного развития.

### Описание

Участники знакомятся с технологией позитивно ориентированного исследования (англ. appreciative inquiry) и постигают значение данного понятия.

### Подготовка и материалы

Определение термина «позитивно ориентированное исследование».

Позитивно ориентированное исследование – это одна из теорий в сфере управления, которая исходит из предпосылки о том, что в каждом сообществе, в каждой группе и организации есть что-то эффективное. Также, одно из ее основных положений заключается в том, что если вы планируете двигаться вперед, взяв с собой часть прошлого, то это должна быть самая лучшая его часть.

### Порядок выполнения (вариант 1)

1. Попросите участников вспомнить, о чем шла речь в процессе обсуждения предположений и важности их критического анализа. Объясните, что когда мы начинаем задумываться о своих исходных предположениях, то начинаем интересоваться людьми и ситуациями, которые встречаются на нашем пути. Также, напомните о «силе вопросов», если вы уже выполняли соответствующее упражнение. Сообщите участникам, что на этом занятии мы будем изучать перспективную технологию, в которой любознательность и сильные вопросы являются движущей силой перемен.
2. Начните занятие с позитивно сформулированного вопроса, например: «Что вдохновляло вас больше всего?» или «Какие аспекты программы «Активные граждане»

пробудили ваше воображение?» Обсудите разные ответы в течение нескольких минут и завершите мыслью о том, что участники только что сами провели позитивно ориентированное исследование.

3. Объясните, что изучать суть этой технологии мы будем путем анализа слов в ее оригинальном английском названии – *appreciative inquiry*, то есть исследования, направленного на поиск позитивных и ценных аспектов ситуации. На двух флип-чартах запишите слова «ценить» и «исследование».
4. Спросите, с какими словами ассоциируется слово «ценить». Например: проявлять заботу, уважение, благодарность, признание. Группа в режиме мозгового «штурма» выдвигает свои варианты, которые записываются на флип-чарте.

5. Повторите этот шаг для слова «исследование». Возможные ассоциации: любознательность, открытие, поиск, расследование, доскональное изучение.
6. Проиллюстрируйте связь между этими двумя наборами слов, совместив оба листа.
7. Используйте методику «один – два – четыре». Попросите участников обдумать эти наборы слов и связи между ними, записать варианты определения этой технологии, а потом обсудить свои мысли в парах и малых группах.
8. В завершение ознакомьте аудиторию с общепринятым определением и поинтересуйтесь, поняли ли его участники и есть ли у них какие-либо вопросы.
9. Возможно, для некоторых участников более привычным является подход, ориентированный на решение проблем, или кто-то считает, что лучше всего мы учимся на своих ошибках. Технология позитивно ориентированного исследования позволяет оценить ситуацию с альтернативной точки зрения. Это принципиально иной подход, открывающий новые способы смотреть на те или иные вещи и работать.

### Подведение итогов

- Что вы думаете об этой технологии?
- Может ли она быть полезна в вашей деятельности? Почему / Почему нет?
- Считаете ли вы, что такой способ мышления является для вас естественным или, наоборот, требует определенных усилий?

«...В каждой организации есть что-то позитивное, и изменения можно проводить путем раскрытия этого позитивного и анализа того, как это позитивное приумножать...»

Sue Annis Hammond, *The Thin Book of Appreciative Inquiry*

## Порядок выполнения (вариант 2 – углубленный)

### Рефлексия

1. Представьте две предпосылки позитивно ориентированного исследования:

- Мы обязаны гордиться своими успехами.
- Лучше всего мы учимся на том, что получается хорошо.

2. Предложите участникам в течение 5 минут подумать над тем, какой смысл они вкладывают в каждую из этих целей, поделиться своими мыслями и обсудить их в группах или в общем кругу.

### Методика работы

3. Объясните, что технологию позитивно ориентированного исследования можно применять после того, когда цель социального проекта уже определена. На этом этапе она помогает разрабатывать и внедрять конкретные действия для достижения изменений. Ее также применяют для составления планов и формулирования списка вопросов для изучения ситуации в сообществе; как инструмент для вовлечения местных жителей и планирования социальных проектов.

4. Рассмотрите четыре шага этой технологии или цикл 4D, как описано ниже.

- Шаг 1. Исследование (что есть)  
Прежде всего, проанализируйте то лучшее, что было в прошлом, и успехи сегодняшнего дня. Эта методика хорошо подходит для работы с малыми и большими группами во время очных

встреч. Для сбора информации используйте вопросы «со знаком плюс», например: «Чем вы гордитесь в нашем сообществе?» или «Что вы больше всего цените в нашей организации?» (то есть, вопросы, которые освобождают мышление; вопросы, направленные на поиск базовых причин; вопросы «вместо»; вопросы «почему»; вопросы для выяснения сути).

- Шаг 2. Мечта (что могло бы быть)

На этом этапе участники формируют мечту, то есть образ того, «что могло бы быть». Она должна опираться на открытия первого этапа. Эту работу можно выполнять индивидуально, в команде общественных активистов или с привлечением представителей заинтересованных сторон в сообществе.

- Шаг 3. Дизайн (что должно быть)

На втором этапе сложилось некое видение будущего, основанное на успешном опыте прошлого. Теперь участники разрабатывают стратегии и планы для воплощения своих социальных проектов (см. модуль 4).

- Шаг 4. Реализация (план и его выполнение)

Это заключительный этап, когда проводятся мероприятия, направленные на то, чтобы приблизить вашу «мечту».

- Примечание для фасилитатора. Значительная часть вопросов в этом пособии – это вопросы «со знаком плюс». Они побуждают участников искать позитивные стороны, например, вопрос самому себе о том, как провести этот семинар «на отлично» или вопрос из упражнения «Стена славы».

Диаграмма 28. Цикл 4D



---

## Case-study 7

### Предпосылки позитивно ориентированного исследования

1. В каждом обществе, организации и группе есть что-то эффективное.
2. То, на что мы направляем свое внимание, становится нашей реальностью.
3. Реальность создается в данный момент, и существует множество реальностей.
4. Вопросы, обращенные к определенной организации или группе, влияют на эту организацию или группу определенным образом.
5. Люди отправляются в будущее (неизвестное) с большей уверенностью и с большей надеждой, когда берут с собой часть прошлого (известное).
6. Если мы берем с собой в будущее часть прошлого, то это должна быть лучшая его часть.
7. Важно ценить отличия.
8. Наша речь творит нашу реальность.

## Упражнение 2.14 • Налаживание диалога в сообществе (90 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Способность поддерживать диалог, учиться и обмениваться опытом через диалог. Методы и навыки ведения диалога. Нестабильные сообщества и сообщества, затронутые конфликтом. Диалог на уровне сообщества. Навыки фасилитации и слушание.

### Описание

Участники моделируют реалистичную ситуацию организации диалога по острому вопросу в сообществе. Сценарий, лежащий в основе упражнения, должен учитывать специфику местного контекста. Упражнение дает возможность закрепить на практике навыки и социальные и морально-ценностные установки, необходимые для налаживания подобного диалога (например: сильные вопросы, слушание на трех уровнях, использование «я-высказываний» в обратной связи). Оно также способствует критическому осмыслению стратегий организации и проведения диалога на уровне сообщества.

### Подготовка и материалы

Сценарий и описание ролей для членов сообщества (адаптированные с учетом местных реалий).

- Инструкция для фасилитатора диалога
- Инструкция для наблюдателя
- Бумага и ручки для наблюдателей

### Порядок выполнения

1. Вступление (5 минут). Предложите участникам поразмышлять над тем, что такое диалог. Заметьте, что существует много подходов к пониманию диалога. В сообществах, страдающих от конфликта, диалог создает пространство, где можно высказывать и попытаться понять различные позиции, и эта его функция не менее важна, чем, собственно, решение конфликта. Можно ознакомить участников с разными взглядами на диалог, например:  

«Диалог – это разговор, в котором люди думают вместе, во взаимосвязи друг с другом. Думание вместе означает, что вы больше не воспринимаете собственную позицию как окончательную. Вы меньше держитесь за то, что считаете неоспоримой реальностью, и прислушиваетесь к вероятным возможностям, которые возникают просто по причине их взаимосвязи с другими вероятными возможностями – взаимосвязи, которой в ином случае могло бы и не быть».

**William Isaacs Dialogue and the Art of Thinking Together: A Pioneering Approach to Communicating in Business and in Life**

«Диалог – это сфокусированная беседа, в которую вступают сознательно с целью достичь более полного понимания, найти решение проблем, критически проанализировать мысли и действия. Он обращен к сердцу и к разуму. От обычного будничного разговора диалог отличается

присущей ему четкой сосредоточенностью и наличием цели... В отличие от дебатов или даже обсуждения, в диалоге взаимоотношениям уделяется столько же внимание, сколько исследуемой теме или вопросу. И самое главное, диалог предусматривает открытость к пересмотру глубоких убеждений.

**Patricia Romney, the Art of Dialogue** [http://animatingdemocracy.org/sites/default/files/documents/reading\\_room/art\\_of\\_dialogue.pdf](http://animatingdemocracy.org/sites/default/files/documents/reading_room/art_of_dialogue.pdf)

2. В общих чертах диалог на уровне сообщества можно понять с точки зрения его характеристик (например: добровольность, самоосознание, целенаправленность, сосредоточенность на обучении и многовариантность) и принципов, в том числе:
  - a. слушание – слушать глубоко;
  - b. участие – создавать условия для того, чтобы люди могли искренне высказывать свои мысли;
  - c. вопросы – оставлять пространство для мнений других людей и воспринимать их с уважением;
  - d. обмен мнениями – расширять знания и взгляды других людей.
5. **Ролевая подготовка (15 минут):** Представьте сценарий и дайте его участникам (на флип-чарте, в раздаточных материалах или на слайде PowerPoint). Сценарий следует адаптировать с учетом местных условий (в качестве ориентира, в пособии приведен сценарий конфликта в общине Южного Судана).
  6. Распределите роли между участниками: все они должны быть задействованы как члены сообщества (смотрите образец сценария на материале Южного Судана), наблюдатели или фасилитаторы. Примите во внимание, что фасилитаторов диалога должно быть не больше двух и что соотношение между жителями сообщества и наблюдателями не должно превышать 4:1, то есть на каждые четыре члена сообщества хотя бы один наблюдатель.
  7. Дайте соответствующую письменную инструкцию каждому участнику, попросите его/ее ознакомиться со своими задачами и спросите фасилитаторов занятия, желают ли они что-либо уточнить. Наблюдатели должны согласовать между собой, за кем из членов сообщества (не более четырех) и за кем из двух фасилитаторов каждый из них будет наблюдать.
8. **Ролевая игра (40 минут).** Объясните, что работа будет продолжаться до тех пор, пока

фасилитаторы данного занятия ее не останавливают, и что они периодически могут приостанавливать ролевую игру и менять роли.

9. Проведите ролевую игру приблизительно на 40 минут. Если уместно или при необходимости, вы можете приостанавливать ее и менять ролями членов сообщества, фасилитаторов диалога и наблюдателей, чтобы участники побывали в разных ролях и чтобы диалог развивался дальше. Не рекомендуется делать это более двух раз за одну игру.
10. По окончании ролевой игры поблагодарите всех за участие. Дайте группе несколько минут, чтобы выйти из своих ролей, и попросите их при подведении итогов этого занятия применять навыки из предыдущих упражнений на тему диалога (например: сильные вопросы, слушание на трех уровнях и обратная связь с помощью «я-высказываний»).

#### Подведение итогов (30 минут)

- Структурируйте подведение итогов таким образом, чтобы после вступительных замечаний общего характера сначала послушать мнения и комментарии фасилитаторов диалога, потом членов сообщества и, наконец, наблюдателей. Вопросы для анализа данного упражнения рекомендуется формулировать по следующим направлениям.
- Общие/вступительные вопросы:
- Каковы ваши впечатления от этой ролевой игры?
  - Что прошло хорошо? Что не очень?
  - Чьи голоса были услышаны? Чьи нет?

- Для фасилитаторов диалога:
  - Удавалось ли вам организовывать этот диалог таким образом, чтобы он был открытым и способствовал развитию доверия и взаимопонимания?
  - Какие моменты были наиболее сложными? Почему они были сложными? Как вы пытались их преодолеть?
- Для членов сообщества:
  - Удалось ли вам донести свою точку зрения? Менялось ли ваше понимание других точек зрения в процессе диалога?
  - Какие моменты были наиболее сложными? Почему они были сложными? Как вы пытались их преодолеть?
- Для наблюдателей:
  - Кто задавал сильные вопросы?
  - Были ли среди членов сообщества люди, которые доминировали в диалоге? Если да, в чем это проявлялось?
  - Слушали ли участники диалога друг друга? Как вы знаете, что они слушали друг друга?
  - Как фасилитаторы помогали развивать диалог?
- Общие/заключительные вопросы
  - Когда и где вы можете использовать диалог в своем сообществе?
  - Как вы можете применять принципы диалога в своей работе?
  - Что вам, возможно, потребуется сделать до начала диалога?

# Образец сценария: Южный Судан

В этом году дождей было очень мало. Сейчас период засухи. Два пайама граничат друг с другом. В пайама А земля сухая. Его жители разводят большой рогатый скот. В пайама Б сохранилось больше источников. Это селение земледельцев.

В поисках корма для скота лагерь скотоводов из пайама А зашел на территорию пайама Б. Между молодыми людьми с обеих сторон возникли конфликты. Жители пайама Б жалуются, что скот заходит на их наделы, поедает и уничтожает урожай. Люди с пайама А заявляют, что были случаи отравлений и похищения животных.

Между молодежью из обоих пайамов не раз вспыхивали драки, и один юноша из пайама Б был серьезно ранен.

Вожди обоих пайамов обратились к фасилитаторам общественной организации из пайама Б с просьбой помочь организовать диалог между двумя общинами.

# Образец инструкции для членов общины: Южный Судан

## Молодой парень из пайама А

Скотоводство – ваш единственный источник дохода, и вам необходимо содержать большую семью. Вы хотите просто иметь возможность пасти свой скот там, где можете. Вы считаете, что вас притесняют, и это вызывает злость. Вы уверены, что люди из пайама Б ненавидят ваших соплеменников и не уважают их.

## Молодой парень из пайама Б

Сельское хозяйство – ваш единственный источник дохода, и вам необходимо содержать большую семью. Вы просто хотите иметь возможность выращивать свои культуры. Вы хотели возмездия за вред, причиненный вашим односельчанам. Вы считаете, что жители пайама А темные и только ищут драки.

## Член общины (мужчина) пайама А

Вы воевали плечом-к-плечу с людьми разного происхождения и считаете, что все должны жить в мире. Вы твердо верите в справедливость и дисциплину и думаете, что все молодые люди – хулиганы.

## Член общины (женщина) пайама А

Вашей семье приходится очень нелегко. Культурный уклад вашего народа не позволяет вам говорить на людях, пока кто-то не обратится к вам лично и не спросит ваше мнение. Вы убеждены, что сообщества обоих пайамов должны придерживаться своих традиций и никто из парней больше не должен пострадать.

## Член общины (мужчина) пайама Б

Вы воевали плечом-к-плечу с людьми разного происхождения и считаете, что все должны жить в мире. Вы думаете, что все молодые люди – хулиганы. Ваши дети не хотят оставаться дома и обрабатывать землю. Вас тревожит, что вы окажетесь неспособны защитить.

## Член общины (женщина) пайама Б

Из-за войны вы долго жили за границей. Вам больно видеть, что теперь жители Южного Судана дерутся между собой. Кроме того, вы огорчены и злитесь, потому что парень, которого ранили, – ваш родственник.

## Вождь пайама А

Вы очень важный человек и у вас много скота. Вы руководите пайамом уже 25 лет. Вам нравится сначала выслушать все мнения, и только после этого принимать решения и издавать приказы. Вы не одобряете настроения некоторых молодых людей из вашего лагеря, однако не хотите никого осуждать, не имея перед собой всех фактов. Вам не до конца понятна роль фасилитаторов.

## Вождь пайама Б

Вы руководите пайамом 5 лет. У вас очень вспыльчивый характер, и вы, не раздумывая, встаете и уходите, если чувствуете неуважение к себе. Вы сердитесь на чужаков, которые без разрешения зашли на земли ваших односельчан. Вы ожидаете, что справедливость восторжествует и вам возместят убытки, и задача фасилитаторов – добиться этого.

## Священник епархии, к которой принадлежат пайамы А и Б

Вы уже в годах и пользуетесь большим авторитетом в обеих общинах. Вам нравится много говорить и вы часто ссылаетесь на Библию.

## Старший в лагере скотоводов (пайам А)

Молодой мужчина, которого уважают за умение драться. Вы мало говорите. В детстве вы ходили в школу в пайама Б.

---

**Диаграмма 25. Опросный лист для фасилитатора  
Рефлексия модуля 2**

**Какие у вас впечатления после изучения модуля 2?**

**Есть ли у вас какие-либо вопросы, которые вы бы хотели исследовать более подробно?**

**Какие трудности могут возникнуть в связи с преподаванием этого модуля в вашем сообществе?**

**Какие перспективные возможности для преподавания этого модуля существуют в вашем сообществе?**

**Личные комментарии:**

# МОДУЛЬ МОДУЛЬ 3

## ГЛОБАЛЬНЫЕ И

## ЛОКАЛЬНЫЕ

## СООБЩЕСТВА

### И

#### Понятие сообщества

В своем самом широком значении, сообщество – это группа людей, которые проживают в одной географической местности и имеют общие интересы в отношении качества и возможностей данной местности. Этот термин также употребляется в значении «группа людей с общим набором ценностей и интересов».

Такая общность определенного набора ценностей и интересов может быть обусловлена:

- трудовой деятельностью, например: профессиональные ассоциации, профсоюзы, неформальные объединения специалистов-практиков;
- общими религиозными убеждениями;
- принадлежностью к одной этнической группе;
- одинаковым гендером и/или сексуальной ориентацией;
- интересом к тем или иным видам досуга, например, спорт, музыка;
- приверженностью общему делу, например, борьба с изменениями климата, права детей, равенство женщин и т.п.

Некоторые сообщества являются «избирательными» или «идейными», иными словами люди вступают в них сознательно. Другие формируются под влиянием обстоятельств или исторически.

Индивид может принадлежать к нескольким сообществам, в существенной степени определяет его ценности и решения. В этом смысле понятие сообщества также является ключевым для понимания идентичности человека.

Одни сообщества просто существуют и подвергаются воздействию происходящих вокруг изменений, тогда как другие самоорганизуются, чтобы защищать свои права и самим влиять на изменения. В самоорганизованных сообществах, как правило, складывается четкий кодекс поведения или культура (см. упражнение «Идентичность и культура», стр. 42), хотя культура чаще ассоциируется с групповым поведением, а сообщество – с групповыми интересами.

Сообщества могут быть сравнительно небольшими и иметь узконаправленные интересы, например, на производстве. В наше время, в эпоху массовых глобальных коммуникаций и растущей взаимозависимости, сообщества могут достигать огромных/глобальных размеров, выходя за рамки географических и государственных границ, например, религиозные группы или экологические объединения. В таких случаях интересы более размыты, иногда противоречивы, а поведение – непоследовательно.

Можно предположить, что, будучи частью местного сообщества, тот или иной человек также принадлежит к глобальному тематическому сообществу.

Сообщество можно понимать по-разному, например, с точки зрения интересов, власти или как систему защиты. То, каким образом сообщество организуется для защиты своих интересов, тоже является своего рода системой. Таким образом, знание разных подходов к пониманию сообщества само по себе имеет важное значение для поиска устойчивых решений тех или иных проблем и для формирования повестки дня.

## Понятие активной гражданственности

Граждане – это члены организованного государства или страны. Их «гражданство» характеризует их статус и, по умолчанию, – их права и обязанности перед своей страной. Например, гражданин имеет право получить паспорт, выдаваемый государством, и обязанность платить государству налоги. Отсюда вытекает понятие «гражданственности», которое характеризует процесс участия в жизни сообщества. Это второе понятие, более широкое по своему смыслу, и лежит в основе нашей программы. Активные Граждане – это люди, которые не останавливаются на выполнении базовых обязанностей, возложенных на них законом (см. примеры выше), а по собственной инициативе принимают участие в деятельности, которая так или иначе влияет на общественную жизнь их местности или общины. Различают два типа подобной активности – когда граждане реализуют свое право объединяться, как правило, для достижения социальных перемен в своей местности (*англ.* civil society) и когда они выходят на уровень управления и формирования решений в своих сообществах (*англ.* civic society). В этой программе авторы делают упор на реализации проектов в сфере социального развития, как одном из аспектов активной гражданственности.

## Понятие глобальной гражданственности

Будучи гражданами своей страны, люди также принадлежат к глобальному сообществу с его взаимосвязями, число которых продолжает стремительно расти под влиянием торговли, политики, межкультурного обмена через средства массовой коммуникации. «Существование» глобального сообщества порождает многочисленные вызовы, затрагивающие многих людей. Эти вызовы требуют коллективных действий и международного политического сотрудничества. Чтобы постичь природу таких коллективных действий и их потенциал необходимо развиваться самим как активные граждане на своем местном уровне. С другой стороны, осознание себя как гражданина глобального сообщества определяет характер решений и подход для осуществления общественных инициатив.

Активные граждане – это люди, которые понимают взаимозависимость и взаимосвязи между своими сообществами и сообществами в других странах и регионах. Они также вовлекаются в работу, позитивный эффект которой ощущается далеко за пределами их собственной страны, или которая помогает оценить свою ситуацию в свете глобального контекста таким образом, чтобы результаты действий на местах способствовали приумножению глобального «общего блага» (например, установление справедливости, мира, достижение устойчивого развития...).

Эта программа создает условия для становления таких активных граждан с глобальным видением путем организации учебной подготовки с элементами межкультурного диалога. Однако прежде всего она побуждает участников интегрировать полученные знания и опыт в практику в своих местных условиях.

### **Модуль 3. Ожидаемые результаты обучения**

**Понимание сообщества и связей между локальным и глобальным сообществом**

- Понятие сообщества
- Мое сообщество
- Различные подходы к пониманию сообщества
- Взаимозависимость локального и глобального

**Умение определять ключевые заинтересованные стороны в сообществе**

- Системы и системное мышление
- Власть и принятие решений в сообществе
- Нестабильные сообщества и сообщества, затронутые конфликтом: построение аналитической карты конфликта

**Способность определять проблему социального развития в местном сообществе**

- Системы и системное мышление в решении проблем
- Нестабильные сообщества и сообщества, затронутые конфликтом

**Мотивация действовать в целях устойчивого развития**

# МОДУЛЬ 3: УПРАЖНЕНИЯ

## Упражнение 3.1 •• Построение аналитической карты сообщества (1 час 30 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Понимание сообщества и связей между локальным и глобальным сообществом: мое сообщество.
- Понимание сообщества и связей между локальным и глобальным сообществом: различные подходы к пониманию сообщества
- Способность определять проблему социального развития в местном сообществе.

### Описание

Участники создают общую визуальную карту своего локального сообщества, обозначают на ней позитивные и проблемные аспекты. По возможности, это упражнение рекомендуется выполнять с привлечением широкого круга представителей общественности.

### Подготовка и материалы

**Бумага и множество разноцветных ручек, наборы отпечатанных картинок, или иконок (см. диаграмму 29, стр. 104). Два образца карты сообщества.**

### Порядок выполнения

1. Поясните группе задание: «Вам предстоит создать карту своей местности на большом листе бумаги. Если в аудитории присутствуют представители нескольких общин, объедините их в малые группы в зависимости от того, откуда

они прибыли. Важно, чтобы в этом упражнении они работали над картой местности, которая им хорошо знакома.

2. Продемонстрируйте образец карты своего сообщества. Предложите каждой группе вместе нарисовать карандашом приблизительную географическую карту с дорогами, поселками, холмами, границами в соответствии с масштабом данной местности. Еще раз подчеркните, что точность и детализация не обязательны.
3. Раздайте иконки и объясните, что в процессе построения карт участники с их помощью могут обозначать различные характеристики своих сообществ.
4. Попросите группы разметить цветными ручками географию местности и потом нанести обозначения объектов, которые им представляются важными. По возможности,

разные типы организаций следует отмечать разными цветами, например, зеленым – фабрики и магазины, красным – жилые кварталы, синим – государственные здания и т.п.).

5. Попросите группу определить некоторые «активы» (ресурсы) на местном уровне:
  - услуги и объекты социальной инфраструктуры, которые имеются в сообществе;
  - навыки, которыми владеют его жители.
6. Теперь предложите участникам записать на стикерах некоторые свои эмоции и чувства, связанные с теми или иными участками этой территории, а также с различными зданиями и сооружениями, указанными на карте. Эти чувства и эмоции могут быть как позитивными, так и негативными. Далее стикеры наклеивают на карту.
7. Попросите участников определить места в своем сообществе, где они чувствуют себя в безопасности, а также любые «закрытые» участки.
8. Определите проблемы или участки в сообществе, которые вызывают беспокойство, и нанесите их на карту.
9. Обозначьте, в чем ощущается недостаток знаний или понимания.

