

Концепция пролетного пути для сохранения и рационального использования водоплавающих и околоводных птиц и водно-болотных угодий

Модуль 3: Пропаганда концепции пролетного пути

Ingrid Gevers & Esther Koopmanschap
Wageningen International

Перевод под редакцией **Сергея Складенко**



Школьники, собравшиеся вокруг экспедиционной автомашины у Рамсарского угодья «Озеро Чилва», в Малави, с книгами для упражнений в руках; хорошее взаимодействие с местными сообществами близ водно-болотных угодий исключительно важно для сохранения с точки зрения пролетного пути (фото: Tim Dodman).

Содержание

Введение	4
Цели обучения	4
Сессия 1: Обучение	
1.1. Теория	5
1.1.1. Почему нужно обучение?	5
1.1.2. Что такое обучение?	5
1.1.3. Что такое адаптивное обучение?	7
1.1.4. Принципы обучения	8
1.1.5. Уважение к другим людям – основное условие для обучения	10
1.1.6. Основные принципы обучения взрослых	11
1.1.7. Основные умения фасилитатора/преподавателя для взрослых	12
Сессия 2. Групповые процессы и роли команд	
2.1. Теория	13
2.1.1. Процессы группового обучения	13
2.1.2. Отношение фасилитатор-группа: критические инциденты	13
2.1.3. Стадии развития группы	15
2.2. Примеры, ролевые игры и упражнения	16
2.2.1. Упражнение: Преграды и мотивы обучения	16
2.2.2. Упражнение: Упражнение со скрепкой	16
2.2.3. Упражнение: Тест на стили обучения	17
2.2.4. Упражнение: Прояснение наших ценностей и убеждений	20
2.2.5. Упражнение: Определение того, как учатся взрослые	21
2.2.6. Задание: Ежедневный обзор	21
2.2.7. Упражнение: Тест Белбина на роли в команде	22
Сессия 3. Разработка учебной программы	
3.1. Теория	28
3.1.1. Учебная программа	28
3.1.2. Учебные модули	28
3.1.3. Оценка потребностей обучения	29
3.1.4. Формулировка задач обучения	30
3.1.5. Выбор содержания	33
3.1.6. Методы подачи	33
3.1.7. Подготовка плана сессии	35
3.1.8. Планирование обучающего мероприятия или тренинга	36
3.1.9. Обобщение шагов по разработке учебной программы	37
3.2. Учебные примеры, ролевые игры и задания	37
3.2.1. Упражнение: Формулировка задач	37
3.2.2. Упражнение: Классификация методов обучения	38
Сессия 4. Пропаганда концепции пролетного пути	
4.1. Теория	39
4.1.1. Введение	39
4.1.2. Что такое общение?	39
4.1.3. Немного истории	40
4.1.4. Пропаганда концепции пролетных путей	40
4.1.5. Препятствия для общения	41
4.1.6. Преодоление препятствия для общения	43
4.1.7. Язык тела	47
Сессия 5. Защита	
5.1. Что такое защита?	49
5.1.1. Общение и защита	49
5.1.2. Определение защиты	49
5.2. Основы защиты	51

5.3. Роли защитника	52
5.4. «Защита и власть» и «Защита и ранг»	53
5.4.1. Защита и власть	53
5.4.2. Ключевые моменты о власти	54
5.5. Защита и политика	55
5.5.1. Определение термина «политика»	55
5.5.2. Ключевые моменты политики	55
5.6. Защита и лоббирование	55
5.6.1. Типологии	56
5.6.2. Планирование защиты	56
5.6.3. Цикл планирования защиты	57
Сессия 6. Разработка стратегии защиты	
6.1. 10 шагов для развития стратегии защиты	60
6.1.1. Накопленный опыт	60
6.1.2. Введение в концепцию 10 шагов	60
6.2. Десять шагов разработки стратегии защиты	60
6.2.1. Шаг 1: Анализ ситуации и определение проблемы	61
6.2.2. Шаг 2: Анализ участников	69
6.2.3. Шаг 3: Постановка задач	71
6.2.4. Шаг 4: Разработка стратегии общения	78
6.2.5. Шаг 5: Участие стратегических групп	83
6.2.6. Шаг 6: Выбор средств массовой информации и их комбинирование	84
6.2.7. Шаг 7: Разработка сообщения	85
6.2.8. Шаг 8: Производство информации и ее испытание	86
6.2.9. Шаг 9: Представление информации и полевое внедрение	87
6.2.10. Шаг 10: Мониторинг, оценка и адаптация	88
Сессия 7. Учебные примеры, ролевые игры и упражнения	
7.1. Упражнение: Активное слушание	89
7.2. Упражнение: Ваша роль в общении	89
7.3. Упражнение: Слушание в парах	92
7.4. Упражнение: Определение защиты	93
Список использованных источников	94

Введение

Этот модуль предоставляет базовую информацию о концепциях обучения, развитии учебного плана и его передаче. Он был написан как руководство для «фасилитаторов» и тренеров, которые работают с большим количеством заинтересованных лиц, и рассматривает донесение Концепции пролетного пути до различных целевых групп. Он описывает различные механизмы, которые важны для улучшения таких процессов, и дает практические рекомендации и предложения по улучшению навыков общения. Также здесь обсуждаются шаги по разработке стратегии защиты. Практические упражнения и задания закрепляют теоретическую основу. Сессия 1 Модуля 3 в центр внимания помещает сам процесс обучения. Для эффективного донесения информации о миграционном подходе к сохранению нужно знать, как люди «переваривают» информацию, как учатся. Сессия 2 обеспечивает теоретическую основу для разработки учебной программы. Эти знания нужны для просмотра Модулей 1, 2 и 3 этого семинара и их адаптации к региону. Сессия 3 рассматривает искусство общения и защиту интересов заинтересованных лиц: что такое общение, что такое защита интересов, роль адвоката, вопросы власти, подготовка стратегии защиты при донесении информации о миграционном подходе.

Цели обучения

Общая цель обучения Модуля 3

К окончанию «Обзорного модуля миграционного подхода и семинара по региональной адаптации» ожидается, что все участники смогут понять, что требуется для того, чтобы донести концепцию пролетного пути до различных целевых групп и смогут просмотреть, адаптировать и разработать тренировочные модули по концепции пролетного пути.

Конкретные цели обучения

- По окончанию этого семинара все участники поймут концепции обучения взрослых;
- По окончанию этого семинара все участники будут знать необходимые шаги по разработке учебной программы;
- По окончанию этого семинара все участники смогут просматривать, адаптировать и разрабатывать учебную программу, подходящую их собственному региону;
- По окончанию этого семинара все участники поймут важность эффективного донесения концепции пролетного пути;
- По окончанию этого семинара все участники поймут, как сообщить какую-либо информацию заинтересованным лицам на уровне пролетных путей и сетей пролетных путей.

1. Сессия 1: Обучение

1.1 Теория

1.1.1 Почему нужно обучение?

Водно-болотные местообитания чрезвычайно сложны, и взаимодействия, существующие внутри и между такими ресурсами, например, взаимодействие мигрирующих водоплавающих и околоводных птиц и пользователей этих ресурсов, зачастую понимаются лишь частично, если вообще понимаются. В дополнение к этому, системы водно-болотных угодий имеют местные вариации, которые делают трудным их обобщение. Невозможность разработки обобщенных решений (шаблонов) в сложной и неустойчивой окружающей среде привела к усиленному вниманию к управленческому подходу, например, к адаптивному обучению, которое потенциально обеспечивает более приспособленные к местному уровню более динамичные решения. **Адаптивное обучение** строится на идее того, что управляющие действия нужны, несмотря на несовершенство знаний и недостаточность информации. Поэтому управление водно-болотными угодьями должно стать частью структурированного процесса обучения, где управление и обучение проводятся в одно и то же время. Такой подход не похож на более традиционные подходы к управлению, где исследования и обучение обычно отделены от процесса принятия решений, и особое значение придается обучению перед стадией управления.

1.1.2 Что такое обучение?

Wageningen International определяет обучение как интеллектуальный процесс, через который люди получают или улучшают способность изменять пути своего мышления и/или поведения. Обучение рассматривается как процесс, приводящий к результату; обучение возможно только тогда, когда способности используются в практике. Этот подход к процессу обучения основан на концепции изменений. Оценка того, обучаются ли отдельный человек или организация, производится по тому, видны ли улучшения в поведении и действиях этого человека или организации.

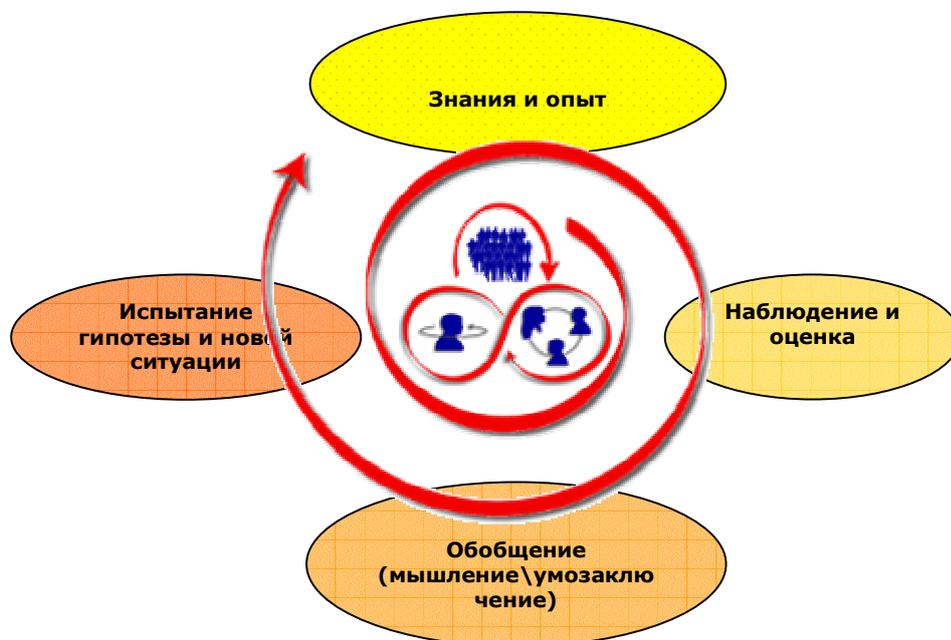
Индивидуальное обучение ставит целью личный рост и развитие, повышение уверенности в себе и способности решать проблемы, повышение эффективности, улучшение деятельности и получения максимума из нашего опыта. Обучение должно быть подходящим и вестись согласно запросам. Так же, как внимание обучения приковано к тому, что группы заинтересованных лиц захотят узнать, любая ключевая информация, порождающая деятельность, должна приниматься ими с учетом всех рисков проведения подобных экспериментов. Обучение означает больше, чем просто усваивание информации и только само знание: оно означает получение нового понимания и внутренней оценки. Это достигается через более глубокие уровни анализа и диагностики, и с учетом ценностей и этики.

Дэвид Колб (David Kolb) в 1984 году разработал четырехстадийный цикл того, как отдельные люди, команды или организации обучаются на своем опыте и впоследствии меняют свое поведение. В этой модели обучение начинается с действий, затем отражается в результатах действия, образуя связи с тем, что мы уже знаем и понимаем, и затем эти связи и новые идеи тестируются в будущих действиях. Цикл обучения, разработанный Колбом, содержит четыре стадии (см. рисунок 1.1):

1. **Опыт** или **выполнение** задания является первой стадией, на которой отдельный человек, команда или организация просто выполняют назначенное задание.
2. **Наблюдение и рефлексия** подразумевает рассмотрение и критическую оценку того, что было сделано и испытано.

3. **Абстрактная концептуализация** означает интерпретацию событий и понимание связи между ними. Именно на этой стадии теория может быть особенно полезной как шаблон для структуризации и объяснения событий.

4. **Активное экспериментирование** или **планирование** нового понимания и перевод его в прогнозирование того, что, вероятно, случится или какие действия нужно предпринять для улучшения выполнения задания.



Поэтому обучение можно рассматривать как часть цикла, включающего фазу рефлексии и вопросов. Это в результате приводит к пересмотру предыдущих знаний или опыта и ведет к улучшенным действиям. Стадии **опыт (выполнения)** и **рефлексии** в этом цикле принадлежат больше к конкретному реальному миру, в то время как **концептуализация** и **экспериментирование (планирование)** более абстрактны. Стадии **опыта** и **экспериментирования** больше направлены на действия, в то время как стадии **рефлексии** и **концептуализации** по своей природе более рефлексивны. Рефлексия используется для определения того, каким образом можно улучшить ситуацию или будущие действия, а затем это знание применяется для того, чтобы произвести эти улучшения в реальности. Это можно делать индивидуально или в группах, или в пределах общества. Обучение предполагает применение изученных уроков в будущих действиях, что обеспечивает основу для цикла обучения.

Цикл обучения подкрепляется концепцией индивидуальных «стилей обучения»; идеей о том, что каждый человек предпочитает одну или более стадий в цикле обучения. Например, если нужно освоить новое направление деятельности, некоторые люди начнут читать как можно больше теоретической литературы для образования связей с тем, что они уже знают (теоретики), в то время как другие будут сначала пробовать все вещи на практике (практики). Осознавая и принимая во внимание эти предпочтения, люди могут избирательно усилить свои способности в использовании всех стадий цикла обучения для того, чтобы стать «универсальными» обучаемыми.



Рисунок 1.1: Цикл обучения Колба (Колб 1984)

Инструмент: Тест по определению стилей обучения. Помогает человеку разработать практические стратегии понимания и усиление своих навыков обучения. Он также может помочь обучаемым понять, как другие люди в той же организации или в сети пролетных путей или в окружении водно-болотного угодья предпочитают учиться. Это поможет улучшить общение и выбор методов для улучшения поддержки сохранения водоплавающих и околоводных птиц.

1.1.3 Что такое адаптивное обучение?

Совместное управление и партнерство

Все чаще считается, что подход совместного управления водно-болотными угодьями, где ответственность за управление делится между правительством и местными пользователями ресурсов, приводит к улучшенным результатам управления ресурсами. Подход адаптивного обучения в управлении должен следовать тем же принципам. Привнесение обучения и исследований в управление требует вовлечения в партнерство различных групп заинтересованных лиц, таких как ученые, которые часто не вовлекаются в практическое управление. Такое учебное партнерство между правительством, местными пользователями и исследователями обладает потенциалом перерасти в определенные сильные стороны, навыки и знания каждого, тем самым, улучшая качество и спектр обучения, так же как и количество людей, которые от этого выиграют. Тесное сотрудничество между правительством, менеджерами, исследователями и пользователями ресурсов принесет большую пользу, но это также и большое испытание, учитывая различные взгляды, образ мышления и действия каждой стороны. Рассмотрение этой задачи является фундаментальным компонентом совместного адаптивного обучения.

Анализ заинтересованных лиц

Прежде всего, необходимо установить, кто является подходящими партнерами в подходе адаптивного обучения. Обычно в этом случае для начала процесса нужно провести анализ заинтересованных лиц. Целью этого анализа является начало:

- понимания настоящих интересов людей, вовлеченных в исследования и/или управление ресурсов водно-болотных угодий.
- определения конфликтов интересов.
- понимания существующих отношений между заинтересованными лицами, от которых нужно исходить.
- определения правильной степени участия на различных стадиях процесса.

Распространение информации

После определения заинтересованных лиц, нужно обратить внимание на то, как информация будет распространяться среди них. Обучение в группе не может состояться, пока информация не будет распределена и интегрирована таким образом, чтобы быть доступной в новых ситуациях. Распространение информации так же важно, как и возникновение новой. Оно требует рассмотрения существующих коммуникационных сетей, их возможностей и ограничений. Однако обучение – это не только получение, распространение и использование новых знаний, это также и улучшение существующих систем информации, которые получают максимум из уже доступной информации. Отсутствие доступа к информации может привести к большой неуверенности, а более эффективные механизмы обмена существующей и новой информацией, скорее всего, приведут к отличным результатам. Поэтому очень важно понять специфические навыки, знания и опыт заинтересованных лиц, и предел их потенциала. Разные деятели обладают разной информацией, которой они обмениваются для определенной цели. Это ведет к *групповому обучению*.

Управление информацией и системы обмена знаниями больше подходят для обычной рабочей обстановки. Многие рабочие задания в контексте сохранения и развития включают высокий уровень критики и требуют более интерактивного и рефлексивного стиля обучения. Новые знания, образованные и/или полученные в результате обмена, часто ведут к уменьшению неуверенности, к адаптации и улучшению управления водно-болотными угодьями; оценка того, что процесс закончился получением ожидаемой информацией, является критичной. Эта критичная оценка результатов и процесса усилит понимание, поможет в методологической адаптации и улучшит деятельность любого повтора цикла.

Рассматривая пролетный путь

Вопросы, относящиеся к анализу заинтересованных лиц и управлению информацией, зачастую являются еще более сложными, когда речь идет о концепции пролетного пути для сохранения водно-болотных птиц и их местообитаний. Заинтересованные водно-болотными птицами стороны есть на всем пролетном пути, и каждая из сторон имеет свое отношение к птицам. Анализ с учетом пролетного пути может быть сделан только на международном уровне, например, через международное соглашение по мигрирующим афро-евразийским водно-болотным птицам АЕВА. Управление информацией на уровне пролетного пути зависит от удачного обмена информацией и данными на всем пролетном пути. Это может быть осуществлено с помощью Инструмента сети критических участков (см. Модуль 2, сессия 3.6).

1.1.4 Принципы обучения

Создание доверия и ориентации

Первой фазой процесса обучения является установление доверия и ориентация. Когда люди приходят на встречу, семинар или тренинг, они чувствуют себя незащищенными и испытывают сильное чувство зависимости.

Они будут чувствовать себя незащищенными, потому что они покинули ситуацию, в которой их знали и которую они понимали, и пришли к ситуации со многими неизвестными:

- что люди от меня ожидают?
- могу ли я им доверять?
- что мы будем делать?
- поможет ли мне эта встреча в решении проблем?
- как я должен себя вести, чтобы группа меня приняла как личность и профессионала?

Они будут чувствовать себя зависимыми, потому что не смогут контролировать обстановку, как они делали это дома. Часть их опыта неприменима в новой обстановке, часть их личности и статуса осталась дома, они не могут предсказать, как будут действовать и реагировать другие участники, тренеры или фасилитаторы. В результате у участников появляется острая потребность быть сориентированными. То же самое относится и к фасилитатору или тренеру:

- будут ли участники мотивированы для обучения и использования своего опыта?
- что именно им нужно усвоить?
- какими внутренними установками, умениями, знаниями уже обладает каждый участник?
- какие у участников стили обучения?
- будут ли их отношение и самооценка препятствовать или стимулировать процесс обучения?

Поэтому для начала процесса обучения необходимо сориентировать участников по следующим пунктам:

а. межличностные характеристики и характеристики процесса; установление социальных отношений и создание атмосферы безопасности и открытости, в которой участники будут чувствовать себя комфортно, принятыми в группу и вновь обретут себя (смогут обмениваться информацией и мыслями);

б. характеристики работы или заданий: определение общей идеи того, что мы будем делать и как мы будем это делать (постановка целей и организация действий). Совместные усилия этих двух пунктов установят базу для развития доверия, открытости и честности, и разработки групповых правил и норм, которые ориентируют индивидуальное поведение в группе на достижение общих целей:

- как общаться друг с другом;
- как работать вместе;
- как принимать решения;
- как узнать о своих успехах, оценить себя;
- и т.д.

Как уменьшить изначальное напряжение и чувства незащищенности и зависимости?

- создать возможность познакомиться друг с другом, обменяться информацией о своем опыте, идеях и ценностях, и о тех вопросах, которые они считают важными;
- дать возможность участникам выразить свои чувства по поводу изначальной ситуации «незащищенности», так чтобы можно было над этим поработать всей группой; показать им, что принятие этого напряжения облегчает ситуацию: это не личная проблема, а нормальный аспект развития группы;
- осторожно рассмотреть потребности участников и подстроить под них задачи обучения;
- четко определить учебные договоренности: на каких условиях мы согласны учиться; проследить, чтобы цели были ясны и все участники чувствовали себя ответственными за принятые решения.

Условия для обучения

Фасилитатор или тренер должны:

- быть открыты для обратной связи по поводу методов своей работы и обращать внимание на свое собственное отношение, ценности и идеи;
- знать о сильном влиянии обстановки и размера группы на развитие доверия и открытости в группе;

- использовать динамику группы для того, чтобы помочь участникам стать чувствительнее к тому, как другие их видят, и стать более реалистичными к тому, как человек видит сам себя.