#### Диаграмма 31. Иконки для построения аналитической карты сообщества.



Позитивное место



Проблема или место, вызывающее беспокойство



Полномочия на принятие решений



Нет доступа



Неизвестное



Место обучения/искусства и культуры

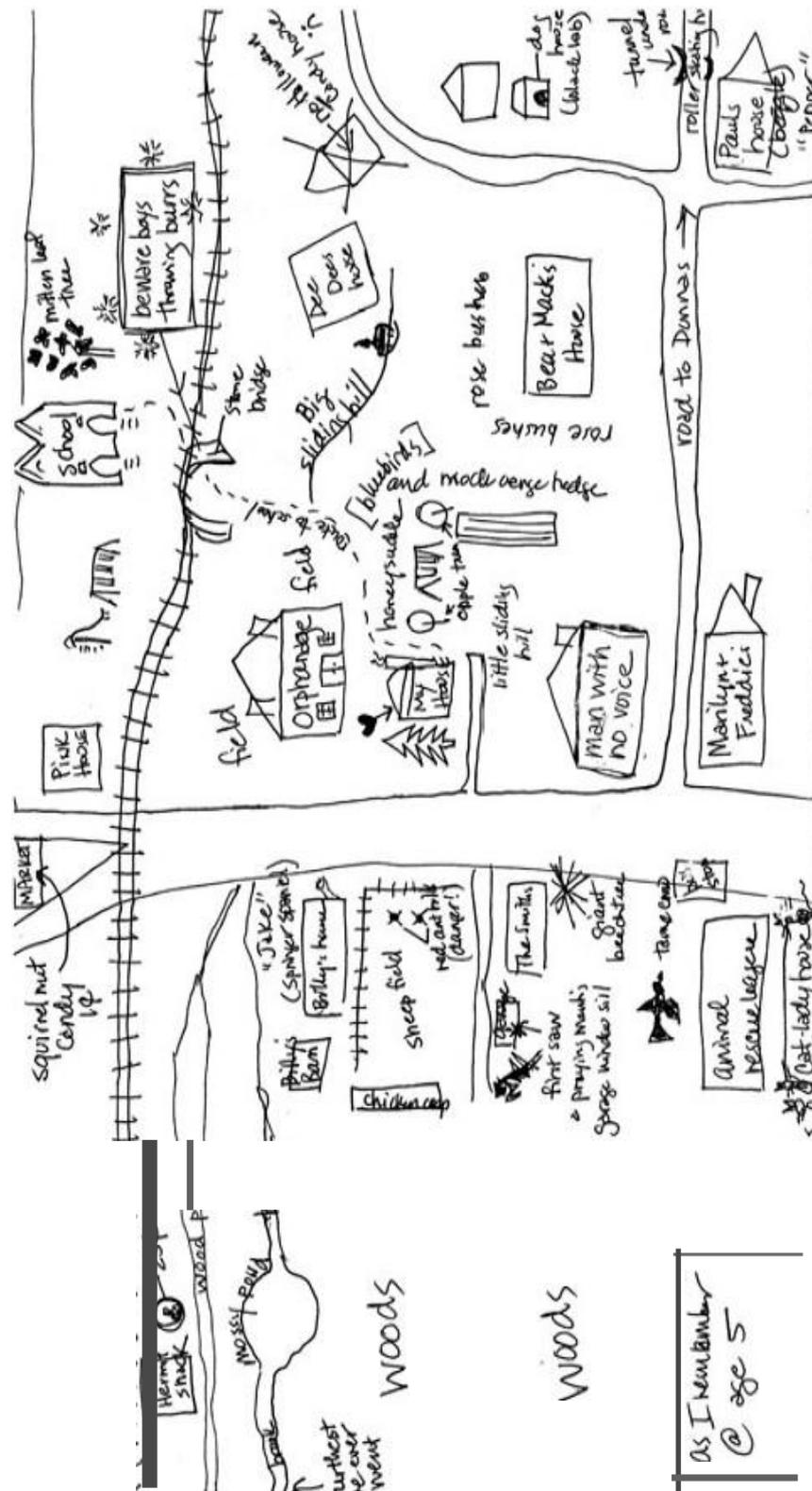


Негативное место

#### Подведение итогов

- Предложите участникам снова собраться в общем кругу и вместе подумать над тем, почему у людей ассоциируются те или иные чувства с определенным сообществом.
- Проанализируйте, какие предположения и проблемные вопросы лежат в основе их социальных и морально-ценностных установок, и обсудите, почему разные люди воспринимают сообщество по-разному.
- Например «У нас разные чувства по поводу наших сообществ. Это говорит о существовании напряженности».
- Спросите, почему возле некоторых мест на карте прикреплено большое количество позитивных комментариев, тогда как другие порождают много негативных замечаний.
- Спросите, чем данная карта может быть полезна при планировании наших социальных проектов, и как можно усовершенствовать саму карту и методику ее создания.
- Какие чувства и эмоции возникали у вас во время работы над этим заданием?
- Попросите участников помнить об этом упражнении и его главных выводах в процессе планирования своих социальных инициатив и проектов на уровне сообщества.
- Какие основные выводы можно сделать из этой работы? В частности, касательно социальных проблем, например: транспорта, системы канализации, здравоохранения, свободы, организации пространства, наркотиков, околиц, рабочих мест...
- Обозначились ли те или иные проблемы безопасности? Если да, в чем они заключаются?
- Как это поможет вам формулировать потенциальные мероприятия в рамках социального проекта?
- Как можно применить технологию построения аналитической карты сообщества для планирования социального проекта на местном уровне?
- После завершения этого упражнения можно перейти к упражнению по созданию аналитической карты проблемы (или «дерева проблемы») из модуля 4. В нем проблемы, обозначившиеся во время изучения ситуации в сообществе, исследуют с помощью методики «дерево проблемы»: анализируют их причины и перспективы их решения посредством реализации социального проекта.

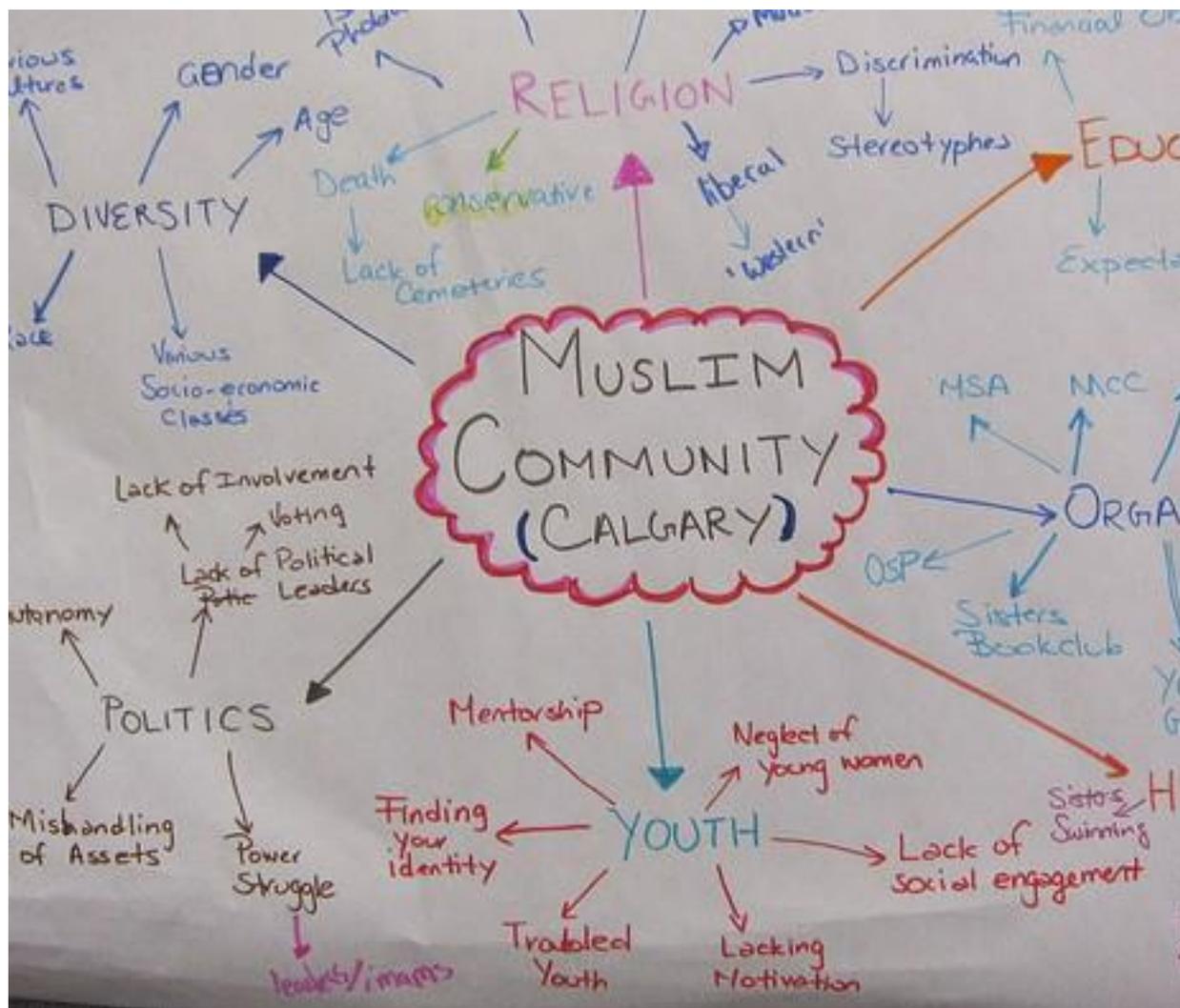
Diagram 29: Example of a map of a geographical community



<http://peDESTRIANCITY.ca/2009/12/08/why-maps/>

As I remember  
@ age 5

Диаграмма 30. Пример аналитической карты тематического сообщества



<http://canadabridges.com/programming/unveiling-youth-potential/community-mapping/>

## Упражнение 3.2 • • Кто решает? (2 часа)

Ожидаемые результаты обучения

- Умение определять ключевые заинтересованные стороны в сообществе: власть и принятие решений в сообществе

### Описание

В этом упражнении слушатели знакомятся с понятием власти и наделения влиянием/полномочиями. Они размышляют над тем, кто обладает властью на локальном и глобальном уровнях, как эти субъекты власти связаны между собой и как они могут влиять на будущие социальные проекты участников.

### Подготовка и материалы

Бумага, ручки, цветные фломастеры, офисный пластилин или скотч.

### Порядок выполнения (вариант 1)

1. В качестве вступления к упражнению поясните: *«Анализ понятия власти и полномочий поможет нам лучше разобраться в том, с кем необходимо работать и на кого оказывать влияние, а также на что обращать особое внимание в процессе планирования социального проекта».*
2. Откройте обсуждение вопроса *«Что такое власть?»* Возможные варианты ответов: *власть присутствует везде, она заключается в знаниях, в возможности делать выбор, оказывать влияние, в способности или возможности действовать эффективно.* См. упражнение 3.6 «Что такое власть» (стр. 122).
3. Поделитесь с группой такой мыслью: *«Власть можно рассматривать не только как нечто ограничительное и негативное, но и как нечто продуктивное и позитивное. Например, можно наделять властью людей, то есть расширять их права и возможности, чтобы они могли собственными силами улучшать свои жизненные условия».*
4. С помощью методики «один – два –четыре» (см. Методы фасилитации, стр. 34) предложите участникам вспомнить, когда они ощущали себя сильными, способными влиять на обстоятельства? Что это была за ситуация? Кто был в ней задействован? Какие чувства и эмоции возникали у них или у окружающих людей?
5. Каким образом удалось достичь такой способности влиять на обстоятельства? Каким образом эти примеры помогают нам лучше постичь понятие власти?

6. Наделены ли Активные Граждане властью? В чем она проявляется? Возможные варианты ответов: *в том, какие пути мы выбираем; в принципах, которых придерживаемся; в том, что мы являемся частью большой сети; в тех средствах, ресурсах и доступе, которыми обладаем.*
7. Почему к власти, которой обладает человек, следует относиться с осторожностью? Здесь фасилитатор может глубже раскрыть такие идеи: *власть как самоцель, злоупотребление властью, действия в интересах других.*
8. Какие уроки мы можем извлечь из этого упражнения, которые будут полезны нам как Активным Гражданам в дальнейшем?

### Альтернативный порядок выполнения (вариант 2). Кто принимает решения в нашем сообществе?

1. Объедините участников в группы по 4-5 человек и раздайте распечатки следующей страницы. Можно адаптировать предложенную таблицу, дополнив ее вопросами, актуальными для их сообщества. Поясните слушателям, что это упражнение поможет им более взвешено подойти к разработке своих социальных проектов.
2. Предложите заполнить таблицу, а потом в общем кругу представить результаты. Обсудите различные ответы.
3. Каким образом мы можем обладать властью и влиять на эти решения?

### Альтернативный порядок выполнения (вариант 3). Кто принимает решения в нашем сообществе?

1. Фасилитатор адаптирует предложенную таблицу для участников таким образом, чтобы она отражала полномочия по принятию решений на уровне семьи, сообщества, области и страны.

**Таблица 13. Кто решает?**

**Кто решает**

1. ...в каком возрасте человек имеет законное право вступить в брак?
2. ...как следует вас наказать, если вы украли что-либо в магазине или на рынке?
3. ...разрешается ли построить дом в вашей местности?
4. ...до какого часа могут работать магазины в вашем городе?
5. ...можно ли отвести земельный участок, находящийся в собственности города, под игровую площадку для детей?
6. ...кто должен убирать улицы в вашем районе?
7. ...какие социальные программы можно реализовывать в вашем сообществе?
8. ...кто заседает в вашем местном совете?
9. ...имеют ли религиозные деятели влияние в вашем городе?
10. ...как вы лично можете тратить свои собственные деньги?
11. ...что вам можно просматривать в Интернете?
12. ...насколько безопасно гулять в вашем районе?
13. ...кто может поселиться в вашем городе или выехать из него?
14. ...имеют ли люди законное право вступать в гомосексуальные отношения в вашей стране?
15. ...что вам одеть на свадьбу?
16. ...в каком возрасте люди могут завершить обучение в школе?

## Упражнение 3.3 • Уровни власти (1 час)

Ожидаемые результаты обучения

- Понимание сообщества и связей между локальным и глобальным сообществом: наше сообщество.
- Понимание сообщества и связей между локальным и глобальным сообществом: различные взгляды на наши сообщества.
- Умение определять ключевые заинтересованные стороны в сообществе: власть и принятие решений в сообществе.
- Мотивация действовать в целях устойчивого развития.

### Описание

Это простое и вместе с тем глубокое упражнение заставляет задуматься о вопросах власти и равенства.

### Подготовка и материалы

Адаптированные ролевые карточки в достаточном количестве, по одной для каждого участника.

Варианты ролей:

- маленький ребенок;
- студент университета;
- проситель убежища, недавно прибывший в страну;
- член местного совета;
- член парламента;
- уличный торговец;
- успешный местный предприниматель;
- замужняя мама с детьми;
- пользователь инвалидного кресла-коляски.

Адаптированный список утверждений (см. ниже).

### Порядок выполнения

1. Коротко опишите упражнение, но не объясняйте его подробно. Сообщите участникам, что в этой игре им необходимо полагаться на свою фантазию.
2. Дайте каждому слушателю карточку с ролью. Объясните, что они должны представить себя на месте этого человека.
3. Попросите участников встать в линию рядом друг с другом, лицом к вам.
4. Скажите: «Сейчас я зачитаю несколько утверждений. Если вы полагаете, что ваш персонаж отвечает на данное утверждение «да», то сделайте шаг вперед. Если вы считаете, что его ответ будет негативным, оставайтесь на месте».
5. Зачитайте следующие утверждения (этот список рекомендуется адаптировать в соответствии с составом группы и местными реалиями):
  - В своем сообществе я чувствую себя в безопасности.
  - У меня есть свободное время, чтобы смотреть фильмы и встречаться с друзьями.
  - Я могу голосовать на выборах.
  - Я могу позволить себе провести отпуск за границей.
  - Я никогда не страдаю от голода.
  - Я верю, что мои дети будут жить лучше, чем я.

– Я уверен, что смогу устроиться на работу.

– У меня есть возможность видиться и общаться с родителями.

– Я доволен своей жизнью.

– Я могу высказывать свое мнение в процессе принятия решений на местном уровне.

– Я могу оплатить лечение в стационаре.

– Я могу публично высказывать свое мнение.

– Я не подвергаюсь опасности быть избитым.

– Когда я обращаюсь к врачам, то способен говорить сам за себя.

– Я могу обеспечить ребенка всем необходимым.

– У меня хороший доход.

– Со мной будут советоваться по вопросам, которые касаются моей жизни.

6. По окончании игры попросите членов группы положить свои ролевые карточки на пол и отойти, чтобы увидеть позицию каждой карточки.

7. Поясните участникам, что цель выполнения данного упражнения – помочь им сформировать представление о разных ступенях власти, которой наделены индивидуальные люди в своей жизни, и о том, как они вовлекаются в жизнь своих сообществ.

### Подведение итогов

- Заключительное обсуждение может развиваться по разным направлениям, но при этом важно осветить ряд ключевых вопросов:
  - Какие группы или люди остались в стороне?
  - Почему они остались в стороне?
  - Чем можно объяснить такой значительный разрыв между теми, кто оказался впереди, посередине и позади?
  - Были ли какие-либо возрастные или гендерные отличия? Какими другими факторами эти отличия могли быть обусловлены?
  - Как вы считаете, какую ответственность и какие обязанности несут разные люди?
  - Какие права имеют те, кто «остался в стороне»?
  - Что нового мы почерпнули из этого упражнения о власти и участии?
- И, в завершение, когда участники пытались представить себя на месте своего персонажа, они делали некие предположения, додумывали его/ее образ, чтобы лучше вжиться в роль. Спросите, как эти предположения повлияли на то, как они отвечали на те или иные утверждения.

## Упражнение 3.4 • Власть, влияние и адвокация (45 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Понимание сообщества и связей между локальным и глобальным сообществом.
- Понимание сообщества и связей между локальным и глобальным сообществом: различные взгляды на наши сообщества.
- Умение определять ключевые заинтересованные стороны в сообществе: власть и принятие решений в сообществе.
- Мотивация действовать в целях устойчивого развития.

### Описание

С помощью схемы «цветок власти» участники анализируют, кто наделен властью, кто влияет на власть и каким образом мы можем отстаивать свои идеи и интересы совместно с нашими сообществами и для них.

### Материалы

Рабочий лист со схемой «цветок власти».

### Порядок выполнения

1. Продемонстрируйте схему «цветок власти» (см. ниже) без каких-либо надписей.
2. Спросите слушателей, знакомо ли им выражение «низовой уровень». Коротко объясните, что оно широко используется организациями для обозначения целевых групп людей в сообществах, поскольку именно их потребности и интересы лежат в основе их деятельности. Далее участники должны определить конкретные группы рядовых граждан, на которые будут ориентироваться, но пока достаточно записать на схеме слова «низовой уровень».
3. Поясните, что середина цветка отражает «центр власти», например, министр образования. Опять же, далее члены группы сами должны решить, кто является центром власти по интересующему их вопросу и в их сообществе. Сейчас просто напишите на цветке слово «власть».
4. Объясните, что лепестки на схеме символизируют влиятельные фигуры и структуры, которые влияют на власть – например, советники или СМИ – и запишите этих субъектов влияния возле лепестков.
5. Наконец, поясните, что стебель – это адвокационная деятельность. Под «адвокацией» понимают процесс отстаивания некоего дела или идеи, который часто имеет своей целью влиять на конкретные решения государственных структур, например, на политику в той или иной сфере. В этом случае именно адвокация выступает инструментом донесения мнений «низового уровня», или рядовых граждан, до влиятельных лиц и центра власти.
6. Заметьте, что адвокацию можно осуществлять:
  - в интересах и от имени индивидуальных лиц и групп;
  - совместно с индивидуальными лицами и

группами;

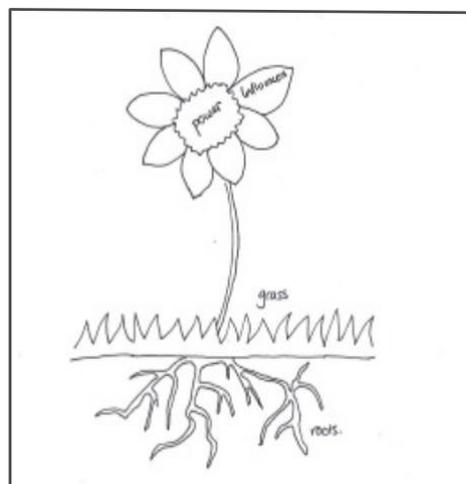
– силами индивидуальных лиц и групп.

7. Объедините участников в группы по 4-5 человек. Дайте каждой группе схему «цветка власти» или попросите нарисовать ее самостоятельно. Предложите группам поразмышлять над тем, что они бы хотели изменить в своем сообществе, и записать на рабочем листе различные заинтересованные стороны – центр власти, субъектов влияния (официальных, например, советников, и неформальных, например, СМИ) – а также указать людей и группы, которые находятся на низовом уровне.
8. Вернитесь в общий круг и представьте каждый «цветок». В процессе презентаций выделите время для вопросов.

### Подведение итогов

- Каких принципов нам следует придерживаться в адвокационной деятельности? Запишите принципы, которые участники формулируют в ходе обсуждения.
- Что мы узнали из этого упражнения?
- Как эти знания помогут нам действовать более эффективно в своей роли Активных Граждан?

### Диаграмма 32. Власть, влияние, адвокация



## Упражнение 3.5 Система властных координат (45 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Понимание сообщества и связей между локальным и глобальным сообществом.
  - Способность определять проблему социального развития в местном сообществе.
  - Мотивация действовать в целях устойчивого развития.
- 
- Умение определять ключевые заинтересованные стороны в сообществе: власть и принятие решений в сообществе.

### Описание

Данная методика дает возможность определить, какие заинтересованные стороны могут влиять на социальный проект Активных Граждан. Ее рекомендуется применять после того, как группа определила, изменения какого типа они хотели бы видеть. Также, с ее помощью можно продолжить работу над проблемными вопросами, выявленными на этапе построения аналитической карты сообщества.

### Подготовка и материалы

Флип-чарт с приведенной ниже диаграммой.

### Диаграмма 33. Система властных координат

#### ЦЕЛЬ



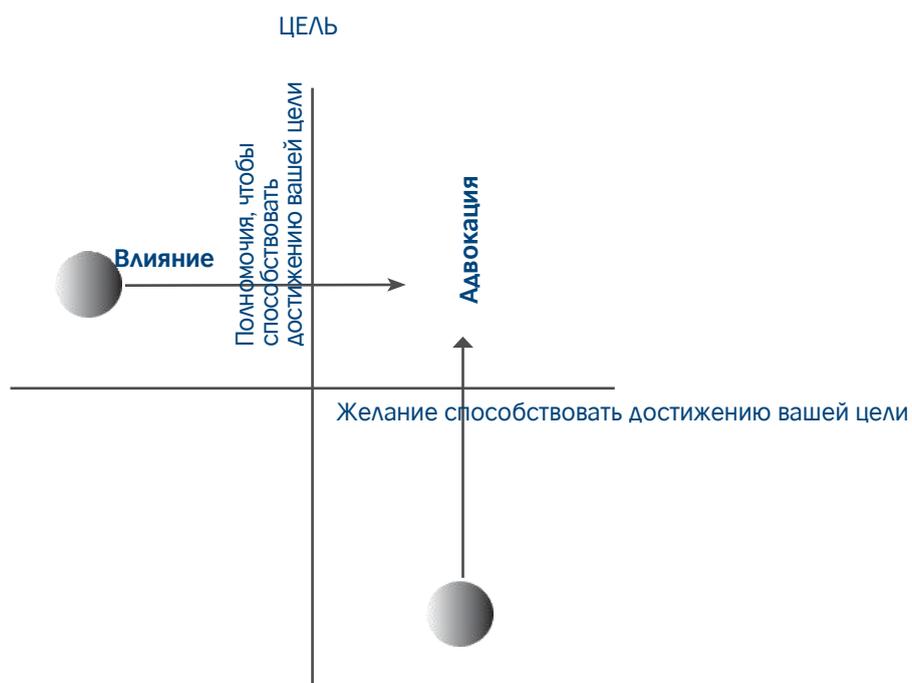
### Порядок выполнения

1. Согласуйте одну четко определенную вещь, которую, по мнению группы, желательно изменить в сообществе. Она должна касаться общего проблемного вопроса, который обозначился на предыдущих этапах работы. Важно, чтобы это была не обширная цель, а конкретно сформулированная. Запишите ее сверху на диаграмме (см. выше).
  2. Предложите участникам в режиме мозгового «штурма» записать на листочках все заинтересованные стороны, которые так или иначе связаны с этой целью – каждую заинтересованную сторону на отдельном листочке. При этом слушатели должны указывать их точно, например, не «Правительство», а «Министерство сельского хозяйства»; или не просто «СМИ», а конкретные газеты, телеканалы или людей.
  3. Подождите, пока каждый участник запишет несколько заинтересованных сторон. Потом попросите их остановиться и вспомнить, о чем шла речь во время обсуждения темы власти, различных ее типов и того, кто наделен соответствующими властными полномочиями и способен влиять на достижение тех изменений, которые они хотели бы видеть в своем сообществе.
4. Обратите внимание на две оси координат на диаграмме и объясните, что в этом упражнении вы определяете власть как способность реализовать желаемые для вас изменения. Некоторые из заинтересованных сторон, указанных на листочках, могут обладать необходимой властью, чтобы самостоятельно достичь вашей цели, другим же до этого далеко. Одни заинтересованные стороны могут быть полностью солидарны с вашей целью, тогда как другие могут активно ей противодействовать.
  5. Попросите участников по очереди зачитывать одну из заинтересованных сторон и приклеивать листочек на диаграмму, выбирая для него место в соответствии с тем, сколько власти/полномочий имеет данная сторона для продвижения в направлении вашей цели и насколько она поддерживает ее или, наоборот, выступает против. Проследите за тем, чтобы все заинтересованные стороны были четко определены и вместе с участниками согласуйте их расположение на схеме.
  6. Повторите этот шаг пять-шесть раз в общем кругу, а потом попросите всех участников подойти и разместить свои листочки с записанными на них заинтересованными сторонами на диаграмме, избегая повторов.
  7. После того, как все заинтересованные стороны будут указаны на диаграмме, спросите, что необходимо сделать, чтобы достичь поставленной цели. В процессе беседы подведите группу к мысли о том, что если бы все заинтересованные стороны размещались в правом верхнем углу, то есть имели соответствующие полномочия/власть и поддерживали вашу идею, то цель была бы реализована. Таким образом, у вас есть следующие варианты:
    - сделать так, чтобы люди, стоящие у власти, больше вас поддерживали – оказание влияния;
    - сделать так, чтобы ваши сторонники получили больше власти – уполномочие, расширение прав и возможностей;
    - и еще один вариант: сделать так, чтобы ваши оппоненты утратили свою власть.
  8. Обозначьте эту динамику стрелками на диаграмме и запишите на них «влияние» и «уполномочие». Потом спросите группу, как этого достичь. Вспомните предыдущую дискуссию на тему оказания влияния, адвокации, власти и уполномочия (см. диаграмму 30, стр. 115).

### Подведение итогов

- Поинтересуйтесь, подсказало ли это упражнение новые идеи для социальных проектов или помогло уточнить существующие. Как именно?
- Выделите главные выводы, к которым пришли участники по результатам этого упражнения.

Диаграмма 34. Направление движения в системе властных координат



## Упражнение 3.6 Понятие власти (40 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Понимание сообщества и связей между локальным и глобальным сообществом.
- Мотивация действовать в целях устойчивого развития.
- Умение определять ключевые заинтересованные стороны в сообществе: власть и принятие решений в сообществе.

### Описание

Упражнение позволяет проанализировать понятие власти и различные ее типы, а также побуждает участников рефлексировать собственный опыт, связанный с властью.

### Подготовка и материалы

Записанные заранее определения различных типов власти. Карточки с указанными на них типами власти – по одному на карточку.

### Порядок выполнения

1. После вступления к упражнению спросите участников, какой смысл они вкладывают в понятие «власти» и почему мы обсуждаем его в нашей программе. Дайте слушателям возможность поделиться своими размышлениями в течение нескольких минут, не вмешиваясь.
2. Поясните, что мы будем исследовать это понятие более подробно. При этом напомните о стратегической цели программы «Активные граждане» и подчеркните, что все изменения, как на личном, так и на глобальном уровне, ведут к перераспределению власти, и потому нам необходимо досконально разобраться в сути этого термина.
3. Вероятно, что в ходе вступительной беседы участники преимущественно будут говорить о власти «над» – то есть о влиятельных лицах, странах и т.п. Для начала объясните, что выделяют четыре типа власти. Спросите у слушателей, как они считают, о каких типах идет речь. Заранее подготовьте письменные определения четырех типов власти, но не раскрывайте их до тех пор, пока их можно будет выделить по итогам обсуждения в группе. После того, как вы представили эти определения, кратко охарактеризуйте каждый тип, исходя из изложенного ниже.
  - Власть «над» – способность наделенных властью влиять на действия и мысли других. К этой категории власти относятся доминирование, сила, принуждение и злоупотребление.
  - Власть «для» – возможность действовать, в том числе способность требовать прав, гражданства или права голоса.
  - Власть «внутри» – к этому типу власти относится чувство самоидентичности, понимание своих прав и роли как гражданина. Он также включает в себя самоосознание и уверенность – все эти качества могут служить предпосылками для действий. Этот тип власти еще принято называть «внутренней силой».
  - Власть «сообща» - это сила, которая появляется в процессе сотрудничества, в коллективных действиях и в налаживании партнерских связей. Его часто описывают как «сила в численности».
4. Когда слушатели хорошо усвоили все четыре типа, познакомьте их с понятиями явной, скрытой и невидимой власти.
  - Видимая власть включает в себя все формы власти, которые легко увидеть и проанализировать. Такую власть можно оспорить в публичном пространстве, через формализованные процедуры принятия

решений и т.п.

- Скрытая власть может ограничивать права, исключать или маргинализировать определенных людей или группы, действуя «за кулисами». Здесь в качестве примера можно привести ситуации, когда «правила игры» определяются доминирующими группами, когда те или иные вопросы вычеркиваются из повестки дня, когда СМИ заангажировано подходят к освещению определенных событий.
  - Невидимая власть – это глубоко укоренившиеся идеологии, публичные нарративы и социальные нормы, которые обуславливают более привилегированное положение одних групп в обществе по сравнению с другими. К проявлениям невидимой власти также следует отнести убеждения людей о самих себе, усиливающие подобное неравенство.
5. Объедините участников в четверки и раздайте карточки, на которых записан какой-либо один тип власти из четырех. Предложите им в малых группах поделиться историями о том, как они сталкивались с данным типом власти, и проанализировать, была ли эта власть явной, скрытой или невидимой. Например, это может быть история о скрытой власти «внутри» или о невидимой власти «над».
  6. Через 10 минут попросите каждую группу рассказать одну из историй в общем кругу.
  7. Дайте возможность задать несколько вопросов участникам, которые поделились своими историями, и в продолжение беседы спросите слушателей, как они понимают термин «уполномочие».
  8. Кратко обсудите с группой, какое значение это более глубокое понимание власти имеет для работы в направлении уполномочия, то есть расширения прав и возможностей людей.

### Подведение итогов

- В завершение предложите участникам проанализировать, что они узнали о власти и уполномочии.
  - Вернитесь к тезису о том, что «все изменения ведут к перераспределению власти», и спросите у слушателей, могут ли они привести примеры изменений, в которых были задействованы, и описать перераспределение власти в этих ситуациях.
  - Наконец, спросите, что они чувствуют теперь, когда научились глубже понимать суть власти.
  - Часто одно лишь понимание того, что существуют различные типы власти, помогает людям больше поверить в свои силы и осознать новые возможности.
- ### Порядок выполнения (вариант 2 – творческий)
- Вместо того, чтобы просить группу рассказывать и обсуждать истории о разных типах власти, предложите нарисовать карикатуру с соответствующим примером, разыграть импровизированную юмористическую пантомиму или сценку.

### Подведение итогов

- Спросите, натолкнуло ли это упражнение на новые идеи для социальных проектов или, возможно, помогло уточнить существующие. Как именно?
- Выделите главные выводы из этого упражнения.

## Упражнение 3.7 • Власть в наших сообществах (30 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Понимание сообщества и связей между локальным и глобальным сообществом.
- Власть и принятие решений.
- Умение определять ключевые заинтересованные стороны в сообществе: власть.

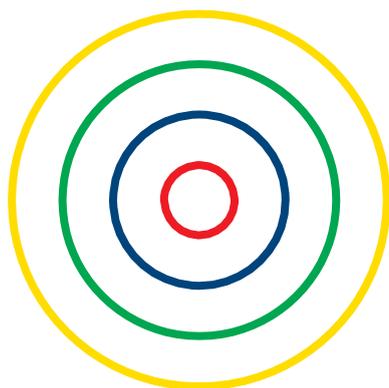
### Описание

Это короткое упражнение дает возможность изучить распределение и характер власти на разных уровнях – от локального до глобального. Во многих случаях рекомендуется, чтобы в процессе работы над ним участники сами давали название каждому кругу схемы (например, называли соответствующий круг не «локальным уровнем», а «племенем» или «кланом»).

### Подготовка и материалы

Флип-чарт или другая большая поверхность для рисования.

### Диаграмма 35. Круги власти



Нарисуйте окружность величиной с футбольный мяч.

### Порядок выполнения

1. Для начала спросите группу, кому принадлежит власть «в локальном масштабе» (или на ближайшем к нам уровне). Напомните упражнение «Кто решает?» Запишите каждый пример на отдельном листочке и приклейте их в центре круга.
2. Вокруг первого круга нарисуйте еще один и спросите, кому принадлежит власть на региональном уровне. Запишите по одному примеру на отдельных листочках и разместите их в этом кругу.
3. Нарисуйте следующий круг снаружи и спросите, кому принадлежит власть на национальном уровне. Повторите шаг с примерами на листочках.
4. Нарисуйте четвертый внешний круг и спросите, кому принадлежит власть на глобальном уровне. Повторите шаг с примерами на листочках.

### Подведение итогов

- Достаточно ли точно эта схема отображает реальных носителей власти? Существуют ли другие ключевые лица и институции, которые на ней не упомянуты?
- А как насчет людей в сообществе? Имеют ли власть рядовые жители? Приведите примеры.
- Как разные власти (или силы), обозначенные на схеме, влияют одна на другую? Опять же, как и в чем сообщество влияет на группы, которые мы перечислили?
- Попросите участников предложить различные способы того, как Активные Граждане могут осуществлять власть и влиять на тех, кого мы перечислили в целевых кругах. Заметьте, что Активные граждане могут осуществлять власть на локальном, национальном и глобальном уровнях; реализовывать власть можно путем вовлечения в диалог, иными словами, она не обязательно должна быть связана с насаждением некоей инициативы.

### Альтернативный порядок выполнения (вариант 2 – углубленный)

1. Обсуждение вопросов власти также может привести нас к анализу систем, к которым мы относимся. Иногда люди полагают, что власть и возможность принимать те или иные решения принадлежит отдельным индивидам и организациям. Однако во многих случаях характер решений, которые может принимать определенное лицо или организация, определяется системами, частью которых они являются. Например, главный исполнительный директор большого коммерческого банка не может просто решить перераспределить финансовые средства в пользу бедных. В банке, к которому он или она принадлежит, установлены четкие механизмы управления, действуют внутренние нормативные положения, а также есть акционеры, которые ограничивают его/ее способность действовать. Если бы данный директор пошел против основополагающих целей компании, то его бы заменили. Часто это справедливо и для других должностных лиц, ведь влияние систем в наших сообществах огромно. Системы формируются по самым разным причинам, органически, по предварительному намерению или без него, и имеют далеко идущие последствия.

## Упражнение 3.8 • Глобальные связи, локальные действия (30 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Понимание сообщества и связей между локальным и глобальным сообществом.
- Умение определять ключевые заинтересованные стороны в сообществе: власть и принятие решений в сообществе.
- Понимание программы «Активные граждане».

### Описание

Участники визуализируют глобальные связи и формируют представление о глобальном охвате программы «Активные граждане».

### Порядок выполнения

1. Попросите слушателей вспомнить игру «глобальное бинго» и достать свои заполненные карточки. Если вы еще не выполняли данное упражнение, сыграйте в эту игру. Методика ее проведения описана в материалах вступительной части семинара-практикума.
2. Предложите участникам представить, что их учебная аудитория – это весь мир. Укажите, где на воображаемой карте расположены стороны света – север, юг, восток и запад – и где находится их страна.
3. Теперь каждый участник должен выбрать из своей карточки один ответ (одну страну), найти эту страну на воображаемой карте и перейти на это место. Если кто-то уже «находится в этой стране», то он или она может выбрать другой ответ и место на карте.
4. Дайте участникам несколько минут, чтобы встать на соответствующие места.
5. Поясните, что им не обязательно точно определять расположение стран. Это не урок географии!
  6. После того, как участники сориентировались и заняли свои места, то, двигаясь по карте, попросите каждого объяснить, где он или она стоит, а также кто связан с этой страной и как именно. Например: «Я Сюзанна и я сейчас в Бангладеш, потому что Кем одела кофточку, которую связали на фабрике в этой стране».
7. Выслушав всех участников, попросите назвать другие страны из своих игровых карточек, о которых еще не упоминали.
8. Предложите группе поделиться своими мыслями и обсудить созданную вами карту и ее содержание. Что мы на ней видим? О чем это говорит?

9. Постарайтесь отыскать как можно больше связей, объединяющих эту группу с разными уголками мира и с разными странами.

### Подведение итогов

- Обратите внимание на то, что всего лишь с помощью нескольких вопросов в этой малой группе мы охватили весь мир. Пусть мы не замечаем этих связей в своей повседневной жизни, они соединяют нас с миром и влияют на нас. В свою очередь, то, что мы делаем, например, где путешествуем, что покупаем, с кем общаемся и т.п. – влияет на мир, а события в разных его уголках затрагивают нас.
- Вспомните про девиз программы «Глобальные связи, локальные действия» и поинтересуйтесь, что он означает для слушателей. Объясните, что программа «Активные граждане» имеет глобальный характер, который проявляется в трех аспектах.
  - Глобальная сеть – тысячи Активных Граждан по всему миру прошли такой же учебный маршрут, по которому сейчас путешествуете вы, и сейчас внедряют реальные инициативы для развития своих сообществ.
  - Общие локальные и национальные проблемы – Активные Граждане на уровне своих общин прилагают усилия для решения местных проблем, например, улучшения санитарных условий, предоставления доступа к образованию и расширения прав и возможностей женщин – проблем, актуальных для многих сообществ в разных странах. Мы можем сотрудничать, учиться и проявлять солидарность с другими людьми, которые сталкиваются с похожими проблемами и стараются их преодолеть.
  - Глобальные проблемы – в программе «Активные граждане» также большое внимание уделено глобальным проблемам, в частности ухудшению состояния окружающей среды, экономической несправедливости и насильственному экстремизму. Действующая в рамках программы сеть позволяет нам предпринимать шаги на глобальном уровне для решения глобальных вопросов.

## Упражнение 3.9 Наши сообщества (30 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Понимание сообщества и связей между локальным и глобальным сообществом.
- Умение определять ключевые заинтересованные стороны в сообществе: власть и принятие решений в сообществе.
- Понимание сообщества и связей между локальным и глобальным сообществом: различные подходы к пониманию сообщества.

### Описание

Участники анализируют различные сообщества, к которым они принадлежат на разных уровнях – от локального до глобального.

### Порядок выполнения

1. Попросите слушателей в течение трех минут обдумать, к каким сообществам они принадлежат, и записать их по одному на отдельных листочках-стикерах.
2. Объясните, что сообщества подразделяются на два типа – территориальные, которые определяются географической местностью, и тематические, взаимодействие в которых построено на общности интересов, опытов и ценностей.
3. Продемонстрируйте приведенную ниже таблицу. Поясните, что ее структура поможет нам проанализировать разные типы сообщества, однако эти ячейки могут накладываться одна на другую.
4. Приведите несколько примеров заполнения каждой ячейки, в идеальном варианте – относительно себя. Среди них должны быть сообщества, которые простираются от локального до глобального масштаба, например:
  - Вместе с другими жителями своего района вы ходите в местную мечеть и одновременно являетесь частью глобальной уммы.
  - Вы болеете за «Арсенал» и чувствуете свою причастность к его глобальной группе поддержки. Кроме того, вы играете за местную футбольную команду.
5. Теперь попробуйте наглядно представить некоторые другие сообщества, к которым принадлежат участники группы. Спросите,

что делает сообщество таковым, то есть что общего между этими сообществами? Четко запишите ответы на флип-чарте.

### Подведение итогов

- Обобщите основные выводы, которые вы записали, параллельно отвечая на вопросы участников и объясняя непонятные моменты.
- В завершение упражнения предложите участникам поделиться мыслями о своих сообществах и рассказать, что нового они узнали.

### Альтернативный порядок выполнения (вариант 2 – углубленный)

- Задайте слушателям два дополнительных вопроса, чтобы помочь им глубже понять суть сообщества и соотнести это обсуждение с материалом модуля 1.
- Какие из этих сообществ имеют собственную «культуру»? Одни сообщества возникают на основе общей культуры, в других их культуры складываются со временем. Некоторые сообщества объединяют в себе множество культур, например, город.
- Какие сообщества изменяются, а какие статичны? Почему они меняются?
- Чтобы перевести беседу из плоскости понимания в плоскость мышления об изменениях, спросите участников, что нового мы узнали из этого упражнения о построении и укреплении сообществ.

Таблица 14. Типы сообществ

	Географические	Тематические
Локальное		
Национальное		
Международное / глобальное, в том числе онлайн		

## Упражнение 3.10 Убунту: узы, которые нас соединяют (30 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Понимание сообщества и связей между локальным и глобальным сообществом.
- Умение определять ключевые заинтересованные стороны в сообществе: системы и системное мышление.

### Описание

Участники знакомятся с концепцией убунту и изучают ее в применении к собственной жизни.

### Подготовка и материалы

Записанное определение убунту.

### Порядок выполнения

1. Ознакомьте группу с идеей убунту. Слово «убунту» происходит из языка банту, большой полиэтнической группы в Южной Африке. Оно обозначает определенную философию или мировоззрение. Концепция убунту определяет идентичность через связи индивида с другими. Основными предпосылками этой философии являются чувство общности и общая деятельность, а также ответственность перед другими.
2. **Взаимосвязанность.** В мировоззренческой философии убунту нет изолированности. Индивид является целостным сам по себе и в то же время он – часть большего целого, связанная с этим целым неразрывными узами.
3. Архиепископ Десмонд Туту дает следующее определение:  
*«Человек с убунту открыт и доступен для других, принимает других людей, не видит для себя опасности в том, что другие талантливы и добры, поскольку он твёрдо уверен в себе, понимая, что является частью большего целого, и, наоборот, человек с убунту угнетён, когда других оскорбляют или унижают, пытаются или угнетают».*  
Суть этой философии часто выражают так: «Я есть потому, что есть ты, потому что есть мы».
4. Поинтересуйтесь, что слушатели понимают под термином убунту. Попросите участников с

помощью мозгового «штурма» вспомнить и записать слова, фразы или идеи, переводы или аналогичные понятия своего языка. Спросите, могут ли они привести примеры убунту в сфере профессиональной деятельности.

### Подведение итогов

- Определите, что из приведенного выше наиболее актуально для группы. Как философия убунту может помочь нам развивать в себе качества Активных Граждан?
- В соответствии с принципами убунту, мы должны признавать уникальную ценность каждого человека, отмечать успехи других и ценить их вклад в общее процветание.
- Предложите участникам индивидуально поразмышлять над тем, как они могут воплощать принципы убунту в своей повседневной жизни.
- Как навыки и социальные и морально-ценностные установки, которые мы обсуждали, могут способствовать такому вкладу?

## Упражнение 3.11 Глобальный «снап» (30 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Понимание сообщества и связей между локальным и глобальным сообществом.
- Умение определять ключевые заинтересованные стороны в сообществе: системы и системное мышление.

### Описание

Простое и веселое упражнение на основе детской карточной игры. Оно организовано в форме командного состязания, во время которого участники стараются отыскать связи между локальными и глобальными проблемами.

### Подготовка и материалы

Бумага или листочки-стикеры, ручки.

### Подготовка и материалы

1. Сообщите группе, что сейчас им предстоит принять участие в командном состязании, однако не объясняйте цель упражнения.
2. Поделите группу на две команды, не объясняя причины. Дайте инструкции командам отдельно, чтобы одна не слышала задание другой. Попросите одну команду записать максимальное количество локальных проблем, сколько они смогут вспомнить. Вторая команда должна записать максимальное число глобальных проблем. Проблемы следует записывать по одной на каждом листочке (или листе бумаги). Дайте командам три-четыре минуты и, перед тем, как их остановить, убедитесь в том, что у каждой команды накопилась пачка минимум из 20 проблем.
3. Предложите командам придумать себе названия и запишите их в верхней части большого листа на флип-чарте. Проведите между названиями вертикальную линию посередине. Это таблица для записи баллов.
4. Попросите команды сесть в ряд одна напротив другой и объясните цели и правила.
5. В этой игре под названием «глобальный снап» необходимо найти связи между локальным и глобальным. У одной команды есть набор локальных проблем, у другой – глобальных. Члены команд расположились двумя рядами лицом к оппонентам. Проблемы, которые они записывали, начинают зачитывать с конца ряда.
6. Член одной команды зачитывает верхнюю проблему из своей пачки, а участник другой – из своей. Если кто-то замечает связь между этими двумя проблемами, то он(она) выкрикивает «снап». Участника, который сказал (или выкрикнул!) «снап» первым, просят пояснить, как, по его мнению, эти две проблемы связаны между собой. Если аргументация убедительная, соответствующая команда получает один балл. Если связь установить невозможно или она обоснована слабо, позвольте другой команде пояснить эту связь и завоевать один балл.
7. Если никто не говорит «снап», или если балл присужден, стопки проблем переходят к следующему члену каждой команды и процесс повторяется.
8. Определите, на каком количестве баллов игра прекращается.  
Например:  
Команда А (локальный уровень): «Цена кукурузы».  
Команда Б (глобальный уровень): «Изменения климата».  
Участник: «Снап! Изменения климата приводят к экстремальным погодным явлениям, которые влияют на условия ведения сельского хозяйства и то, сколько земли пригодно для выращивания культуры. Это отражается на цене кукурузы».
9. Правила.
  - a. Право первой зачитать свою проблему переходит от одной команды к другой по очереди.
  - b. Участник, который зачитывает проблему, не может говорить «снап».
  - c. Листочки в стопках складывают записями вниз, и никто другой в команде не должен видеть, какая проблема сейчас будет зачитываться.
  - d. Если вы сказали «снап», то должны сразу дать объяснение.
10. Во время игры в аудитории становится достаточно шумно, и иногда трудно определить, кто выкрикнул «снап» первым. Поэтому в помощь судье следует привлечь коллегу-фасилитатора или добровольца. Проследите за тем, чтобы состязательный дух не взял верх над обучением.

### Подведение итогов

- Что нового мы узнали о связях между локальным и глобальным?
- Какие современные глобальные события влияют на нашу жизнь на локальном уровне?
- Какие события на локальном уровне чреватые глобальными последствиями?

### Продвинутый вариант

- Каждая связь – это возможность глубже изучить нашу глобальную взаимозависимость. Можно составить список связей, которые выявили участники, и, отталкиваясь от него, повести беседу о связях и их последствиях для наших сообществ и для нашей работы.
- Это упражнение также может служить вступлением к обсуждению властных отношений и того, что влияет на нашу жизнь; к разговору о более широких вопросах, которые следует учитывать при планировании и реализации социальных проектов на уровне сообщества.

## Упражнение 3.12 Системы, частью которых мы являемся (45 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Понимание сообщества и связей между локальным и глобальным сообществом.

### Описание

Участники исследуют понятие системы и то, как мы связаны между собой в локальном и глобальном масштабе.

### Подготовка и материалы

Объяснение термина «системы»:

*Набор составных, которые работают вместе, как части единого механизма или взаимосвязанная сеть, комплексное целое.*

Веб-сайт Oxford Dictionaries.

### Порядок выполнения (вариант 1)

1. Поделитесь с группой мыслью о том, что понимание взаимосвязанности может помочь нам решать проблемы и планировать надлежащие мероприятия и проекты. Оно позволяет осмыслить проблему как комплексное явление и избежать риска неумышленно причинить вред своей работой.
2. Мы связаны с другими людьми и окружающим миром множеством способов. Через одежду, которую носим, едой, которую употребляем, и технологии, которыми пользуемся, - мы зависим от других людей на локальном, национальном и глобальном уровне. Это обусловлено тем, что мы связаны с многочисленными локальными и глобальными системами.
3. Система – это набор составляющих, которые в своем взаимодействии придают этой коллективной группе новые свойства. Если присоединить велосипедные колеса к цепи, а цепь к педалям, которые в свою очередь крепятся к раме, то получится велосипед – то есть система. В этой системе все детали функционируют вместе, и изменения в одной составляющей влияют на целое.

4. Спросите, может ли кто-то из слушателей привести другие примеры систем в действии. См. примеры в таблице на следующей странице.

- Политические (директивные органы, локальные, региональные, национальные, глобальные).
- Экономические (финансовые системы).
- Экологические (реки, океаны, погодные режимы).
- Технологические (электричество, Интернет, мобильные телефоны).
- Культурные (СМИ, мода, музыка, телевидение, спорт).

5. Попросите участников рассказать о некоторых действиях, которые они выполнили сегодня с утра, например, умылись, позавтракали, приехали на автобусе на семинар. Выясните детали.

6. Выберите один пример и подробно проанализируйте, как он связан с локальными системами.

7. Запишите его в флип-чарте в центре, например: «Якира на завтрак ела овощи».

8. Предложите группе подумать над тем, какие локальные системы здесь задействованы:

- i. овощи выросли в экосистеме (если они из этой местности), которая объединяет в себе животных, насекомых, растения и землю, и которая, в свою очередь, связана с погодной системой;
- j. дорожно-транспортная система, с помощью которой эти овощи доставили в магазин;
- k. местная экономика.

### Подведение итогов

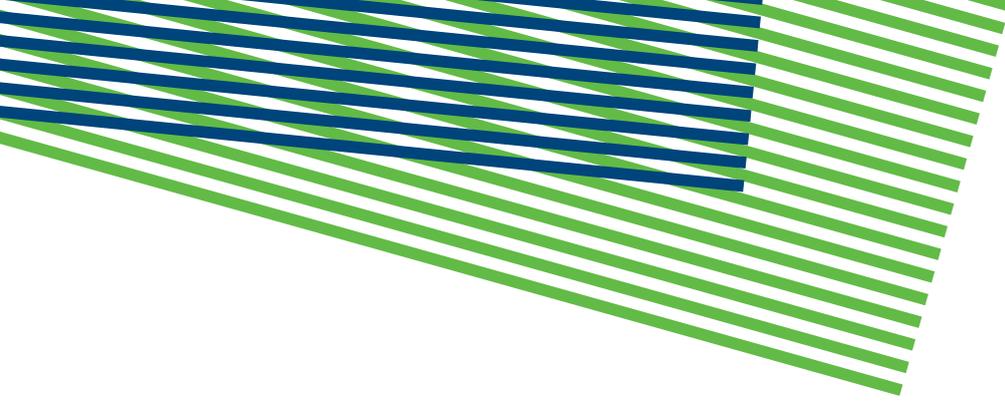
- Вначале еще раз подчеркните, что мы связаны с множеством локальных и глобальных систем, которые также взаимосвязаны между собой. Спросите участников, как, по их мнению, на нашу жизнь влияют наши связи с системами локального и глобального уровня.
- Присутствуют ли в этой аудитории свидетельства наших локальных и глобальных связей? Например, мы являемся частью глобальной и локальной сети Активных Граждан...

### Порядок выполнения (вариант 2 – углубленный)

1. При желании исследовать глобальные связи более подробно на данном этапе можно сыграть в игру «глобальный снап», если вы еще этого не делали (см. упражнение 3.11, стр. 127).
2. Примеры.
  - Чай впервые привезли на запад из Китая в 1800 году (торговля).
  - Первые из известных нам свидетельств об использовании бумаги родом из Египта (торговые пути как средство распространения инноваций).
  - Самый давний из известных примеров печатания текстов (с помощью деревянных дощечек) был обнаружен в Китае.
  - Многие современные изобретения, такие как электрическая лампочка, телефон, телевидение, компьютер и Интернет были бы невозможны без открытий, сделанных разными людьми в разных странах и на разных континентах.

**Таблица 15. Примеры глобальных – локальных систем**

Сфера деятельности	Некоторые примеры
<p><b>Технологии</b></p> 	<p><i>Интернет.</i> За прошедшие 15 лет численность пользователей интернета выросла от менее одного процента до более 25 % населения планеты.</p> <p><i>Мобильные телефоны</i> впервые появились на массовом рынке в 1990-ых. На сегодняшний день услугами мобильных операторов пользуются шестеро людей из десяти.</p>
<p><b>Экономика</b></p> 	<p><i>Рост международной торговли и многонациональных корпораций.</i> Бюджеты некоторых многонациональных корпораций превышают объемы валового внутреннего продукта некоторых стран. В современных условиях потребности многих людей и их средства к существованию в значительной степени зависят от решений и действий этих компаний. Также, наши национальные экономики тесно связаны между собой. Изменения экономической политики и сокращение или стремительное развитие экономик в одной части света могут иметь огромные последствия для других регионов.</p>
<p><b>Политика</b></p> 	<p>Активизация межрегионального сотрудничества, например в рамках Европейского Союза, Содружества развития Юга Африки и Андского содружества наций.</p> <p><i>Рост влияния международных институций</i>, например Организации Объединенных Наций и Всемирного банка.</p> <p><i>Широкие политические движения</i> с глобальными амбициями, например, коммунизм, капитализм, демократизация.</p>
<p><b>Экология</b></p> 	<p><i>Повышение уровня информированности среди населения планеты</i> о проблемах окружающей среды способствовало принятию нормативных документов и проведению кампаний, как на локальном, так и на глобальном уровне, которые призваны обеспечить рациональное потребление ресурсов, и направлены на борьбу с изменениями климата и недопущение дальнейшего разрушения природной среды.</p>
<p><b>Культура</b></p> 	<p><i>Поп-культура:</i> глобальные тенденции в плане стиля, имиджа и способа общения преодолевают традиционные культурные барьеры, в том числе обусловленные языком и религией. Лишь два примера. В социальной сети Facebook зарегистрировано более 500 миллионов пользователей из сотен разных стран. Реалити-шоу на телевидении за последние десять лет завоевали массовую популярность по всему миру. Идеи для таких телепрограмм дублируются в других странах, и чаще всего телеканалы выбирают формат музыкального конкурса в стремлении «найти следующую суперзвезду нашей страны!»</p>



---

## «Гроздь гнева» – рассказ о системе Фермера принудительно выселяют из его дома и земельного участка: его диалог с трактористом, которого направил банк.

### **Тракторист фермеру:**

*Я тут ни при чем. От меня ничего не зависит. Не выполню распоряжения - выгонят с работы. А ты... ну, положим, ты меня убьешь. Тебя повесят, а до того как ты будешь болтаться на виселице, сюда придет другой тракторист и свалит твой дом. Не того ты собираешься убивать, кого нужно.*

### **Фермер:**

*А кто так распорядился? Я до него доберусь... Вот кого надо убить.*

### **Тракторист:**

*Опять ошибаешься. Он сам получил такой приказ банка. Банк сказал ему: "Всех выселить, не то слетишь с работы".*

### **Фермер:**

*Значит, директор банка. Или правление...*

### **Тракторист:**

*Мне один рассказывал – банк получил распоряжения с востока. Распоряжения были такие!*

*"Добейтесь доходов с земли, иначе мы вас прихлопнем".*

### **Фермер:**

*Где же конец?... Прежде чем подохнуть с голоду, я еще убью человека, который довел меня до голодной смерти.*

### **Тракторист:**

*Не знаю. Может, стрелять и не в кого. Может, люди тут не виноваты.*

### **Фермер:**

*Надо подумать... Нам всем надо подумать, как быть дальше. Должен же быть способ положить этому конец. Это ведь не молния, не землетрясение. Кто творит нехорошие дела? Люди. Значит, это можно изменить.*

Отрывок из романа «Гроздь гнева» (1939) Джона Стейнбека о событиях Великой Депрессии – периода крайней бедности для фермеров в Соединенных Штатах.