УСЛОВИЯ ОБУЧЕНИЯ

1. **Окружение активных людей:** Люди учатся, когда они чувствуют *лично себя* вовлеченными в процесс обучения наряду с остальными.
2. **Климат уважения:** Когда каждый человек высоко ценится и преобладает чувство заботы.
3. **Климат принятия:** Принятие человека означает, что он может быть самим собой и выражать свои убеждения без страха.
4. **Атмосфера доверия:** Когда люди обладают чувством веры в себя и в остальных.
5. **Климат самораскрытия:** Когда обучаемым оказывают помощь в раскрытии себя и в определении собственных потребностей вместо того, чтобы просто их указывать.
6. **Климат без угроз:** Означает, возможность того, чтобы люди или идеи могли противостоять друг другу без страха.
7. **Климат открытости:** Когда личные мысли, чувства, идеи и убеждения могут открыто высказываться и рассматриваться.
8. **Особое отношение уделяется уникальной индивидуально природе обучения:** Когда каждый человек знает, что его ценности, убеждения, чувства и взгляды важны и необходимы.
9. **Климат, в котором приветствуются различия:** Когда различия в людях так же принимаются, как и различия в идеях.
10. **Климат, в котором за людьми признается право совершать ошибки:** Обучение улучшается, когда ошибка принимается как естественная часть процесса обучения.
11. **Атмосфера, принимающая неопределенность:** Когда альтернативные решения могут исследоваться без необходимости немедленного нахождения единственного ответа.
12. **Особое значение придается совместной оценке и самооценке:** Когда люди могут увидеть себя такими, какие они есть, с помощью своих товарищей.

См. упражнение: «Преграды и мотивы для обучения» (секция 2.2.1) , упражнение со скрепкой для бумаг (секция 2.2.2), тест на стиль обучения (секция 2.2.3)

1.1.5 Уважение к другим людям – основное условие для обучения

Для того чтобы стать успешными, во-первых, в установлении отношений доверия с остальными; во-вторых, в стимулировании изменений, мы должны принять некоторые **установки** в отношениях с другими. Эти установки важны в жизни и в обучении каждой группы, проходящей тренинг для работы по развитию. Без этих установок мы не сможем многому научиться. Они также важны для каждого из нас при совершении поездок в деревни или к ВБУ, и так же во всех наших встречах с другими людьми, кем бы они ни были. Установки также важны в других сферах нашей жизни – в семье, на работе, с друзьями, в случайных столкновениях с другими в магазине или в автобусе. Самой главной установкой является **уважение к другим людям**. Эта установка основывается на чувстве ценности каждого человека. Это фундаментальная ценность, которая лежит в основе нашего подхода к развитию. Мы верим, что без уважения к другим может происходить только незначительное обучение и развитие, неважно, в группе или во внешнем обществе.

Уважение означает уверенность в способности другого человека учиться, и в потенциале решить свои проблемы и изменить себя. В более общем понимании развития это означает

уверенность в потенциале общества или группы людей взять контроль над своей жизнью, решить свои проблемы и работать над изменениями в обществе.

Тем, что мы выражаем уважение, мы помогаем другим уважать себя. Для тех, кто подавлен, это чрезвычайно важно: их отношение к себе может быть неуважительным. Возможно, в бедных районах Вы можете услышать, как люди говорят такие вещи как «Мы – только бедные люди. Мы ничего не можем сделать. Мы беспомощны». Если мы их уважаем, мы поможем им уважать себя и друг друга, и изменить эти установки беспомощности и собственной несостоятельности. Мы поможем им вернуть свою гордость.

Если мы тратим время на других, прислушиваемся к ним, позволяем им принимать за себя решения и выражаем по отношению к ним теплоту и интерес, мы показываем им свое уважение.

Еще одно замечание об уважении. Уважение к другим основывается на уважении к себе. Если я не уважаю себя, я не могу уважать других. Мы будем часто наблюдать на курсе или собрании, что существует связь между установками и поведением к себе самому и установками и поведением с остальными.

См. упражнение: «Определение ценностей и убеждений» (сессия 2.2.4) и ежедневный обзор (сессия 2.2.6).

1.1.6 Основные принципы обучения взрослых

1. Взрослые – не школьники

Школьники заглядываются на других, ищут у них направление и нуждаются во власти (например, учительской) для обучения. Они в основном настроены на получение знаний. Взрослые имеют богатый опыт и многому научились в жизни. Они в основном учатся у своих товарищей, если они считают это нужным для своей жизни. Они развили самопознание и изменятся только если будут иметь к этому мотивацию. Взрослые настроены и на получение, и на отдачу, а некоторые пожилые «мудрые» люди – в основном на отдачу. Взрослые обладают сильной личностной гордостью и не хотят, чтобы с ними обращались как со школьниками. Так что традиционные школьные методы обучения не подойдут для взрослого образования.

2. Взрослые – это не «пустые сосуды»

Образование взрослых – это не процесс, в котором эксперт «заливает» свои знания в «пустую» голову учеников. Взрослые не будут учить то, что хочет тренер. Нет прямой связи между тем, что преподается, и тем, что учится. Выучит ли взрослый что-нибудь или нет, зависит от различных факторов, среди которых знание сути предмета фасилитатором играет маленькую роль:

- мотивация и способности отдельных участников;
- климат обучения;
- метод обучения и способность фасилитаторов воодушевить и руководить процессом обучения взрослых.

3. Роль фасилитатора/преподавателя для взрослых существенно отличается от роли традиционного учителя

У нас у всех еще со школьных дней остались воспоминания о том, что делает учитель, но если мы хотим эффективно работать с взрослыми, нужно стереть эту модель из нашей головы. Преподаватели для взрослых должны создать обучающую ситуацию, в которой:

- взрослых стимулируют к обмену своим опытом и анализу своего опыта в диалоге с товарищами;
- взрослые могут участвовать в составлении программы и регулярно оценивать свой прогресс;
- они поощряются в поиске причины (постановка проблемы) и решения (решение проблемы);

- их стимулируют для полного использования своих возможностей по самостоятельному обнаружению причины и поиску решения.

4. Взрослые помнят лучше те вещи, которые они раскрыли, сказали и сделали сами

Знание – это только то, что ведет к действиям и изменениям поведения. Мотивация, активное участие и практика умений ведет к действиям. Поэтому преподаватели взрослых должны давать участникам шанс самим найти решение перед тем, как добавить необходимые еще не упомянутые пункты. Они должны концентрироваться на обучении на собственном опыте, экспериментах, испытаниях больше чем на разговорах/лекциях.

1.1.7 Основные умения фасилитатора/преподавателя для взрослых

1. **Умение слушать:** первое необходимое умение – это способность внимательно слушать, выделяя при этом позитивные аспекты и проблемы, трудности, напряжение.
2. **Наблюдательность:** идет рядом с умением слушать; способность воспринимать информацию о ситуации (наблюдение = чувства от невербальных подсказок).
3. **Сопереживание, чувствительность:** способность увидеть проблемы глазами участников, быть способным определить и понять их чувства, идеи, ценности.
4. **Воодушевление:** развитие уверенности участника через подтверждение позитивных аспектов выполненной работы/поведения, выражение признания за потраченное время и усилия, помощь в осознании отрицательных моментов, продумывания альтернативных путей.
5. **Наводящие вопросы:** вопросы, которые помогут участникам понять причины проблем, продумать последствия определенных типов действий и т.д.
6. **Обобщение/структуризация:** способность обобщить информацию, данную участниками, и выделить основные проблемы, возможности, концепции развития и простые модели вместе с участниками.
7. **Своевременность:** чувство времени - когда нужно подбодрить, испытать, когда задать вопросы, когда выдвинуть предложения, когда оказать поддержку, когда обобщить и т.д.
8. **Гибкость/планирование:** способность создать атмосферу гибкости, творчества и экспериментов и самому действовать согласно ей (в сочетании с хорошей подготовкой и пониманием того, как развивается процесс обучения, как эффективно использовать время, как организовать хорошую последовательность обучающего процесса).
9. **Открытость/саморефлексия:** открытость к обратной связи с участниками по поводу своей работы и умение не торопиться при рассмотрении своих установок, ценностей и идей.

Основные навыки, требующиеся хорошему фасилитатору – это **умение задавать вопросы, слушать** и обеспечение обратной связи. Эти навыки нужны для того, чтобы:

- стимулировать диалог и открытость в обучении друг от друга;
- решать проблемы вместе с участниками;
- проводить диагностику проблем в пределах обучающейся группы;
- подталкивать людей (приемлемым путем) к изменению их поведения;
- помогать в поиске и рассмотрении альтернативных решений;
- стимулировать принятие решений и планирование действий отдельными индивидами и группами.

Дополнительная информация

- Для получения дополнительной информации по слушанию, вопросам и обеспечению обратной связи смотрите подробнее сессию 4 «Пропаганда миграционного подхода».
- К этой главе прилагается Презентация Power Point «Обучение»
- Так же смотрите список ссылок в конце этого модуля.

Сессия 2: Групповые процессы и роли команд

2.1 Теория

2.1.1 Процессы группового обучения

Существует два важных аспекта каждого процесса группового обучения:

1. о чем группа (и каждый человек) говорят (*содержание*);
2. как группа (и каждый человек) говорит и/или работает по предмету (*процесс*).

Роль фасилитатора заключается в стимулировании рефлексии и действий по определенному вопросу (*содержание*) и стимулировании активного и ответственного участия (*процесс*).

Кроме того, в том, что люди говорят, мы можем обращать внимание на:

- невербальные выражения как индикаторы чувств и реакций: тон голоса, выражение лица, манера разговора (сомнение, повторение и т.д.), манера того, как человек сидит и держит/двигает головой, рукой, ногами и т.д. (язык тела);
- манера общения как индикатор отношений между членами группы, существование подгрупп, их лидеров, кто на кого влияет, кто очень редко участвует и т.д.;
- кто говорит, как часто, как долго?
- на кого смотрят люди при разговоре (на определенного человека, просматривают группу, ни на кого, на потолок)?
- кто после кого говорит, кто кого перебивает?
- какой стиль общения используется (вопросы, советы, сильные утверждения, выражение несогласия)?

При использовании широкого спектра индикаторов и продолжительных наблюдениях опытный фасилитатор/тренер получает множество сигналов по содержанию и процессу группового обучения. Без этих сигналов тренеру будет более трудно правильно организовать групповое обучение.

Различные люди, участвующие в групповом процессе, могут играть разные роли, либо помогая процессу, либо препятствуя ему. Примеры, представленные ниже, описывают разные роли, которые могут играть участники, и каким образом фасилитатор может на это реагировать, чтобы обеспечить равный вклад всех участников в групповой процесс.

2.1.2 Отношения фасилитатор-группа: критические инциденты

1. Участник, говорящий без умолку

- Если этот человек рассказывает длинные полные смысла истории, но при этом остается рассеянным и абстрактным, попросите рассказать конкретный опыт и примеры. Попросите разрешения обобщить то, что Вы поняли из его рассказов и проверьте, что Вы все поняли правильно; поблагодарите его и сразу же переходите к кому-либо другому, обращаясь к его/ее опыту/мнению.

Если это человек, который постоянно «бьет по одной и той же ноте на пианино», четко укажите, что этот вопрос уже полностью решен ранее и снова озвучьте центральную проблему данного момента.

Если человек вносит реальный вклад, но забывает дать другим шанс заговорить: поблагодарите его/ее за ценный вклад, скажите, что хотели бы увидеть, что другие могут привнести и поделиться, посмотрите в сторону от говорившего, найдите кого-либо, кто хочет говорить и пригласите его глазами; проследите, чтобы говоривший видел, что этот человек

хотел что-то сказать. Обобщите и продолжайте вопросом кому-либо еще: «все с этим согласны?» или «есть еще мнения и идеи?»

Если вклад участников неравноценный из-за сильных различий в подготовке (например, образование, должность и т.д.), можно посоветовать:

- Разбить группу на более гомогенные подгруппы, в которых обсуждение будет идти на равных и которые могут независимо отчитываться на пленарных заседаниях, чтобы опыт и мнения участников всех групп четко выделялись.
- Использовать методы ведения дискуссии, создающие равные возможности для участия, например, метод плакатов / карточек, или создание рисунка или песни вместо разговора.

2. Молчаливый участник

Постарайтесь выяснить, всегда ли этот участник тихий, или он(а) молчит только сегодня во время обсуждения. Человек может быть тихим по разным причинам: он может:

- быть незащищенным, чувствовать себя небезопасно в этой группе или в этом вопросе;
- ждать, пока остальные откроют свои карты;
- всегда быть медленным в разработке своего мнения; ему/ей нужно время, и тогда он(а) обязательно заговорит;
- не заинтересован(а) в предмете или в этой группе людей;
- быть уставшим.

Не заставляйте говорить людей, которые обычно молчат. Вовлекайте их в общий процесс взглядом и т.д., и наблюдайте за ними, чтобы не пропустить тот единственный момент, когда молчаливый человек захочет внести свой вклад в обсуждение.

Иногда молчаливые участники начинают говорить, когда им уделяют описанное выше внимание. Иногда, напрямую попросив их поделиться своим опытом с другими, можно помочь им преодолеть разговорный барьер. В других ситуациях можно помочь только созданием открытой неформальной дружеской и безопасной атмосферы, разработать очень четкую структуру обсуждения и предложить больше информации.

Для обоих «говоруна» и «тихони» действует то, что если Вам удастся заставить их следить друг за другом, Ваша проблема будет большей частью решена.

3. Участник-критик

Этот участник может задавать все виды неудобных вопросов, и на некоторые из них может быть затруднительным найти ответ. Особенно новые, недостаточно опытные фасилитаторы часто думают, что должны знать все, и они чувствуют угрозу от этого участника. Более опытные люди высоко ценят этот тип участников, потому что их активное участие дает стимул всем участникам думать за себя. Критический участник в большинстве случаев служит ресурсом в групповой работе, а не ее барьером.

4. Манипулятор

Иногда в группе есть участник, который по какой-то причине не хочет общаться, но старается манипулировать ходом учебного процесса, например, пытается обвинить кого-либо, унижить, либо постараться, чтобы не было согласия по тем вопросам, которого хотят все члены группы и т.д.

С этим типом участников трудно справиться из-за их отрицательной мотивации. Покажите ему/ей, что Вы знаете, что он(а) делает и Вы не потерпите/разрешите такое поведение. Визуальный контакт в критические моменты может быть необходим. Короткое мимолетное замечание в неформальном разговоре во время перерыва может оказать такое же влияние. Избегайте прямого конфликта в группе. Если другой участник имеет над манипулятором какое-то влияние, можете попросить его/ее влияния.

5. «Важный» участник

Все мы знаем ситуацию, когда обсуждение «умирает» из-за того, что один влиятельный участник высказывает свое мнение, и никто больше не осмеливается его оспорить; фасилитатор может быть поставлен в ситуацию, в которой нет выбора, кроме как согласиться с влиятельным участником и принять его/ее мнение, либо прямо противостоять ему/ей и придерживаться своей собственной позиции, рискуя, что другие участники не последуют за Вами как за фасилитатором/тренером. В обоих случаях тренер «теряет лицо», что во многих странах является нежелательной и неудобной ситуацией.

Для того чтобы избежать подобной ситуации, может быть лучше не спорить и не начинать обсуждение «за или против». Подведите этого влиятельного участника (а вместе с ним/ней и других участников!) к фактическим данным, конкретной информации, полевым опытам: позвольте им открыть то, что Вы уже открыли, почувствовать то, что Вы чувствовали, и самим сделать выводы.

Если вы заранее ожидаете, что подобная ситуация с «важным» участником может возникнуть, предотвратите высказывания сильных мнений, которые они не смогут потом изменить, не приводите их к подобной ситуации на ранних стадиях семинара. Вместо того чтобы рассказать им свое мнение/находку, например, через лекцию, лучше попросите их проанализировать данные, которые Вы собрали, например, с помощью учебного примера. Большинство влиятельных людей заинтересованы в новых разработках, но не могут позволить себе слишком легко менять свое мнение без видимых доказательств. Не думайте, что влиятельный человек не хочет принимать Вашу информацию. Опытный тренер поймет ситуацию и скажет, например, «несколько лет назад я так же думал, но после таких-то и таких-то исследований и таких-то и таких-то полевых опытов мне пришлось изменить мнение». Пробудите их любопытство, дайте им понять, что Вы можете им что-то предложить, и дайте возможность им самим судить.

2.1.3 Стадии развития группы

Когда Вы начинаете распределять людей по группам/командам, в любой обстановке потратьте несколько минут на то, чтобы объяснить пять стадий развития группы (согласно Tuckman and Jensen, 1977) – это будет НЕОЦЕНИМО:

Стадия 1: Формирование

На стадии *формирования* члены группы опираются на безопасное шаблонное поведение и обращаются к лидеру группы за руководством и направлением. Члены группы желают быть принятыми группой и хотят знать, что группа безопасна. Для того чтобы перейти на следующую стадию, каждый член должен отказаться от комфорта неопасных тем и рискнуть возможностью конфликта.

Стадия 2: «Шторм»

Следующая стадия, названная «штормом», характеризуется соревнованием и конфликтами. Когда члены группы пытаются организовать для задания, конфликт обязательно сказывается на их личных отношениях. Люди должны менять и направлять свои чувства, идеи, установки и убеждения для того, чтобы устраивать группу. Самой важной чертой, которая помогает группам двигаться на следующую стадию, является способность слушать.

Стадия 3: Нормализация

Третья стадия, *нормализация*, вовлекает членов группы в активное признание вклада всех членов, развитие и поддержание общества и решение групповых задач. Участники стремятся изменить свои идеи и мнения, основываясь на фактах, предоставленных другими участниками, и они активно задают друг другу вопросы. Лидерство разделено и творчество находится на высоком уровне. Основным препятствием может оказаться то, что члены могут

начать бояться непрямого будущего распада группы; они могут противостоять любым изменениям.

Стадия 4: Деятельность

Стадия результативности достигается не всеми группами. Если члены группы способны перейти на четвертую стадию, их способности, спектр и глубина личных отношений перерастает в истинную взаимозависимость. На этой стадии люди могут равноценно работать независимо, в подгруппах или как одна единица. Есть единство: личность группы закончена, групповой дух высок, и верность группе большая. Функция заданий становится истинным решением проблем, приводя к оптимальным решениям и оптимальному развитию группы. Общая цель – продуктивность через решение проблем и работу.

Стадия 5: Перерыв

Конечная стадия, перерыв, включает окончание заданного поведения и распад отношений. Планируемое заключение обычно включает признание за участие и достижение и возможность лично попрощаться.

См. упражнение: тест на командные роли по Белбину (Belbin) (секция 2.2.7)

2.2 Примеры, ролевые игры и упражнения

Желание измениться требует открытого мышления!!

2.2.1 Упражнение: Преграды и мотивы обучения

Цель:

Помочь участникам узнать больше о факторах и условиях, которые помогают обучению.

Методика:

Разделите участников на две группы: группу А и группу В. Попросите группу А написать на плакате преграды обучению. Попросите группу В написать на плакате мотивы обучения. Через 15 минут попросите обе группы поменяться плакатами, просмотреть уже написанные пункты и дописать туда свои соображения.

Преграды обучения	Мотивы обучения
<ul style="list-style-type: none">• Язык• Обстановка: шум• Нормы, привилегии и табу• Недостаточное оснащение• Недостаток ресурсов• Страх / уверенность• Различия в силе• и т.д...	<ul style="list-style-type: none">• Творчество• Самокритичность• Условия обучения:<ul style="list-style-type: none">○ позитивная обратная связь○ рассмотрение потребностей участников• Участие• Слушание• Культура• Личный интерес• и т.д...

2.2.2 Упражнение: упражнение со скрепкой

Цель:

Помочь участникам понять, что обучение и работа в группе могут привести к большим результатам и творческим идеям, чем при работе в одиночку.

Методика:

Всех участников просят в одиночку записать на листе бумаги все способы использования скрепки (5 минут). Потом они обмениваются идеями в парах, просматривая списки друг друга и добавляя новые пункты в свои списки (5 минут). В конце концов, все пары раскрывают свои списки на открытом обсуждении. Фасилитатор записывает все идеи и спрашивает, к какому выводу пришли участники и какой урок вынесли из этого упражнения.

2.2.3 Упражнение: тест на стили обучения

Тест на стили обучения представляет собой вопросник, предназначенный для выяснения предпочитаемого стиля или стилей обучения. За многие годы люди разработали различные пути обучения, которые помогли им лучше, чем другим, использовать свой опыт. Опрос по стилям обучения поможет участникам акцентировать внимание на своем обучении таким образом, чтобы обеспечить лучшие условия для выбора метода обучения, который подходит их стилю.

Время, выделяемое на заполнение вопросника, не должно превышать 10 минут. Точность результатов зависит от того, насколько честным был человек, заполнявший вопросник. Следует помнить, что здесь нет правильных или неправильных ответов.

Вопросник по стилям обучения

Этот вопросник предназначен для выяснения Вашего предпочтительного стиля или стилей обучения. За многие годы Вы, наверное, разработали пути обучения, которые помогли Вам лучше, чем другим, использовать свой опыт. Так как Вы, скорее всего, не знаете об этих различиях, этот вопросник поможет акцентировать Ваше внимание на опыте обучения, таким образом, чтобы обеспечить лучшие условия для выбора метода обучения, который подходит Вашему стилю.

Ответы на вопросы должны заполняться не более чем 10 минут. Точность результатов зависит от того, насколько честным Вы будете. Помните, что здесь нет правильных или неправильных ответов.

- Если Вы больше **согласны**, чем не согласны с утверждением, **поставьте галочку** рядом с ним.
- Если Вы больше **не согласны**, чем согласны с утверждением, поставьте рядом с ним **крестик**.

1. Я часто действую без рассмотрения возможных последствий.	
2. Когда я слышу о новой идее или подходе, я сразу же начинаю пробовать применять это на практике.	
3. Я люблю самодисциплину: слежу за диетой, регулярно делаю упражнения, придерживаюсь расписания и т.д.	
4. Я горжусь тем, что делаю работу тщательно.	
5. Мне легче всего наладить отношения с логическими, аналитическими людьми, и тяжелее – со спонтанными, нерациональными людьми.	
6. Я больше тяготею к новым, необычным идеям чем к практическим.	
7. Я предпочитаю реагировать на события спонтанно, приспосабливаться к ситуации, а не планировать вещи заранее.	
8. В обсуждениях я люблю сразу переходить прямо к сути.	
9. Я стараюсь не делать поспешных выводов.	
10. Я думаю, что решения, основанные на тщательном анализе информации, надежней, чем те, которые основаны на интуиции.	
11. Я склоняюсь к тому, чтобы быть перфекционистом.	
12. Иногда я нарушаю правила.	

13. Я часто вижу лучшие, более практичные пути совершения действий.	
14. Если мне нужно написать отчет, я, скорее всего, сделаю множество черновых вариантов перед тем, как составить окончательную версию.	
15. В обсуждениях я часто вижу, что я реалист и стараюсь держаться основной темы разговора, не давая другим уходить от него в сторону.	
16. В разговорах с людьми я часто вижу, что я самый бесстрастный и объективный.	
17. Когда дела идут плохо, я стараюсь не обращать на это внимания и смотреть на это как на получение опыта.	
18. Лучше хорошо подумать перед тем, как что-то сделать.	
19. Я не против задеть чьи-то чувства, лишь бы сделать работу.	
20. Я люблю, когда встречи четко регламентированы и идут по плану.	

Как вычислить сумму баллов

➤ После того, как Вы закончили отвечать на вопросы, Вы должны подсчитать свои баллы. Это делается с использованием сопровождающего вопросник листка баллов, который присваивает каждому вопросу буквенный код - А, П, М, или Т – для записи ответов.

Примечание. Для каждого вопроса, который Вы отметили галочкой, поставьте один балл напротив соответствующей буквы. Например, если Вы поставили галочку напротив вопроса номер один, поставьте один балл напротив буквы А. Когда Вы закончите подсчет, суммируйте все баллы на каждой букве. Та буква, сумма ответов в которой больше, и есть Ваш предпочтительный стиль обучения.

Листок баллов

1. А

Мои ответы

2. П

А

3. Т

Всего баллов:

4. М

М.....

5. Т

Всего баллов:

6. А

П

7. П

Всего баллов:

8. М

Т

9. А

Всего баллов:

10. М

11. Т

Буква с наибольшим количеством баллов:

12. А

13. П

Буква с наименьшим количеством баллов:

14. М

15. П

16. Т

17. А

18. М

19. П

20. Т

Стили обучения

Существует множество теорий о стилях обучения. Модель Колба (1984) основана на цикле, который включает активное обучение и пассивное обучение. Это дает и конкретный, и абстрактный опыт.

Модель Колба определяет учащихся, которые предпочитают:

1. **Приобретение практического опыта в деятельности**; *мы его приобретаем, действуя.*
2. Восприятие этого опыта и его **обдумывание (рефлексия)** связаны с анализом и оценкой прошлых событий и действий. Как это происходило? Что пошло не так? Как теперь мы на это смотрим? Обучение происходит в процессе проб и ошибок.
3. Выводы из этого опыта, попытки понять его при помощи **анализа и концептуализации (обдумывание)**. Перевод впечатлений от опыта в правила, гипотезы, модели, теории (взаимосвязи и обобщение), что бы сделать выводы из сходных ситуаций. Что нового мы теперь узнали?
4. **Проверка этих идей в экспериментах** (опробование новых способов действий в новых ситуациях). На этой основе принимаются решения о том, какие меры предпринять, что выражается в новых действиях и новом опыте.

Honey и Mumford [1985] основали свой цикл обучения на работах Колба. Они предложили следующие стили обучения: **активист (А), мыслитель (М), теоретик (Т) и прагматик (П)**.

АКТИВИСТ: «Я что угодно однажды **попробую**».

МЫСЛИТЕЛЬ: «Мне нужно **время**, чтобы это обдумать»

ТЕОРЕТИК: «**Если это логично – это хорошо**».

ПРАГМАТИК: «**Если это работает – это хорошо**».

Их цикл обучения, часто используемый и в наши дни, выглядит следующим образом:



То, где Вы входите в этот цикл, демонстрирует Ваш стиль обучения.

Стили обучения

Активисты, или тип «делать это сейчас», сразу переходят к сути проблемы. Если Вы **активист**, то Вы попадаете в часть обучающего цикла «совершение действия». Активисты любят трудные задачи и могут быстро работать. Они мотивируют других, предпочитают не проводить много времени за планированием и очень хороши в кризисной ситуации.

Мыслители, или тип «сделать это потом», любят подходить к проблемам с осторожностью, продумывать их и затягивать начало действий. Если Вы **мыслитель**, тогда вы попадаете в поле «обдумывание результатов» цикла обучения. У них обычно много идей, они хорошо слушают и добираются до сердцевины проблемы.

Теоретики, или тип «сделать это по книге», должны знать, почему они что-то делают, они все организуют перед началом и всегда очень логичны в своем подходе. Если Вы **теоретик**, то Вы попадаете в часть «планирование следующего раза» цикла обучения. Они склонны любить порядок во всем, им нравятся сложные проблемы, и они во всем сомневаются.

Прагматики, или тип «сделать это на опыте», должны связывать проблему со своими действиями. Если Вы **прагматик**, Вы попадаете в часть «обзор результатов» цикла обучения. Им нужно много информации, при этом им бывает сложно определить, что же им подходит, они очень мотивированы, видят взаимосвязи и очень изобретательны.

Вы можете обнаружить, что у Вас более чем один стиль обучения, поэтому Вам может понадобиться подстроить свой стиль для конкретного задания. Это будет стимулировать Ваше творчество и улучшит обучение. Если Вы предпочитаете работать в одиночку, так и делайте, но держите связь со своими товарищами по обучению, так как Вы можете им понадобиться. Если Вам нравится работать в группе, встречайтесь и решайте, кто, что и когда делает. Объединение ресурсов – это очень эффективный путь управления своим временем.

➤ Какие области, по Вашему мнению, должен развивать каждый тип учащихся?

Активист:

.....

Мыслитель:

.....

Теоретик:

.....

Прагматик:

.....

2.2.4 Упражнение: прояснение наших ценностей и убеждений

Цель:

Помочь участникам лучше понять и уважать индивидуальные и культурные различия и предпочтения.

Методика:

1. Начните с объяснения важности взаимного приятия и уважения для развития здорового климата обучения. Объясните, что наилучшим путем для развития этого взаимопонимания является желание узнать больше о (разнообразии) ценностей, убеждений и предпочтений своих товарищей по учебе и участвовать в социо-культурной жизни остальных.

2. Пройдитесь по списку вопросов. Если группа маленькая, все участники могут ответить на каждый вопрос: в другом случае попросите желающих ответить на каждый вопрос.

3. После того, как участники ответили на все вопросы, Вы можете начать небольшое обсуждение, например, с вопроса: «на какие вопросы было трудно отвечать?» или «что Вы узнали о себе или о группе такого, чего Вы еще не знали?» Обобщите тем, что уважение к другим базируется главным образом на самоуважении и вере в себя. Сообщая уважение, мы помогаем другим выразить себя, попробовать новые вещи, совершить ошибки: учиться в безопасной среде. Наконец фасилитатор замечает, что сообщение уважения не означает, что мы не должны соревноваться друг с другом, высказывать противоположные идеи, обсуждать. Наоборот, климат уважения и приятия различий делает возможным выражение противоположных идей без страха.

4. Вы можете обратиться к упражнению с «преградами и мотивами обучения» и попросить участников обсудить, что может быть сделано для создания поддерживающих условий для обучения в этой группе.

Список вопросов:

- Моя любимая книга.....
- Моя любимая еда.....
- Меня очень огорчает.....
- Я ожидаю от друга.....
- Одна вещь, которую я хочу изменить в своем городе/ деревне.....
- Если бы я нашел/нашла \$ 100 я бы потратил(а) их на.....
- Меня делает счастливым(ой).....
- Качествами хорошего мужа или жены являются.....
- Самая важная вещь, которую должны запомнить мои дети, это.....
- Я сержусь, когда.....
- Для меня самой важной в жизни вещью является.....

2.2.5 Упражнение: определение того, как учатся взрослые

1. Попросите участников перечислить три вещи, которым они научились вне школы и которые важны для них и используются в ежедневной жизни. Это должны быть те вещи, изучение которых они помнят.

2. Попросите выбрать одну из них и тщательно обдумать весь процесс их обучения: лучше сделать заметки:

- а. зачем они это учили?
- б. кто им помог это выучить?
- с. какие отношения были между ним/ней и человеком, который помог или стимулировал их к этому?
- д. каким образом они это выучили?
- е. могут ли они вспомнить вещи или условия, которые сделали обучение легче или, напротив, тяжелее?

2.2.6 Задание: ежедневный обзор

Всегда полезно проводить краткий обзор учебного процесса в конце каждого дня. Одного участника (выбранного по порядку списка участников) попросят сфокусироваться на двух основных вещах:

- Основных моментах обучения; обобщение того, что он/она сегодня узнали.
- Процессе обучения; обобщение его/ее наблюдений по поводу работы группы над целями обучения.

Основные моменты обучения

- Важно, чтобы участники не пересказывали, что они делали, так как все члены группы проходили через этот же процесс и все знают: например, «Сначала у нас было групповое обсуждение.... а затем мы....»
- Вместо этого попросите их поделиться тем, что они сегодня узнали и почему это важно для их работы: например, «Сегодня я узнал разницу между.....; я также обнаружил, что.....»

Процесс обучения

В течение дня Вы, как фасилитатор, можете записывать наблюдения о том, как группа работает вместе; методики обучения, сотрудничество в группе, взаимное уважение и доверие. В конце дня Вы можете обобщить свои наблюдения, чтобы группа могла увидеть свое отражение: «Вы держите для них зеркало». Позвольте членам группы поделиться своими чувствами и наблюдениями о групповом процессе. Нужно обратить внимание на положительные моменты, а так же на то, что нуждается в улучшении. Обращайте внимание на события, а не на людей.

Некоторые вопросы для справки

Задание	Поддержка
Были ли <i>задачи</i> этого дня ясно определены и поняты всеми? Были ли эти задачи реалистичны?	<i>Слушаем</i> ли мы друг друга? Чувствуем ли мы все себя <i>уважаемыми</i> и <i>принятыми</i> ?
Были ли <i>рабочие методики</i> четко изложены и поняты всеми? Были ли они правильными?	<i>Стимулируем</i> ли мы друг друга <i>участвовать</i> и <i>побуждаем</i> ли выражать идеи, чтобы они четко звучали и были всеми поняты? Чувствуем ли мы себя лично вовлеченными?
Могли ли все участники <i>внести свой вклад в выполнение задания</i> (отдавая / спрашивая информацию, ища / давая разъяснения, обобщая и делая выводы и т.д.)?	<i>Весело</i> ли нам вместе, стимулируется ли наше <i>творчество</i> ? Позволяем ли мы людям совершать ошибки?
Делаем ли мы <i>успехи</i> по достижению целей нашего обучения?	Принимаем ли мы <i>различия</i> в идеях, ценностях и мнениях? Относимся ли мы толерантно к неопределенности в позиции и исследуем ли мы альтернативные ответы?

Последний вопрос, который можно бы было задать: «Что можно было бы сделать для улучшения атмосферы обучения и достижения целей обучения»? В течение следующих дней участники могут высказаться по поводу того, улучшился ли климат и достигнуты ли цели.

2.2.7 Упражнение: тест Белбина на роли в команде

Объединяйтесь (Christian Kelly)

"Человек – не остров, цельный сам по себе" (**John Donne 1571 - 1631**) - нам всем нужна поддержка, воодушевление и таланты других для того, чтобы преуспеть. Мы также должны знать, что мы можем положиться на опыт, знания, умения и находчивость других членов нашей команды. Очень редко мы в состоянии полностью справиться с заданием в одиночку. Мы должны быть способны опереться на других, чтобы они могли предложить свои идеи, наставили нас на правильный путь, обозначили все подвохи, посмотрели, чтобы все средства и ресурсы были изучены и задействованы, и чтобы конечный продукт был наивысшего качества.

Для того чтобы достичь всего этого, мы должны использовать все доступные нам таланты – создать «синергизм» (совместные действия, которые образуют большую ценность и эффект, чем сумма отдельных усилий); разделить ответственность.

Результаты усилий команды могут быть очень удовлетворительными, но создание команды может стать разочарованием.

Было бы хорошо четко осознавать наш собственный предпочтительный образ работы и образ работы других людей в качестве игроков команды. Легко недооценить ценность всех, кто участвует в достижении целей и задач. Думайте о тех, кто работает рядом с Вами (внутренне или наружно) – какие их способности Вы оценили и можете ли на них опереться и с чем Вам обычно приходится бороться? Это их особенное знание; их особый опыт; их взгляд на детали; их упорство; организационные способности; спокойный контроль в нелегких условиях; их энергия; их чувствительность и забота об остальных; четкость их цели; их способность эффективно общаться на всех уровнях; или, возможно, их способность постоянно выдавать потрясающие новые идеи?

И какие Ваши определенные черты отделяют Вас от всех остальных и помогают Вам хорошо работать с Вашими соратниками?

В своем исследовании в колледже Хенли Менеджмент доктор Мередит Белбин определила, что для эффективной работы в команде должны исполняться восемь ролей. Эти восемь ролей не нужны в равной степени или в одно и то же время, но если одной из них не хватает, команда, скорее всего, не сможет работать так эффективно, как могла бы.

Вопросник

Этот вопросник разработан в качестве инструмента, позволяющего определить Вашу роль в команде. Там написаны 7 предложений, которые Вы должны закончить. Каждый вопрос Вы можете разбить на десять баллов между разными ответами. Если Вы полностью узнаете себя в одном из ответов, Вы можете дать все десять баллов этому ответу. Если Вы узнаете себя более чем в одном ответе, Вы можете поделить баллы в соответствии с Вашими предпочтениями; так что давайте больше всего баллов ответу, который больше всего подходит Вашему поведению, и меньше всего – тому, что меньше всего Вам подходит. Например, 4 балла пункту а), 5 баллов пункту g), 1 балл пункту h) и 0 баллов остальным.

Заполните баллы в первой таблице под вопросами. Так, как в этом примере.

Вопрос	a	b	c	d	e	f	g	h	Всего
1	0	4	0	0	0	0	5	1	10

1. Я получаю от работы удовлетворение, потому что:

- a) Я люблю анализировать ситуацию и взвешивать все возможности
- b) Меня интересует нахождение практических решений задач
- c) Мне нравится чувствовать, что я стимулирую хорошие рабочие отношения
- d) Я могу сильно влиять на решения
- e) Я могу встретиться с людьми, которые могут предложить что-нибудь новое
- f) Я могу убедить людей согласиться с нужным курсом действий
- g) Я чувствую, где я могу отдать заданию все мое внимание
- h) Мне нравится находить область, где я могу использовать свое воображение

2. Мой характерный подход к групповой работе:

- a) Мне интересно узнать коллег получше
- b) Я не против испытать взгляды других и держаться в меньшинстве с другим взглядом
- c) Обычно я могу найти ряд аргументов, чтобы опровергнуть ошибочные предложения

- d) Я думаю, у меня есть талант заставить вещи работать, когда план должен быть исполнен
- e) У меня есть свойство избегать очевидного и выдвигать неожиданное
- f) Я привношу немного перфекционизма в любое командное задание, в котором я участвую
- g) Я готов(а) использовать контакты за пределами самой группы
- h) Мне интересны все взгляды, но я не буду колебаться в выборе мнения при принятии решения

3. Когда я вовлечен(а) в проект с другими людьми:

- a) У меня есть способность влиять на людей без оказания давления на них
- b) Моя бдительность предотвращает совершение необдуманных ошибок
- c) Я готов(а) настоятельно требовать действий, чтобы гарантировать, что собрание не будет терять времени и не потеряет из виду основные задачи
- d) На меня можно положиться в выдумке чего-нибудь оригинального
- e) Я всегда готов(а) поддержать хорошее предложение в общих интересах
- f) Мне чрезвычайно интересны новые идеи и последние разработки
- g) Я уверена, что моя способность судить беспристрастно ценится окружающими
- h) На меня можно положиться в том, чтобы основная работа была организована

4. Моим ключевым вкладом в команду является:

- a) быстро заметить и воспользоваться новыми возможностями
- b) хорошо работать с очень широким спектром людей
- c) производить идеи и решения
- d) определять людей, которые могут привнести что-то ценное
- e) проследить и удостовериться, что все задания выполнены
- f) проследить, что все задания выполнены, даже если за это на меня будут сердиться
- g) заметить преимущества и недостатки методов и ситуаций
- h) обеспечить суждение альтернативных курсов действий без ошибок и без пристрастия

5. Возможным недостатком в командной работе может быть то, что:

- a) Я не чувствую себя комфортно, если встречи плохо организованы и недостаточно контролируются, а также плохо проводятся
- b) Я имею сильную склонность к тем, у кого есть обоснованная точка зрения, которая не получила достаточного обсуждения
- c) У меня есть склонность много говорить, когда группа переходит к новым идеям
- d) Мои взгляды на задачи делают для меня трудным присоединение к коллегам с готовностью и энтузиазмом
- e) Меня иногда считают напористым(ой) и авторитарным(ой), если нужно что-то сделать
- f) Мне трудно вести за собой группу, потому что я слишком чувствителен(а) к атмосфере в группе
- g) Я склонен(а) быть слишком захваченным собственными идеями и потерять связь с тем, что происходит вокруг
- h) Мои коллеги склонны считать, что я слишком волнуюсь из-за деталей и из-за того, что что-то может пойти не так

6. Если мне вдруг дадут трудное задание с ограниченным временем и незнакомыми людьми:

- a) Я бы попытался(лась) отойти в уголок и обдумать выход из этого тупика прежде чем разработать какую-либо стратегию
- b) Я бы согласился(лась) работать с человеком, который показал наиболее положительный подход, как бы труден он ни был

- с) Я бы нашел(а) способ уменьшения задания определением того, как разные люди могут лучше внести свой вклад
- д) Мое чувство времени помогло бы гарантировать, что мы не отстанем от графика
- е) Я уверен(а), что остался(ась) бы беспристрастным и сохранил бы способность хорошо думать
- ф) Я бы сохранил(а) твердость задачи несмотря на давление
- г) Я был(а) бы готов(а) взять лидерство на себя, если бы увидел(а), что группа не делает прогресса
- h) Я бы начал(а) обсуждение с целью стимулирования новых мыслей с тем, чтобы сдвинуть дело с мертвой точки.