## Упражнение 3.13 Игра «системный треугольник» (50 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Способность определять проблему социального развития в местном сообществе: системы и системное мышление.

### Описание

Участники формируют человеческую систему и размышляют над тем, как определение точек приложения влияния и работа с ними в рамках системы способствует планированию социальных проектов. Слушатели обсуждают, как понимание проблемы как следствия системы может помочь в решении этой проблемы.

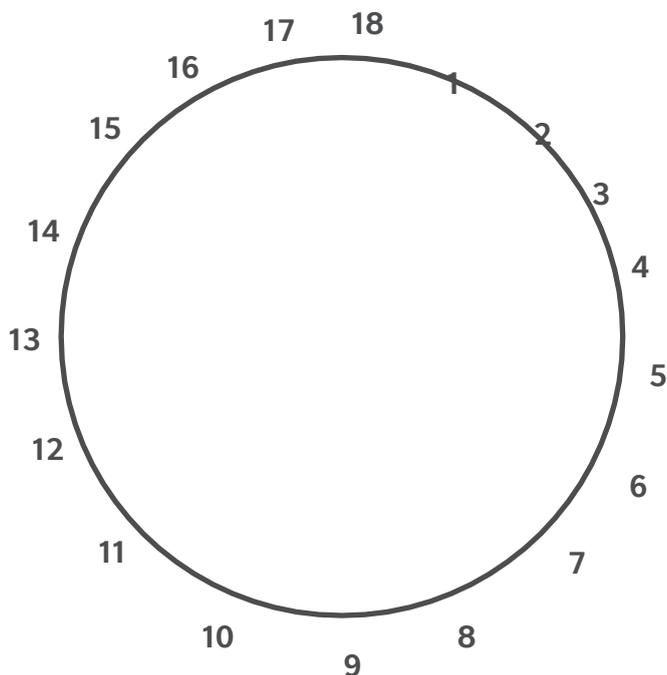
### Подготовка и материалы

Подготовьте схему с окружностью и числами на ней в зависимости от количества участников в группе. То есть, если группа состоит из 18 участников, запишите по кругу числа от 1 до 18. Подготовьте набор листочков-стикеров с номерами от 1 до 18.

### Порядок выполнения (вариант 1)

1. Сообщите группе, что вы приступаете к изучению понятия системы.
2. Все слушатели становятся в круг. Раздайте им по листочку с номером.

### Диаграмма 36. Формирование системы



Для группы из 18 человек номера должны быть от 1 до 18.

3. Предложите каждому мысленно выбрать двух людей в группе и запомнить их номера (участники не должны никому говорить, кого они выбрали; также они не могут выбирать фасилитаторов). Эти люди будут их референтными точками.
4. Поясните участникам, что через минуту вы попросите их перейти на другое место таким образом, чтобы занять позицию на одинаковом расстоянии от своих двух референтных точек (то есть на одинаковом расстоянии от каждого из членов группы, которых они загадали). Продемонстрируйте, что вы имеете в виду.
5. Теперь попросите каждого стать на другое место таким образом, чтобы между ним(нею) и каждой из референтных точек было одинаковое расстояние. Побуждайте участников делать это тихо, не разговаривать друг с другом и не раскрывать, кто является их референтными точками.
6. Дайте участникам сигнал прекратить движение (система приходит в состояние покоя). Примите во внимание, что часто система не успокаивается, а остается динамичной. В этом случае вам, возможно, придется попросить группу прекратить движение.
7. Когда участники встали на новые места, фасилитатор может попросить одного человека перейти на другое место и дать группе возможность возобновить состояние равновесия.
8. Если вы располагаете достаточным временем, повторите игру дважды или трижды. Для каждого последующего раунда попросите нового человека перейти на другое место. Предложите группе понаблюдать за тем, что происходит с целостной системой участников каждый раз, когда вы кого-то перемещаете.

### Подведение итогов

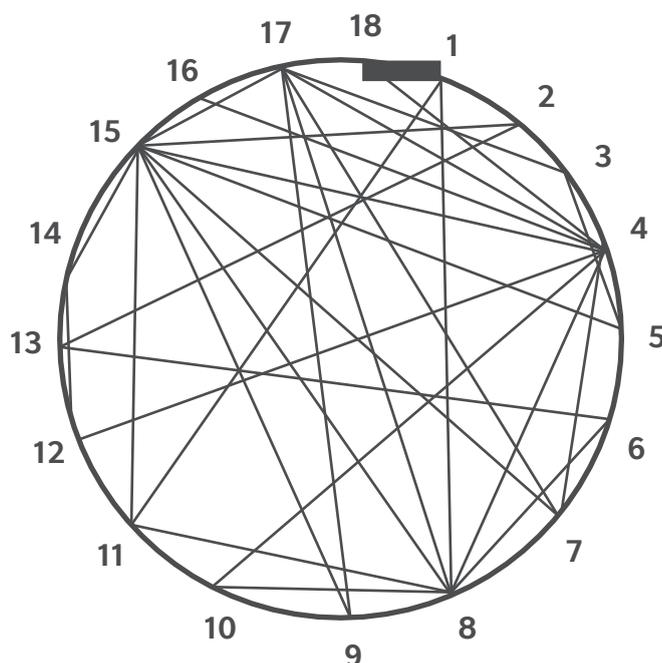
- Остановите упражнение. Пригласите слушателей собраться возле схемы (она подобна циферблату, но по ходу часовой стрелки записаны числа от 1 до 18).
- Попросите каждого участника провести на схеме две линии – по одной от своего номера к номерам своих референтных точек. Теперь схема выглядит так, как на рисунке ниже.
- Предложите участникам выяснить, кто обладает максимальным количеством рычагов в этой системе, то есть определить лицо или лиц, которые в наибольшей степени способны влиять на ее функционирование. Это участники, к чьим номерам ведет наибольшее количество соединительных линий. Спросите группу, заметили ли они, что перемещение этих людей имело существенные последствия для всей системы. Кто был точкой (или точками) поддержания равновесия (участники с меньшим количеством

соединительных линий)? Есть ли в этой системе люди, которые, на первый взгляд, не имеют многочисленных связей, однако способны оказывать серьезное влияние? Как это могло бы происходить?

- Задайте группе такие вопросы: «Что мы узнали о системах из этого упражнения?» Постарайтесь направлять беседу таким образом, чтобы участники высказывали мысли и предположения по поводу того, как всестороннее знание своей системы помогает лидеру действовать значительно эффективнее в реализации различных мероприятий, направленных на решение тех или иных проблем. В этом случае вы получаете возможность избежать непредвиденных последствий. Можно определить одно небольшое вмешательство, которое позволит существенно улучшить ситуацию и обеспечит гораздо большую отдачу, нежели 20 мероприятий с небольшим эффектом.

- Почему важно искать точки приложения влияния, как показывает это упражнение? Когда некоторые люди переходят с одного места на другое, то происходящие вследствие этого изменения бывают либо незначительными, либо их вовсе нет. Когда же двигаются некоторые другие люди, то вскоре система претерпевает существенные преобразования. Подчеркните, что вы убеждены, что все люди в группе имеют большой потенциал стать точками приложения влияния в своих собственных системах.
- Примечание для фасилитатора. Когда мы хорошо ориентируемся в системах, к которым принадлежим (то есть знаем связи между субъектами, распределение сфер влияния, различные способы внести незначительные, но при этом эффективные коррективы), то можем чаще принимать правильные решения и определять небольшие действия, чтобы получить весомые результаты.

Диаграмма 37. Точки приложения влияния



## Порядок выполнения (вариант 2). Системы и наши сообщества

### Системное мышление и его аналогии с убунту

1. Предложите участникам объединиться в небольшие группы и обсудить вопросы, приведенные ниже.
  - Какие коррективы (небольшие изменения) можно осуществить, чтобы благодаря им достичь длительных изменений на благо наших сообществ?
  - На какие точки приложения влияния следует воздействовать, чтобы реализовать эти коррективы в нашем сообществе?
2. Пригласите группы поделиться выводами своего обсуждения.
3. Чтобы изменить ситуацию к лучшему, нам не обязательно разрабатывать масштабные программы – стратегические коррективы могут быть не менее эффективными.

## Порядок выполнения (вариант 3 – углубленный)

1. Изучение систем на этапе планирования социальных проектов помогает лучше осознать потенциальные вызовы и открывает перспективные возможности. Приведите примеры таких вызовов и возможностей, опираясь на материалы следующих двух страниц.
2. Подумайте над тем, как следует работать с системами.

**Таблица 16.** Системное мышление в планировании социальных проектов

Как влиять на системы: вызовы	Как Активные Граждане могут работать с системами
«Эти изменения слишком огромны»	Сосредоточьте внимание на небольших коррективах, обещающих существенные результаты. Какие точки приложения влияния помогут сдвинуть ситуацию с места?
«Это комплексная проблема, где все взаимосвязано, и наши действия могут обернуться непредвиденными последствиями».	Перед тем, как приступить к осуществлению социального проекта, оцените риски с помощью упражнения 4.12, или проанализируйте «силовое поле» по методике упражнения 4.14. Апробируйте различные идеи на практике. Тщательно контролируйте процесс внедрения проекта и оцените результаты. Примите во внимание выводы своей работы перед тем, воспроизвести проект в более широком масштабе.
Мы видим лишь то, что ожидаем увидеть.	Смените угол зрения и изучите проблему с разных сторон.
Изменения, которые мы внедряем в системе, способны улучшить ее на короткое время, а далее последует ухудшение.	Проанализируйте запланированные усовершенствования. Насколько они жизнеспособны? Попытайтесь спрогнозировать ситуацию в долгосрочной перспективе и оцените возможные риски.
Вы видите не целое, а только части.	Постарайтесь увидеть общую картину.

Ниже приведен яркий пример того, как вдумчивое изучение проблемы помогает сформировать целостное представление о системе, и такой подход оказывается более продуктивным по сравнению с акцентированием внимания на отдельных ее представителях.

Конкретные практические примеры убеждают в том, что ориентация на изменение всей системы приносит хорошие плоды. На Филиппинах благодаря Национальной кампании за проведение земельной реформы удалось добиться перераспределения половины национальных сельскохозяйственных угодий в пользу трех миллионов бедных домохозяйств, что способствовало реализации их прав и обеспечивало средствами для существования. На следующей странице представлена еще одна иллюстрация применения системного подхода в рамках локального социального проекта.

## Налаживание контактов между полицией и молодежью

Джозеф Чарли, участник Программы интеграции 2008 – 2009, Сьерра-Леоне

В 2008 году агрессивность в отношениях между полицией и молодежью достигла небывало высокого уровня.

Во время ряда спортивных состязаний между старшими школами ученики, вооруженные элементарными средствами защиты: ножами, дубинками и камнями – напали на офицеров полиции, которые были направлены для поддержания порядка. Это событие стало кульминацией напряженности, существовавшей годами.

Джозеф Чарли, заместитель Главного инспектора полиции Сьерра-Леоне, решил положить этому конец. Руководитель полиции хотел наладить контакты между полицией и молодежью в столице страны Фритауне, где проблема стояло особенно остро.

С помощью методик, которыми он овладел благодаря участию в программе Британского совета, в частности навыкам командной работы и коммуникации, Джозеф обратился к молодежному объединению «Ученики против насилия». Представители этой группы выразили свои претензии и передали их ему через своего президента.

С целью развития хороших отношений и поддержания открытых каналов коммуникации, президенту молодежного объединения было предоставлено место для работы в главном управлении полиции Фритауна.

«Между сторонами постепенно формировалось доверие», – рассказывал Джозеф. Он также отметил, что эта инициатива способствовала большей прозрачности и налаживанию очевидного взаимодействия между полицией и молодежью без осадка взаимных обвинений.

Напряженность между подростками и стражами порядка существенно спала. Этого удалось достичь в основном благодаря тому, что полиция заранее получает информацию о поводах для недовольства

или о возможных неприятностях через свои каналы среди учеников.

Когда в полицию поступают сведения о потенциальных разборках между хулиганскими группировками, то переговорщики от молодежного объединения берут на себя роль посредников между этими группами. Кроме того, благодаря подобной информации появляется возможность отменить запланированные мероприятия, если их проведение сопровождается риском вспышек насилия.

Предложенная Джозефом стратегия также включала в себя «системные изменения», имевшие своей целью помочь сторонам изменить свое восприятие друг друга. Так, в современных программах подготовки сотрудников полиции большое внимание уделяется практическим методам развития хороших отношений с ученической молодежью. Как следствие применения нового подхода, полиция больше не присутствует на спортивных состязаниях между молодежными командами, и теперь эти мероприятия почти всегда проходят мирно.

## Упражнение 3.14 Принципы социального проекта (30 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Мотивация действовать в целях устойчивого развития.

### Описание

Участники согласовывают ряд принципов для реализации социальных проектов.

### Подготовка и материалы

Бумага и ручки.

### Порядок выполнения

1. Спросите группу, что они понимают под термином «принципы». Например: «Принципы – это правила, которые лежат в основе действий».
2. Обсудите, каким должен быть хороший принцип. Заметьте, что хороший принцип для Активных Граждан – это норма, которой могут руководствоваться все Активные Граждане в любой стране, на локальном и глобальном уровне.
3. Далее участники индивидуально рефлексируют семинар, знания и опыт, которые здесь приобрели, обсуждения, в которых принимали участие, и размышляют над тем, «какие ключевые принципы мы хотим установить и придерживаться их в будущем при осуществлении наших социальных проектов».
4. Через пять минут предложите им объединиться в четверки, поделиться своими выводами и обсудить ключевые принципы, которые, по их мнению, помогут группе быть инклюзивной и эффективной. Эти принципы должны быть применимы на локальном и глобальном уровне.
5. Представьте наработанные принципы в общем кругу и начните коллективный диалог, чтобы согласовать основные принципы реализации социальных проектов.
6. При определении принципов для группы:
  - согласуйте их путем диалога. Таким образом участники будут понимать их и относиться к ним более ответственно. Рекомендуется поделить список принципов на две категории – те, с которыми все согласны, и те, относительно которых консенсуса достичь не удалось.
  - расскажите о своих принципах другим группам Активных Граждан в своей стране и мире. Например, группа может рассмотреть такие варианты:
    - принцип убунту;
    - принцип критичного отношения к собственным предположениям;
    - принципы справедливости, уважения, равенства и достоинства в соответствии со Всеобщей декларацией прав человека.
7. Другие примеры
  - **Участие и инклюзия.**
  - **Устойчивое развитие**, которое предусматривает:
    - a. хорошее понимание сообществ и контекста, в котором вы работаете, в том числе взаимосвязей и систем, влияющих на желательные для вас изменения.
    - b. реальную трансформацию властных отношений, а не временное решение проблемы;
    - c. сотрудничество между разными индивидами и группами;
    - d. непрерывную работу, которая включает в себя мониторинг и соответствующие вмешательства, при необходимости.

- Все эти принципы требуют участия и приверженности им со стороны сообщества. Участие со стороны сообщества и осознание им собственной ответственности за цель и результаты социального проекта, работа не для сообщества, а вместе с ним – это не просто этические ценности Активных Граждан. Это также предпосылки жизнеспособности того, чего вы стремитесь достичь.
- **Внимание к культурным особенностям.** Политика и действия должны отражать культурные особенности. Это значит, что субъекты должны учитывать культурные нормы и практики в процессе разработки мероприятий, чтобы обеспечить их максимальную эффективность. Кроме того, при осуществлении таких мероприятий необходимо уважать культурные нормы и практики и избегать нанесения ненужного вреда культурной практике. Для этого необходимо стремиться к расширению своих знаний о культуре, учитывать существующее неравенство, помогать разным культурам формировать общественное мнение и давать возможность определять собственный образ жизни.
- **Внимание к гендерной проблематике.** Политика и действия должны отражать гендерные аспекты. Они должны исходить из признания гендерного аспекта вопросов и проблем (например, понимания того, как тот или иной вопрос влияет на гендерные роли и взаимоотношения и какую специфику он приобретает под влиянием этих ролей и взаимоотношений). Также, политика и действия должны учитывать разное восприятие женщинами и мужчинами и различия в интересах женщин и мужчин, обусловленные разным социальным положением и гендерными ролями.
- Это требует от нас критически пересмотреть собственные гендерные стереотипы и расширять свои знания о гендерной проблематике, о формах дискриминации

мужчин и женщин и способах развития потенциала мужчин и женщин, чтобы дать им возможность реализовать свои права.

- **Внимание к проблемам молодежи.** Политика и действия должны отражать проблемы молодежи. Они должны учитывать потребности и права юношей и девушек и их место в обществе. Их потребности следует рассматривать в контексте иного набора целей и задач развития, которые формулируются отдельно от аналогичных целей и задач для других поколений. Кроме того, необходимо проводить широкие консультации с молодежью и привлекать ее к разработке и реализации политики и практики.
- **Сотрудничество и совместные решения.** Сообщества и органы власти должны поддерживать сотрудничество между сообществами и признавать существование у нас различного видения, ценностей и критериев успеха. Этот принцип может быть претворен в практику только при условии диалога и равноправного участия на локальном и глобальном уровне. Принимаемые гражданами решения должны напрямую влиять на локальный, национальный и глобальный уровень.

#### **Подведение итогов**

- Предложите группе в режиме мозгового «штурма» пять минут поразмышлять над тем, что эти принципы могут означать на практике в процессе разработки социального проекта.

## Упражнение 3.15 • Исследование в сообществе (1 час 30 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Понимание сообщества и связей между локальным и глобальным сообществом.
- Понимание сообщества и связей между локальным и глобальным сообществом: различные подходы к пониманию сообщества.
- Мотивация действовать в целях устойчивого развития.
- Способность определять проблему социального развития в местном сообществе.

### Описание

Участники проводят исследование в местном сообществе и выясняют мнения его жителей, чтобы определить и/или уточнить потребности данного сообщества.

### Порядок выполнения (вариант 1)

1. Воспользуйтесь аналитической картой сообщества, которую участники составили в процессе работы над упражнением 3.1 (стр. 114). Обратите внимание на пробелы, вопросительные знаки и аспекты, возможно, требующие вмешательства. Объясните, что в итоге выполнения этого упражнения группа должна получить список моментов касательно выявленного вопроса, которые вызывают беспокойство, и предварительно сформулировать проблему.
2. Помогите группе определить, какого типа информация необходима и как ее получить.
3. Поработайте с группой, чтобы сформулировать качественные вопросы.
4. Согласуйте методику сбора информации, например, путем проведения бесед в сообществе, с помощью анкетирования, через организацию диалога, или других способов собирания информации в местном сообществе.
5. В процессе обсуждения определите круг лиц, с которыми следует пообщаться. Поговорите с рядовыми жителями, например, с соседями, детьми, людьми преклонного возраста, сотрудниками библиотеки, продавцами в магазинах, водителями такси и официантами. Почитайте местную прессу, последите за местными новостями. Возможно, также имеет смысл побеседовать с журналистами или редактором местной газеты и расспросить их о том, какие мнения они слышали касательно

данного вопроса. Пообщайтесь с местными лидерами, например, государственными служащими, предпринимателями, религиозными деятелями, активистами и учителями. Обратитесь в местную библиотеку, посетите местные некоммерческие организации и местный совет.

6. **Задание 1.** Составить карту и определить в сообществе аспекты, которые вызывают беспокойство – на основе ответов местных жителей.
7. **Задание 2.** Сгруппировать похожие аспекты, вызывающие беспокойство, и мнения. Результат: кластеры проблемных аспектов.
8. **Задание 3.** Назвать проблему. Результат: утверждение, которое описывает общую проблему.
9. С этой целью также применяется еще один, более универсальный, инструмент – **ChoiceWork process**, предложенный Академией развития образования (Academy for Educational Development, ‘Citizen Deliberations on HIV/ AIDS issues’ [www.aed.org/Publications/upload/ChoiceWork.pdf](http://www.aed.org/Publications/upload/ChoiceWork.pdf))

### Подведение итогов

- В зависимости от того, как происходило исследование в сообществе, по его результатам должен сформироваться список пунктов, которые вызывают беспокойство и которые можно сгруппировать, расположить в порядке приоритетности и/или описать в виде общей проблемы. Выводы данного исследования важно сверить как минимум с двумя другими источниками информации в сообществе (то есть провести триангуляцию). К числу других источников информации относятся: отчеты местных органов власти, статистические данные в сфере здравоохранения и безопасности, данные переписи населения и т.п.
- Также следует подумать над тем, как поинформировать о результатах исследования людей, принимавших в нем участие.

## Упражнение 3.16 Подготовка к встрече в сообществе для обмена опытом (30 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Мотивация действовать в целях устойчивого развития.
- Умение определять ключевые заинтересованные стороны в сообществе.
- Способность определять проблему социального развития в местном сообществе.

### Описание

Участники посещают организации или коллективы социально-ориентированных программ в сообществе, чтобы ознакомиться с практикой применения методик, которыми они овладели во время семинара. Кроме того, такой визит дает возможность больше узнать и поделиться собственным опытом лидерства с представителями этих организаций и сообществ.

### Подготовка и материалы

1. Фасилитаторы организуют визит в одну или две общественные организации.
2. Подготовьте для участников краткую информационную справку о каждой из организаций/сообществ. При выборе организаций преимущество следует отдавать тем, руководители которых имеют богатый опыт лидерства и готовы делиться им с участниками.

### Порядок выполнения

3. Фасилитатор предлагает слушателям собраться в одну группу или разделиться на две, в зависимости от числа сообществ или организаций, которые предполагается посетить.
4. Фасилитатор обрисовывает контекст визитов и оставляет участников готовиться к ним. Они обсуждают такие вопросы:

- a. Чего они хотели бы достичь с помощью данного визита?
- b. Какой след они хотели бы оставить в деятельности этой организации или сообщества?
- c. Поставьте эти вопросы перед группой.

### Рефлексия учебной экскурсии

- Расскажите об успешных итогах вашего визита.
- Что мы хотим, чтобы участники говорили о себе, о сообществе ИЛИ организации, которую они посетили, а также о нас в следующие несколько дней или недель после визита?
- Если нас воспринимают не как людей, которые «решают проблемы», а скорее как людей «любопытных и помогающих другим раскрывать свои возможности», что это значит для нас?
- Какие вопросы могут привести к новому осознанию того, что является возможным?
- Когда я попрошу эту группу дать мне обратную связь о том, как я помог или помогла сделать этот визит продуктивным, что я хочу услышать в ответ?
- Подведите итоги визита в сообщество и проанализируйте полученный опыт. Какие инициативы данная организация осуществляла в местном сообществе?



## Упражнение 3.17 Определение вмешательства через реализацию социального проекта (15 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Мотивация действовать в целях устойчивого развития.

### Описание

Упражнение позволяет группе определить следующий шаг в процессе подготовки к планированию социального проекта.

### Подготовка и материалы

Нет.

### Порядок выполнения

1. Поделитесь с группой такими наблюдениями:

Теперь группа подошла к тому моменту, когда может определить направление своих действий (или вмешательства) по изменению ситуации путем реализации социального проекта или проектов.

- Социальные проекты не обязательно должны быть масштабными или дорогостоящими. Часто они гораздо более эффективны, когда предусматривают небольшие стратегические вмешательства (корректировки), приносящие пользу всему сообществу.
- Большое значение имеет то, как вы выбираете направление своего социального проекта и как планируете мероприятия. Во многих случаях процесс и подход являются важной составляющей результатов. Это возможность применить на практике полученные знания и навыки, а также продемонстрировать свои установки, присущие Активным Гражданам, в том числе: изучать разные точки зрения, вовлекать других, помогать им полнее

осознать свой потенциал, а также проявлять лидерскую инициативу. Чтобы усилить эффект и обеспечить длительное воздействие своего социального проекта, вам следует работать над тем, чтобы как можно больше людей восприняли идеи этой программы и присоединились к ней.

- Когда вы не сосредотачиваетесь исключительно на проблемах, но также видите перспективные возможности и сильные стороны своего сообщества (или сообществ), то перед вами открывается больше вариантов для реализации эффективных инициатив.
2. Вместе с группой подумайте над тем, какое направление деятельности участники хотели бы выбрать для своего социального проекта или проектов. Чтобы спланировать свои дальнейшие шаги, они могут воспользоваться списком ниже и выбрать важные для себя пункты.
    - Изучить примеры социальных проектов со всего мира.
    - Согласовать общие принципы для реализации социального проекта.
    - Коллективно проанализировать возможные стратегии действий (вмешательства), которые имели бы длительный позитивный эффект в сообществе.
    - Провести исследование в местном сообществе.

## Упражнение 3.18 • Концептуальное видение изменений, которые мы хотим воплотить (90 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Мотивация действовать в целях устойчивого развития.
- Способность определять проблему социального развития в местном сообществе.

### Описание

Как сделать наше сообщество более благоприятным местом для жизни? Какие перемены мы хотели бы видеть?

### Подготовка и материалы

Листочки-стикеры, таблица для формирования концептуального видения, упражнение 3.5 «Система властных координат» (стр. 120).

### Порядок выполнения (вариант 1)

#### Этап 1. Рефлексия полученных знаний и опыта, подготовка к формированию видения желаемых перемен

Вспомните аналитические карты наших сообществ, которые мы строили на предыдущих занятиях и подчеркните важность диалога и устойчивого развития, о которых шла речь во время работы над упражнением 0.5 «Стратегическая цель Активных Граждан» (стр. 47). Помните, что перемены, к которым вы стремитесь, должны быть позитивными для всего сообщества в целом. Сформулируйте их так, чтобы они вдохновляли. Запишите их.

1. Дайте участникам 15 минут, чтобы обдумать выводы из упражнений «Стена славы» (1.6, стр. 62), «Убунту» (3.10, стр. 126), «Построение аналитической карты сообщества» (3.1, стр. 112) и «Исследование в сообществе» (3.15, стр. 137).
2. Примеры вопросов для рефлексии:
  - Что нового я узнал(а) о своем сообществе/сообществах?
  - Какие позитивные стороны есть в моем сообществе/сообществах?
  - О каких надеждах и стремлениях я услышал(а)? Что могло бы быть?
  - Запишите итоги на флип-чарте в общем кругу.