7. Относительно проблем в группе, причиной которых я мог(ла) бы быть:

- а) Я способен(а) показывать нетерпение к тем, кто препятствует прогрессу
- с) Другие могут критиковать меня за то, что я слишком аналитичный(ая) и недостаточно интуитивный(ая)
- д) Мое желание сделать всю работу правильно может затянуть процесс
- е) Я могу довольно легко заскучать и положиться на то, что какой-нибудь соратник «разбудит» меня
- е) Мне трудно начать работу, если цели нечеткие
- ф) Мне иногда сложно объяснить сложные моменты, которые я вижу
- г) Я иногда требую от людей вещи, которые не могу сделать сам(а)
- h) Я не всегда могу привести все свои доводы, когда встречаю реальную оппозицию

Вопрос	a	b	c	d	e	f	g	h	Всего
1									10
2									10
3									10
4									10
5									10
6									10
7									10

Теперь перенесите баллы в следующую таблицу

Вопрос	КО	SH	ФБ	МЕ	IM	IP	КР	CF	всего
1	f	d	h	a	b	e	c	G	10
2	h	b	e	c	d	g	a	F	10
3	a	c	d	g	h	f	e	B	10
4	d	f	c	h	g	a	b	E	10
5	b	e	g	d	a	c	f	H	10
6	c	g	a	e	f	h	b	D	10
7	g	a	f	b	e	d	h	C	10
Всего									70

Сложите баллы за каждую роль в команде и прочитайте соответствующее описание. Текст и вопросник вместе могут помочь Вам найти свою любимую роль в команде.

Вот описание каждой черты или «**типа команды**»:

Исследователь ресурсов (IP) – хорош в импровизации, использует много внешних контактов. С энтузиазмом откликается на идеи, предложения, изменения и трудности. Всегда готов внести свой вклад в решение. Сильно развито любопытство. Определяет и пользуется возможностями. Склонен к активности и легко идет на контакт. Готов исследовать все возможности и инновации или новые разработки. Любит участвовать в обсуждениях. Острый и быстрый ум во время стадий планирования.

Может легко отвлекаться. Может потерять интерес, как только деятельность переходит к стадии реализации. Может размыть цель и отклонить группу от основной темы. Может провоцировать изменения для нового испытания.

Командный работник (КР) – привносит в команду гармонию. Хороший слушатель, который строит свои идеи на идеях других. Приятный, общительный и скромный. Отзывчивый к людям и ситуациям. Чувствительный и сопереживающий потребностям команды. Легко адаптируется. Способный сработать с большим разнообразием характеров. Использует позитивный, поддерживающий подход. Всегда интересуется тем, что мотивирует людей и что им нужно, чтобы гарантировать хорошие рабочие отношения.

Может быть недостаток уверенности в себе. Не станет брать на себя роль лидера. В критических ситуациях нерешительный. Может быть слишком восприимчив к критике. Может недостаточно хорошо выражать свою точку зрения и недооцениваться. Может потерять из виду основную задачу, пытаясь сделать обстановку в группе комфортной и привнести в нее гармонию.

Фабрика (ФБ) - умный человек с воображением, источник оригинальных идей для всей команды. Заботится об основах. Индивидуалист с нетрадиционным подходом. Seriously настроен, обладает богатыми знаниями по многим предметам. Любит опровержение принятых методов. Любит изменения и сложные задачи. Ищет новое поле для применения интеллекта и воображения. Иногда одиночка, не нуждается в стимулах от других. Предпочитает подходить к решению проблемы один, через тщательные раздумья, процессы латерального и стратегического мышления.

Может испытывать трудности при общении, особенно с менее яркими и творческими. Может слишком затеряться в идеях и потерять связь с происходящим. Склонен не обращать внимания на практичность и правила. Может покинуть группу, если чувствует, что его идеи недостаточно легко принимаются. Почти не понимает временных ограничений и сроков. Требуется чувствительное отношение для производства лучших решений.

Координатор (КО) - координирует усилия команды и лидирует по уважению. Определяет цели команды и роли участников. Имеет высоко развитое чувство задач. Готовый слушатель. Справедливый и открытый ко всем участникам. Всегда выглядит спокойным и уверенным, всегда хорошо себя контролирует. Способен выявлять и стимулировать членов команды. Способность влиять без давления. Заинтересован во всех взглядах, но не сомневается при принятии решений. Приводит резонные аргументы. Определяет особенные умения людей и быстро устанавливает, как их можно наиболее успешно применять. Эффективный лидер команды. Быстро оценивает ситуацию и эффективно отвечает. Обычно решительный. Собирает команду вместе и поддерживает контроль.

Склонен больше руководить, чем участвовать. Может потерять из виду цель при излишних конфликтах между членами команды. Может недооценивать творчества, предпочитает, чтобы другие высказывали идеи и решения. Может задержать принятие решений и решение задач тем, что захочет выслушать все мнения.

Завершитель (ЗВ) – видит проекты насквозь. Лично проверяет детали. Гарантирует аккуратность и обоснованность. Принимает подход с ясной головой. Очень методичный и скрупулезный. Заботится о том, чтобы придерживаться расписания и сроков. Уверенный в себе и сознательный. Бдительный и стремится к совершенству. Ничего не оставляет без внимания. Настойчивый и упорный в достижении превосходного качества.

Склонен волноваться о проблемах. Нетерпим к небрежности и рассеянности. Ему трудно распрощаться с уже выполненным заданием, чтобы не пропустить какой-либо детали. Считается слишком негибким во взглядах. Недостает позитивности и энтузиазма. Может быть трудно работать более чем над одним проектом за раз. Может быть слишком

раздражительным, и может раздражать некоторых членов команды своим упорством в проверке правил и систем.

Формирователь - лидер заданий, который привносит в команду соревновательный дух. Заставляет вещи работать. Динамичный и прагматичный. Думает стратегически и латерально. Обеспечивает цели и задачи. Предпочитает делать, а не говорить. Ясная голова. Темперамент – экстраверт. Приветствует идеи и предложения. Решительный и очень самомотивируемый. Сильное убеждение в собственных способностях и влиянии. Быстро принимает решения – оставляет «проблемы», чтобы их решали другие. Ориентируется на задания, идет за результатами.

Может стать нетерпеливым, если задание не прогрессирует. Становится раздражительным при неэффективности. Работает по запалу. Обычно сильный и может пробить себе дорогу через трудности.

Исполнитель - превращает решения и стратегии в задания, которые можно выполнить. Привносит в команду логический и методический подход к задачам. Использует здравый смысл для того, чтобы определить, что требуется и как этого можно достичь. Обладает отличными организационными способностями. Применяет все свои умения во всех заданиях. Обеспечивает структуру и контроль. Считается надежным и добросовестным. Имеет склонность к практическому решению проблем и заставляет идеи работать. Компетентный переводчик – переводит идеи других в действия. Остается работоспособным при давлении. Обладает способностью мотивировать других.

Хорошо работает в знакомой обстановке, но может испытывать трудности в адаптации к новым или сложным требованиям. Может быть недостаточно гибким, если события развиваются не по его плану. Чувствует себя не в своей тарелке в скользких ситуациях. Несчастен, если цели нечеткие.

Оценщик - предлагает измеряемый, бесстрастный критический анализ. Удерживает команду от решения ошибочных задач. Использует предусмотрительный и сбалансированный подход. Использует осторожные суждения, основанные на практических фактах и безошибочные рассуждения. Остается спокойным и целеустремленным в кризисе. Любит анализировать ситуацию и взвешивать все возможности. Проверяет надежность и мотивированность аргументов.

Склонен к ограниченному воображению и может сдерживать энтузиазм других членов команды. Склонен использовать традиционные методы, с трудом принимает изменения. Может позволить сверх осторожному подходу стать помехой настоящей цели и отсрочить действия.

Теперь, когда Вы знаете, как Вы предпочитаете работать, и как Вы подходите к командным ситуациям, обратите внимание на описание, которое подходит Вам **меньше всего**.

Кто из тех, кого Вы знаете, лучше всего подходит под эти качества?

Так как Вы не можете делать то, что могут они, будьте более терпимы в следующий раз, как будете работать вместе! Все без исключения могут внести в командные усилия ценный вклад.

Дополнительная информация

- Эта глава сопровождается презентацией в PowerPoint «Командные роли и процессы работы в группе».
- Так же смотрите список рекомендуемой дополнительной информации в конце этого модуля.

Сессия 3: Разработка учебной программы

3.1 Теория

3.1.1 Учебная программа

Учебная программа – это описание согласованной последовательности обучающей деятельности и всех материалов для проведения этой деятельности, организованной на определенную тему, с целью достижения определенных задач обучения. Разработка учебной программы для программы по развитию потенциала или тренинга включают следующую серию шагов:

1. определить основные группы участников деятельности по развитию потенциала;
2. определить потребности каждой группы участников;
3. сформулировать задачи обучения для каждой большой группы участников;
4. определить обучающую деятельность и механизмы подачи материала для каждой задачи;
5. определить существующие ресурсы и возможности развития потенциала;
6. сформулировать новые виды деятельности, которые нужно разработать.

Учебную программу можно сравнить с набором инструментов, в котором есть все необходимое для определенной работы. Каждый инструмент может служить и для других целей, но это сочетание инструментов специально сделано и отработано именно для этой работы. Учебная программа может состоять из более чем одного тренировочного модуля. Время, выделенное на различные модули в составе учебной программы, может варьировать в пределах от одного или более часов до нескольких полудневных сессий в зависимости от требований темы и начального уровня участников. Отдельные модули часто являются результатом тщательного планирования и обсуждения между фасилитаторами/тренерами и участниками, основываясь на опыте, полученном при его применении. Такие модули могут рассматриваться как «окончательная версия». С ними нужно обращаться динамично, внося изменения в тех случаях, когда появляются новые мысли или опыт.

3.1.2. Учебные модули

Тренировочный модуль может быть взят из учебной программы для того, чтобы использоваться на другом курсе, когда нужно работать с той же темой или проблемой, которая рассматривается в данном модуле. Не нужно начинать с нуля каждый раз, когда нужно разработать новую учебную программу. Нужно тщательно просмотреть модуль в свете нового курса, чтобы адаптировать его к новым задачам и контексту (обучающая ситуация, характеристики участников и т.д.).

Хорошо разработанный модуль состоит из:

- 1. названия:** оно указывает на основную тему (проблему) модуля, выведенную на основе основной задачи тренировочного курса.
- 2. введение и обзор:** мотивирующее описание и обоснование основных понятий (проблем) этого модуля: «ключевые вопросы» и «постановка проблемы».
- 3. задачи обучения:** тип и качество ожидаемых результатов от тренировочной деятельности, описанной в модуле.
- 4. план(ы) заседаний:** описание обучающих «шагов», которым будут следовать фасилитатор/тренер и участники, указывающий каждый шаг: основные понятия, деятельность фасилитатора/тренера и участников и ее длительность; предпочтительно указать альтернативные пути обучения. Нужно также включить и **оценку:** описание пути/путей, с помощью которых участники и тренер могут оценить результаты процесса обучения, и используемые инструменты оценки (практические тесты, опросы и т.д.).

5. обзор ключевых моментов, на которые нужно обратить внимание: обсуждение основных аспектов каждой проблемы, включенной в модуль; эти руководящие принципы могут использоваться фасилитатором/тренером как руководство при подготовке сессии, в качестве ресурсов для групповых обсуждений или как помощь в структуризации результатов групповых обсуждений.

6. образовательный материал, который будет использоваться во время обучения: модели, описания примеров, ролевые игры, задания, вопросы для обсуждения, аудиовизуальные материалы, а также другие требуемые ресурсы: аудитории или лаборатории, карандаши и бумага, оборудование по воспроизведению и т.д.

3.1.3. Оценка потребностей обучения

Первый шаг в подготовке учебной программы – это оценка потребностей обучения. Анализ организационных и индивидуальных потребностей и характеристик потенциальных участников даст основу для разработки учебного плана. Тренинг – это тренировка человека выполнять определенную работу в определенной организации. Поэтому речь идет о работе, выполняемой сейчас, против работы, которая должна выполняться в будущем. Они обе должны быть описаны в заданиях. Эти задания – это задания, которые выполняются сейчас, и задания, которые должны выполняться для того, чтобы улучшить производительность работы.

Нужно оценить разницу между желаемой и действительной производительностью. Вопрос в следующем: Каким является настоящее поведение целевой группы? Им все безразлично и они ничего не делают? Или они делают это неправильно или неэффективно? Заметьте, что желаемое и действительное поведение отличается от официальных описаний работы! Желаемое поведение определяется основной целью, например, рациональным использованием популяций мигрирующих птиц. Действительное поведение оценивается через действительные наблюдения и разговоры с членами целевой группы участников и тех, кто с ними связан. Например, чтобы поддерживать популяции мигрирующих птиц, нужно регулировать и усиливать защиту от охоты и отлова птиц на законодательной базе без учета национальных границ (EU Birds Directive). Вместо этого Вы обнаруживаете, что сильные механизмы контроля и усиления не работают в других регионах АЕВА. Важным вопросом является то, что же нужно сделать/изменить для того, чтобы действительное поведение изменилось на желаемое поведение: может, соответствующим заинтересованным лицам нужны определенные знания, понимание или осведомленность? У них недостаточно мотивации? Почему? Или им нужны определенные умения, например, разработки плана управления? Или у них недостаточно оборудования, или ясных инструкций или стимулов, или, еще хуже, существующие стимулы побуждают их идти в другом направлении? Что из этого можно исправить деятельностью по развитию потенциала или тренировочной программой?

Оценка потребностей определяет цель и задачи обучения тренировочной программы или развития потенциала. Она образует основу для разработки и оценки инициатив по развитию потенциала и тренировке. Оценка потребностей осуществляется для:

1. концентрации обучения на том, что действительно важно для работы и участвующих людей (и что они еще не знают), при этом нужно избегать решения с помощью тренинга тех проблем, которые нельзя решить одним лишь тренингом. Это нужно для того, чтобы сформулировать относящиеся к делу и реалистичные задачи обучения.
2. способности развить эффективную тренировочную стратегию, выбрать подходящие тренировочные методы и сделать правильные приготовления к тренингу (время, длительность, еда, место, обстановка, состав групп и т.д.), которые будут хорошо подходить потребностям и обстоятельствам участников.
3. оценки необходимости дальнейшей поддержки и дополнительных тренингов.

Оценка – это часть процесса планирования, концентрирующаяся на определении и решении проблем производительности. Последняя может быть связана со знаниями, умениями и

отношением вовлеченных людей. Оценка может быть связана с организационной и индивидуальной деятельностью.

При подготовке новой программы тренинга / развития потенциала мы должны собрать различные типы данных, чтобы:

- сформулировать относящиеся к делу и реалистичные задачи обучения;
- выбрать подходящие методы тренинга и разработать эффективные учебные программы
- правильно подготовиться к тренингу (время, длительность, еда, место, обстановка, состав групп и т.д.),
- оценить необходимость организационных изменений и требуемую поддержку и дополнительные занятия после тренинга.

Как определить тренировочные потребности?

Тренировочную потребность можно определить, если четко описать:

- у каких **людей** (какого типа)
- есть какие **проблемы**
- в **выполнении** каких **заданий**
- совершаемых для **достижения** каких **целей**;

Необходимость дополнительной информации

Кроме оценки потребностей обучения организатор тренинга должен располагать информацией о:

- соответствующих характеристиках целевой группы: какое их количество? какого они возраста, пола, с каким образованием, опытом работы? Будут ли это отдельные люди или команды? Какие ограничения / предпочтения они могут иметь по отношению к выбору места и времени тренинга, еды и расположения, работе в смешанных группах (например, разного возраста, пола, служебного положения, уровня образования)?
- ресурсах, доступных для программы тренинга (или потенциально доступных): финансовых ресурсах; средствах для проведения тренинга – материалах и оборудовании; человеческих ресурсах; информации; рабочих отношениях в организации. По отношению к человеческим ресурсам: способности управляющих тренингом, доступность подходящих модераторов и людей, ответственных за ресурсы, подходящий вспомогательный персонал, участвующие фермеры и персонал на местах полевой работы.
- условиях работы будущих участников: как настоящие условия работы будущих участников влияют на возможность применения знаний, полученных на курсе? Какие другие меры помогли бы решить проблему? Готова ли программа или организация пойти на такие меры?
- потребностях и возможностях подходящих дополнениях и поддержке: Какие возможности существуют для продолжения обучения после тренинга? Какая поддержка и совет потребуются бывшим участникам, и сможет ли программа или организация обеспечить эту поддержку? Кто еще может/должен участвовать?
- том, какие возможности / ограничения мониторинга и оценки результатов и влияния тренинга поддерживаются программой или организацией; Может ли это выполняться персоналом организации или должны привлекаться тренировочные специалисты?

3.1.4 Формулировка задач обучения

«Если Вы не знаете, куда хотите пойти, Вы запросто можете оказаться там, где не хотите быть» (R.F. Mager)

Необходимость постановки целей обучения

Задачи обучения констатируют то, что будет достигнуто в результате развития потенциала или тренировочной программы и определяются в свете оцененных потребностей. Они возникают из пробелов, определенных в процессе оценки потребностей. Задачи обучения

указывают, что целевая группа должна будет показать понимание определенных понятий, продемонстрировать определенные умения или показывать изменение отношения. Содержание, метод подачи, материал и формы стратегий оценки программ по развитию потенциала производятся от определения задач тренинга. Без измеримых задач обучения его нельзя успешно спланировать или оценить.

Хорошо сформулированные задачи обучения помогут всем не сбиться с пути. Они обеспечивают необходимую связь между оценкой потребностей и разработкой и подготовкой материалов. Полезно оценить, были ли достигнуты основные задачи и удовлетворила ли программа по развитию потенциала потребности целевой группы. Таким образом, задачи обучения являются основой для оценки.

При превращении потребностей в задачи можно определить три области производительности: умения, знания и отношение. Задачи, связанные с умениями, показывают, что целевая группа может делать, показывать или выполнять в результате деятельности по развитию потенциала. Задачи, связанные со знаниями, относятся к способности целевых групп находить, определять и описывать некоторые концепции в результате деятельности. Задачи, связанные с отношением, нелегко измерить, хотя было бы полезно определить желаемые изменения отношения. Полезно возвращаться к задачам обучения в ключевые моменты, чтобы убедиться, что целевая группа осознает, как программа идет к достижению этих задач. Когда участники целевой группы знают, что от них ожидают, они смогут более эффективно организовать свои усилия.

Формулировка целей:

1. помогает планированию тренировочной деятельности тем, что облегчает систематический выбор относящегося к делу опыта и содержания;
2. делает тренинг более эффективным и полезным, направляя исполнение: фасилитатор/тренер больше концентрируется на том, что действительно важно, и не уходит в сторону, а обучение участника стимулируется разъяснением того, что он будет изучать и как будет оцениваться прогресс каждой части тренинга (что они смогут сделать, если достигнут цели);
3. обеспечивает хорошую основу для оценки тренинга;
4. улучшает влияние тренинга с помощью концентрации внимания на возникающих изменениях в поведении и действиях в рабочих условиях, нежели просто увеличение знаний и умений.

Нужно различать образовательные цели или общие задачи и задачи обучения тренинга. *Общая задача глобально указывает цель и желаемые результаты этого тренинга* (например, «развить понимание принципов отбора и формулировки задач»). Общие задачи обучения ставят реалистичную цель развития потенциала или программы тренинга. Они пишутся в действительном времени и используют сильные глаголы, такие как планировать, писать, производить и т.д. Например, «участники смогут разработать план управления водно-болотным угодьем».

Задачи обучения или деятельности уточняют, что участник должен быть способен сделать по окончании тренинга, чтобы

- объяснить разницу между целями и задачами
- правильно сформулировать задачи с использованием трех компонентов задач деятельности
- убедительно продемонстрировать коллегам преимущество написания задач деятельности.

Для того, чтобы узнать, насколько ваши цели достижимы и смогут сработать, вам необходимо сопоставить их с правилом SMART – цели должны быть специфичными, измеримыми, достижимыми, реалистичными, долгосрочными относятся к делу и проводятся вовремя. Задача деятельности отвечает на следующий вопрос: Кто, Что, Где и Почему собирается сделать и Какого качества? Например, «По окончании тренинга, по крайней мере, 75% участников будут иметь необходимые умения для подготовки плана управления водно-болотными угодьями, основанном на Рамсарских рекомендациях».

Определение детальных и точных задач – это сильный инструмент для того, чтобы сделать обучение более эффективным. Однако нужно знать и об опасностях:

- чрезмерная концентрация на определенных задачах могут сделать обучение настолько расписанным, что не останется места для спонтанности, инициативы и творчества;
- тенденции «потерять» те задачи, которые труднее определить и измерить в рамках поведения, например, чувствительность, умение решать проблемы, творчество, изменение отношения или ценностей и т.д.

При формулировании задачи деятельности:

- используйте активные глаголы
- уточняйте, что должно быть сделано
- укажите стандарт
- уточните условия

Фасилитаторы или тренеры часто пытаются сформулировать задачи с позиции того, что они сами собираются делать на тренинге. Этот тип задач не много говорит о том, что участник сможет делать по окончании тренинга. Поэтому будет лучше, если задача будет описывать желаемую деятельность участника.

Задачи должны описывать наблюдаемое поведение. Они часто используют такие слова, как «понимать» или «знать», «быть осведомленным» при составлении задач. Такие слова могут точно указывать, что мы ожидаем от участника при обучении, но мы не можем наблюдать, что происходит в его голове. Для того чтобы оценить, «знает» ли студент или «понимает», нам нужны глаголы, которые бы описывали наблюдаемую деятельность. Задача деятельности состоит из трех компонентов или характеристик:

- 1. деятельность:** что участник должен уметь делать после окончания тренинга. Деятельность состоит из глагола, который указывает на желаемое поведение и результат этого действия, который будет оцениваться;
- 2. условия:** при каких условиях участник должен демонстрировать эту деятельность;
- 3. стандарты:** описывают, насколько хорошо участник должен действовать: как часто, как быстро, насколько много.

Таблица 3.1 Список глаголов действия, которые могут быть использованы при формулировке задач обучения

Получение и использование знаний	Развитие умений	Изменение отношения
перечислить	демонстрировать	бросать вызов
сравнить	производить	защищать
описать	вычислять	судить
констатировать	настраивать	спрашивать
отличать	устанавливать	принимать
подготовить	собирать	усваивать
помнить	выполнять	защищать
классифицировать	определять	рассчитывать
категоризировать	находить	сотрудничать
определять	выделять	одобрять
планировать	расставлять	обосновывать
ранжировать	строить	убеждать
распознавать	проводить	решать
объяснять	обнаруживать	выбирать

обрисовать анализировать оценивать формулировать исследовать изменять отчитываться	исполнять чинить выставлять исполнять сортировать	оспаривать
Сомнительные глаголы: знать понимать быть осведомленным		

См. упражнение: «Формулировка целей» (секция 3.1.4)

3.1.5 Выбор содержания

Содержание деятельности по развитию потенциала или тренинга должно быть напрямую связано с областью, определенной при оценке потребностей и в задачах обучения. Для каждой задачи существует определенная информация, которую Вы можете включить, чтобы достичь задачи обучения. Хорошим методом для решения того, какую часть этой информации включить, является составление списка тем, которыми бы Вы хотели поделиться, на листке бумаги. Затем эта информация может быть классифицирована на три категории:

- 1. Информация, которую нужно знать;** без этой информации участник не сможет достичь выполнения задачи.
- 2. Информация, которую должны были бы знать;** информация, которая поможет участникам достичь выполнения задачи или же она усилит обучение.
- 3. Информация, которую можно было бы знать;** информация, которая носит общий характер по отношению к достижению задачи, такая как базовая или историческая информация.

Когда Вы учите, тренируете или просто делитесь опытом, Вы редко можете включить все, что Вы хотите. Обеспечение хотя бы информации, «которую должны знать», сделает Вас более успешным при достижении задачи обучения. Информация, «которую должны были бы знать» и «которую можно было бы знать», часто можно давать участникам в форме заданий на чтение, раздаточного материала, домашнего задания или лабораторных работ.

См. упражнение: «Формулировка целей» (секция 3.1.4).

3.1.6 Методы подачи

Как выбрать методы подачи информации

Когда определится содержание и основные идеи будут определены, можно будет выбрать методы подачи. Основываясь на соответствующие целевые группы участников и определенные цели развития потенциала, можно определить предпочтительные и подходящие механизмы подачи. Так как люди учатся различными путями и имеют разные стили обучения, важно использовать разнообразие методов подачи для того, чтобы не только поддерживать интерес целевой группы, но также увеличить действие передаваемого сообщения. Методы обучения можно классифицировать по их соответствию задачам обучения. Так, лекция может хорошо служить для переноса информации и презентации

фактических знаний, в то время как тот же метод будет хуже служить для развития умений или оказания влияния на отношение.

Кроме характеристики методов обучения в соответствии с развитием знаний, умений или отношения, эти методы могут противопоставляться переносу информации, ценности повышения интереса, трансформации информации или стимуляции активного вовлечения участников.

Некоторые приемы для передачи информации

Лекции – это наиболее часто используемый метод подачи сообщения. Однако существует множество других методик донесения информации до учащихся, такие как:

Проекты – проекты на основе одной страны могут продемонстрировать, как рациональное управление водно-болотными угодьями может быть достигнуто через рациональное пользование водно-болотными угодьями. Проекты построены на участии национальных заинтересованных лиц и стимулируют адаптивный подход к обучению при развитии потенциала. Обучение на знаниях местных заинтересованных лиц будет руководящим принципом при выполнении проектов. Эти проекты могут значительно улучшить сотрудничество и координацию между соответствующими **министерствами, другими экспертами и заинтересованными лицами.**

Исследования – по основным проблемам взаимодействия окружающей среды с разработками и по практическим подходам для их решения, помня о приоритетах развития стран. Такие исследования могут выполняться на национальном, региональном и/или многостороннем уровнях.

Тренинг – проводится (командой) местных экспертов с участием зарубежных экспертов, тренинговые проекты могут улучшить понимание, знания и умения политических деятелей и других заинтересованных лиц в отношении торговли, окружающей среды и развития.

Национальные и региональные семинары – если они сфокусированы на развитии и проблемах окружающей среды (например, экономически, социально и природоохранно значимые стратегии), семинары могут развить понимание и собрать опыт для развития взаимоподдерживающих стратегий.

Национальные политические диалоги – рассматривают более широкий круг перспектив, чем семинары. Они могут помочь в повышении осведомленности и стимулировать обмен идеями между экспертами, исполнителями и посредниками. Политические диалоги особенно ценны на стадии оценки потребностей развития потенциала. Они стимулируют обмен существующих знаний и умений.

Региональные и международные политические диалоги – обмен мнениями между странами и регионами позволяет странам учиться на успехах и провалах других, делиться лучшей практикой и определять новых партнеров для будущего развития потенциала и усилий по созданию стратегии.

Взаимодействие и обмен информацией – взаимодействие и обмен информацией может использоваться для обмена опытом, обеспечения технической и оперативной поддержки и распространения результатов деятельности по развитию потенциала. Часто наиболее важным результатом усилий по развитию потенциала являются отношения и партнерство, которые возникают в процессе.

Практическое рассмотрение

Другим определяющим фактором является доступность средств, времени и денег. Идея использовать учебный фильм может быть отличной, если Вы собираетесь представить новую методику или навык. Однако, если Вы только не собираетесь использовать его для большого

числа обучаемых в течение продолжительного времени, Вы поймете, что преимущества не перевешивают затраты и время, которое нужно для производства фильма. Вместо этого более выгодным с точки зрения затрат будет последовательность диаграмм. Практическое занятие, где все участники могут применить и попробовать свои новые умения, было бы желанным компонентом тренировочной программы, но это также занимает время и требует доступности определенных средств. Если недостаточно средств или времени, Вам придется организовать что-нибудь еще, например, метод демонстрации.

И, наконец, важно найти такой метод тренинга, который подходит умениям, опыту и предпочтениям самого фасилитатора или тренера. Например, если они не очень хорошо себя чувствуют перед большой аудиторией, можно попытаться уменьшить количество презентаций и лекций. Фасилитатор может гораздо лучше организовать и координировать ознакомительные поездки, практические задания, групповые обсуждения или другие более неформальные методы. Фасилитатор или тренер должны выбрать те методы, которые им знакомы, и уменьшить количество «экспериментов».

Когда Вы определились с содержанием и выбрали тренировочный метод, нужно отобрать последовательность тем. Как лучше всего организовать различные идеи и темы в Вашей программе? Типы последовательностей для выбора в Вашу тренировочную программу:

- **Хронологическая последовательность**, например, при рассмотрении научных открытий, развития учреждений или программ и т.д.
- **Причинная последовательность**, которая тесно связана с хронологическим порядком, но больше выделяет причинно-следственные связи.
- **Тема за темой**, когда есть ряд связанных тем, которые могут быть изучены в любом порядке.
- **Концентрические круги**, когда пытаются показать участникам разные взгляды на один и тот же предмет, например, Вы в качестве наблюдателя, Вы и Ваша команда, Ваша команда внутри организации и т.д.
- **Обратная цепочка рассуждений**, когда тренинг направлен на изучение последовательности действий (например, введение в лабораторный практикум) или принятие решений (например, вреден ли организм или нет), может быть полезным сначала выучить конечный шаг; потом можно рассмотреть предыдущие шаги.
- **Последовательность, сосредоточенная вокруг проблемы**, начиная с анализа проблемы, а затем вовлекая участников в разработку решения, Вы можете обеспечить им реалистичный контекст, в котором они легче найдут применение новым умениям и знаниям.

Организационные моменты

Другие важные организационные моменты, которые нужно определить заранее, особенно когда задействованы более чем один тренер:

- **Список основных ресурсов и средств**, который должен служить руководством для планирования и оценки доступности
- **Разделение основных обязанностей** по разработке и внедрению тренировочной деятельности
- **Время на подготовительные действия и сроки исполнения.**

3.1.7 Подготовка плана сессии

План сессии поможет Вам распланировать деятельность тренинга. Он поможет Вам детализировать сессии большого модуля. Для разработки плана сессии можно воспользоваться следующими шагами:

1. Выбрать предмет, целевую группу и обучающую ситуацию

а. предмет должен быть специфичен: задача обучения должна реализоваться в течение выделенного времени. Не старайтесь охватить тему, которая требует гораздо

большого времени для тщательного рассмотрения; характеристики целевой группы (например, женские общины, помощник исследователя ВБУ, районные охотхозяйства);
в. выбрать обучающую ситуацию или место проведения; полевая поездка, аудитория, лаборатория и т.д.

2. Определить задачу/задачи обучения этой сессии. Описать задачи с точки зрения поведения: что участники должны быть способны сделать по окончании сессии. Определить, что участники должны знать для того, чтобы достичь выполнения этой задачи, должны были бы знать (информация, которая усиливает обучение) и могли бы знать (фоновая информация). Сфокусируйтесь на информации, которую участники должны знать (см. дополнения: «выбор содержания»).

3. Выберите метод подачи и опишите в деталях, как будет проводиться сессия. Будут ли участники работать в группах, будут ли они вовлекаться в обсуждения или ролевую игру. Что от них ожидают и т.д.

План сессии также будет включать информацию по:

- длительности каждого вида деятельности в сессии;
- человеку, ответственному за выполнение и организацию сессии;
- материалам и/или организуемой логистике. Разработайте образовательные материалы и средства, которыми Вы будете пользоваться во время сессии, продумайте, кто где будет сидеть.

3.1.8 Планирование обучающего мероприятия или тренинга

При планировании обучающего события или тренинга можно следовать пошаговому подходу:

Шаг 1 Определение основы программы

Что является основной целью курса? Почему это нужно? Кто целевая группа, для которой предлагается тренинг? Какие ресурсы будут доступны? Как будут делиться обязанности между сторонами? Как обеспечена организационная поддержка и дополнения?

Шаг 2 Предшествующий тренингу сбор информации и анализ потребностей

Анализ заданий и деятельности; анализ характеристик целевой группы, их условий работы, проблем и потребностей; Какие пробелы, потребности и проблемы будут подвергаться обучению?

Шаг 3 Определение тренировочной стратегии

Определение, какой выбор или сочетание типов обучающей деятельности потребуется для приобретения желаемых изменений; опишите главную точку программы и образовательные предположения, на которых она построена.

Шаг 4 Формулировка определенных задач обучения

Уточнение аспектов знаний, отношения и умений в каждом выполняемом задании. Формулировка задач деятельности всех подходящих аспектов.

Шаг 5 Разработка эффективного плана учебной деятельности (включая оценку курса)

Разработка эффективной структуры обучающего события или тренинга и определение согласованных и продуманных сессий или модулей. Обзор опыта и консультация с целью подбора подходящего содержания и методов, подготовка модулей и планов сессий (предметы, методы/средства, последовательность и время). Выбор методов для оценки в течение курса и после него.

Шаг 6 Подготовка и предварительное тестирование материалов

Подготовка и предварительное тестирование буклетов, заданий, аудиовизуальных материалов, игр и упражнений и т.д.

Шаг 7 Подготовка участников и фасилитаторов

Отбор и подготовка/мотивация участников; отбор и тренинг модераторов и людей, отвечающих за ресурсы.

Шаг 8 Логистическая подготовка обучающего события или тренинга

Все требуемые логистические приготовления сделаны (расположение, транспорт, печать, пригласительные, документация, аудитории, средства информации, экскурсии и т.д.)

Шаг 9 Организация оценки действия и дополнительная деятельность

Планирование оценки улучшений в деятельности участников и подготовка дополнительной и поддерживающей деятельности, которой нужно обеспечить бывших участников. Планирование отчетности (обратная связь) в рабочие организации, спонсорские агентства и тренерам.

3.1.9 Обобщение шагов по разработке учебной программы

В заключение еще раз кратко перечислим основные элементы учебной программы:

- (а) Подготовить краткое описание **участников**, включающее информацию по их профессии и обязанностям, их происхождение, мотивацию и т.д., а также число участников
- (б) **Четко сформулировать цели и задачи**, с помощью которых Ваши намерения станут ясны Вам самим, Вашим коллегам и, самое главное, обучаемым
- (с) Суммарный обзор **предмета обсуждения** вместе с задачами, потребностями и интересами участников
- (d) **Методы и средства**, которые Вы планируете применять, и которые принимают во внимание потребности разных стилей обучения, природу целей, задач и предметов, доступные средства, бюджет и время, а также Ваши предпочтения и склонности
- (е) **Обзор основных организационных вопросов**, таких как последовательность действий, требуемые ресурсы и средства, разделение обязанностей и время на подготовку и исполнение
- (f) **Оценка**

3.2 Учебные примеры, ролевые игры и задания

3.2.1 Упражнение: Формулировка задач

Укажите, какие из этих целей относятся к знаниям (З), отношению (О) или умениям (У):

Участник-практикант

1. способен перечислить все авиакомпании, участвующие в информационной системе
2. может правильно объяснить ограничения системы
3. способен сравнить информацию с компьютера с информацией, полученной из письменных источников
4. определяет время посадки всех прилетающих самолетов за 2 минуты
5. осознает, что время путешественников ценно и что требуется правильное, но быстрое обслуживание
6. принимает кредитные карточки только после проверки «черного списка»
7. систематически проводит диагностику всех проблем путешествий
8. поддерживает дружеские рабочие отношения с коллегами
9. общается с «сердитыми» клиентами в спокойной, правильной и уверенной манере.

3.2.2 Упражнение: Классификация методов обучения

Попробуйте определить, какие из следующих методов обучения лучше всего подойдут для развития знаний, умений или отношения:

- лекция
- демонстрация
- семинар
- полевой тренинг
- учебный пример
- практические инструкции
- ролевая игра
- игра-симуляция
- программы самообразования

Дополнительные ресурсы

- *К этой главе прилагается презентация в PowerPoint «Разработка учебной программы».*
- *Так же обратите внимание на список дополнительных материалов в конце этого модуля.*

Сессия 4: Пропаганда концепции пролетного пути

4.1 Теория

4.1.1 Введение

Природоохранное общение стало установившимся полем деятельности, но может быть легко связано с десятилетиями опыта, уроков и установившихся методов и инструментов стратегий общения в других областях: расширения сельского хозяйства, здоровья и санитарии, стратегий по уменьшению бедности и т.д. Все эти области используют набор общих принципов и шагов, применяемых к стратегиям общения. Эти общие принципы и шаги будут применяться в **Сессии 3**, которая фокусируется на «Пропаганде концепции пролетного пути к сохранению». Она начинается с объяснения, что такое общение на самом деле и затем продолжается базовой информацией по защите интересов, с указанием того, какие шаги нужны для разработки эффективной стратегии защиты интересов. Эта Сессия также объяснит разницу между защитой и лоббированием и постарается включить как можно больше аспектов обучения, разбираемых в Сессии 1. Обучение (секция 1)

4.1.2 Что такое общение?

Немецкая организация GTZ описывает общение как **диалог**, позволяющий людям понять ключевые факторы их физической, социальной, экономической и политической обстановки и их взаимозависимость, чтобы можно было компетентно разрешить возникающие проблемы. Общение по определению включает **обратную связь**. Информация – не включает. Поэтому общение является связующим звеном между распространением информации и планированием действий.

Общение в сравнении с информацией

Общение – это двусторонний процесс, в котором данные и информация отправляются и получаются двумя или более сторонами, каждая из которых обладает обязательным знанием и пониманием того

1. как данные и информация должны использоваться и
2. друг друга (отправитель/получатель).

Информация – это, по сути дела, данные, которые являются более или менее пассивным продуктом с малой внутренней ценностью, если только она не обогащает одного или более получателей с точки зрения знаний или других, более материальных ценностей.

Wageningen International определяют общение, как:

«процесс передачи и получения сообщений через каналы для установления общих значений между отправителем и получателем».

Эффективное общение происходит только тогда, когда получатель информации понимает именно ту информацию или идею, которую изначально посылает ему отправитель. Это означает, что «правда», это не то, что говорит отправитель, а то, как ее **понимает** получатель. Другими словами, получатель переваривает информацию, и то, каким образом получатель присваивает значение словами и есть **процесс обучения**.

4.1.3 Немного истории

Ранние теоретические модели общения, разработанные в 1960-х, рассматривали процесс общения просто как обмен сообщениями от отправителя к получателю, при этом важность отдавалась отправителю и каналу, используемому для передачи. С 1970-х эта модель была повернута на 180 градусов с большим вниманием, уделяемым самому процессу общения, в основном понимаемому как обмен значениями и социальными отношениями, приобретенными от этого обмена. Взгляд на общение изменился в основном благодаря исследованиям сельскохозяйственного и сельского развития и с помощью уроков, полученных из этой области. Общение считается социальным процессом, призванным объединить сельскохозяйственных специалистов и фермеров в двусторонний процесс, в котором люди являются одновременно отправителями и получателями информации и «совместными творцами знания».

4.1.4 Пропаганда концепции пролетных путей

Планы действий по сохранению видов и совместная деятельность по пролетным путям. В области сельского хозяйства так же существует термин «пропаганда концепции пролетного пути», что показывает важность вовлечения аудитории, или, в крайнем случае, заинтересованных лиц, хотя заинтересованные лица в отношении мигрирующих видов, зачастую являются широкой аудиторией. Несколько Планов действий по сохранению видов были разработаны в процессе консультаций с широким кругом заинтересованных лиц (Модуль 2, секция 2.2), часто с организацией различных семинаров, куда приглашаются представители различных стран. Так же для некоторых видов существует работа сети, как например, для северного лысого ибиса *Geronticus eremita* (Модуль 2 секция 9.3.3).

Планы по управлению территорией и Группы по поддержке территории

На территориальном уровне охранные меры всегда более эффективны, если заинтересованные лица более тесно вовлечены в управление и пользование территории. Предложенный в Модуле 2 секция 4.2.3 в качестве примера Национальный парк Джоудж (Djoudj National Park in Senegal) в Сенегале, рассказывает о том, как интенсивное вовлечение заинтересованных лиц повлияло на развитие плана управления территорией. До этого момента, парк был расположен вдоль «военных линий», местное население было выселено из прилегающих территорий, результатом чего стало отсутствие сотрудничества между местными сообществами и управлением, установленным правительством. Ситуация значительно улучшилась после совместной разработки с заинтересованными лицами новых мероприятий по управлению.

Несколько ИВА в Африке имеют Группы по поддержке территорий, которые представляют организации, созданные на основе местных сообществ, которые играют важную роль в различных аспектах управления территорией и/или мониторингом, а так же соответствующими программами, такими как повышение осведомленности.