### Порядок выполнения (вариант 1)

#### Этап 2. Определение перемен, которые мы хотим видеть

1. Предложите участникам индивидуально подумать над тем, какие перемены они хотели бы видеть в своем сообществе (Что могло бы быть?).
2. Теперь попросите их разместиться двумя кругами, один в другом. Слушатели во внутреннем и внешнем кругах садятся лицом друг к другу. Общаясь в парах, они рассказывают о переменных, которые хотели бы видеть в своих сообществах/странах и почему. Через две минуты партнеры во внешнем кругу перемещаются и процесс повторяется. После того, как они пересаживались четыре-пять раз, соберите всю группу вместе в пленарном режиме.
3. Предложите слушателям индивидуально поразмышлять над такими вопросами: «О чем вы услышали?»; «Какие перемены хотят осуществить ваши собеседники?»; «Были ли среди них сходные с вашими?»; «Какие доводы они приводили?». Поинтересуйтесь, можно ли выделить некие ключевые послы/идеи из того, что прозвучало в группе?

### Подведение итогов

- Теперь мы можем подумать над теми изменениями, в направлении которых хотим двигаться в группах. Цель этой работы – выяснить, есть ли среди этих перемен такие, над которыми участники хотят работать вместе, спланировать и реализовать социальный проект.
- Вспомните упражнения «Аналитическая карта сообщества» и «Кто решает?». Подумайте, как различные перемены, к которым вы стремитесь, могут отразиться на разных группах в сообществе?
- Мы также можем обсудить то, как следует работать с сообществами и помогать им сформировать концепцию изменений, которые хотели бы видеть они.

## Упражнение 3.19 Определение приоритетов (45 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Способность определять проблему социального развития в местном сообществе.
- Мотивация действовать в целях устойчивого развития.

### Описание

Ранжирование желаемых перемен по степени их приоритетности.

### Подготовка и материалы

Листочки-стикеры, таблица для формирования концептуального видения, диаграмма властных отношений.

Метод расстановки приоритетов позволяет отойти от обсуждения большого количества идей и сосредоточить внимание на нескольких основных.

Он может быть полезен, когда, вместо того, чтобы работать по отдельности, группа хочет объединить усилия и вместе реализовать несколько ключевых социальных проектов. Существует много способов расстановки приоритетов, и этот процесс должен быть прозрачным с самого начала.

При ранжировании желаемых перемен в порядке приоритетности попросите группу учитывать то, где и как они могли бы оптимально применить полученные знания и навыки Активных Граждан, чтобы обеспечить длительный эффект проводимых преобразований на благо своего сообщества.

Методика определения приоритетов (вы можете выбрать любую другую или использовать все приведенные ниже).

- **Обсуждение в пленарном режиме**, в процессе которого группа сужает круг главных изменений, которые стремится осуществить. Есть ли среди предложенных ранее изменений такие, которые в значительной степени совпадают? Можно ли их объединить? Во время обсуждения фасилитатор записывает новые идеи и, если уместно, помогает их комбинировать.

- **Оценка предлагаемых изменений на основе критериев.** Участникам предлагают согласовать критерии и потом решить, какие из выдвинутых идей максимально им соответствуют.

Примеры критериев для оценки идей:

- отражает принципы группы;
- касается сферы деятельности, в которой группа способна эффективно применить свои знания и навыки;
- касается сферы деятельности, где небольшие стратегические действия (коррективы) могут принести стойкие позитивные результаты для всего сообщества;
- соответствует надеждам и устремлениям, о которых стало известно в процессе проведения исследования в сообществе / построения его аналитической карты.

- **Процедура голосования.** Все варианты записывают на флип-чарте. Участникам предлагают поставить свои инициалы возле пункта (или пунктов), которому они отдают предпочтение. После подсчета выбирают вопросы, получившие наибольшее количество голосов.

- **Чтобы соблюсти конфиденциальность голосования**, попросите каждого слушателя записать желаемый вариант (или варианты) на листочке, после чего все листочки кладут в коробку. Подсчитайте результаты.

После того, как группа определила несколько ключевых изменений, можно исследовать их более детально путем обсуждения в формате «всемирное кафе» (см. упражнение 4.6, стр. 159).

## Упражнение 3.20 • Аналитическая карта конфликта (90 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Умение определять ключевые заинтересованные стороны в сообществе: нестабильные сообщества и сообщества, затронутые конфликтом; построение аналитической карты конфликта.
- Способность определять проблему социального развития в местном сообществе: нестабильные сообщества и сообщества, затронутые конфликтом; построение аналитической карты конфликта.

### Описание

Участники знакомятся с методикой изучения конфликта путем построения его аналитической карты. Такая карта отображает взаимоотношения между различными группами, сторонами и субъектами в конфликте. Слушатели определяют конфликтный вопрос в своем сообществе, составляют аналитическую карту взаимоотношений, размышляют над тем, как можно применить данную методику для трансформации конфликта в их сообществах (в зависимости от ситуации) и/или выясняют, на какие из описанных взаимоотношений повлияет их социальный проект.

*Примечание.* Это упражнение рекомендуется выполнять после работы с аналитической картой сообщества, чтобы сосредоточить внимание на ключевых вопросах, влияющих на состояние безопасности, защищенности и мир в сообществе.

### Подготовка и материалы

- Ножницы, офисный пластилин, цветная бумага или листочки-стикеры (разных цветов).
- Бумага и маркеры для флип-чарта.
- Аналитические карты сообщества из предыдущего упражнения.
- Ключ с условными обозначениями для построения аналитической карты конфликта.

### Порядок выполнения

1. Вступление (5 минут). Ознакомьте участников с методикой построения аналитической карты. Это инструмент визуального анализа конфликта, который схематично отображает конфликт в виде карты взаимоотношений между сторонами. Спросите слушателей, для каких задач может применяться данная методика. Возможные варианты ответов: «помогает лучше изучить вопрос, рассматривая его с различных точек зрения»; «найти точки входа для реализации социального проекта»; «выяснить, кто является носителями власти и понять специфику этой власти».
2. Практическая работа по построению аналитической карты конфликта (50 минут). Объясните участникам, что они должны составить аналитическую карту конфликта в своем сообществе. Объедините их в те же группы, в которых они работали над картами сообщества. Группы просматривают свои карты сообщества и отвечают на следующие вопросы:
  - Какие основные темы были выявлены? Например, в социальной сфере: транспорт, канализация, здравоохранение, свобода, обустройство территории, наркотики, границы, рабочие места...

– Были ли выявлены какие-либо проблемы безопасности? Если да, в чем они заключаются?

3. При необходимости, продемонстрируйте пример аналитической карты конфликта. Карта на диаграмме справа создана в штате Джонглей в Южном Судане.

Главный конфликтный вопрос – кража скота. Карта отражает множественные и комплексные взаимоотношения касательно данного вопроса.

4. У каждой группы должна быть перед глазами их карта сообщества. Для построения карты конфликта понадобятся большие листы бумаги и маркеры для флип-чарта, листы бумаги или листочки-стикеры, офисный пластилин и ключ. Перед группами ставят следующее задание:

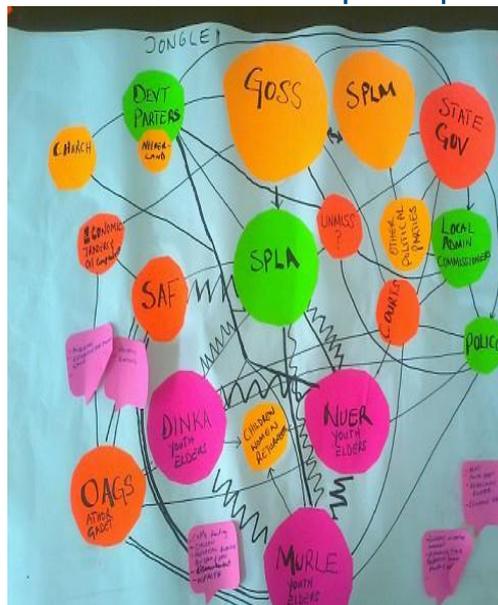
– Выберите конфликтный вопрос в сообществе, который вы бы хотели проанализировать. Подумайте с чьей точки зрения вы будете составлять карту.

– Определите основные группы, стороны или субъектов в данном конфликте. Оцените относительную степень власти и влияние этих групп. Чем шире группа, тем больше соответствующий кружок на карте.

– Подумайте, кто еще задействован в данном конфликте. Отметьте на карте себя и свою организацию (организации).

– Обозначьте взаимоотношения между этими группами, сторонами или субъектами с помощью предоставленного ключа или ключа, который группа разработала самостоятельно.

Диаграмма 38. Аналитическая карта конфликта



### Подведение итогов (35 минут)

- Как вам работалось во время этого упражнения? Что получалось легко? В чем возникали трудности?
- Что нового вы узнали о конфликте в своем сообществе?
- Что нового вы узнали о своей роли/роли своей организации в данном конфликте?
- Обобщите основные функции этой методики:
  - позволяет представить ситуацию в визуальной форме: такой подход к анализу дает возможность сформировать концептуальное представление о том, как выглядит конфликт;
  - помогает понять динамику и взаимоотношения между субъектами/ заинтересованными сторонами;
  - позволяет выяснить, кто является носителем власти;
  - помогает определить союзников / потенциальных союзников для работы над конфликтом / в условиях конфликта;
  - дает возможность выявить перспективные возможности для действий;
  - позволяет оценить сбалансированность собственных мероприятий;
  - помогает понять, с теми ли людьми мы работаем, и определить, какие взаимоотношения нам следует развивать.
- Необходимо принимать во внимание ограничения данной методики. Несмотря на свою динамичность, она отражает ситуацию на определенный момент времени и с определенной точки зрения. Вместе с тем, аналитические карты конфликта можно использовать и для того, чтобы представить один и тот же вопрос под разным углом. По мере развития ситуации задействованные в ней субъекты и актуальные вопросы могут перемещаться на карте и меняться. Предложенная методика позволяет отслеживать ситуацию и адаптировать свою деятельность с учетом изменчивой природы конфликтов.
- Карта показывает пробелы и недооцененные возможности взаимодействия с группами, сторонами и субъектами. Она помогает осознать перспективные варианты для реализации социального проекта и указывает на отправные точки для изменения расклада сил в конфликте. В свою очередь, это позволяет определить, кто имеет оптимальные возможности это сделать; дает понять, какую предварительную работу следует провести перед началом социального проекта и какие новые взаимоотношения и структуры необходимо развивать.
- Также, анализ конфликта путем его картирования позволяет установить, какие субъекты задействованы в нем на разных уровнях (например, на низовом, среднем и высоком; на уровне сообщества, штата, страны и региона) и понять, как они связаны между собой. Такое применение методики помогает глубже осознать локальный и глобальный аспекты программы «Активные граждане», наметить перспективные направления адвокационной деятельности/ стратегии и, в общем, более обоснованно подойти к планированию социального проекта.

Таблица 17. Ключ для построения аналитической карты конфликта

		Круги – стороны в конфликтной ситуации; их относительная величина отражает степень власти в данном конфликтном вопросе.
		Прямые линии символизируют связи / достаточно тесные взаимоотношения. Чем толще линия, тем они прочнее.
		Двойная соединительная линия указывает на союзника.
		Пунктирные линии обозначают неформальные или периодические связи.
		Стрелки указывают на преимущественное направление влияния или деятельности. Чем толще стрелка, тем сильнее влияние.
		Линии-молнии символизируют разногласие, конфликт.
		Дважды перечеркнутая линия означает разорванную связь
		Затененная область – внешние стороны, которые влияют на ситуацию, но не принимают в ней непосредственного участия. Среди них также может быть ваша организация.
		Прямоугольник обозначает конкретный конфликтный вопрос. Рекомендуется указать название конфликтного вопроса.

## Упражнение 3.21 • Понимание позиций, интересов и потребностей в сообществе (90 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Способность определять проблему социального развития в местном сообществе.
- Выяснение позиций, интересов и потребностей (ПИП) групп, сторон и субъектов в конфликте.
- Определение групп и ПИП в своем сообществе, о которых участникам неизвестно.
- Расширение инструментария для проведения исследований на уровне сообщества.

### Описание

Участники знакомятся с моделью «луковицы» - методом анализа конфликтов, который дает возможность выявить позиции, интересы и потребности различных групп или сторон в конфликте. Слушатели изображают многослойную структуру конфликта в своем сообществе и размышляют о методах глубокого изучения сообщества, в котором живут/работают.

*Примечание.* Это занятие рекомендуется проводить после составления аналитической карты конфликта, чтобы предметно рассмотреть взаимоотношения между двумя группами/субъектами конфликта в сообществе.

### Подготовка и материалы

Бумага и маркеры для флип-чарта.

### Порядок выполнения

1. Сообщите участникам, что им предстоит визуально представить многослойную структуру конфликта в своем сообществе. Если в аудитории собрались представители разных сообществ, можно сформировать малые группы, поскольку это задание требует хорошего владения ситуацией в своем сообществе.
2. Представьте модель «луковицы» как аналогии для понимания конфликта. Внешний слой – это позиция, которую публично декларирует сторона конфликта. Снимая его, мы открываем интересы, то есть то, чего хотят достичь задействованные в конфликте группы, стороны или субъекты. Сердцевина – это потребности, с которыми необходимо работать. (См. диаграмму 37, которую также можно использовать в качестве иллюстрации для пояснения данной аналогии.)
3. Объясните, что позиция – это то, чего, по словам определенной группы, стороны или субъекта, они добиваются. Как правило, это некое утверждение или публично провозглашенное кредо. Например: «Наша цель – независимость» или «Эта земля принадлежит нам», или «Мы требуем равного представительства в местных органах власти». Чтобы понять, почему определенная группа, сторона или субъект стремятся к тому, что они декларируют, следует изучить их интересы, то есть причины, лежащие в основе этих позиций. Обычно, интересы имеют предметный характер и открывают более широкое пространство для переговоров, нежели позиции, например: доступ к земле и ресурсам, предоставление права голоса в формировании политики, расширение возможностей для получения средств к существованию.

Под потребностями понимают то, без чего стороны не могут обойтись. Это фундаментальные вопросы, не подлежащие обсуждению, например: идентичность, признание и безопасность.

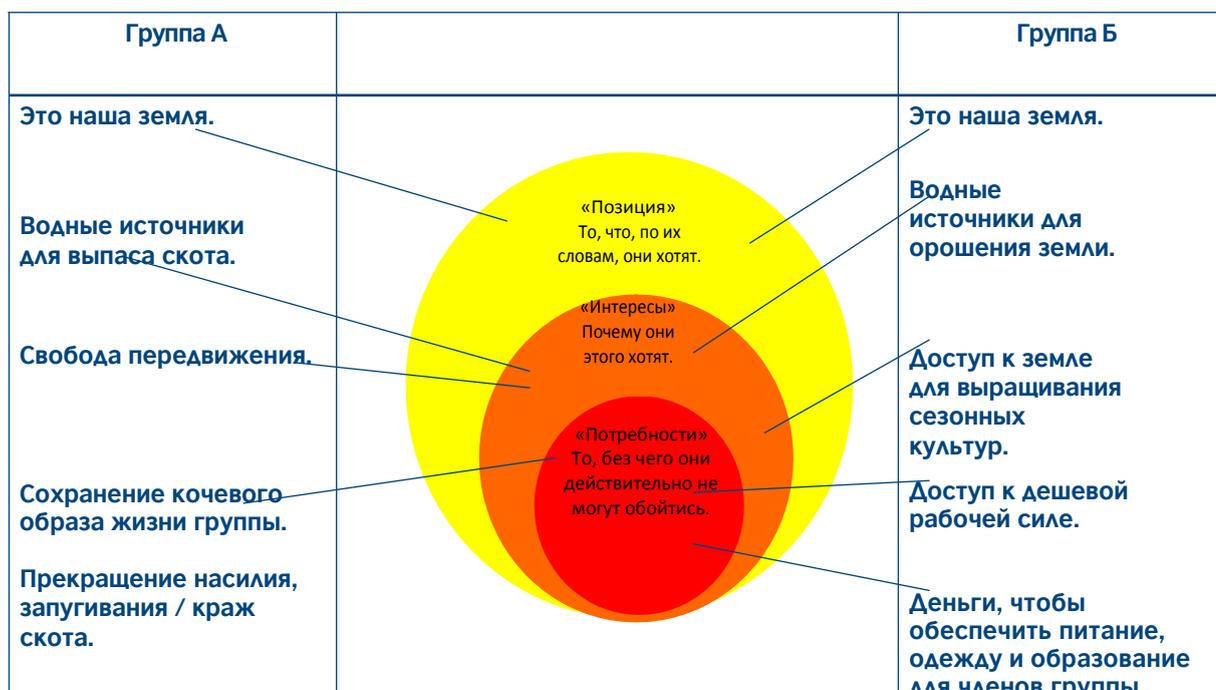
4. Следует учитывать, что в нестабильных сообществах и сообществах, страдающих от конфликта, иногда бывает сложно выявить реальные потребности из-за нежелания открыто обсуждать их с другими и/или из-за того, что группы, стороны или субъекты сами не знают, в чем они заключаются. Спросите участников, почему, по их мнению, группы, стороны и субъекты не спешат раскрывать свои настоящие потребности. Возможные варианты ответов:
  - они не хотят, чтобы другим стали известны их слабые или уязвимые места;
  - из страха, что это повлечет за собой еще более сильное угнетение;
  - из опасений, что это ослабит их доминирующее положение.
5. Поинтересуйтесь, почему определенная группа, сторона или субъект конфликта может не осознавать своих реальных потребностей. Например: потому, что на первое место ставится коллективная идентичность, тогда как потребностям отдельных групп, принадлежащих к этой идентичности/культуре, сознательно уделяется мало внимания.
6. Напомните слушателям, что карта сообщества и карта конфликта помогли выявить острые вопросы и конфликтующие группы в их сообществах. Предложите участникам вернуться к своим картам конфликта и сообщества и перечислить все группы, которые пребывают в конфликте / стороны конфликта. Потом на большом листе бумаги (в альбомном формате) они рисуют три концентричных окружности, оставляя свободное место справа и слева для записи позиций, интересов и потребностей двух групп, сторон и/или субъектов конфликта в своем сообществе. Следует иметь в виду, что в любом сообществе может существовать много подобных «луковиц»!

### Подведение итогов

- Как вам работало над этим упражнением? Как у вас получалось различать позиции, интересы и потребности? Заметили ли вы, что вам было легче работать или, наоборот, сложнее, по мере того, как вы снимали один слой за другим?

- Насколько просто было определить интересы, в отличие от ценностей? Ценности – это представления о том, как правильно и как неправильно жить, действовать и поступать с другими людьми. Как и потребности, ценности обычно тоже не подлежат обсуждению и могут быть тесно связаны с нашей идентичностью и культурой.
- Что это упражнение проявило такого, что вам уже известно о своем сообществе? Есть ли в вашем сообществе моменты, о которых вы все еще не знаете?
- Как бы вы могли выявить интересы, существующие в вашем сообществе? Что вам следует знать и сделать, чтобы выяснить эти интересы и определить реальные потребности?
  - Не довольствоваться заявленными позициями, а пытаться выяснить интересы, лежащие в их основе.
  - Поставить себя на место другого человека.
  - Спрашивать «почему?», «почему нет?» и «чем бы вас не устраивало...?». Задавать вопросы по существу.
  - Открывать для себя свои собственные интересы и интересы другого человека.
  - Одни интересы можно просто выяснить, тогда как другие необходимо открывать.
- Как бы вы применили эту модель в своем сообществе? В ситуациях конфликта и нестабильности она может способствовать формированию или возобновлению доверия, налаживанию взаимопонимания и коммуникации между группами. Часто она предваряет мероприятия по трансформации конфликта или является их частью. Например, ее можно использовать на начальном этапе, чтобы подготовиться к организации диалога, или в процессе медиации или переговоров. Она также позволяет установить потребности, которые являются поводом для конфликтов, и тем самым дает возможность признать соответствующие потребности сторон конфликта и в определенной степени их удовлетворить.
- В общем, принято считать, что в конфликтах, обусловленных различными интересами, есть больше пространства для переговоров. Если же конфликт касается фундаментальных потребностей или ценностей, переговоры существенно усложняются. В ситуации конфликта, который проистекает из различных потребностей и ценностей, более перспективным путем урегулирования является диалог, который помогает лучше понять других.

**Диаграмма 37. Позиции, интересы, потребности**



---

**Диаграмма 38. Опросный лист для фасилитатора  
Рефлексия модуля 3**

**Какие у вас впечатления после изучения модуля 3?**

**Есть ли у вас какие-либо вопросы, которые вы бы хотели исследовать более подробно?**

**Какие трудности могут возникнуть в связи с преподаванием этого модуля в вашем сообществе?**

**Какие перспективные возможности для преподавания этого модуля существуют в вашем сообществе?**

**Личные замечания:**

## МОДУЛЬ 4.

# ПЛАНИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТА

К началу изучения этого модуля у слушателей уже должно сформироваться четкое представление о том:

- какой вопрос/проблему они хотели бы решить или какие перемены они хотели бы видеть в своем сообществе;
- с кем они намерены работать: участники объединяются в группы;
- какие ресурсы, вызовы и властные отношения существуют в их сообществе.

Фасилитаторы должны побуждать слушателей применять свои знания и навыки проведения диалога и построения аналитической карты сообщества.

Важно помнить, что существует множество подходов к планированию социального проекта. Различные подходы пригодны для разных проектов и сообществ. Фасилитаторам рекомендуется подбирать инструментарий с учетом опыта и уровня подготовленности членов группы и соответственно его адаптировать.

Для участников, не имеющих опыта подобной деятельности, подойдут простые творческие методы разработки планов действий (см. блок альтернативных творческих методик в упражнении «Аналитическая карта сообщества»).

С другой стороны, если слушатели работают в неправительственной организации и обладают богатым опытом, работу следует построить на материалах Пособия по логико-структурному подходу, которое также было подготовлено в рамках программы «Активные граждане».

Если кто-либо из участников желает реализовать социальный проект самостоятельно, формы и методы работы необходимо адаптировать таким образом, чтобы на этапе планирования такого проекта он или она продолжали работать вместе с другими.

## Что такое социальный проект?

Это проект, направленный на улучшение общественной жизни на локальном уровне путем совместной деятельности. Он предусматривает коллективное сотрудничество людей на волонтерских, или некоммерческих, основаниях. Это деятельность, которая опирается на твердые принципы, которая хорошо организована и осуществляется совместно с другими членами сообщества и теми, кого касается данная инициатива. Социальный проект должен быть:

- принципиальным, то есть соответствовать принципам Активных Граждан (пар. 4.1, стр. 33);
- ориентирован на достижение стратегической цели программы «Активные граждане»;
- коллегиальным, то есть предусматривать широкое вовлечение других членов сообщества на этапах планирования, организации и внедрения;
- основан на знаниях и практических методиках, полученных в процессе обучения в рамках программы «Активные граждане»;

- а также опираться на местные ресурсы (знания, навыки, интересы и инфраструктуру).

Хотя, по сути, проекты имеют локальную направленность, в идеале участникам следует выбирать тематику социального развития, которая имеет глобальный резонанс или, другими словами, - вопрос, актуальный для многих сообществ во всем мире.

Например:

- расширение прав и возможностей молодежи;
- гендерное равенство;
- информационно-разъяснительная работа в сфере обеспечения права на образование;
- детская грамотность;
- предупреждение конфликтов и построение мира;
- защита окружающей среды.

Планирование и реализация проектов включают в себя широкий диапазон практических знаний и методов. В этой сфере существует множество отдельных учебных программ разной длительности – от двух дней до двух лет. Все они посвящены исключительно тематике управления проектами, в том числе университетские программы, программы повышения квалификации и программы MBA. Это свидетельствует о том, что менеджмент проектов, сам по себе, является ценным навыком, владение которым существенно повышает шансы претендента на рынке труда.

Управление проектами принадлежит к ряду фундаментальных жизненных навыков. Его методы и инструменты просты и логичны. Они изложены в этом пособии в доступной и понятной форме, чтобы помочь людям и сообществам в полной мере реализовать свой потенциал.

### Межкультурный диалог и создание коалиций

Существует много подходов к планированию социальных проектов. В зависимости от масштаба проекта, его специфики и географии, применяется тот или иной подход.

Позитивная социально-ориентированная деятельность принимает во внимание различные потребности и мнения в местном сообществе, а также в соседних сообществах, которые она затрагивает.

Поэтому, обязательными составляющими социально значимых проектов, которые осуществляют Активные Граждане, являются межкультурный диалог и формирование коалиций. Пути решения этих задач описаны в материалах семинара-практикума, мы же отметим лишь некоторые примеры:

- выяснение интересов других заинтересованных сторон с помощью опроса, проведения бесед в фокус-группах и организации открытых встреч;
- информационно-разъяснительная работа;

- участие в диалоге, который проходит в режиме "он-лайн", с целью узнать о глобальных кампаниях и мнениях в разных странах по одному и тому же вопросу;
- реализация проекта в сотрудничестве с другими представителями местного сообщества или членами глобальной сети Активных Граждан (как практическая иллюстрация глобального измерения программы).

В процессе планирования социального проекта важно учитывать такие ключевые моменты:

- используйте полученные знания и навыки на практике;
- решите, какие личные (или незначительные) действия вы можете предпринять;
- определите стратегические возможности для коллективной деятельности (небольшие коррективы, способные принести значительные результаты);
- опирайтесь на навыки и интересы всей группы, развивайте командную этику и поддерживайте друг друга;
- применяйте технологию позитивно ориентированного исследования; цените существующие успехи и приумножайте их;
- помните о своих принципах;
- ведите диалог;
- формируйте альянсы;
- вовлекайте членов сообщества в процесс принятия решений и реализации проекта.

Планирование и реализация проектов – это одновременно наука и искусство. Несмотря на большое число методов, которые применяются в различных сообществах, часто на практике все оказывается значительно сложнее. Между членами группы возможны противоречия, не исключены трудности, связанные с недостатком времени и неоднородным уровнем заинтересованности в проекте; могут изменяться условия работы. Однако это не означает поражения. Именно способность адаптироваться и продолжать движение в выбранном направлении является индикатором успешного обучения и дает надежду на успехи в будущем.

## Ожидаемые результаты обучения

### Практические знания и навыки планирования проектов и управления ими

- Знание проектного цикла
- Понимание принципов анализа заинтересованных сторон
- Определение и анализ проблемы
- Постановка целей и задач
- Определение необходимых мероприятий
- Составление плана проекта
- Мониторинг и оценка проекта
- Анализ рисков
- Коммуникация

# МДУЛЬ 4: УПРАЖНЕНИЯ

## Упражнение 4.1 Цикл проекта (1 час)

Ожидаемые результаты обучения

- Практические знания и навыки планирования проектов и управления ими.

### Описание

Участники знакомятся с понятием проектных циклов и обсуждают, как практические знания и методы, которыми они овладели в рамках программы "Активные граждане" помогут им в планировании и реализации проектов.

### Подготовка и материалы

Записанные на флип-чартах проблемы/изменения, над которыми слушатели хотят работать.

### Порядок выполнения

1. Для начала предложите участникам вспомнить маршрут, который они преодолели всей группой и который складывался из нескольких этапов: "Я" (идентичность и культура); "Я и Ты" (диалог); и "Мы ВМЕСТЕ" (сообщество). Обратите внимание группы на то, что "планирование и реализация эффективного социального проекта требует применения всех знаний и навыков, которые мы приобрели во время нашего учебного путешествия".