В рамках проекта «Крылья над водой», во многих демонстрационных проектах основное внимание уделяется вовлечению заинтересованных лиц. В Аденских Лагунах, в Йемене, Йеменское общество защиты дикой природы. (Yemeni Society for the Protection of Wildlife (YSPW)) выполняет и обновляет интегрированный план управления с вовлечением главных заинтересованных лиц. В проект включен так же образовательный компонент и компонент по повышению осведомленности среди общественности, возглавляемый Координатором образовательных программ, а так же ряд мероприятий, таких как семинары и посещения способствуют активному вовлечению заинтересованных лиц. (Рисунок 4.1)



Рисунок 4.1 Природоохранное образование и повышение осведомленности среди школ: организованная поездка к Аденским Лагунам в Йемене в 2008 (фото: Сафван Аль-Сагхир, Йеменское общество защиты дикой природы).

Интерес заинтересованных лиц и общение как учебный процесс

Само по себе сообщение концепции сохранения с учетом пролетного пути (далее концепция пролетного пути) – это сущность знания того, какие деятели привлекаются на какой стадии, и то, что каждый деятель имеет различное восприятие, интересы и даже, может быть, скрытые мотивы. Понимание концепции пролетного пути и применение этой концепции является главной основой для определения инструмента общения, который нужно использовать. Знание о том, что нужно изменить, должно сочетаться со знанием, как это изменение произвести.

Хорошо выполненное общение приносит выгоду не только «получателю». Оно также выгодно и «отправителю». Этот аспект общения часто недооценивается. Мы склонны думать, что общение – это процесс обучения других, или рассказ всего, что мы знаем («распространение хороших известий!»). Однако общение – это также и процесс, в котором сами «отправители» могут многому *научиться*. Если мы думаем стратегически о процессе общения, мы можем увеличить и свои собственные выгоды. Вопрос обучения обсуждался в Сессии 1 (секция 1) этого Модуля, и также будет отражен и в этом разделе.

4.1.5 Препятствия для общения

На самом деле мы можем утверждать, что послание не было сообщено, если оно не было получено другой стороной. Великий немецкий писатель Йоганн Вольфганг Фон Гете однажды сказал: «Никто бы не говорил многого в обществе, если бы люди знали, как часто они были не поняты окружающими...» К счастью, с тех пор было проведено большое количество исследований процесса общения. Таким образом, мы узнали, что у эффективного общения есть множество препятствий. Преимущество знаний об этих барьерах заключается в том, что мы способны с ними справиться. Что это за препятствия? Препятствия для общения будут обсуждаться более детально в течение семинара, но они также описаны ниже:

Для эффективного общения важно провести планирование, которое привлечет стратегию для преодоления этих препятствий общению.

Культура, происхождение и предвзятость

Мы позволяем нашему прошлому опыту изменять значение сообщения. Наша культура, происхождение и предвзятость могут быть полезны, если позволяют нам использовать предыдущий опыт для понимания чего-либо нового, но они препятствуют процессу общения, если искажают значение сообщения.

Мы сами

Концентрируясь больше на себе, чем на других, можно привести разговор к замешательству и конфликту. «Поколение Я» не подходит, когда речь идет об эффективном общении. Некоторые факторы, которые могут быть причиной этого: оборонительное поведение (мы чувствуем, что нас атакуют), чувство превосходства (мы чувствуем, что знаем больше, чем другие) и эгоцентризм (мы чувствуем, что мы – центр деятельности).

Послание

Во время передачи сообщения получатель получает две вещи:

- Содержание: действительные слова или символы
- Контекст: способ, которым сообщение доставлено

Содержание: Помехи случаются в том случае, если мы обращаем больше внимания на факты, чем на идею. Наши образовательные учреждения усиливают это с помощью тестов и вопросов. Семантические отвлечения случаются, когда слова используются не так, как Вы предпочитаете. Например, «председатель собрания» вместо «главы собрания» может стать причиной того, что Вы сконцентрируете свое внимание на слове, а не на сообщении. Мы все используем и понимаем значения слов по-разному, поэтому даже простые сообщения могут быть неправильно истолкованы.

Способ, которым доставляется сообщение, известен как **параязык, невербальное общение** или **язык тела:**

- тон голоса
- жесты
- выражение лица

Будьте внимательны! Мы часто верим языку жестов больше, чем словам!

Восприятие

Если мы чувствуем, что человек говорит слишком быстро, не бегло, его артикуляция нечеткая и т.д., мы можем не воспринимать человека. Наше предвзятое отношение также может влиять на нашу способность слушать. Мы слушаем без критики людей выше по статусу и не воспринимаем людей с низким статусом.

Предположения

Мы считаем, что импульс о послании полезной информации автоматический. Но это неправда! Слишком часто мы верим, что определенная информация не представляет ценности для окружающих, или они уже знают об этих фактах.

Стресс

Люди смотрят на вещи по-другому, когда находятся под действием стресса. То, что мы видим и во что верим в определенный момент, зависит от нашей психологической системы взглядов – наших ценностей, убеждений, знаний, опыта и целей.

Окружение

Яркий свет, привлекательный человек, необычные виды или любой другой стимул могут привести к возможности отвлечения.

Шум. Шум оборудования или шум окружения мешают ясному общению. И отправитель, и получатель должны быть способны сконцентрироваться на посланиях, отправляемых друг другу.

4.1.6 Преодоление препятствий для общения

Инструменты для преодоления препятствий общению

Для того чтобы преодолеть препятствия общению, необходимы следующие «орудия»: **слушание, задавание вопросов** и обеспечение **обратной связи**. Особенно в качестве фасилитатора, тренера, «адвоката» или человека, передающего определенное сообщение, Вы должны быть хорошо осведомлены о своей способности слушать, задавать вопросы и обеспечивать обратную связь. Все это, конечно, звучит весьма логично, но это одна из наиболее трудных задач при применении концепции пролетного пути.

При разработке стратегии защиты мы возвратимся к препятствиям общению и инструментам, которые помогут преодолеть эти препятствия.

Одни из немаловажных вопросов, которые нужно обсудить при рассмотрении общения – это *язык тела*. Этот вопрос будет обсуждаться после рассмотрения слушания, задавания вопросов и обратной связи.

Инструмент 1 – Слушание

Слушание – это больше, чем просто техника слушания слов говорящего, это соединение с глубокими переживаниями и внутренней ценностью этого человека. Мы также можем сказать, что получаем бесценный дар, который сопровождает слушание: вызов изменить *наше собственное* отношение. Но мы вернемся к этому при обсуждении защиты. Для начала приведем некоторые рекомендации по активному и эффективному слушанию.

Рекомендации по эффективному слушанию

1. Сконцентрируйте внимание на слушании и понимании другого:

Не начинайте готовить ответ, пока другой еще говорит, но сконцентрируйтесь на другом человеке и попытайтесь понять, что он(а) хочет Вам сказать. Уделяйте слова не только словам, но также наблюдайте и за жестами, выражением лица, сомнениями и т.д., чтобы понять эмоциональную ценность того, что говорит Вам собеседник.

2. Не прекращайте слушать, когда Вы слышите ключевые слова (red flags – красные флажки):

Вы потеряете контакт с собеседником и не сможете его/ее понять.

3. Не думайте, что так легко можете предсказать, что собеседник знает или хочет сказать.

Лучше всего послушать и выяснить наверняка, правы Вы или нет.

4. Не притворяйтесь, что Вы поняли, что говорит собеседник, когда это не так.

Если Вы объясните собеседнику, когда и где Вы потеряли нить его рассуждений и попросите уточнений, это поможет и Вам, и другим членам группы. Вопросы для уточнения также помогут говорящему изучить все стороны проблемы.

5. Не принимайте оборонительную позицию, не перебивайте и не спорьте

с говорящим, если он(а) бросает вызов Вашим любимым идеям, ценностям, точке зрения. Продолжайте слушать и выясните точку зрения другого человека, чтобы лучше понять, научиться и иметь возможность ответить конструктивно.

6. Регулярно проверяйте

хорошо ли Вы слушали и правильна ли Ваша интерпретация слов собеседника. Правильным путем для этого станет обобщение или перефразирование основных аргументов и услышанной информации. Хороший обзор краток, дает только основные элементы того, что сказал собеседник, и приглашает собеседника к реакции или поправкам в случае необходимости.

Инструмент 2 – Задавание вопросов

Задавание вопросов – это сердце общения, и поэтому важно для помощи, обучения, тренинга и защиты. Почти во всех методах тренировки вопросы играют важную роль. Практически все методы тренировки (лекции, пленарные обсуждения, работа в маленьких группах, учебные примеры, игры и т.д.) становятся эффективными, только если в них присутствуют вопросы. Задавание вопросов – это наиболее эффективное средство для стимулирования мыслительных процессов и обучения.

Различные виды вопросов вызывают различные виды ответов. Это подходит для общения в целом, но особенно для защитников какого-либо вопроса либо фасилитатора или тренера, для которых вопросы могут помочь оформить процесс тренинга или защиты. Целевой отбор типа вопросов может выполнить функцию, которую Вы имеете в виду для конкретно этого момента или момента в тренинге:

Типы вопросов

1. Вопросы на воспоминания или знания: Вопросы, которые требуют данных: Кто, что, когда, где? Участники обсуждения или тренинга должны мобилизовать свои знания, прошлый опыт, и поделиться ими со своими соратниками-участниками.

2. Вопросы на анализ или осмысление: Вопросы, которые стимулируют участников манипулировать информацией: связывать факты и обнаруживать отношения: как, почему, при каких условиях? Эти вопросы ведут к пониманию отношений, причин и следствий.

Вопросы по интерпретации или оценке: Вопросы, которые требуют оценки информации, ее значения, выводов с учетом возможных или требуемых действий: К какому выводу это нас приводит? Как Вы оцениваете ситуацию? Какие действия нужно/можно предпринять для решения этой проблемы? Участника просят высказать и поддержать фактами свои взгляды на анализируемый вопрос.

Там, где это возможно, вопросы должны быть подготовлены заранее, а ответы должны быть ожидаемыми. Три потенциальных вопроса могут привести к опыту разрешения задач с ограниченной ценностью.

В общем и целом вопросы *должны* быть

- хорошо подобранными
- вызывать любопытство
- быть близкими участникам
- приводящими к творческому мышлению
- полезными
- ощутимыми

Эти вопросы *не должны*:

- вести к ответам да/нет
- быть двусмысленными или трудно понимаемыми
- вести прямо к «правильным» ответам
- изменяться после того, как один раз сформулированы
- призывать одного человека к ответу все время

И конечно, на них не должен отвечать сам тренер/ отправитель сообщения / защитник

Нужно знать, когда выбирать открытые вопросы, а когда закрытые. Закрытые ответы ведут к поиску одного единственного ответа, например, просьба умножить 2 на 2, или опрос мнения об определенной ситуации. Открытые вопросы стимулируют поиск любого числа подходящих решений или действий.

Вопросы обычно используются *сериями*:

- **Решение задач:** серия вопросов, в которых тип вопросов изменяется со стадией процесса решения задач (сбор информации о проблеме, анализ причин, поиск возможных решений).
- **Исследование:** серия вопросов, обращенных к одному и тому же участнику, чтобы помочь ему копнуть глубже.

Существует два типа исследования:

1. **Подсказка:** использование коротких подсказок (устно или по-другому) для стимуляции мышления участника.
2. **Разъяснение:** участника просят объяснить, уточнить или разъяснить его/ее ответ.



Полезные советы для тренеров и вопросы для региональной адаптации

Фасилитатор или тренер могут предугадать вопросы участников:

- по отношению к другим участникам для стимуляции взаимодействий участник-участник (чем взаимодействия тренер-участник) и продвигать групповое решение задач.
- к тем же и другим участникам для стимуляции независимого анализа задачи и творческого мышления.

Всегда нужно использовать вклад участников в обсуждение, событие или тренинг. Фасилитатор не должен использовать ответы участников только в качестве отправной точки своего собственного объяснения без внедрения в него вклада участников. Нельзя пресекать неожиданные вопросы или вопросы не по теме.

Инструмент 3 – Обеспечение обратной связи

Когда человек хочет изменить какое-то поведение, он нуждается в информации о сильных или слабых сторонах поведения другого человека или группы, но также ему/ей нужно знать сильные или слабые стороны своего поведения. Реакции разных деятелей процесса на старое и новое поведение являются основными источниками информации. Сами того не осознавая, люди через взаимодействие друг с другом постоянно обеспечивают обратную связь через жесты, выражение лица и т.д. в качестве реакции на то, что делают другие. Этот тип обратной связи иногда очень ясен, но часто его довольно сложно понять. Фасилитаторы, тренеры и, в целом, ораторы иногда обеспечивают явную и индивидуальную реакцию, чтобы помочь кому-либо в развитии поведения (например, определенных умений), которые он(а) хочет получить.

Обратная связь, поданная в правильном ключе, стимулирует и воодушевляет получателя (потому что он осознает сделанный прогресс) и направляет будущие улучшения.

Некоторые рекомендации по обеспечению обратной связи:

- 1 Давайте свои комментарии в форме описания поведения, которые Вы наблюдали. Обращайтесь к тому, *что человек делает здесь и сейчас*. Опишите то, что Вы видели и слышали. Видя свое поведение Вашими глазами, человек сможет определить свои сильные и слабые стороны. Такие специфичные описания действительного поведения более полезны и менее пугающие, чем общие комментарии.
- 2 Представляйте свою реакцию в форме *конкретных наблюдений* и спрашивайте другого, как толковать подобное поведение. *Избегайте толкований!* Ваше толкование может быть неверным и ухудшить общение или уничтожить уверенность в себе участника. Так, мы можем сказать «Вы все время качаете ногой; Вы не чувствуете себя комфортно?» вместо выражения «Вы нервничаете?».
- 3 *Избегайте разговоров в понятиях плохого и хорошего:* Когда Вы говорите кому-то, что что-то было плохо, Вы оставляете мало места для улучшения. Построение обратной связи на понятиях «более или менее» делает ударение на возможность улучшения. «Если бы Вы меньше качали ногой, я бы смог лучше концентрироваться на том, что Вы говорите» вместо «Это была плохая презентация, потому что я постоянно отвлекался».
- 4 Давайте другим информацию, но позвольте ей/ему самим ею воспользоваться. *Совместное исследование альтернативных путей* улучшения стимулирует, создает свободу. Когда мы предписываем другим, что нужно делать, мы забираем их свободу собственных решений, и увеличиваем страх перед неудачей.
- 5 Обратная связь должна даваться для того, чтобы служить нуждам других, чтобы помочь другим открыть, как они могут улучшиться. Будьте осторожны, не перегрузите собеседника, и не давайте свои комментарии только чтобы показать свою мудрость. Два или три хорошо подобранных пункта обратной связи могут быть гораздо эффективней, чем обширная оценка проведенного выступления.
- 6 **Запомните:** Во всех выступлениях Вы сможете найти сильные и слабые стороны. Расскажите об обоих, не освещайте только слабые стороны.

Важность обратной связи

Оценка в течение курса или события может иметь несколько функций: она может служить нескольким целям:

- проверка понимания
- проверка учебного процесса
- самооценка, а также оценка тренера
- в качестве усиления самого обучения

Обратная связь должна быть определенной с учетом предмета, о котором идет речь. Более того, для того, чтобы быть понятным, было бы хорошо тому, кто дает оценку, указать:

- какое наблюдение является основой заметки для обратной связи,
- как обратная связь была интерпретирована,
- объяснить эффект, который он(а) наблюдала.

Избегайте судить поведение и выражения людей без серьезной проверки Ваших наблюдений и их интерпретации, так как оба шага предшествуют Вашему суждению и могут помешать Вашей окончательной оценке!

Не воздерживайтесь от обратной связи, так как сама по себе обратная связь может быть весьма полезной для того, чтобы на ней учиться.

Что нужно помнить при обеспечении обратной связи

- Мы можем успешно давать обратную связь человеку, только если он знает, что мы принимаем и ценим его таким, какой он есть.
- При обеспечении обратной связи необходимо установить атмосферу доверия и взаимопонимания. Этого можно достичь, только если мы даем истинную оценку, как положительную, так и отрицательную.
- Обратную связь можно давать только в том случае, если человек хочет узнать, как остальные его/ее видят, и сам попросил оценки. Ее можно предложить человеку, но ни в коем случае не навязывать.
- Обратная связь должна рассматривать то, что человек сделал, его/ее поведение, а не мотивацию.
- Часто лучше всего преподносить отрицательную оценку как свою собственную проблему, свои собственные переживания от того, что случилось. Например, «Я почувствовал себя раздавленным и униженным, когда Вы только что перебили меня и отбросили мои предложения» вместо «Вы всегда стараетесь заставить людей почувствовать, что им нечего предложить». (Только сам человек знает, почему он поступил так, а не иначе).
- Каждый человек должен выражать только свои чувства, и не делать заключение, что именно так думает вся группа. Остальные могут сами сказать, что они чувствовали.
- Обратная связь должна рассматривать вещи, которые можно изменить. «Мне было бы легче слушать, если бы подчеркивали меньше моментов за один раз» вместо «Ваш акцент меня просто убивает».

4.1.7 Язык тела

При обсуждении общения мы уже несколько раз упоминали, что нужно думать о жестах, которые Вы делаете, выражении лица и т.д. Многие исследователи подчеркивают, что **80%** общения – это язык тела. Если это так, то понятно, что мы должны очень хорошо заботиться о том, какое послание мы поставляем! Особенно это важно, если Вы тренер или защитник определенного вопроса, например, применения концепции пролетного пути

Использование глаз, жестов, выражения лица и тона голоса имеет большее влияние на беседу, чем сами слова. Это то, что мы называем невербальным общением (упомянутое в препятствиях общению).

93% - невербальное общение
55% через выражение лица, позы, жесты
38% через тон голоса
7 % вербальное общение

В каждой культуре свой собственный язык тела. Даже способ здороваться разный. В американских и европейских культурах прямой контакт глаз означает, что Вы слушаете, а в некоторых африканских и азиатских культурах длительный зрительный контакт может быть воспринят как агрессивный или слишком личный.

Если привлечь внимание к своему собственному языку тела, мы можем развить пути сообщения того, что мы слушаем, нам интересно и уменьшить вероятность непреднамеренного оскорбления других культур.

Очень важно для всех сторон, вовлеченных в общение, быть натренированными в наблюдениях за языком тела. Наблюдение за «несказанным» так же важно, как слушание и словесные обсуждения. Поза говорящего, движение руки или ноги, устремленный вниз взгляд, изменения тона или выражения лица – это подсказки невысказанных чувств или проблем. Через язык тела говорящий, фасилитатор или «адвокат», может получить ценную информацию об ответе других сторон.

Эти формы общения предлагают общающимся сторонам возможность не только разбирать саму проблему, но также понять и встретить внутренние потребности, которые движут и мотивируют конфликт или проблему.

*Заметьте, что мы обсуждали только базовые моменты общения, нам нужно сфокусироваться чуть больше на защите концепции пролетного пути, так как именно это находится в центре внимания данной сессии. Однако запомните, что очень важно быть осведомленными в том, что поднятые здесь проблемы **слушания, обучения, задавания вопросов, обратной связи и языка тела** чрезвычайно важны для сообщения концепции пролетного пути и для оказания влияния на уровне учреждений. Очень важные и полезные советы по этому поводу также даны в сессии по **разработке учебной программы**. Особенно когда Вы вернетесь к презентации PowerPoint и опять проверите проведение оценки тренировочных нужд. Также для эффективного общения Вам нужно провести анализ интересов и потребностей заинтересованных лиц. Общение будет эффективным, только если оно будет касаться всех заинтересованных сторон.*

Сессия 5. Защита

5.1 Что такое защита?

5.1.1 Общение и защита

Название этого модуля – «Пропаганда концепции пролетного пути». Это значит, что мы знаем что-то о происхождении и характеристиках людей, с которыми мы общаемся, а также то, как они распорядятся этой информацией после ее получения. Поэтому нам надо немного знать о том, как люди учатся, другими словами, переваривают информацию и используют ее. Частично это рассматривалось в Сессии 1 (секция 1), где больше внимания уделялось тому, как учатся взрослые и различным стилям обучения, которых они могут придерживаться. В одном из упражнений мы также показали выгоду совместного обучения. Насколько более компетентными люди становятся вместе. Но совместное обучение означает, что иногда Вы должны быть немного защитником (адвокатом), т.е. сообщать необходимость того, почему так важно сначала оценить влияние на окружающую среду перед тем, как строить центр для посетителей в охраняемых водно-болотных угодьях.

Общение включает планирование, разработку видения, постановку задач, мониторинг, адаптацию, оценку. Эти шаги будут далее обсуждаться в этой Сессии.