### Диаграмма 39. Цикл проекта



2. Продолжите мыслью о том, что "процесс планирования и реализации эффективного социального проекта можно условно изобразить в форме цикла". Представьте приведенную схему цикла проекта.
3. Продолжите занятие такими словами: "За время нашего учебного путешествия мы приобрели новые знания, навыки и вели диалог". Предложите участникам объединиться в четверки. Схема проектного цикла должна быть хорошо видна всем малым группам. Раздайте листочки-стикеры трех цветов. На них группы должны записать знания и навыки (по одному пункту на листочке), которые они усвоили и которые могут применять на этапе рефлексии (листочек цвета 1), планирования (цвет 2) и деятельности (цвет 3). На эту часть упражнения отводится 10 минут.
4. Теперь разместите большую схему цикла проекта (на двух флип-чартах) посередине и пригласите участников наклеить свои листочки возле соответствующих этапов.

## Подведение итогов

1. Чтобы проанализировать выполнение данного упражнения, попросите участников рассказать, что они записали для каждого этапа. Например: мы обсуждали свое видение, изучали наши идентичности, культуры и сообщества; выявлять проблемы и решали, какие изменения хотели бы видеть; теперь мы лучше понимаем природу власти и принятия решений в сообществе; мы приобрели навыки ведения диалога, которые понадобятся для планирования и реализации (10 минут).
2. Спросите слушателей, почему мы изображаем процесс планирования и осуществления социального проекта в виде цикла. Например: после рефлексии, составления плана и его реализации нам необходимо проанализировать, насколько мы продвинулись к запланированным результатам и почему. Для этого нужно провести оценку и, исходя из нее, строить дальнейшие планы. Успешные проекты проходят через этот цикл много раз и развиваются в меру накопления опыта.
3. Заметьте, что продвигаясь дальше по нашему маршруту, мы завершим этот цикл! Мы будем:
4. рефлексировать, то есть анализировать выявленные проблемы / изменения, которые хотели бы видеть, и точно определим, чего именно мы стремимся достичь;
5. планировать – подбирать идеи для реализации социального проекта, разрабатывать свой подход и составлять план;
6. действовать – реализовывать наш социальный проект в сообществе при поддержке со стороны фасилитатора / наставника / партнера.
7. рефлексировать – оценивать, удалось ли нам добиться успеха, анализировать полученный опыт и делать выводы на будущее.
8. Объясните, в какие сроки участники должны завершить все этапы. Обратите внимание на то, что, в соответствии с замыслом социального проекта, они должны осуществлять и оценивать свои проекты в сообществе за счет своего собственного времени. (Примечание: в некоторых странах установлены требования касательно минимального количества часов волонтерской работы для каждого участника, и необходимо проинформировать слушателей о таких требованиях до проведения семинара.)
9. Ознакомьте группу с общим понятием социального проекта, определение которого приводится во вступительной части этого модуля. Дайте ответы на вопросы участников относительно социальных проектов.
10. (На усмотрение фасилитатора.) Продемонстрируйте видеоматериалы и приведите примеры из практики о реализации социальных проектов в разных странах. Соответствующие материалы можно найти на глобальном веб-сайте программы "Активные граждане".
11. Поясните, что каждая проектная группа должна заполнить Форму социального проекта. Она включает в себя несколько пунктов, которые следует тщательно обдумать. Продемонстрируйте форму и назовите ее основные графы. Подчеркните, что перед тем, как приступить к заполнению, нам необходимо подробно проанализировать проблемы, которые мы определили, / изменения, которые мы хотели бы видеть в своих сообществах.

## Упражнение 4.2 Дерево проблем / целей (2 часа)

Ожидаемые результаты обучения

- Навыки планирования проектов и управления ими: определение и анализ проблемы.
- Навыки планирования проектов и управления ими: определение целей.

### Описание

Участники анализируют проблемы, которые они постараются решить путем реализации социального проекта. Они выясняют причины проблемы, исследуют их с помощью схематической карты, переосмысливают эти проблемы и на их основе формулируют цели социального проекта.

### Подготовка и материалы

Схема «дерева проблемы», листочки-стикеры, флип-чарт.

### Порядок выполнения

1. Сообщите группе, что сейчас мы попробуем проанализировать проблемы, которые определили ранее. Продемонстрируйте схему «дерево проблемы». (5 минут)
2. Объясните, что данная схема позволяет визуальнo отразить причины и следствия, которые приводят к возникновению конкретной проблемы. Эта методика дает возможность разбить проблему на части, с которыми далее можно работать. В свою очередь, это помогает выявить потенциальные участки для реализации социального проекта.
3. *Замечание для фасилитаторов.* Методика «дерево проблемы» часто производит ошибочное впечатление, будто причина и следствие линейно связаны между собой и что именно эти линейные отношения привели к возникновению данной проблемы. В большинстве случаев реальная ситуация намного сложнее.
4. Объясните, что на первом этапе работы с методикой необходимо согласовать широкую проблему или вопрос для анализа. Предложите каждой проектной команде согласовать такое широкое определение проблемы. (10 минут)
5. Попросите каждую команду записать определенную ими проблему в центре флип-чарта. Группы обсуждают и выясняют причины проблемы, записывают их на отдельных карточках или листочках и размещают на ватмане вокруг проблемы или под ней. Обратите внимание участников на то, что в процессе поиска причин и с появлением новых идей эти причины можно переписывать или группировать заново. Отметьте, что такая работа требует диалога и командного взаимодействия, поскольку реальность значительно сложнее и единственно правильного ответа не существует. (30 минут).
6. Разместите все «деревья проблем» в центре аудитории. Предложите слушателям ознакомиться с каждой схемой. (10 минут)
7. Пригласите каждую проектную команду кратко представить свое «дерево проблемы» и попросите остальных высказывать свои мысли и замечания по поводу того, насколько точно схема отражает реальную ситуацию и какие ее элементы они бы изменили. Команда записывает обратную связь, ведь процесс консультаций является важной частью социального проекта независимо от того, насколько мы согласны с тем или иным комментарием. (25 минут)

### Диаграмма 40. Дерево проблемы

**Следствия**  
(Проблема, которую вы хотите решить)

**Суть проблемы**  
(Первичные причины)

**Причины**  
(Вторичные причины)



1. Сообщите группе, что «дерево проблем» можно трансформировать в «дерево целей». Таким образом мы намечаем потенциальные цели для нашего социального проекта. Для этого следует переформулировать причину и следствия в позитивном ключе. К примеру, проблема «ужесточения притеснений со стороны полиции» превращается в позитивное утверждение «уменьшение притеснений со стороны полиции». Мы перефразируем проблему в центре ватмана и записываем ее как «общую цель» которая ляжет в основу планирования будущего социального проекта.
  2. Попросите группы определить «конкретную цель» (или задачу), на которой они бы хотели сосредоточиться. То есть, они должны выбрать одну причину, работая с которой, надеются реально повлиять на ситуацию, и переписать ее в форме цели – см. выше.
  3. Спросите команды, кто получит пользу от реализации данной конкретной цели. В частности, в примере выше речь идет о молодежи. Это и есть «целевая группа» вашего социального проекта.
  4. Заметьте, что позже команды могут поменять свою общую или конкретную цель. Объясните, что постановка четкой и конкретной задачи имеет ключевое значение для успешного результата социального проекта.
- Ее записывают в верхней графе Формы социального проекта.
5. Объясните участникам, что методика «дерева проблем» укладывается в рамки системного подхода и ее можно применять для изучения более комплексных взаимоотношений.
  6. Чтобы помочь участникам наглядно это представить и исследовать взаимосвязи между теми или иными вопросами, рекомендуется попросить их записать свою «конкретную цель» в центре флип-чарта, а потому вокруг указать любые другие вопросы, которые на нее влияют, и соединить эту цель линиями с каждым таким вопросом.
  7. Продолжая составлять схему, предложите участникам вокруг каждого вопроса записать второстепенные вопросы, которые на него влияют, и обозначить эти связи линиями. Кроме того, аналогичные соединительные линии можно провести между вопросами второго и третьего порядка.
  8. Вскоре у вас появится паутинка взаимосвязанных вопросов. Спросите участников, что они на ней видят, что это означает для той конкретной цели, которую они перед собой ставят, и как они могут это учитывать. Предложите вспомнить знания и навыки, которые они усвоили во время работы над темой «системное мышление».

#### Диаграмма 41. Дерево целей



## Порядок выполнения (вариант 2)

Также, существует другой метод обсуждения социального проекта. Он заключается в изучении различных типов перемен. Группу можно ознакомить с приведенной ниже таблицей и ее примерами, чтобы вдохновить участников на новые идеи для социально-ориентированных инициатив.

**Таблица 18. Типы изменений**

Тип перемен	Как они происходят?	Пример
<b>Изменения индивидуального поведения и социальных установок</b>	Более глубокое понимание проблем и другого человека вдохновляет людей «менять ситуацию в лучшую сторону».	Участник решает больше не оставлять без ответа высказывания расистского характера.
<b>Новые отношения и сетевое сотрудничество</b>	В процессе диалога между участниками рождается доверие и взаимопонимание.	В рамках социального проекта молодежь налаживает взаимоотношения с полицией путем организации еженедельных встреч.
<b>Начало сотрудничества</b>	Индивиды и организации налаживают партнерские контакты и разрабатывают новые идеи для решения проблем.	Активные Граждане создают в сообществе условия для взаимодействия между разными этническими группами для решения общей проблемы (например, нехватки воды)
<b>Институциональные изменения</b>	Руководитель и/или члены организации получают новую информацию и идеи, которые влекут за собой перемены в этой организации и в сообществе в целом.	После нескольких встреч-диалогов, организованных Активными Гражданами, ведущие представители банковского сектора совершенствуют практику предоставления банковских услуг для этнических меньшинств.
<b>Изменения в сфере публичной политики</b>	Государственные чиновники помогают организовать публичный диалог и обязуются совместно с Активными Гражданами воплощать выдвинутые идеи. <i>или</i> Информацию, собранную во время встреч-диалогов, передают структурам, уполномоченным принимать решения.	После диалога между молодыми людьми разного происхождения и государственными служащими органы местной власти соглашаются работать над совершенствованием услуг для молодежи, объединив с ней усилия в этом направлении.
<b>Изменение динамики в сообществе</b>	В результате широкого вовлечения разных представителей сообщества в процесс диалога, организованного Активными Гражданами, формируется более глубокое понимание друг друга, рождаются новые идеи и готовность действовать вместе на благо сообщества.	Между сообществами складываются позитивные взаимоотношения благодаря созданию площадок для диалога и организации сотрудничества между разными группами по устройству овощных грядок на общинном участке.
<b>Изменения в общественной жизни на местном уровне</b>	Инициативы Активных Граждан прочно интегрируются в жизнь местного сообщества.	Благодаря информационно-просветительской кампании, проведенной в рамках программы «Активные граждане», практика повторного использования вещей и переработки отходов становится нормой жизни в сообществе.

Адаптировано на основе материалов Пособия для подготовки фасилитаторов публичного диалога (A Guide for Training Public Dialogue Facilitators), Everyday Democracy, [www.everyday-democracy.org](http://www.everyday-democracy.org)

## Упражнение 4.3 • Наши идеи, наши предположения (1 час)

Ожидаемые результаты обучения

- Навыки планирования проектов и управления ими: анализ рисков

### Описание

Упражнение дает возможность участникам осознать предположения, которыми они руководствуются в своей повседневной жизни, в том числе в процессе обсуждения проблемных вопросов и планирования проектов.

Участники в малых группах обсуждают определенное утверждение, отражающее актуальные проблемы в их сообществе. Каждая группа пытается определить, на каких предположениях строится данное утверждение, выдвигает альтернативные варианты и методы получения фактической информации, чтобы выяснить, соответствует оно реальной ситуации или нет.

### Подготовка и материалы

Ряд утверждений, напечатанных на отдельных листах бумаги.

### Порядок выполнения

1. Начните упражнение мыслью о том, что: «Когда мы высказываем свое мнение по тому или иному вопросу или предлагаем идею для проекта, это мнение или идея основываются на определенных предположениях». Предложите участникам сформировать группы по пять человек. Каждая группа должна рассмотреть одно из приведенных ниже утверждений (подберите утверждения с учетом местного контекста). У групп есть 35 минут, чтобы определить, обсудить и записать на флип-чарте свои выводы относительно следующих вопросов. Важно, чтобы при работе над этим упражнением участники были открыты для восприятия разных мнений.
  - a. На каких предположениях строится данное утверждение?
  - b. Есть ли другие мнения/следствия, отличные от отраженных в данном утверждении?
  - c. Каким образом люди, уполномоченные принимать решения, / разработчики проектов могут собрать фактическую информацию, чтобы, опираясь на нее, решить, насколько эти утверждения реалистичны или, наоборот, маловероятны? Заметьте, что это упражнение не требует доказать правдивость или ошибочность рассматриваемого утверждения. Скорее его цель заключается в том, чтобы определить честные и объективные методы сбора информации.
4. Пригласите каждую группу поделиться своими выводами в общем кругу.
5. В завершение объясните, что даже когда мы собираем фактическую информацию, то также полагаемся на предположения, а потому в процессе накопления информации следует продолжать задавать вопросы. Напомните участникам, что важно:
  - a. осознавать собственные предположения и быть готовыми проверять их путем тщательного анализа того или иного вопроса и с помощью проведения консультаций с людьми, которых затрагивает данный социальный проект.
  - b. искать фактические свидетельства, то есть определять, как их можно получить конструктивным и эффективным способом.
6. Более продвинутым группам это упражнение дает возможность подумать над тем, как собирать информацию и факты о проблеме с помощью проведения консультаций с заинтересованными сторонами (см. упражнение «Информирование, консультации, вовлечение»).

### Утверждения для анализа

«Когда мы подготовим новую когорту фасилитаторов программы «Активные граждане», то у нас будет еще 30 мотивированных и квалифицированных общественных лидеров, которые будут развивать доверие и взаимопонимание на местах».

«Уменьшив численность иммигрантов в стране, мы тем самым обеспечим больше рабочих мест для наших граждан».

«С помощью информационно-разъяснительных мероприятий для разъяснения прав женщин мы сможем снизить уровень бытового насилия».

«Если до 2030 года нам удастся сократить углеродный след каждого жителя планеты на 50%, то изменений климата можно будет избежать».

«Своевременные меры по ужесточению государственного регулирования в банковском секторе Соединенных Штатов и Европы позволили бы избежать нынешнего экономического спада и показатели бедности были бы ниже».

## Упражнение 4.4 • Анализ приоритетов во «всемирном кафе» (1 час 30 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Навыки планирования проектов и управления ими: определение целей и задач.
- Навыки планирования проектов и управления ими: понимание принципов анализа заинтересованных сторон.

### Описание

Метод «всемирного кафе» дает возможность слушать и высказывать свое мнение с помощью эффективных приемов общения, принадлежащих к категории хорошей практики. Он также служит для детализации и уточнения идей. В этом упражнении цель данной методики – изучить разные предложения касательно реализации социального проекта.

Мебель в учебной аудитории располагают в виде кафе. Группы участников садятся за столики. За каждым столиком работает модератор (секретарь, который ведет записи). Также, за каждым столиком закреплена та или иная конкретная цель (задача), которую предполагается достичь с помощью социального проекта. Слушатели переходят от одного столика к другому и высказывают свои предложения о путях решения поставленной задачи в рамках социального проекта. Модератор столика записывает основные тезисы обсуждения и представляет их в общем кругу.

### Подготовка и материалы

Создайте в аудитории атмосферу кафе с отдельными столиками, стульями, напитками и легкими закусками.

### Примечание для фасилитатора

За столиком одновременно может находиться до 10 участников, но не меньше четырех. Поэтому для группы из 30 слушателей рекомендуется организовать 4 – 7 столиков. Разумеется, это будет зависеть от числа проектных команд.

1. При использовании метода «всемирного кафе» важно поставить четкую цель, например: организовать диалог, наработать идеи или способы решения проблемы. Вместе с тем, следует помнить, что тематику обсуждения определяют сами участники.

2. Для «всемирного кафе» необходимо подбирать такие вопросы, которые актуальны для данной группы. См. рекомендации по формулированию эффективных вопросов в пар. «Методы фасилитации». *Эффективные вопросы – простые и четкие, они побуждают задуматься, ставят людей перед необходимостью критического анализа и пересмотра собственных исходных предположений, создают высокий энергетический потенциал, способствуют сосредоточенности и постоянно открывают новые идеи и варианты.*
3. С помощью техники мозгового "штурма" составьте перечень вопросов, которые группа желает исследовать более детально. Например, одни участники хотят рассмотреть возможности для обмена опытом и знаниями или перейти к предметному обсуждению социальных проектов, тогда как другие члены группы будут более заинтересованы в проведении диалога по острому вопросу.
4. Выбирайте нейтральные формулировки и путем голосования определите три-шесть тем, которые участники хотят обсудить (убедитесь в том, что каждая из тем интересна минимум пяти слушателям и они готовы ее обсуждать).

### Порядок выполнения (вариант 1)

1. В центре каждого столика указана определенная конкретная цель социального проекта, отличная от остальных (в идеальном варианте между столиками распределяют цели всех проектных команд). Под ней записаны следующие вопросы:

- a. Поможет ли реализация этой цели удовлетворить определенную потребность в сообществе? Какая фактическая информация имеется? Как вы могли бы больше узнать о потребностях своей целевой группы?
  - b. Какие идеи вы могли бы предложить для осуществления социального проекта, чтобы достичь этой цели?
  - c. Какие вызовы и перспективные возможности связаны с попытками достижения этой цели?
2. Участников приглашают выдвигать реалистичные идеи, которые не сопровождаются высокими рисками, обещают существенный эффект и не требуют значительных ресурсов и временных затрат.
  3. Один из столиков следует зарезервировать для обсуждения темы «Выдающийся социальный проект: вызовы, перспективные возможности, истории успеха».
  4. Теперь за каждым столиком закреплена своя тема, отличная от других. Объясните участникам, что вскоре им предложат занять место за одним из столиков. Через 30 минут они должны будут перейти к другому столику. Всего предусмотрено три раунда по 30 минут (у слушателей есть возможность посетить три столика).
  5. Участники самоорганизуются и стараются не превышать рекомендованное максимальное число посетителей за одним столиком (10 человек). Если в данный момент за столиком свободных мест нет, они всегда могут посетить его во время следующего раунда.

#### Альтернативный порядок выполнения (вариант 1)

1. В качестве альтернативы методу «всемирного кафе», для проведения бесед по актуальным вопросам программы «Активные граждане» можно воспользоваться **методом «открытого пространства»**, организовать диалог, устроить вечер неформального общения или другое мероприятие, где участникам предлагается принять участие в беседах разной тематики.

#### Альтернативный порядок выполнения (вариант 2)

1. В этом случае предметом обсуждения за каждым столиком могут быть конкретные изменения (сложная проблема, которую группа хочет преодолеть). Для каждого столика согласуйте несколько вопросов. Вопросы следует формулировать в духе позитивно ориентированного исследования таким образом, чтобы, размышляя над ними, участники пытались представить, как могли бы выглядеть такие изменения и какие действия могут предпринять Активные Граждане, чтобы их воплотить. Можно предложить группе в процессе такой беседы обсудить некоторые темы, которые они уже изучали на семинаре. В частности, имеет смысл проанализировать, что есть позитивного в сообществе; какие системы и властные отношения в ней могут быть интересны для нас в плане реализации желаемых изменений; и какие возможности существуют для небольших действий (корректив), способных обеспечить длительный эффект. Такой подход к выполнению упражнения позволяет собрать идеи со всей группы. См. ниже методы планирования социального проекта для продолжения этой работы.

## Упражнение 4.5 Конверт идей (1 час 15 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Навыки планирования проектов и управления ими: определение и анализ проблемы.
- 

### Описание

Простая методика генерирования идей для разработки мероприятий в рамках социального проекта.

Каждая проектная команда формулирует один вопрос. Этот вопрос распространяют среди всех членов данной команды и других участников семинара. В конце проектные команды обдумывают полученные ответы.

### Подготовка и материалы

Конверты, бумага.

### Порядок выполнения

1. В качестве вступления заметьте, что важной составляющей планирования социального проекта является выяснение мнений других жителей сообщества, и потому мы начинаем работать над этим здесь, в нашей группе Активных Граждан.
2. Каждая проектная команда согласовывает один вопрос, который хочет поставить другим участникам/командам. Цель этого вопроса – помочь создать банк идей для решения задачи, поставленной в рамках социального проекта. Например, команда, работающая над снижением заболеваемости ВИЧ/СПИД среди молодежи, может спросить: «Какие мероприятия нам необходимо провести, чтобы уменьшить количество случаев заболевания ВИЧ/СПИД среди возрастной категории от 15 до 24 лет?». (15 минут)
3. Попросите проектные команды записать свои вопросы на листах А4 вверху и сложить их в отдельные конверты. На каждом конверте следует указать название социального проекта. (5 минут)
4. В общем кругу предложите участникам разделить на пять групп с одинаковым количеством человек. В каждой из них должны быть представители (минимум трех) разных проектных команд.
5. Теперь объясните методику работы. Смешанные группы получают по одному конверту с вопросами от каждой проектной команды. Далее конверты передаются в группе по кругу. Получив конверт, участники пишут свои ответы на листе А4. (30 минут)
6. Соберите конверты, попросите слушателей снова собраться в своих проектных командах и верните им их конверты. Команды должны ознакомиться с ответами и решить, какие идеи могут быть успешными. (15 минут)

## Упражнение 4.6 Образы изменений (1 час 30 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Навыки планирования проектов и управления ими: определение и анализ проблемы.

### Описание

Это простое упражнение побуждает участников наглядно представить существующее положение дел касательно проблемы, над которой они намерены работать в рамках своего проекта, и желаемое будущее. Данная методика также применяется для наработки идей по планированию мероприятий. С помощью творческих материалов и драматизации слушатели иллюстрируют ситуацию «до» и «после» своей социальной инициативы. Они прокладывают путь от исходного образа к целевому, разбивая его на конкретные шаги – мероприятия проекта. Остальные представители аудитории дают обратную связь.

### Подготовка и материалы

Различные материалы для творческой работы, журналы, ручки, фломастеры.

### Порядок выполнения

1. Объясните методику выполнения задания и сообщите проектным командам, что у них будет семь минут для презентации своих наработок.
2. Предложите участникам подумать и творчески изобразить текущую ситуацию в своем сообществе по вопросу, который они попытаются решить путем реализации социального проекта. Слушатели могут наглядно представить эту ситуацию в форме

сценки или с помощью рисунка, коллажа из вырезанных и наклеенных картинок или же другим креативным образом. (25 минут)

3. Попросите участников согласовать два-три базовые мероприятия, которые они намерены осуществить для решения данного вопроса. (25 минут)
4. Предложите слушателям с помощью творческих приемов создать еще один образ, который отражает, как ситуация в сообществе касательно данного вопроса трансформируется после реализации социального проекта. (20 минут)
5. В конце упражнения участники в общем кругу представляют свои образы перемен. В них они демонстрируют переход от нынешнего положения дел к конкретным мероприятиям в рамках социального проекта и далее к будущему. (30 минут)

### Подведение итогов

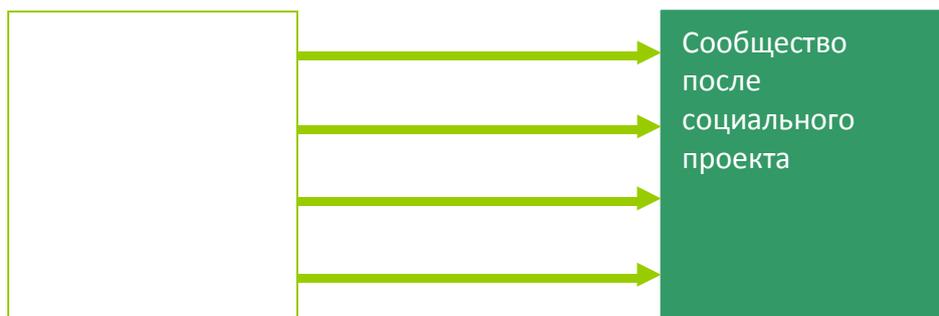
- Спросите слушателей об их чувствах и впечатлениях от этой работы. Есть ли у них какие-либо вопросы? Желает ли группа высказать свои отзывы и комментарии на работу какой-либо другой группы? (10 минут)

### Порядок выполнения (вариант 2)

1. В этом упражнении можно использовать картинки, драматизацию и другие креативные методы для создания визуального образа самого сообщества «до» и «после» реализации социального проекта.

## Диаграмма 42. Образы изменений

### Список мероприятий для достижения перемен



## Упражнение 4.7 • Бостонская матрица (25 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Навыки планирования проектов и управления ими: анализ рисков.

### Описание

Предложенная в упражнении модель позволяет участникам оценить реалистичность своих идей по реализации социального проекта.

### Подготовка и материалы

Адаптированный вариант бостонской матрицы на флип-чартах для каждой проектной команды (см. диаграмму 43 ниже).

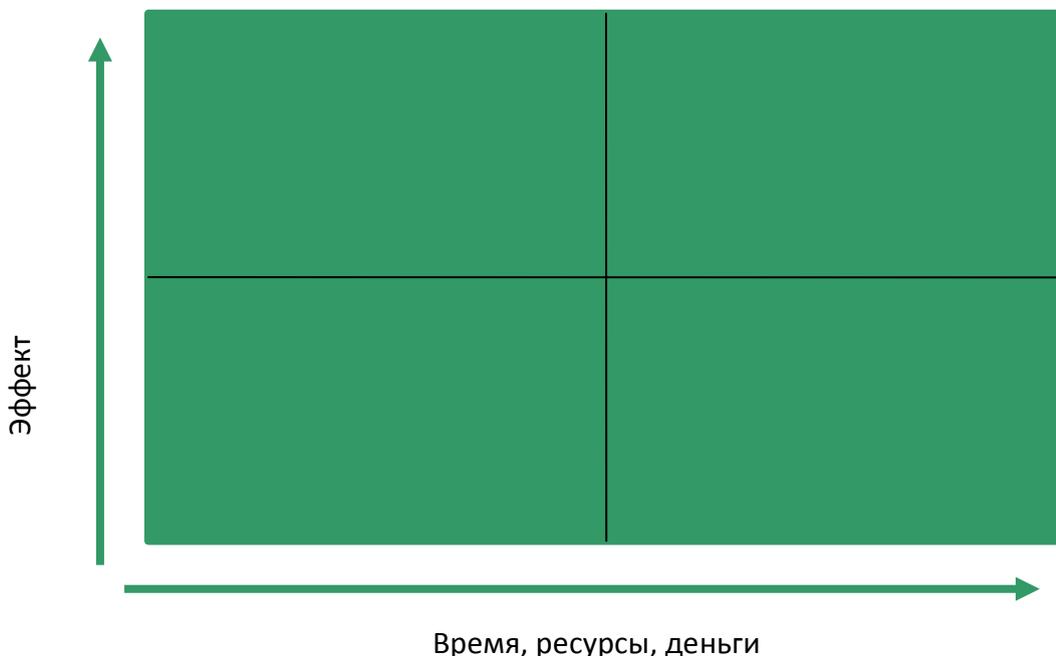
### Порядок выполнения

1. Каждая проектная команда получает адаптированный вариант «бостонской матрицы» (модели, предложенной Бостонской консалтинговой группой) на флип-чарте. Пригласите участников записать свои идеи для социальных проектов на листочках, обсудить и разместить их на матрице. При этом они могут не соглашаться

друг с другом относительно выбора секции для той или иной идеи – это часть процесса обсуждения.

2. Предложите участникам дать название каждому из четырех квадратов (секций) на матрице, чтобы охарактеризовать размещенные в них идеи в зависимости от силы ожидаемого эффекта и объема требуемых ресурсов. Например, правый нижний квадрат можно назвать словами «не обсуждается!».
3. Поставьте перед группой следующие вопросы. Если проанализировать размещение идей на бостонской матрице, какие социальные проекты кажутся вам привлекательными и почему? Связаны ли социальные проекты, которые вы определили, с высокой степенью риска? Будет ли это влиять на ваш выбор социального проекта?

Диаграмма 43. Бостонская матрица



## Упражнение 4.8•Информирование, консультации, вовлечение (1 час 15 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Навыки планирования проектов и управления ими: понимание принципов анализа заинтересованных сторон.

### Описание

Участники размышляют над тем, кого коснется их социальный проект и каким образом им следует информировать, проводить консультации и вовлекать этих людей. В процессе обсуждения слушатели записывают свои идеи как материал для дальнейшего составления плана своего проекта.

### Подготовка и материалы

Матрица заинтересованных сторон на флип-карте для каждой проектной команды.

### Порядок выполнения

1. Перед тем, как приступить к выполнению упражнения, найдите в группе человека, который бы согласился с тем, чтобы остальные участники попробовали угадать его или ее мнение по определенному вопросу, например, организации питания на семинаре. Пока остальные пытаются угадать, он/она сохраняет молчание.
2. Спросите участников, как они считают, какого мнения придерживается этот человек по данному вопросу. Например: «Вначале обсуждения я предлагаю нам всей группой попытаться определить, как Али оценивает еду на семинаре». Как правило, после этого участники начинают предлагать ответы. По возможности, выделите на это немного времени.

3. Спросите группу, полагают ли они, что угадали правильно. Почему?
4. Поинтересуйтесь впечатлениями слушателя, о котором шла речь. Были ли догадки правильными?
5. Поделитесь с группой такой мыслью: «На подготовительном этапе необходимо проанализировать, кто вовлечен или на кого повлияет социальный проект, который мы разрабатываем, и как нужно проводить консультации с этими людьми или информировать их. Такой анализ является важным элементом планирования социального проекта. При этом нам необходимо с осторожностью относиться к собственным предположениям и слушать других (и в особенности целевую группу).
6. Предложите группе в режиме мозгового «штурма» вспомнить и записать на отдельных листочках всех людей, организации или учреждения, которых со всей вероятностью затронет данный социальный проект.
7. Попросите слушателей наклеить листочки на приведенную ниже матрицу в соответствии с тем, насколько серьезным влиянием наделены указанные на них лица/организации и насколько их затрагивает планируемый социальный проект. Например, если речь идет о небольшой местной компании (низкий уровень влияния), на которую социальный проект повлияет разве что незначительно, то листочек с ней следует разместить в левом нижнем квадрате.

**Диаграмма 44. Информирование, консультации, вовлечение**

Насколько это их затрагивает	Затрагивает незначительно	Существенно затрагивает
<b>Высокий уровень влияния</b>	<p><b>Рассеять сомнения</b></p> <p><i>Примеры: СМИ, другие местные активисты и НПО.</i></p> <p>Действия: предоставить информацию и выяснить, поддерживают ли они этот социальный проект или выступают против него.</p>	<p><b>Конструктивно взаимодействовать</b></p> <p><i>Примеры: государственные чиновники, определяющие политику, местные чиновники, уполномоченные принимать решения, доноры.</i></p> <p>Действия: проводить консультации и поддерживать коммуникацию.</p>
<b>Низкий уровень влияния</b>	<p><b>Отслеживать ситуацию</b></p> <p><i>Пример: коммерческое предприятие в сообществе, где реализуется проект.</i></p> <p>Действия: вовлекать их только при условии, что вы располагаете необходимыми ресурсами и что это действительно пойдет на пользу.</p>	<p><b>Информировать, проводить консультации, вовлекать</b></p> <p><i>Пример: группа, которой ваш социальный проект призван помочь (целевая аудитория), в частности «безработная молодежь 16-18 лет в сообществе X»..</i></p> <p>Действия: информировать о замысле социального проекта, попросить высказывать свои отзывы и предложения (обратная связь), изучить возможность привлечения представителей этой группы к процессам планирования или реализации.</p>

- 
1. Отметьте, что в процессе написания плана социального проекта, следует включить в него мероприятия по вовлечению людей и организаций, которых данный проект касается напрямую. Поэтому, одним из главных наших заданий является проведение консультаций с целевой группой и другими лицами, обладающими соответствующими знаниями и опытом, с целью выявления потребностей этой целевой группы. Таким образом, поскольку социальный проект, который вы планируете, должен быть направлен на удовлетворение определенной ключевой потребности, то...
  2. ... в план работы следует включить такие мероприятия:
    - информирование, проведение консультаций (в особенности для выявления потребностей) и вовлечение (в зависимости от ситуации) представителей целевой группы;
    - проведение консультаций с государственными чиновниками и донорами;
    - определение позиций влиятельных групп, в частности средств массовой информации. Могут ли они стать полезным сторонником? Или, возможно, выступят против вашей инициативы?
  3. В общем кругу предложите участникам привести примеры информирования, консультаций и вовлечения. Это хорошая возможность поделиться примерами (в том числе для нижней части матрицы, исследований в сообществе).
  4. Теперь наступило время действовать. Попросите участников в проектных командах выбрать несколько ключевых лиц/организаций из своей матрицы и определить конкретные мероприятия по предоставлению им информации, проведению консультаций и вовлечению. Эти мероприятия должны быть включены в план. Посоветуйте участникам сосредоточиться на простых методах! (30 минут)
    - Информирование: что и зачем?
    - Консультации: на какие основные вопросы нам нужно получить ответы и от кого?
    - Вовлечение: какие методы вовлечения позволят повысить уровень заинтересованности и усилить эффект нашего социального проекта?
  5. Спросите группу: «Какие шаги по информированию, проведению консультаций и вовлечению мы можем предпринять сегодня?»

## Упражнение 4.9• График проекта (1 час 30 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Навыки планирования проектов и управления ими: составление плана проекта.

### Описание

Слушатели учатся составлять график, предварительно устанавливая сроки и формируют порядок выполнения своего социального проекта. В завершение, они назначают ответственных и определяют конечные сроки реализации каждого мероприятия.

### Подготовка и материалы

Куски бечевки, натянутые на стене или на столах, бумага.

### Порядок выполнения

1. Спросите группу: «Что такое график?»  
Возможные ответы: набор дат, который показывает, когда будут осуществляться те или иные мероприятия; представление ряда событий в том порядке, в котором они должны произойти. (5 минут)
2. Укажите на одну из бечевки, натянутых на стене или на полу. Предложите группе перечислить действия, которые необходимо выполнить, чтобы приготовить чашку чая, и определить порядок их размещения на временной прямой. Запишите эти действия на листочках и прикрепите их на временную прямую. Например: набрать в чайник воды, включить чайник, достать из буфета чайную чашку, блюдце и ложку, положить в чашку чайный пакетик, налить в чашку кипятка, добавить ложку сахара (10 минут). Отметьте, что продуманная временная прямая, или график, отражает логический порядок проведения мероприятий.
3. Объясните: «Сейчас мы будем составлять график наших социальных проектов». Каждая команда получает кусок бечевки и занимает определенный участок на стене или на полу. Члены команды должны перечислить все мероприятия, которые необходимо провести, записать их на отдельных листочках-стикерах и прикрепить их на временную прямую. (1 час)
4. Помните:
  - a. Предпринимайте шаги для информирования, проведения консультаций и вовлечения тех, кого затрагивает ваш социальный проект. Внесите эти мероприятия в свой график.
  - b. Предпринимайте шаги, чтобы собрать необходимые ресурсы. Внесите эти мероприятия в свой график.
  - c. Как вы узнаете, что ваш социальный проект продвигается успешно? Внесите в свой график соответствующие меры по проведению оценки.
5. Предложите каждой группе расписать свой график подробно. До какого времени следует завершить каждое из мероприятий? Кто будет его выполнять? (15 минут)
6. Обратите внимание участников на то, что информацию с временной прямой следует включить в план социального проекта. Сами временные прямые можно оставить на стене в качестве наглядной иллюстрации или зафиксировать содержащуюся на них информацию в письменной форме.

## Упражнение 4.10 • Индикаторы успеха (1 час 45 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Навыки планирования проектов и управления ими: мониторинг и оценка проекта

### Описание

Участники размышляют над тем, как узнать, насколько успешным был их социальный проект. Они знакомятся с понятием индикаторов, формулируют индикатор(ы) для своего проекта и определяют способы контроля, чтобы установить, удалось ли достичь желаемых перемен.

После ознакомительной презентации на тему индикаторов, инструментов контроля и исходных показателей, участники работают в общем кругу. После этого они пробуют формулировать индикаторы и разрабатывать инструменты контроля на практике. В конце занятия проводится общее обсуждение.

### Подготовка и материалы

Презентация в формате PowerPoint, ручки, бумага.

### Порядок выполнения

1. Начните работу с вопроса: «Каждый из вас определил конкретную задачу для своего социального проекта, но как вы узнаете, был ли он успешным?» Возможные варианты ответов: на основании очевидных изменений, путем сбора фактических данных.
2. Заметьте, что необходимо заранее определить, каким образом мы сможем об этом узнать. Поэтому нам необходимо согласовать этот момент до начала проекта.
3. Спросите группу: «Как узнать, удалось ли нам создать атмосферу доверия и взаимопонимания на семинаре?» (5 минут).

Например: участники сообщают, что у них сложились отношения доверия и взаимопонимания с другими членами группы; что они усовершенствовали свои навыки сотрудничества и ведения диалога; или что через полгода 80% социальных проектов будут признаны успешными. Когда слушатели приводят свои примеры, повторяйте за ними: «Таким образом, вы считаете, что X является хорошим индикатором успеха».

4. Поясните ход дальнейшей работы: «Теперь мы более детально поговорим о том, как определить наши индикаторы успеха. Помните, что это необходимо сделать до начала проекта, а потом отслеживать и оценивать его реализацию на основе своих индикаторов».
5. Сообщите группе, что сейчас вы рассмотрите тему индикаторов. О каком индикаторе идет речь в этой цитате? (Ответ: кроны деревьев, цветы.)

## Индикаторы, инструменты контроля, исходные показатели

Кто видел ветер?  
Ни ты, ни я:  
Листьев трепет,  
Свежа струя.

Кто видел ветер?  
Ни я, ни ты:  
Кроны деревьев,  
В поле цветы.

«Ветер», Кристина Росетти, 1830–1894  
(Перевод: Яков Фельдман)



- 
1. Собравшись в общем кругу, попросите участников предложить свои идеи о том, какие показатели могут служить индикаторами в следующих ситуациях. (15 минут)
    - Человек получил солнечный ожог. (Покраснение или ожог кожи.)
    - Чистая река. (Много рыбы и дикой фауны, прозрачная вода.)
    - Повышение уровня безопасности на дорогах. (Уменьшение числа аварий.)
    - Улучшение кухни в ресторане. (Увеличение количества посетителей и одобрительные отзывы клиентов о качестве блюд.)
    - Улучшение отношений между мужем и женой. (Меньше ссор, больше проявлений любви.)
    - Повышение качества образования в школах. (Повышение успеваемости.)
    - Более активное вовлечение молодежи в процессы разработки и принятия решений на местном уровне. (Больше молодежи принимает участие в местных общественных собраниях; увеличилась численность представителей молодежи в комитетах, которые действуют при местных органах власти и уполномочены принимать решения.)
  2. Попросите участников собраться в своих проектных командах и согласовать один или два индикатора, на основе которых они будут судить о достижении конкретной цели, которую выбрали для своего социального проекта. (25 минут)
  3. Примеры целей и индикаторов
    - a. Цель: повысить качество образования в школе.
      - Индикатор: По итогам первого года показатели успеваемости среди учеников выросли в среднем на 10%.
      - Альтернативный индикатор: Учителя школы демонстрируют более высокий уровень знаний, навыков и профессионально-педагогического поведения.
    - b. Цель: Улучшение санитарной ситуации на рынке
      - Индикатор: Процентная часть общественности и собственников торговых киосков, которые утверждают, что рынок стал более чистым и здоровым местом или значительно более чистым и здоровым местом, выросла в среднем на 10% через два месяца после начала реализации социального проекта и на 15% – в течение следующих месяцев.
    - c. Цель: Увеличение продуктивности местных фермерских хозяйств.
      - Индикатор: Среднегодовые объемы производства продукции на задействованных фермерских хозяйствах выросли на 5% через год и на 10% в последующие годы.
  5. Объясните, что для формулирования точного индикатора применяют формулу QQT, то есть «количество» (англ. quantity), «качество» (англ. quality) и «время» (англ. time). Предложите слушателям просмотреть свои индикаторы и проверить, содержат ли они критерии количества, качества или времени. Приведите такой пример.
    - Цель: «Увеличить продуктивность среди целевой группы фермерских хозяйств».
      - a. Базовый индикатор: «Увеличение объемов урожая пшеницы в малых фермерских хозяйствах».
      - b. Добавим критерий количества: «Увеличение объемов урожая пшеницы в малых фермерских хозяйствах на X бушелей».
      - c. Добавим критерий качества: «Увеличение объемов урожая пшеницы (одинакового качества с урожаем 2009 года) в малых фермерских хозяйствах (три и меньше гектаров земли) на X бушелей»
      - d. Добавим критерий времени: «Увеличение объемов урожая пшеницы (одинакового качества с урожаем 2009 года) в малых фермерских хозяйствах (три гектара земли и меньше) на X бушелей по итогам сезона урожая 2010 года».
  6. Предложите участникам представить себя в роли следователей. Как бы они собирали данные в подтверждение того, что изменения действительно имели место? Какие шаги нужно было бы им предпринять? Подчеркните, что во многих случаях информацию необходимо собирать до начала социального проекта и в конце, поскольку именно так можно получить фактическое подтверждение изменений. Рассмотрите такой пример оценки проекта на основе свидетельств: «В начале проекта на местном рынке было грязно, и плохие санитарные условия создавали риски для здоровья. Теперь на рынке стало значительно чище. Это подтверждается рядом фактов, в том числе итогами общественных консультаций и приведенными фотографиями, которые были сделаны до и после реализации проекта». Если собирать свидетельства только по завершении работы, то вам не удастся продемонстрировать, что что-то на самом деле изменилось.
  7. Индикаторы следует внести в план социального проекта, а мероприятия по сбору данных – в график его выполнения.
  8. Сообщите группе, что свидетельства успешности их социальных проектов необходимо предоставить в Британский совет через три-шесть месяцев после семинара.
  9. Заметьте, что для составления точных индикаторов нужно иметь исходные показатели и определить ориентиры. Напомните, что в начале семинара мы собирали информацию о начальном уровне подготовки участников с помощью «стрельбы по мишеням» (возможно, вы также проводили анализ потребностей). (5 минут)

## Упражнение 4.11 • Составляем план социального проекта (2 часа 30 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Навыки планирования и управления проектами: составление плана проекта

### Описание

Опираясь на результаты своей работы во время предыдущих занятий, участники составляют план социального проекта по заданному образцу.

### Подготовка и материалы

Шаблоны плана социального проекта.

### Порядок выполнения

1. Примечание для фасилитатора. При выборе того или иного шаблона для написания плана социального проекта необходимо учитывать особенности вашей аудитории. Если участники впервые планируют социальных проект подобным образом, рекомендуется использовать простой формат с одной конкретной задачей, графиком мероприятий и указанием ответственных за каждое мероприятие. С другой стороны, если вы и члены вашей группы работаете в неправительственных организациях и имеете большой опыт написания таких планов, можно выбрать более сложный формат, например, логическую матрицу (подробнее см. пособие программы «Активные граждане» по применению логико-структурного подхода в планировании проектов).
2. Ознакомьте группу с шаблоном для составления плана социального проекта. Объясните, в каких графах следует записывать информацию, которую мы получили в процессе выполнения предыдущих упражнений. Например, мы определили:
3. общую цель, конкретную задачу и нашу целевую группу с помощью упражнений «Дерево проблем/целей» и «Построение аналитической карты сообщества»; возможные мероприятия – в процессе работы над упражнениями «Анализ приоритетов во всемирном кафе», «Конверт идей», «Образы изменений», а также «Информирование, консультации, вовлечение»; конкретную потребность – через диалог, построение аналитической карты сообщества, обсуждение социальных проектов во «всемирном кафе» и в процессе деятельности, организованной по итогам работы над упражнением «Информирование, консультации, вовлечение»;
4. (для продвинутых групп) мы также выяснили, как оценить успешность нашего социального проекта, благодаря упражнению «Индикаторы успеха»;
5. кроме того, мы изучили риски в упражнении «Определение рисков» (эту графу можно заполнить потом). Дайте участникам время для заполнения шаблона. При необходимости, предлагайте помощь и советы.

Диаграмма 45. План социального проекта

Название социального проекта:		Пример: Женщины города Вау	
Место реализации социального проекта:		Пример: город Вау, Южный Судан	
Кто получит пользу в результате осуществления данного социального проекта?		Пример: Молодые женщины города Вау в возрасте от 15 до 25 лет	
Общая цель вашего проекта (рекомендуется определить только одну). Концептуальное видение или изменения, достижению которых будет способствовать ваш проект.		Пример: Снижение уровня насилия по отношению к женщинам в городе Вау	
Задача (или задачи) вашего проекта:  Конкретные изменения, которые вы планируете достичь в своем проекте.		Пример: 1. Повышение уровня информированности в сообществе по вопросам гендерного насилия против женщин. 2. Повышение информированности среди женщин Вау об помощи для жертв гендерного насилия.	
Задача №	Мероприятия	Ответственный	Сроки
Если вам требуется больше места для описания мероприятий, продолжайте на следующей странице.			

<p>Чем обусловлена потребность в реализации данного социального проекта?</p> <p>Какие свидетельства имеются?</p> <p>Проводите ли вы консультации с другими представителями сообщества?</p>		
<p>Мониторинг и оценка</p> <p>Как вы определите степень успешности своего социального проекта?</p> <p>Какие свидетельства будете собирать?</p>		
<p>Какие риски существуют и каким образом вы намерены их регулировать?</p>		
<p>Ресурсы</p>		
<p>Мероприятие</p>	<p>Ресурсы для проведения этого мероприятия</p>	<p>Как вы их организуете?</p>

## Упражнение 4.12 • Определение рисков (1 час)

Ожидаемые результаты обучения

- Навыки планирования и управления проектами: анализ рисков.

### Описание

Участники индивидуально определяют риски, связанные с социальным проектом, и ищут способы их преодоления.

### Подготовка и материалы

Листочки-стикеры.

### Порядок выполнения

1. Попросите всех участников индивидуально записать на листочках одного цвета основные риски, связанные с организацией и внедрением их социального проекта.
2. Каждый риск записывают на отдельном листочке.
3. Предложите участникам наклеить эти листочки на стену. Риски следует сгруппировать по социальным проектам.
4. Теперь пригласите участников рассмотреть записи на стене, сделанные членами их команды, и выбрать два риска, которые, по их мнению, преодолеть труднее всего, и потом на листочках другого цвета записать пути их преодоления.
5. Слушатели размещают листочки со способами преодоления рисков возле этих рисков.
6. Далее, обращаясь ко всей аудитории, предложите собрать риски других команд и, в зависимости от ситуации, записать какой-либо способ урегулировать эти риски или избежать их.
7. Откройте обсуждение рисков и предложенных методов их регулирования или недопущения.
8. Внесите эту информацию в свой план социального проекта.
9. *Примечание для фасилитатора.* Важно, чтобы участники также рассмотрели вероятные непредвиденные последствия, которыми может сопровождаться их социальный проект. Иногда подобные проекты имеют негативный эффект в сообществе. Поэтому их следует тщательно планировать, принимая во внимание возможные последствия в ближайшей и длительной перспективе, и включить в план мероприятия по предупреждению или регулированию таких последствий.

## Упражнение 4.13 Ярмарка социальных проектов (1 час 45 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Навыки планирования и управления проектами: мотивация на реализацию социально-ориентированных инициатив.
- Навыки планирования и управления проектами: эффективная работа в команде.

### Описание

Динамичное упражнение, которое способствует налаживанию сетевого сотрудничества, побуждает познавать новое, давать и получать обратную связь касательно социальных проектов. Каждая проектная команда организует собственный «прилавок» с информацией о проектах и условиях своей работы, а также о своих конкретных пожеланиях. После этого членам команд предлагают прогуляться по «ярмарке», посетить другие «прилавки» и пригласить коллег к своему. Фасилитаторы поощряют активное движение и обмен мнениями.

### Подготовка и материалы

Отведенные места в учебной аудитории для организации «прилавок», столы, флип-чарты, цветная бумага, журналы, ножницы, офисный пластилин и т.п. На время подготовки инструкции оставляют на флип-чарте. Музыка.

### Порядок выполнения

1. Ознакомьте группу с методикой проведения ярмарки социальных проектов. Объясните, что каждая организация должна оформить свой «прилавок» с помощью предоставленных материалов и тех, которые участники принесли с собой. После этого у них будет возможность посетить другие «прилавки» и принимать гостей у себя. Каждому участнику следует посетить остальные «прилавки» и пообщаться с другими слушателями возле «прилавка» своей организации. На каждом «прилавке» должны быть представлены:
  - a. (на флип-чарте) информация об их социальном проекте, в том числе: его названии, месте реализации, целевой группе, задачах и основных мероприятиях;
  - b. список «желаний», написанный большими

буквами на цветном листе и вывешенный возле «прилавка». В нем следует перечислить конкретные потребности, пожелания относительно поиска партнеров, информации или поддержки, которую данная проектная команда хотела бы получить от других участников программы «Активные граждане», не принадлежащих к их команде.

- c. и наконец, на каждом прилавке отводится специальное место (лист А4 или лист для флип-чарта), где посетители могут оставлять свои комментарии или обратную связь.
2. Проектным командам дают 40 минут на подготовку.
  3. Откройте «ярмарку», включив музыку или аудиозапись звуков торгового дня на рынке. Побуждайте участников активно двигаться по аудитории, и не оставаться постоянно у своего «прилавка». «Торговый день» длится 45 минут, после чего «прилавки» оставляют на время перерыва.
  4. Подведение итогов (10 минут). В процессе анализа упражнения рекомендуется обсудить такие вопросы:
    - a. Что вдохновляло участников?
    - b. Какую обратную связь мы давали и получали?
    - c. Наметились ли новые возможности поддерживать друг друга?

## Упражнение 4.14 Как эффективно преподнести социальный проект (1 час)

Ожидаемые результаты обучения

- Навыки планирования и управления проектами: коммуникация.

### Описание

Участники размышляют над тем, как четко и просто подать свой социальный проект людям, уполномоченным принимать решения. Они разыгрывают сценку встречи в лифте с влиятельным лицом, в которой пытаются донести до него информацию о своем проекте за одну минуту.

### Подготовка и материалы

Секундомер.

### Порядок выполнения

1. Попросите участников собраться в своих проектных командах. Предложите каждой команде представить, что один из ее членов вернулся в свое сообщество. На нем или на ней футболка с надписью «Активные граждане». Только он(она) зашел в лифт, как туда же заходит влиятельный чиновник и спрашивает: «Что означает «Активные граждане»?» Чиновник нажимает на кнопку 20-го этажа, и вы понимаете, что у вас есть две минуты, чтобы рассказать ему/ей о программе и вашем социальном проекте. Участники должны подготовить такое сообщение, чтобы оно стало самым важным из всего, что чиновник услышит за этот день.
2. Предложите командам решить, что они хотят сказать за эти две минуты.

3. Скорректируйте задание: «О, нет! Не успел чиновник нажать кнопку 20-го этажа, как тут же передумал и выбрал 10-й. Это значит, что у вас есть...»
4. всего одна минута на то, чтобы рассказать ему/ей о программе «Активные граждане». Попросите команды снова подумать над тем, что именно они скажут, чтобы вложить свое сообщение в одну минуту.
5. Теперь подошло время для ролевой игры. В роли влиятельного чиновника выступает фасилитатор (или другой человек, не являющийся участником семинара). Разыгрывается сценка встречи в лифте, во время которой участники за одну минуту должны донести свои мысли о программе «Активные граждане» и о своем социальном проекте (как правило, подобные сценки сопровождаются смехом, участники придумывают меткие и содержательные лозунги и проявляют незаурядную находчивость в своих попытках заинтересовать собеседника и привлечь его/ее на свою сторону).

### Подведение итогов

- Как мы можем распространять информацию о программе «Активные граждане» и нашем проекте на локальном и глобальном уровне? Возможные варианты ответов: обратиться в местные СМИ, раздавать листовки, размещать информацию в сети Интернет.
- Что необходимо принимать во внимание, когда мы стараемся донести свой социальный проект до других? Возможные варианты ответов: подавать ее в простой и доходчивой форме, учитывать особенности аудитории и соответствующим образом адаптировать свое сообщение.

## Упражнение 4.15 Социальный проект с риском возникновения конфликта: анализ силового поля (1 час)

Ожидаемые результаты обучения

- Навыки планирования и управления проектами: определение и анализ проблемы.
- Умение определять динамику мира и конфликта в сообществе.
- Оценка влияния предлагаемого социального проекта на динамику мира и конфликта.

### Описание

Участники знакомятся с моделью силового поля – методом анализа конфликта, который применяется для изучения взаимовлияния социального проекта и динамики мира и конфликта в сообществе. Исходя из общей цели своего социального проекта, они определяют позитивные (динамика мира) и негативные (динамика конфликта) силы, способные воздействовать на предполагаемую социальную инициативу, с тем, чтобы, при необходимости, соответственно скорректировать ее или отдельные ее мероприятия.

### Подготовка и материалы

Бумага и маркеры для флип-чарта.