Общение – это динамическая смесь слушания, обучения, размышления, обратной связи и защиты, и иногда лоббирования. Защита – это термин, нуждающийся в дальнейшем представлении.

5.1.2 Определение защиты

Защита чрезвычайно важна, когда мы говорим о «сообщении концепции пролетного пути». Защита – это акт спора от имени определенной проблемы, идеи или человека. Защитник (адвокат) – это человек, который этот акт совершает. Однако это «книжное определение» в действительности не то, которое до сих пор используется многими организациями. Недавние исследования описывают защиту гораздо более целостно (Tearfund, 2002) и выделяют различные роли защитника, которые Wageningen International больше описывает как *помощь* процессу. Однако мы согласны, что необходимо рассматривать эти роли вне зависимости от того, как их называть (помощь или защитник).

Более широкое рассмотрение защиты ведет к более широкому определению или определениям, которые даже могут изменяться от организации до организации. Быстрый рост тренировки адвокатов в последнее десятилетие породил большое разнообразие определений, подходов и стратегий. Некоторые определения относятся к изменению политики или техническим аспектам защиты, в то время как другие прямо относятся к власти. Большинство определений включают следующее: *кто* проводит защиту и *кто* должен получить выгоду от защиты.

Более широкий взгляд на то, что значит защита, и что это означает для различных экспертов и организаций, поможет Вам в разработке планирования сообщения миграционного подхода. Когда Вы прочтаете подборку из множества существующих определений, Вы поймете, что защита – это не только подход к столу переговоров с новым набором интересов, *это изменение размера и конфигурации самого стола, чтобы приспособить его для нового набора деятелей*, что на самом деле является помощью в организации процесса с несколькими участвующими сторонами.

Эффективная защита бросает вызов дисбалансу силы и изменяет мышление, она приводит к обучению вместе с этими деятелями. Она требует разных ролей адвоката в процессе разработки видения и стратегии вместе с заинтересованными лицами.

Блок 5.1 Некоторые определения разных организаций и экспертов:

Защита – это поиск вместе, или от имени бедных причин нищенства, поиск справедливости и поддержка хороших начинаний через влияние на политику сильных мира сего (Tearfund)

Защита – это использование силы и влияния для убеждения других, которые обычно имеют больше власти и влияния с точки зрения денег, силы и власти, сделать то, что Вы от них хотите (неизвестный автор)

Защита - это процесс стратегического использования информации для изменения политики, которая влияет на жизни малоимущих людей (неизвестный автор)

Защита – это спор от имени определенной проблемы, идеи или человека. Адвокат – человек, который это совершает (GTZ)

Защита – «Что этот процесс включает, точно не определено, но он должен включать образование либо сильных, либо бессильных» (World Vision International)

Защита – это процесс влияния на ключевых лиц, принимающих решения и формирующих мнения (отдельных людей или организаций) для изменения политики в пользу бедных людей (Action Aid)

Многие определения, данные организациями и экспертами, больше сосредоточены на уменьшении бедности, что во многих странах чрезвычайно важно в связи с рациональным использованием водно-болотных угодий и охраной Ключевых Орнитологических территорий. Один из активистов из Перу сказал: «Частью неразберихи при попытке определить защиту является то, что это понятие было принесено извне в качестве новой технологии, как будто бы мы на самом деле не знали этого».

Что касается пропаганды концепции пролетного пути, какое определение защиты было бы наиболее подходящим?

Смотрите упражнение *Определение защиты* в секции 7.4

Природоохранные организации имеют свое собственное описание защиты. Так, как было выделено в Модуле 1, чрезвычайно важно иметь утвержденное определение того, что такое пролетный путь и применение словосочетания «пролетный путь», так как разные регионы применяют его в различных значениях. Вместе с Вашими заинтересованными лицами Вы должны прийти к согласованному определению или, лучше, определению, *хорошо понятому*

всеми. Не только определение концепции пролетных путей должно быть *понятым*, также всем вовлеченным участникам нужно понять термин «защита».

Защита:

Отстаивает интересы
Позволяет быть
услышанным
Влияет на сильных

Цель защиты:

Выиграть дело для
выгоды целевой группы

Вхождение и планирование процесса защиты требует оценки того, что разные заинтересованные лица понимают, когда говорят о природе, сохранении, миграциях птиц, экологических сетях, коридорах, пролетных путях, международных соглашениях... и т.д. и т.п.

Если определения не ясны и не поняты, Вы можете разработать идеальный план, но он будет вынужден провалиться...

5.2 Основы защиты

Вместо того, чтобы пытаться определить защиту, будет полезно выделить некоторую базовую основу защиты:

- 1.** Защита – это влияние на людей, политику, структуры и системы для того, чтобы вызвать изменения.
- 2.** Она заключается во влиянии на могущественных людей, чтобы заставить их действовать более беспристрастно.
- 3.** Защита может проводиться прямо теми, на кого влияет несправедливость, или от их имени, или в сочетании.
- 4.** Любой может проводить работу по защите – для этого не обязательно профессионалы или эксперты.
- 5.** Работа по защите включает множество различных действий, таких как лоббирование, мобилизация, образование, исследование и взаимодействие.
- 6.** Она может проводиться в одиночку, группой людей или как часть сети.
- 7.** Она может быть спонтанной или тщательно спланированной, одноразовой акцией или продолжающимся процессом.
- 8.** Она берется за решение причин бедности и несправедливости или нерационального пользования ресурсами
- 9.** Она может помочь в образовании ресурсов для других работ по развитию

Будьте внимательны!

Защита должна осознавать, что менее влиятельные заинтересованные лица являются агентами по изменению в их собственном обществе, так как некоторые роли защиты могут еще больше лишить людей влияния тем, что будут за них говорить, особенно без их совета, участия и согласия. Поэтому важно рассмотреть роли адвоката. Мы так и сделаем в последующих параграфах. При планировании своего процесса защиты необходимо осознавать три подхода к защите:

- Защита **тех**, на кого влияет ситуация
- Защита **с теми**, на кого влияет ситуация
- Защита **теми**, на кого влияет ситуация

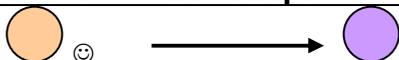
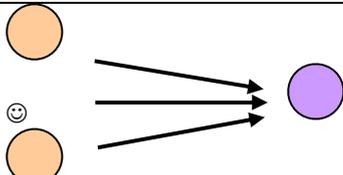
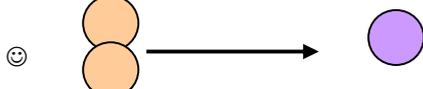
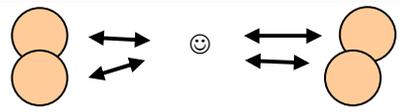
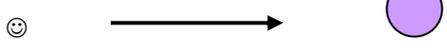
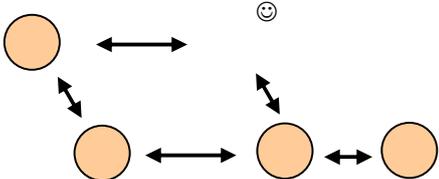
5.3 Роли защитника

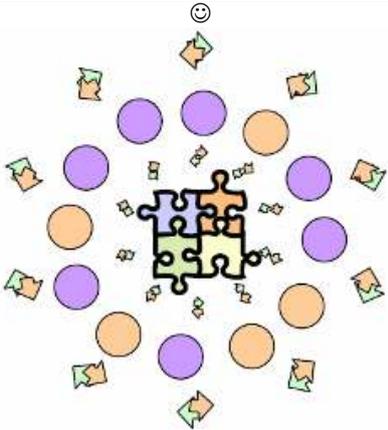
Защита происходит на многих уровнях, везде, где есть отношения. Она варьирует в зависимости от проблемы и типа вовлеченных групп (от международного уровня до семейного уровня). Ситуации, проблемы и уровни требуют разных ролей защитника. Как адвокат, внедряющий применение миграционного подхода к сохранению, Вам нужно будет учитывать множество различных аспектов. Вам придется заниматься ситуацией на локальном уровне (охраняя, например, водно-болотное угодье международного значения, тем самым охраняя местообитание мигрирующих птиц и, возможно, других видов), имеет дело с региональным руководством и ведомствами, а также руководством на национальном уровне. Кроме того, Ваше водно-болотное угодье или Ключевая орнитологическая территория – это часть экологической сети, которую Вы должны охранять. Сети, которая нужна мигрирующим птицам. То есть, Вам нужно иметь дело с ведомствами и соглашениями, невзирая на границы, на международном уровне, и привлекать к этому процессу заинтересованных лиц с очень разными характеристиками.

Рисунок 5.1, предложенный ниже, показывает различные роли защитника (адаптировано из Tearfund, 2002). Далее мы также обсудим разные шаги, необходимые для защиты и разные роли, требующиеся защитнику или фасилитатору (что не обязательно одно и то же).

Рисунок 5.1 Возможные роли защитника (адаптировано из Tearfund, 2002)

 = сторона, находящаяся под влиянием
  = цель/влиятельные люди
 = защитник или фасилитатор

Роль	Характеристика	Схематичное изображение
Представлять	Говорить за людей	
Сопровождать	Говорить вместе с людьми	
Оказывать поддержку	Позволять людям говорить за себя	
Быть посредником	Помогать общению между людьми	
Демонстрировать	Демонстрировать действия людям или создателям политики	
Вести переговоры	Договариваться о чем-либо	
Создавать сеть	Строить коалиции	

Помогать	Помогать процессу общения между людьми	
----------	--	--

5.4 «Защита и власть» и «Защита и ранг»

5.4.1 Защита и власть

При обсуждении защиты необходимо обсуждать не только роли адвоката, но также и характеристики и роли Вашей «цели», или тех, кто имеет власть. Эти «цели» защиты обладают властью и также имеют «сумму привилегий» определенного социального положения, которое дается им обществом (Buchana and Badham, 1999).

Власть может определяться как обладание политическими, законодательными и финансовыми ресурсами для влияния на определенный ход событий. Некоторые люди или даже организации также котируются выше по званию. Частично из-за того, что они обладают властью, а иногда и более высоким рангом, более влиятельными таких людей делает само общество, либо же это происходит с согласия общества. Пример: Вы получили определенное социальное положение из-за Вашей роли в формальной иерархии или полученного Вами опыта. Директор имеет более высокий ранг, чем его секретарь. Он обладает большей властью, это так и должно быть, это считается более высоким ситуационным рангом. Может, общество даст ему еще более высокий ранг, тем самым повышая его влияние на изменение ситуаций, если это мужчина. Так что в дополнение к **ситуационному рангу** директора, уровень власти директора становится еще выше потому, что он мужчина. Пол, возрастная группа, национальность, внешность – все это называется **социальным рангом**. В дополнение ко всему директор может быть уверен в себе, что дает ему высокий **личный ранг**.

Собирая все воедино, наш директор стал весьма влиятельным человеком: частично он обладает высоким рангом в иерархии своей организации / компании и частично потому, что он сам и общество вокруг него дало ему высокий ранг с точки зрения власти. Иметь дело с достаточно влиятельным директором весьма полезно, если он разделяет Ваши взгляды на важность охраны окружающей среды, но является сложным, если он сосредоточится только на экономическом развитии и ему будет нужно осушить водно-болотные угодья, важные для миграций птиц.

Можно потерять много времени, если Вы сосредоточитесь на ком-либо с официальной властью (высоким ситуационным рангом), если кто-то другой скрытно принимает решения (с высоким социальным рангом и в дополнение, может быть, с высоким личным рангом).



Полезные советы для тренеров и вопросы для региональной адаптации

Ролевые игры – это хороший пояснительный способ для показа разницы в силе и в том, что Вы также имеете дело с дополнительными рангами.

5.4.2 Ключевые моменты о власти

Здесь приведены некоторые **ключевые моменты** по поводу власти. Вопросы, важные для Вас как для адвоката:

- Власть – это способность что-либо сделать, даже если это предотвращают обстоятельства.
- Власть определяет, кто и какие решения принимает.

Власть и Ваша роль как адвоката:

- помочь людям рассчитывать на свою власть
- пытаться изменить использование власти
- обрести доступ к власти для тех, кто исключен из нее
- какие формы власти они имеют (первый шаг к предоставлению полномочий).

- Власть имеет три лица – открытое, закрытое и невидимое, которые грубо соотносятся с тремя типами защиты (для, с и теми людьми, которые подвергаются влиянию ситуации).

- Необходимо вовлекать все три лица власти, а не только открытое лицо (защита для других).

- У всех есть власть, но три основных типа, которые мы часто видим, демонстрируются общественными деятелями, принимающими решения: это **экономическая власть, авторитет и власть силы**, и их часто неправильно используют.

- Существует множество других, часто скрытых, форм власти (например, *давая людям более высокий ранг с точки зрения власти*, как обсуждалось выше), включая информацию по компетенции, организации или связям, и наличию законного голоса. В этом отношении у всех есть

власть. Коллективно у всех у нас больше власти, чем в одиночку.

- Безвластие может возникнуть оттого, что люди находятся в позиции, в которой они не могут использовать свою власть, или там, где другие не признают имеющуюся у них власть.

- *Защита – это использование власти и влияния для убеждения других, которые обычно обладают большей властью и влиянием с точки зрения денег, силы и авторитета, делать то, что Вы от них хотите.* Это включает понимание и извлечение максимума из имеющейся у Вас власти и использование власти в законном порядке.



Полезные советы для тренеров и вопросы для региональной адаптации

Для того чтобы приниматься за различные измерения власти, необходимо понять, кто держит власть в Вашей ситуации, формально (ситуационный ранг или кто обладает властью) и неформально (социальный или личностный ранг или кто на самом деле обладает властью). Карта отношений власти – это полезный инструмент для обсуждения и анализа ситуации.

Участники вырезают круг из бумаги для каждой группы, при этом размер круга связан с воспринимаемым ими уровнем влияния. Разложите их в соответствии с их отношениями друг с другом. Если возможно, участники сначала должны определить типы власти и влияние каждой группы, а затем то, как можно на них повлиять, прямо или через других.

Пожалуйста, обратитесь в секцию по разработке стратегии защиты, Шаг 2, Инструмент Диаграмма Венн

5.5 Защита и политика

5.5.1 Определение термина «политика»

Упоминание слова «политика» обычно вызывает большое разнообразие оживленных реакций. Некоторые скажут, что ее не следует трогать. Другие заключат ее в объятия.

Попытки определить такой противоречивый объект как политика вызовут необходимость использования такого же упражнения, как и в том случае, когда мы пытались определить термин «защита». Для региональной адаптации можно применять следующее упражнение:



Полезные советы для тренеров и вопросы для региональной адаптации

Участники в парах проводят мозговой штурм, обдумывая первые мысли, которые приходят им в голову, когда они думают о политике. Они пишут их на карточках. Проведите обсуждение, основанное на данных ответах. Затем разделите участников на три группы. Дайте каждой группе определение политики, данное ниже, и попросите их ответить на вопрос «Кто вовлечен в политику?», основываясь на определениях, которые они дали.

Так как это вопрос противоречивый, может быть необходимо обобщить обсуждение и проследить, чтобы все были довольны, прежде чем двигаться дальше.

Возможные определения «политики»

- Политика (с заглавной П!): Руководство страной
- политика: взаимодействия между всеми формами власти
- политика: искусство жить вместе в обществе

5.5.2 Ключевые моменты политики

Политика – это инструмент власти и взаимодействия людей с властью.

- Узкое определение Политики (с заглавной «П») относится к управлению страной и ограничено профессиональными политиками;
- Широкое понимание политики (со строчной "п") рассматривает взаимодействия всех форм власти, которое случается там, где есть отношение. Таким образом, все являются политиками и обладают потенциалом к влиянию на то, что происходит в их жизнях, обществах и странах.

Как активисту, специалисту природоохранной деятельности, пацифисту, гендерному специалисту и т.д. и т.п. Вам нужно использовать политику для внесения изменений в общество.

5.6 Защита и лоббирование

Хотя многие люди считают эти слова взаимозаменяемыми, есть различие между защитой и лоббированием, которое необходимо понимать. Когда отдельные лица или организации защищают от своего имени или от имени определенной проблемы, они хотят повлиять на какой-то аспект общества: они вызывают к отдельным лицам об их поведении, работодателям – об их правилах, или государству – об их законах. Лоббирование относится специфично к усилиям защиты, которые пытаются повлиять на законодательство. Лоббирование – это попытки повлиять на политику через прямой контакт с ее создателями.

Лоббирование

Систематические неформальные попытки повлиять на лиц, принимающих решения или имеющих власть

- Систематические: запланированные, не случайные
- Неформальные: не путать с формальными процедурами, не влияющими через неформальные процессы (например, личные, не публичные, без средств массовой информации)

5.6.1 Типологии

Ниже расположена позиция Защиты в сфере влияния.

← Средства достижения цели →			
Повышение осведомленности	Влияние		
	Развитие потенциала	Защита	
		Лоббирование	
		Прямая	Непрямая
			Обычная защита

5.6.2 Планирование защиты

Интерактивная разработка стратегии

В последнее время все больше возрастает тенденция по интерактивной разработке стратегий. Этот отход от «убеждающего рекламного подхода» требует тщательного планирования общения. Он требует стратегии, которая привлекала бы такие инструменты, как публичные собрания, консультации и круглые столы для заинтересованных лиц. Процесс выражения приоритетов, интересов и прав через планирование защиты так же важен, как и предъявление прав на них через политические организации. К тому же важно определить, какая «роль адвоката» подойдет сюда больше всего.

Планирование защиты – это разработка общей стратегии изменений. По сути дела, это долгосрочный план, который олицетворяет видение и отражает то, где Вы находитесь, куда Вы хотите прийти и как Вы можете туда попасть. Среднесрочный план с деятельностью, направленной на влияние на стратегическое окружение и общественное мнение, называется *кампанией*. Деятельность кампании ставит целью достижение некоторых задач Вашей стратегии защиты. Краткосрочная деятельность в пределах большей стратегии изменений, обозначенная на определенный момент и возможности, называется *тактика, действия* или *деятельность*. Они могут включать исследования работу со средствами массовой информации для того, чтобы оформить кампанию и привлечь внимание влиятельных людей к своей проблеме. Но неважно, краткосрочные или долгосрочные, эффективная защита приводит к выгоде от хорошо разработанного процесса планирования.

Планирование защиты, конечно же, также включает оценку влияния для наблюдения за влиянием, что позволяет изменять Вашу стратегию, кампанию и/или деятельность по мере необходимости.

Существует множество путей визуализировать и описать цикл планирования. Один из этих циклов – это цикл, разработанный WaterAid, показанный ниже. Wageningen International адаптировала этот цикл добавлением адаптации и мониторинга. Неважно, какой цикл планирования Вы используете, Вам нужно только быть в курсе, что Вы проходите различные фазы, многие из которых не идут в хронологическом порядке: фазы могут идти параллельно, но могут даже идти на один шаг вперед, а затем на два назад.

Вы всегда начинаете определенный процесс из-за проблемы, поэтому Вы начинаете с хорошего анализа ситуации, который включает тщательный анализ заинтересованных лиц, проблем, причин и отношений эффектов к этим проблемам. Основываясь на причине и эффекте, Вы сможете сформулировать основную проблему/вопрос, чтобы поставить задачи, выбрать стратегию и определить «цели». Тут же Вам надо вернуться и пронаблюдать, привлекать заинтересованных лиц, чтобы узнать, подходит ли разработанная стратегия обсуждаемым проблемам. Может быть, уже пришло время и для появления новых проблем или решения каких-то проблем, которые Вы определили в первом анализе. Наблюдения и адаптация остаются постоянным центром внимания и для защиты.

Планирование, как мы уже помним, требует вовлечения заинтересованных лиц, на самом деле планирование – это только общение, особенно слушание и понимание. Но при планировании *стратегии защиты* эффективное общение – это центр внимания (например, как общаться при необходимости применения концепции пролетного пути) сразу же после основной проблемы. Таким образом, процесс планирования защиты требует подходящего планирования вида Вашего послания и подхода к защите, которого Вы будете придерживаться.

5.5.3 Цикл планирования защиты

Цикл планирования, представленный ниже – это цикл, который мы будем использовать во время нашего семинара и который обеспечит поддержку при пошаговом подходе к разработке стратегии защиты для применения концепции пролетного пути. Он проведет нас через различные фазы, описанные выше.

Шаги, приведенные в цикле планирования, внесут свой вклад в разработку стратегии защиты. Конечно, уже существуют хорошие примеры используемых стратегий защиты. Один из них приведен ниже.