### Порядок выполнения

1. Вступление (10 минут). Кратко ознакомьте группу с целью занятия. Отметьте, что по своему базовому замыслу, социальный проект призван изменить социальную, культурную, экономическую и политическую динамику сообщества или конкретного вопроса. В свою очередь, это влияет на уровень доверия и взаимопонимания между членами сообщества и отдельными группами в нем, между субъектами и сторонами конфликта. Предложите участникам поделиться своими примерами социальных проектов или других общественных инициатив, которые повлекли за собой непредвиденные последствия – как позитивные, так и негативные.
2. Применение анализа силового поля на практике (30 минут). Поясните задание: используя модель силового поля, слушателям предстоит оценить, как планируемый социальный проект повлияет на динамику мира и конфликта в их сообществах. Этот метод дает возможность предвосхищать потенциальные риски, связанные с реализацией социального проекта. Предложите участникам поработать в своих проектных командах и выполнить такой анализ, придерживаясь пошаговой методики, как описано ниже.
3. Шаг 1. Кратко опишите ситуацию, которую ваш социальный проект должен изменить к лучшему. Укажите общую цель вашего проекта. Подумайте над тем, основана ли она на результатах исследования сообщества; реализуется ли она в рамках стратегии вашей организации (или организаций) или при ее (их) поддержке. Запишите эту цель как заглавие на большом листе вверху. Проведите вертикальные линии, поделив лист на три одинаковые колонки.
4. Шаг 2. Перечислите позитивные силы. Это основные факторы, которые способствуют воплощению вашей цели. К позитивным факторам относятся такие категории как поведение, социальные установки (в частности предположения), структуры и системы. Запишите эти силы в виде списка в левой колонке.

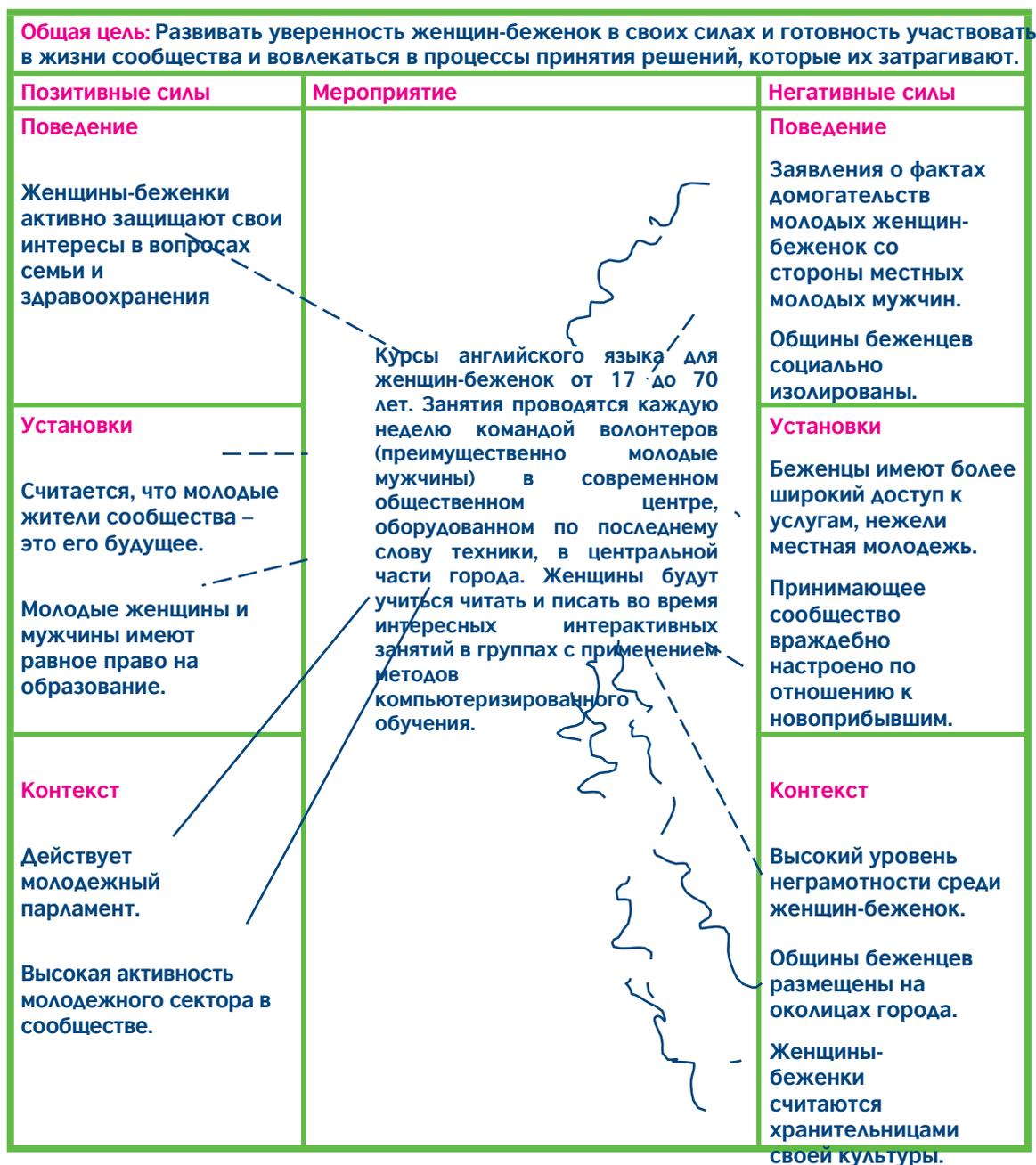
5. Перечислите негативные силы. Это главные факторы, которые сдерживают воплощение вашей цели. Проанализируйте их за теми же категориями: поведение, социальные установки (в частности предположения), структуры и системы. Запишите эти силы в виде списка в правой колонке.

6. Шаг 3. Перечислите мероприятия в рамках вашего социального проекта. Выберите одно и кратко опишите его в центральной колонке.
7. Укажите, как, на ваш взгляд, эта деятельность повлияет на все позитивные и негативные силы. Для этого проведите линии от выбранного мероприятия проекта к позитивным и негативным факторам в колонках справа и слева, как показано ниже:
8.  позитивное влияние (усиление позитивных факторов или ослабление негативных);
9.  негативное влияние (усиление негативных факторов или ослабление позитивных);
10.  нужно больше информации;
11. Рассмотрите пример ниже. Обсудите последствия вашего социального проекта и все изменения, какие вы бы хотели внести.

### Подведение итогов (20 минут)

- Какие у вас впечатления от этого упражнения? Что получалось легко? В чем возникали трудности?
- Когда вы определяли позитивные и негативные силы, то с чьей точки зрения исходили?
- Подчеркните, что одно из преимуществ данного метода заключается в том, что он наглядно отображает степень риска вашего социального проекта в плане возникновения конфликтов. Чем больше прямых линий, тем серьезнее сопутствующие риски.
- Что нового вы узнали о социальном проекте, который вы планируете? Какие изменения, по вашему мнению, требуется внести? Какие методики следует задействовать, чтобы получить недостающую информацию?
- Как можно применить эту модель анализа для планирования вашего социального проекта или на каком этапе проектного цикла? Обратите внимание, что в этом упражнении она используется на этапе начального планирования, чтобы учесть потенциальные риски конфликта в результате его реализации. Рассмотрите другие варианты применения (например, для оценки мероприятий, которые уже осуществляются).
- Следует помнить, что этот метод фокусирует мышление на одном мероприятии. Поэтому, чтобы составить целостное представление, рекомендуется аналогично проанализировать все остальные направления деятельности в рамках проекта.

Диаграмма 46. Анализ силового поля



- Как следует из приведенной ситуации, в данном случае неясно, каким образом на предполагаемую деятельность повлияют некоторые позитивные и негативные факторы. Результаты анализа свидетельствуют о необходимости более глубокого изучения сообщества. Необходимо скорректировать планируемую деятельность, например, привлечь больше женщин-волонтеров, в особенности из числа беженок. В идеальном варианте содержание обучения должно учитывать особенности культуры беженцев. Кроме того, место обучения целесообразно перенести ближе к району компактного проживания беженцев или предоставлять помощь, чтобы побудить их посещать занятия, например, возмещать затраты на проезд в общественном транспорте.

## Упражнение 4.16 Работа над конфликтом (1 час 30 минут)

Ожидаемые результаты обучения

- Навыки планирования и управления проектами: определение и анализ проблемы.
- Обзор вариантов работы над конфликтом.
- Анализ того, как методы работы над конфликтом, основанные на принципе широкого участия, дополняют умения и навыки Активных Граждан (например, способность не придавать большого значения своим исходным предположениям, участие и инклюзия, умение замечать и называть, умение задавать точные и содержательные вопросы).

### Описание

Упражнение знакомит с разными подходами работы над конфликтом. Среди них выделены три, которые основаны на принципе широкого участия, – переговоры, медиация и примирение. Группе предлагается поразмышлять над примерами применения таких подходов из собственного опыта. Участники проводят аналогии между этими подходами и навыками и морально-ценностными установками Активных Граждан.

### Материалы

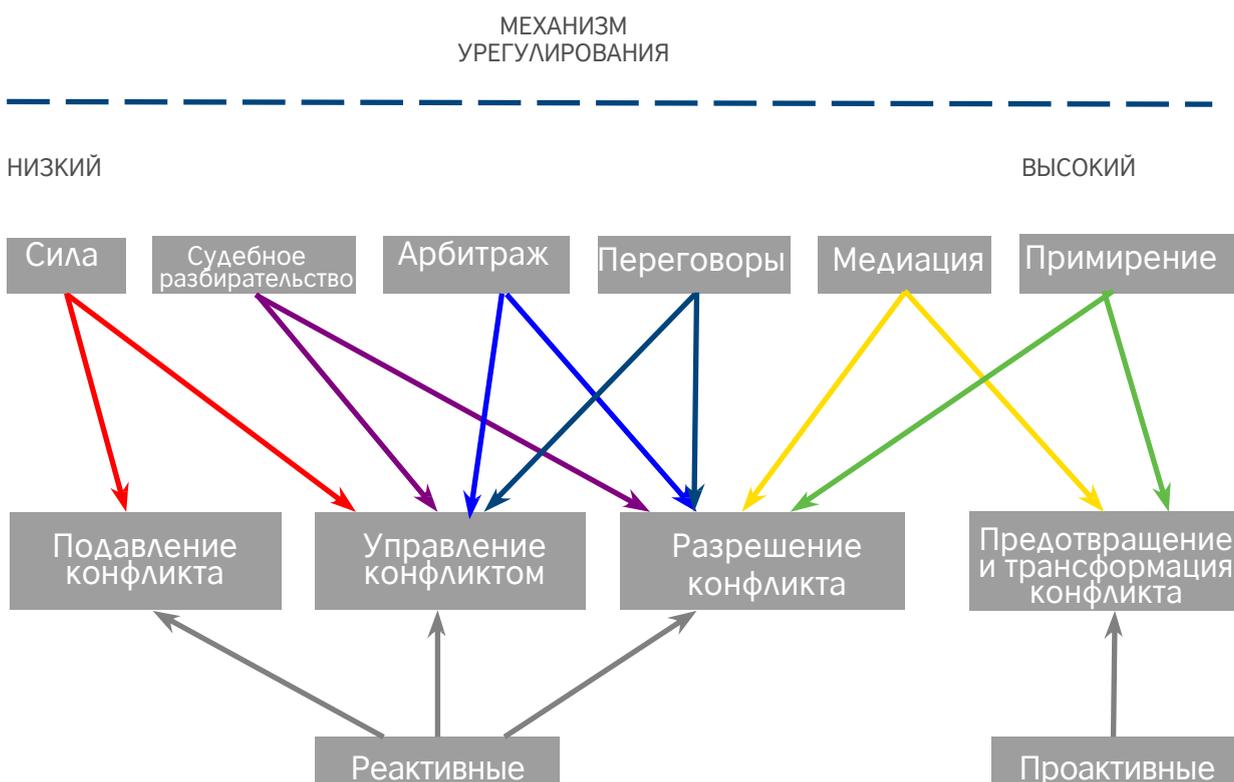
Материалы для фасилитатора: словарь терминов по конфликтологии.

Диаграмма «Спектр механизмов урегулирования конфликта» – источник: пособие по предоставлению психологической помощи на уровне сообщества «Guide on community-based psychosocial support» гуманитарного союза АСТ Alliance (<http://psychosocial.actalliance.org>)

### Порядок выполнения

Представьте спектр механизмов урегулирования конфликта. Эта схема представляет собой систему понимания различных подходов к работе над конфликтом. Заметьте, что отраженные на ней подходы рассмотрены в порядке возрастания степени участия групп или сторон конфликта в процессе его урегулирования. Подходы, основанные на более широком участии, дают возможность избежать возникновения/возобновления конфликта, трансформировать установки, исходные предположения, модели поведения, структуры и системы, служащие причинами, пусковыми механизмами или движущими силами конфликта.

Диаграмма 47. Спектр механизмов урегулирования конфликта



- 
1. Объясните учебные цели для этого занятия и попросите участников привести примеры работы над конфликтом, которую они осуществляли сами или в которой принимали участие, например: диалог в сообществе, общественное собрание, инициативы по примирению, программы реинтеграции. Постарайтесь выделить такие моменты:
    - уровень вмешательства (сообщество, штат, национальный уровень);
    - размышления о том, кто был задействован и в какой роли (модераторы/фасилитаторы процесса или его участники/бенефициары);
    - анализ конечных результатов этой работы над конфликтом;
    - существующие культурные, традиционные и общественные механизмы урегулирования конфликтов и споров.
  2. Объедините участников в три группы и дайте каждой определение одного из терминов: «переговоры», «медиация» и «примирение».

Переговоры – прямой диалог между двумя или более сторонами конфликта, направленный на достижение некоей договоренности, урегулирование разногласий, нахождение компромисса, обретение индивидуального или коллективного преимущества или достижение согласия касательно определенного курса действий.

Медиация – метод урегулирования конфликта, при котором непредвзятая третья сторона, не обладающая полномочиями принятия решений, структурирует процесс и организывает коммуникацию, чтобы помочь сторонам конфликта прийти к взаимно приемлемому соглашению.

Примирение – место, где встретились доверие и милосердие, где сошлись справедливость и мир.
  3. Предложите группам обдумать четыре вопроса:
    - Что вы думаете об этом определении?

- Как бы вы скорректировали это определение с учетом вашего понимания/опыта работы над конфликтом?
- Как этот подход дополняет умения и морально-ценностные установки Активных Граждан?

#### **Подведение итогов**

- Пригласите каждую группу коротко представить свои ответы в общем кругу. Заметьте, что эти определения не являются фиксированными. Например, медиация допускает применение более директивного подхода для решения проблемы или более трансформационного. В роли медиатора может выступать как представитель данного сообщества или культуры, так и постороннее лицо. Он или она может быть нейтральным или же предвзято относиться к рассматриваемому вопросу.
- В завершение проведите аналогии между морально-ценностными установками и характеристиками поведения Активных Граждан и качествами медиатора (адаптировано по материалам гуманитарного союза АСТ Alliance):
  - большие уши, чтобы активно слушать;
  - хорошее зрение, чтобы считывать мимику и жесты, замечать и называть;
  - острый ум, склонный к размышлениям, чтобы задавать меткие и содержательные вопросы, не придавать большого значения собственным исходным предположениям и больше слушать других, нежели себя;
  - большое сердце, чтобы сочувствовать, не становясь на чью-либо сторону;
  - сильные ноги, чтобы прочно стоять на земле и излучать уверенность.
- Обратите внимание, что эти морально-ценностные установки, характеристики поведения и личные качества полезны в различных ситуациях работы в условиях конфликта и над конфликтом и что Активные Граждане должны демонстрировать их в процессе планирования и реализации социального проекта.

---

## **Диаграмма 48. Опросный лист для фасилитатора Рефлексия модуля 4**

**Каковы ваши впечатления после изучения модуля 4?**

**Есть ли у вас какие-либо вопросы, которые вы бы хотели исследовать более подробно?**

**Какие трудности могут возникнуть в связи с преподаванием этого модуля в вашем сообществе?**

**Какие перспективные возможности для преподавания этого модуля существуют в вашем сообществе?**

**Личные комментарии:**

Диаграмма 49. Индивидуальный план профессионального развития

Прогресс в достижении личных целей									
1									
2									
3									
Оцените свой уровень подготовки по окончании семинара (обведите нужный ответ).									
Навыки фасилитации									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Отсутствуют			Хороший уровень				Профессиональный уровень		
Способность создавать условия для обучения и обмена опытом между разными группами.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Способность уверенно и компетентно проводить семинары по заданной методологии и программе.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

---

**Сильные стороны**

**Направления дальнейшей работы для самосовершенствования**

**Личные размышления (из учебных дневников, индивидуальных бесед и т.п.)**

**Что может помочь вам учиться и развиваться далее как фасилитатору программы «Активные граждане»?**

**Личные комментарии:**

# Источники:

Jake Chapman, 'System Failure 2', (Demos, 2004)

Hannah Lownsbrough, Joos Beunderman, 'Equally Spaced', (Demos, 2007)

Ian Chandler, 'Advocacy and Campaigning', (Bond, 2010)

Paulo Freire, 'Pedagogy of the Oppressed', (Penguin, 1993)

Naomi Klein, 'No Logo', (Flamingo, 2000)

Peter Robb, 'A Death in Brazil', (Bloomsbury, 2005)

Chinua Achebe, 'Things fall apart', (Penguin, 2006)

John Steinbeck, 'Grapes of Wrath', (Penguin Classics, 2000)

Marshall McLuhan, 'The Medium is the Massage', (Penguin Classics, 2008)

Momodou Sallah and Sophie Cooper, 'Global Youth Work', (National Youth Agency, 2008)

Stephen L Elkin, 'Democracy and Citizen Competence', (Penn State Press, 1998)

Development Education Association, Training and Practice Manual, (DEA, 2007)

Merry White, 'Material Child: the coming of age in Japan and America', (University of California Press, 1994)

Claude Levi-Strauss, Myth and Meaning Cracking the Code of Culture, (Schocken, 1995)

Anne Hope, Sally Timmel, 'Training for transformation' (IDTG, 1984)

## Межкультурный диалог

Christopher Wagner, Sustained Dialogue, Campus Network: [www.sustaineddialogue.org/](http://www.sustaineddialogue.org/)

Sarah vL. Campbell 'A Guide for Training Public Dialogue Facilitators', Everyday Democracy, [studycircles.org](http://studycircles.org)

Mapping Dialogue, Pioneers of Change April 2006

[http://www.collectivewisdominitiative.org/papers/pioneers\\_dialogue/10\\_open.pdf](http://www.collectivewisdominitiative.org/papers/pioneers_dialogue/10_open.pdf)

Cooperrider, D. L., Whitney, D., & Stavros, J. M. (2003). Appreciative inquiry handbook.

Annis Hammond, Sue, The Thin Book of Appreciative Inquiry.

<http://www.library.wisc.edu/EDVRC/docs/public/pdfs/LIReadings/ThinBook.pdf>

## Логико-структурный подход

Ortengren, K (2004) *The Logical Framework Approach*, SIDA.

Jensen, G (2012) *The Logical Framework Approach How To Guide*, DFID.

BOND (2001) *Logical Framework Analysis for Beginners*.

World Bank (2008) *The Logical Framework A Handbook*.

European Commission (2005), *EQUAL Partnership Development Toolkit*.

Centre for International Development and Training, University of Wolverhampton *A Guide for Developing a Logical Framework*.

Jim Rugh (2002), *Comparisons between terminologies of different donor agencies for results/logical frameworks*.

UNDP (2002) *Signposts of development, RBM in UNDP: Selecting indicators*.

Smart Toolkit [www.smarttoolkit.net](http://www.smarttoolkit.net)

Logical Framework, *A list of useful documents, Monitoring and Evaluation News*. Available online at <http://mande.co.uk/2008/lists/the-logical-framework-a-list-of-useful-documents/>

Linda Booth Sweeney and Dennis Meadows (2010) *The Systems Thinking Playbook*, Chelsea Green Meadows.

## Веб-сайты

[www.activecitizens.britishcouncil.org](http://www.activecitizens.britishcouncil.org)

[www.facebook.com/pages/ActiveCitizens/104825699563373?v=wall](https://www.facebook.com/pages/ActiveCitizens/104825699563373?v=wall)

[www.powercube.net](http://www.powercube.net)

# Словарь

В этом разделе изложены определения основного терминологического аппарата программы «Активные граждане».

Здесь представлены ключевые термины программы в их базовом значении. Авторы признают, что они остаются открытыми для дальнейшего диалога и трактования. Также более подробное толкование можно найти в начале каждого модуля.

## Субъекты (англ. Actors)

Группы, индивиды и институции, которые способствуют развитию конфликта и/или подвергаются влиянию конфликта и/или принимают участие в урегулировании конфликта.

## Потенциал (англ. Capacities)

Способность и возможность разных индивидов позитивно или негативно влиять на контекст. Понятие потенциала охватывает: ресурсы, доступ, сети социальных контактов и групп сторонников, другие источники поддержки, альянсы и т.п.

## Сообщество (англ. Community)

Под сообществом понимается определенная географическая территория (например, Найроби) или тематическое объединение людей (например, движение в защиту прав людей с инвалидностью) или комбинация обоих значений (например, движение активистов в защиту прав людей с инвалидностью в Кении).

## Конфликт (англ. Conflict)

Нечеткое понятие, способное приобретать разное значение в зависимости от групп и контекста. Как правило, под конфликтом понимается негативное явление, тождественное насилию. Вместе с тем, конфликт также можно понимать как комплексный процесс, который свидетельствует об изменениях в обществе. Конфликт имеет место в ситуации, когда две стороны или более считают свои интересы несовместимыми, демонстрируют враждебные установки или прибегают к действиям, которые наносят ущерб способности другой стороны удовлетворять свои интересы. Конфликт принимает насильственный характер, когда стороны больше не пытаются достигать своих целей мирным путем. Иными словами, не все конфликты интересов являются насильственными, и не во всех конфликтах присутствует конфликт интересов.

## Причины конфликта (англ. Conflict causes)

Факторы, усиливающие недовольство. Часто их подразделяют на три категории:

- Структурные – факторы, кажущиеся частью общественного уклада; они проявляются в нормативных актах, социальных, политических и экономических структурах и могут служить предпосылкой возникновения конфликта.
- Непосредственные – факторы, создающие определенные условия для возникновения или эскалации конфликта.
- Пусковые механизмы – как правило, это единичные действия, события или даже их предчувствие, которые могут спровоцировать конфликт или привести к его перерастанию в насильственную фазу.
- Предотвращение конфликта – действия, политика, процедуры или институции, имеющие своей целью предотвратить опасность или применение вооруженной силы и сопутствующих форм принуждения государствами или группами для урегулирования политических споров; или которые призваны избежать возобновления насильственного конфликта.

## Динамика конфликта (англ. Conflict dynamics)

Взаимосвязь между сутью и обстоятельствами конфликта, его субъектами и причинами.

## Разрешение конфликта (англ. Conflict resolution)

Краткосрочные меры, реализуемые с конкретной целью – остановить насильственный конфликт.

## Чувствительность к конфликту (англ. Conflict sensitivity)

Способность организации понимать контекст, в котором она работает, а также специфику взаимосвязи между ее деятельностью и контекстом и действовать на основе понимания этой взаимосвязи, чтобы не допускать негативного влияния и приумножать позитивное влияние.

## Трансформация конфликта (англ. Conflict transformation)

Трансформация систем, структур и взаимоотношений, которые приводят к насилию и несправедливости. Это длительный процесс, охватывающий целый ряд комплексных мер и широкий круг субъектов из разных слоев общества, которые сообща разрабатывают стратегические цели для осуществления перемен.

## Диалог (англ. Dialogue)

В рамках программы «Активные граждане» под диалогом понимаются разговоры, в ходе которых люди с различными взглядами и убеждениями учатся друг у друга и обмениваются опытом. Именно этот аспект обучения и обмена опытом отличает диалог от других форм разговора, в частности от дебатов или переговоров.

### **Гендер (англ. Gender)**

Социально и культурно конструируемые идентичности, характеристики, ожидания, возможности, роли и отношения, которые ассоциируются с образом мужчины и женщины в определенной культурно, экономической, социальной ситуации или в определенном временном периоде.

### **Гендерная чувствительность (англ. Gender responsiveness)**

Создание среды, которая отражает понимание различных жизненных реальностей мужчин и женщин, мальчиков и девочек и которая соответствует их потребностям и возможностям.

### **Цели (англ. Goals)**

Долгосрочные задачи.

### **Идентичность и культура (англ. Identity and culture)**

Идентичность тесно связана с вопросом «Кто я?». Это наше самовосприятие и то, как на него влияет восприятие нас другими людьми. В контексте программы «Активные граждане» под идентичностью понимается ваше уникальное чувство собственного «я» (ваша личная идентичность), а также как культуры, к которой вы принадлежите (ваша социальная идентичность). Понятие культуры охватывает убеждения, модели поведения и установки, которые усваиваются и практикуются в определенном сообществе. В сложившихся сообществах есть своя собственная культура.

### **Эффект (англ. Impact)**

В широком смысле, эффект может быть позитивным или негативным. В сценариях конфликта под эффектом понимается определенное взаимодействие, которое способствует эскалации и спаду насилия.

### **Взаимодействие (англ. Interaction)**

Двусторонняя связь между вмешательством и контекстом, в котором реализуется данное вмешательство, например, то, как вмешательство влияет на контекст или контекст на вмешательство.

### **Интересы (англ. Interests)**

Мотивации, лежащие в основе поведения и действий субъектов.

### **Вмешательство (англ. Intervention)**

Комплекс мер, которые предпринимает организация в определенном контексте.

### **Конечный долгосрочный результат (англ. Outcome)**

Эффект определенного проекта или то, как данный проект меняет ситуацию.

### **Краткосрочный результат (англ. Output)**

Конкретные продукты определенного проекта, которые должны способствовать достижению

желаемого конечного результата.

### **Построение мира (англ. Peacebuilding)**

Действия и мероприятия, рассчитанные на среднесрочную и длительную перспективу и непосредственно направленные на устранение структурных предпосылок конфликта.

### **Планирование (англ. Planning)**

Процесс выявления проблем, анализа их причинно-следственных связей и разработки эффективных решений. Результат этого процесса часто воплощается в определенной программе, которая содержит заранее установленные цели, задачи, мероприятия, методику внедрения и поддающиеся проверке индикаторы прогресса.

### **Планирование с учетом риска возникновения конфликта (англ. Planning, conflict-sensitive)**

– подход к планированию, который предполагает анализ рисков конфликта и учитывает результаты такого анализа в процессе составления плана. Цель данного подхода заключается в том, чтобы конструктивно влиять на контекст, избегать дальнейшего ухудшения ситуации и продвигать более мирные и эффективные решения.

### **Позиции (англ. Positions)**

Мнения субъектов по тем или иным вопросам в определенном контексте.

### **Взаимоотношения (англ. Relationships)**

Взаимодействия между субъектами на разных уровнях и их восприятие таких взаимодействий.

### **Подход, основанный на правах человека (англ. Rights-based approach)**

Концептуальные рамки для процесса человеческого развития, которые в нормативном плане основываются на международных стандартах в области прав человека и в практическом смысле направлены на их продвижение и защиту. По сути, данный подход предусматривает интеграцию норм, стандартов и принципов международной системы в сфере прав человека в планы, политику и процессы развития.

### **Социальный проект (англ. Social action)**

Проект, имеющий своей целью повышение качества общественной жизни на локальном уровне. Он предполагает коллективное сотрудничество людей на волонтерских или некоммерческих основаниях для улучшения сообщества.

### **Подрывные силы (англ. Spoilers)**

Индивиды и организации, которые полагают, что мир несет угрозу их власти, мировоззрению и интересам и препятствуют попыткам достижения мира.