Планирование стратегий для сохранения кречетки

Планирование стратегии может быть лучше всего проиллюстрировано примером. Рассмотрим глобально угрожаемый мигрирующий вид **кречетку** – *Vanellus gregarius*, который гнездится в степях Средней Азии (рисунок 5.3). Существует две популяции, одна из которых мигрирует через Ближний Восток и зимует в северо-восточной Африке. Другая популяция мигрирует на юго-восток Индии и Пакистана. Если мы рассмотрим популяцию, мигрирующую на зимовку в Африку, мы знаем, что факторы, влияющие на природоохранный статус кречетки, включают следующее:

- Сокращение местообитаний через перевод степей в сельскохозяйственные поля
- Увеличение засушливости в Средней Азии
- Беспокойства на местах гнездований
- Пресс охоты на Ближнем Востоке на путях миграции

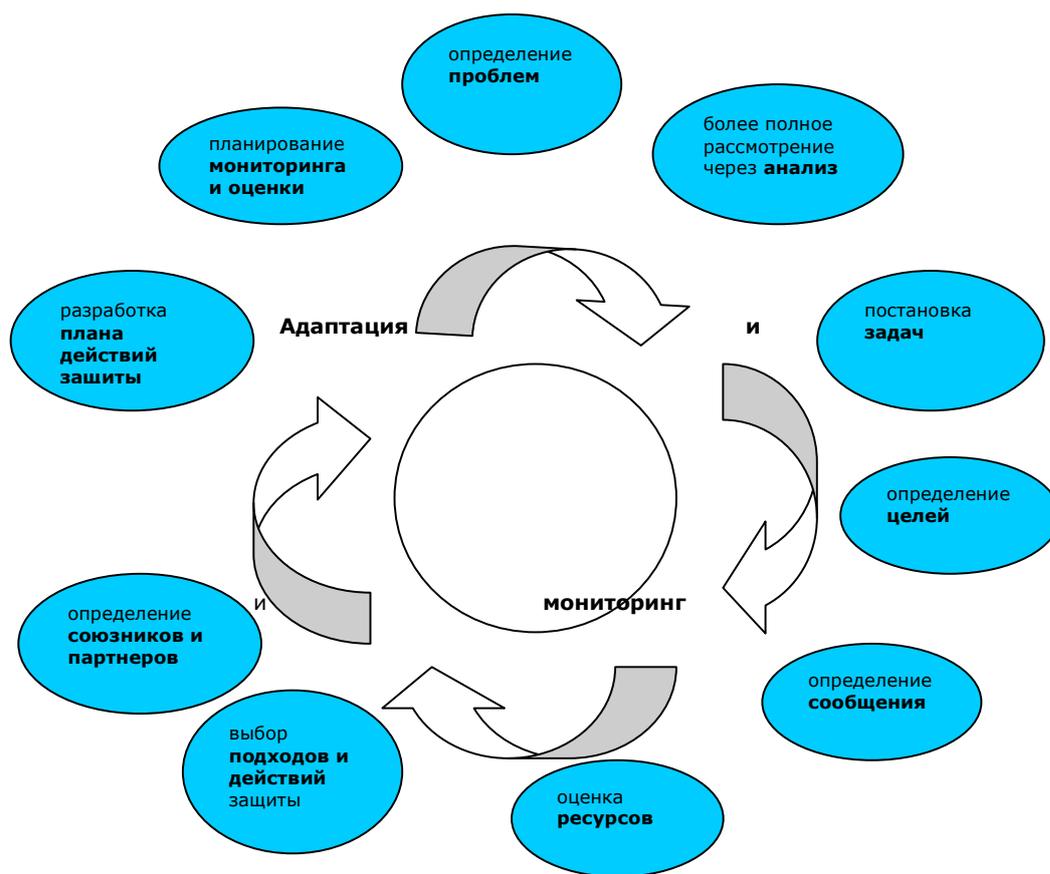


Рисунок 5.2 Цикл планирования (источник; WaterAid)



Рисунок 5.3 Птенец кречетки *Vanellus gregarius*, помеченный цветными кольцами в месте гнездования в степях Казахстана (фото АСБК, Максим Кошкин).

Однако, о природоохранном статусе кречетки в Африке, в основном в Судане и Эфиопии, известно очень немного. Отсутствие информации так же является одной из причин. Цели и задачи для этой проблемы могут быть определены для реализации действий и осуществимых целей в рамках Плана действий по отдельному виду. Несмотря на то, что для ряда стран было оговорено развитие их национальных планов действий для видов, мероприятия для различных территорий будут разными. Так как в Африке нет мест гнездования кречетки, то

нет и надобности останавливаться на аспектах охраны в местах гнездования или бесед с местным населением относительно мест гнездования

Некоторые действия по защите потребуют рассмотрения на международном уровне, что было, в принципе, установлено для кречетки, путем установки спутниковых передатчиков на птиц. Таким образом, пролетный путь птицы был отслежен из Казахстана, через Ближний Восток в Судан и назад в Казахстан. (Рисунок 5.4). Данные результаты предоставляют определенные преимущества для защиты на различных уровнях, а так же способствуют сотрудничеству ученых из Судана и Казахстана.



Рисунок 5.4 Миграционные маршруты двух кречеток *Vanellus gregarius* из мест гнездования в Казахстане к местам зимовок в Судане (карта: Йоханнес Камп)

Когда мы рассматриваем процесс разработки стратегии защиты в Главе 6, то важно думать о том, что каждый из этих шагов может быть достигнут на уровне пролетного пути. Для мигрирующих птиц защита требуется на уровне участков, национальном уровне и на всем пролетном пути.

Рекомендуемые источники информации:

- К этой главе прилагаются презентации PowerPoint по защите.
- Обратите внимание на различные ссылки по защите, перечисленные в конце этого модуля.
- План действий по отдельному виду для кречетки (AEWA 2004): http://www.unep-awea.org/publications/technical_series/ts2_sociable_lapwing.pdf

Сессия 6. Разработка стратегии защиты

«Стратегический» означает:

- обладающий долгосрочным видением
- нарабатывающий союзников
- обладающий подходом, ориентированным на цель и действия
- расставляющий приоритеты
- обладающий логической постоянностью в пошаговом раскрытии элементов стратегии
- систематически управляющий деятельностью, бюджетом и человеческими ресурсами

6.1. 10 шагов для развития стратегии защиты

6.1.1 Накопленный опыт

Существует много вещей, которые можно учитывать при разработке стратегии защиты, многие из них широко известны:

- планируйте стратегию общения заранее, проводя исследования, постоянные наблюдения и оценку, проводите серьезную работу с документацией и стратегией выхода
- начинайте работу на местном уровне, и связывайте возникающие вопросы, проблемы и решения с уже существующими тенденциями, услугами и потенциалом.
- используйте восходящую совместимость средств массовой информации, например, театр – видео – телевидение
- диверсифицируйте уровни деятельности, например, местный театр, городская газета и национальное телевидение или радио
- используйте совместный подход в производстве информации, управлении, тренингах и т.д. для увеличения собственности и надежности местных заинтересованных лиц, и, таким образом, эффективности, значительности и устойчивости программы.

Но как использовать эти уроки, применять наилучшие примеры и развивать с их помощью стратегию? Представленные ниже 10 шагов по разработке стратегии защиты послужат рекомендациями для «сообщения миграционного подхода к сохранению» и поддержат применение усвоенных уроков.

6.1.2 Введение в концепцию 10 шагов

Эти 10 шагов по разработке стратегии защиты выведены из цикла планирования защиты. Ниже эти шаги описаны в деталях. Каждый шаг также включает описание инструментов, которые будут в какой-то степени применяться во время семинара. Шаги соотносятся с фазами цикла. Описание шагов также показывает соответствующие фазы процесса планирования. Для всех шагов важны мониторинг и адаптация. Постоянный мониторинг как таковой заставляет Вас просматривать все фазы (и шаги), которые Вы уже прошли. Например, Шаг 1 включает определение проблем. Само собой разумеется, что в Шаге 9 эти проблемы должны быть снова отражены.

Необходимо подчеркнуть, что Шаги 7, 8 и 9 – это шаги, не принимаемые во внимание в цикле планирования защиты. Эти шаги фокусируются на внедрении плана действий.

Представленный ниже Шаг 10 оценивает действительное планирование, а также процесс исполнения, в то время как последняя фаза цикла планирования защиты больше обращает внимание на подготовку плана мониторинга и оценки.

6.2 Десять шагов разработки стратегии защиты

Десять шагов разработки стратегии защиты (адаптировано из подхода GTZ)

Стадия 1

01 Анализ ситуации, определение и анализ проблемы

Оценка	02 Деятели и анализ их знаний, отношения и правил 03 Постановка задач
Стадия 2 Планирование	04 Разработка стратегии общения 05 Участие стратегических групп 06 Выбор и смешение средств информации
Стадия 3 Производство	07 Разработка сообщения 08 Производство средств информации и их предварительное тестирование
Стадия 4 Действия и оценка	09 Использование средств массовой информации и полевое внедрение 10 Документирование процесса, мониторинг и оценка

Стадия 1 Оценка

6.2.1 Шаг 1

Шаг 1 Анализ ситуации и определение проблемы

Анализ ситуации, включающий тщательный анализ заинтересованных лиц и проблемы, является отправной точкой для хорошего планирования защиты. Это процесс понимания статуса, условий, тенденций и ключевых моментов, влияющих на людей и их жизнь, экосистемы или учреждения в данном географическом контексте на любом уровне (местном, национальном, международном). Многие уроки и методы, усвоенные из Быстрой Совместной Оценки (Participatory Rapid Appraisal = PRA) будут весьма полезны при проведении анализа ситуации.

Вопрос: Знаете ли Вы какие-либо инструменты Быстрой Совместной Оценки? Вы когда-либо работали с одним или несколькими подобными инструментами?



Полезные советы для тренеров и вопросы для региональной адаптации

- Спросите участников, какие инструменты они знают и могут ли они объяснить действие и выгоду данного инструмента для ситуационного анализа (что включает и анализ заинтересованных лиц).
- Пожалуйста, загляните на <http://portals.wi.wur.nl/msp> для обзора существующих инструментов и других методов, кроме Быстрой Совместной Оценки.
- Результаты анализа заинтересованных лиц в Шаге 1 могут легко сочетаться с анализом знаний-отношений-правил деятелей или заинтересованных групп (Шаг 2) и формулировкой специфичных к ситуации задач общения (Шаг 3).
- Во время семинара (см. прилагаемую презентацию в PowerPoint) мы более детально обсудим анализ ситуации. Мы покажем, каким образом анализ заинтересованных лиц является частью анализа ситуации.

Инструменты для анализа ситуации и определения проблемы

Картирование или составление древа причин и следствий

Цель

Понять причины определенной проблемы или вопроса, или определить эффекты или влияние определенного изменения.

Шаги

1. Начните с помещения темы – с помощью символа, фотографии или на словах – в центр группы (на земле или на большом плакате). Для хорошей работы тема должна быть четкой и специфичной.
2. Спросите, что случилось в результате этой деятельности (или тенденции / события), и положительного, и отрицательного. Эти последствия нужно занести символами или словами и поместить их на диаграмму, чтобы показать, как связаны причина и следствие, с помощью стрелок или линий.
3. Если нужна количественная информация, нужно спросить о количествах, связанных с каждым определенным воздействием.
4. Вы также можете спросить, был ли эффект одинаковым для всех и занести это символами на карту, где у разных групп будет свой собственный символ. Повторяйте это упражнение с установленной частотой.
5. Вы можете использовать прошлые диаграммы для сравнения, чтобы развить обсуждение того, почему происходят изменения и как развивается их скорость.
6. Если несколько диаграмм были сделаны с участием разных групп и нужно их объединить, можно свести их воедино в одну диаграмму, которую в дальнейшем можно использовать в качестве основы для обсуждения. (пример на рисунке 6.1)



Рисунок 6.1 пример причин и следствий (источник IFAD)

Результаты анализа заинтересованных лиц и определения проблем может быть так же представлены в форме дерева проблем, как на рисунке 6.2, который иллюстрирует дерево проблем в отношении с рыбной продукцией.

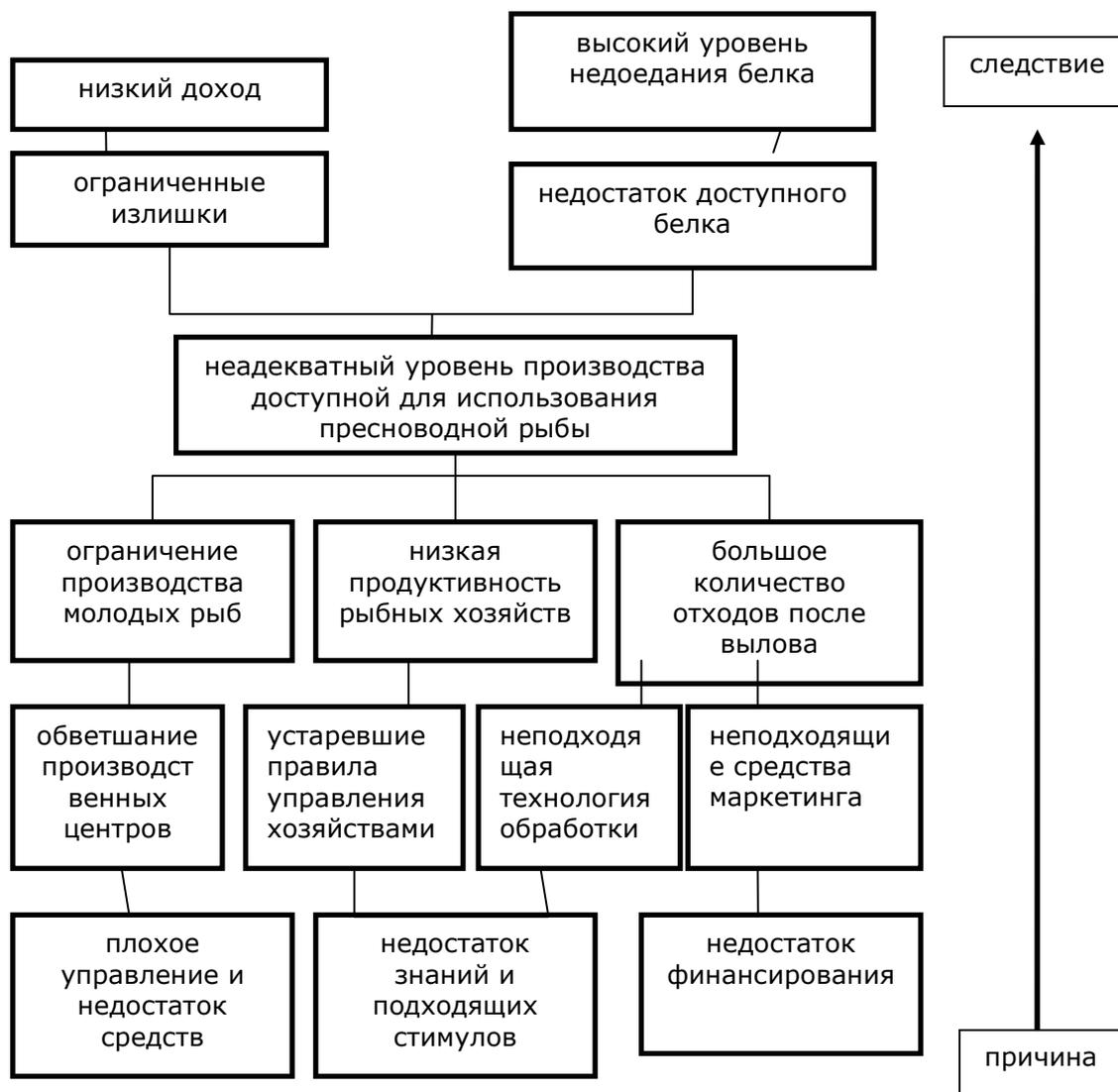


Рисунок 6.2 Пример причин и следствий дерева проблем на примере рыбного промысла

Разработка дерева проблем для розового пеликана

Пример дерева проблемы, связанной с миграционным подходом к сохранению, приведен на следующем рисунке. Дерево проблемы основано на учебном примере розового пеликана, приводящегося в Секции В. Розовый пеликан обитает в регионе АЕWA в четырех разных популяциях (Рисунок 6.3). Основные местообитания - пресноводные водоемы, однако часто встречается и на солоноватых и прибрежные ВБУ. Кормится в основном рыбой, часто устраивая совместные охоты. Гнездится колониями, обычно на изолированных от хищников островах, живут стаями на протяжении всей жизни, так же собираясь колониями в местах остановок (рисунок 6.4). В двухнедельном возрасте молодняк собирается в детские сады, а по достижению 4 недель могут свободно гулять и плавать.

Очевидная уязвимость и условия гнездования требуют обязательной защиты для выживания этого вида. Северные популяции являются мигрирующими, и пролет их проходит через северную Рифтовую долину (Rift Valley), которая имеет форму бутылочного горлышка. В некоторые северные участки птицы прилетают, когда те еще частично покрыты льдом. По Африке птицы передвигаются в зависимости от уровня вод, т.е. нерегулярно.

Основные угрозы для этого вида – потеря местообитаний, сокращение водных источников, линии электропередач и факторы беспокойства. Загрязнение, наводнение и др. могут так же иметь негативное влияние, что особенно свойственно большим колониям. Они очень чувствительны к факторам беспокойства и легко покидают гнездовые колонии в случае нарушения покоя. Выполнение мероприятий за соблюдением спокойствия на местах гнездовых колоний очень важно. Розовый пеликан является видом, находящимся под защитой во всех странах Западной Палеарктики, там, где его популяция снижается с первой половины 19 века.

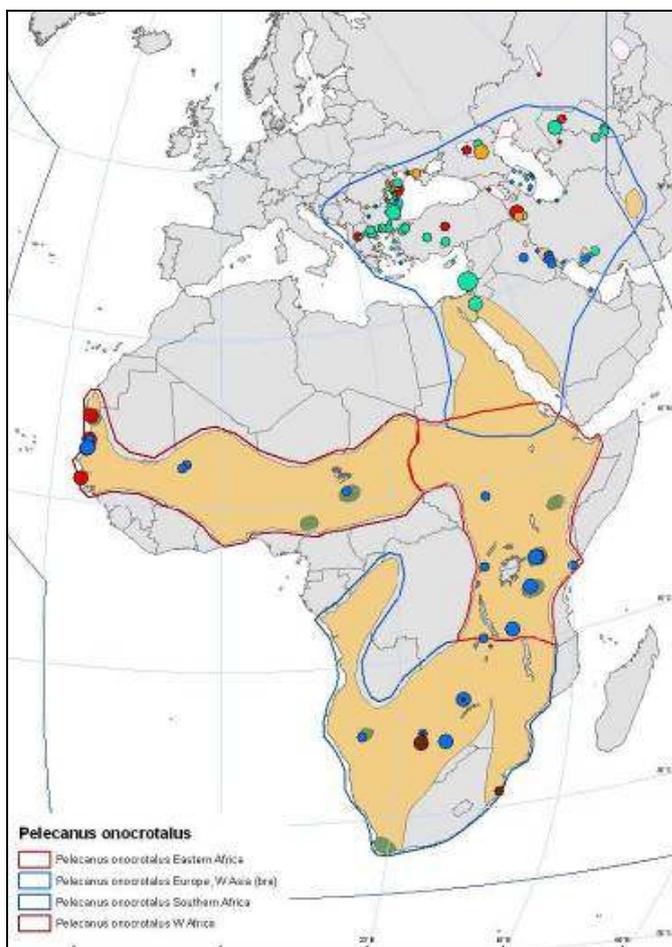


Рисунок 6.3 Распространение розового пеликана *Pelecanus onocrotalus* в регионе АЕВА



Рисунок 6.4 Розовый пеликан *Pelecanus onocrotalus* на отдыхе поблизости гнездовой колонии в Джоудж, Сенегал; пеликаны великолепные парители и пользуются этим методом при миграции (источник: Wetlands International, Африканский офис).

Основываясь на справочной информации, а так же на картах, мы можем разработать дерево проблем для розового пеликана, как показано на Рисунке 6.5. Основная проблема, которую мы определили – «сокращение популяции розового пеликана». Это относится к сокращению мирового числа птиц. Причина сокращения показана ниже проблемы, в то время как последствия показаны выше. Используя этот пример, для того, чтобы преобразовать дерево проблем в дерево решений и подобрать стратегию защиты.

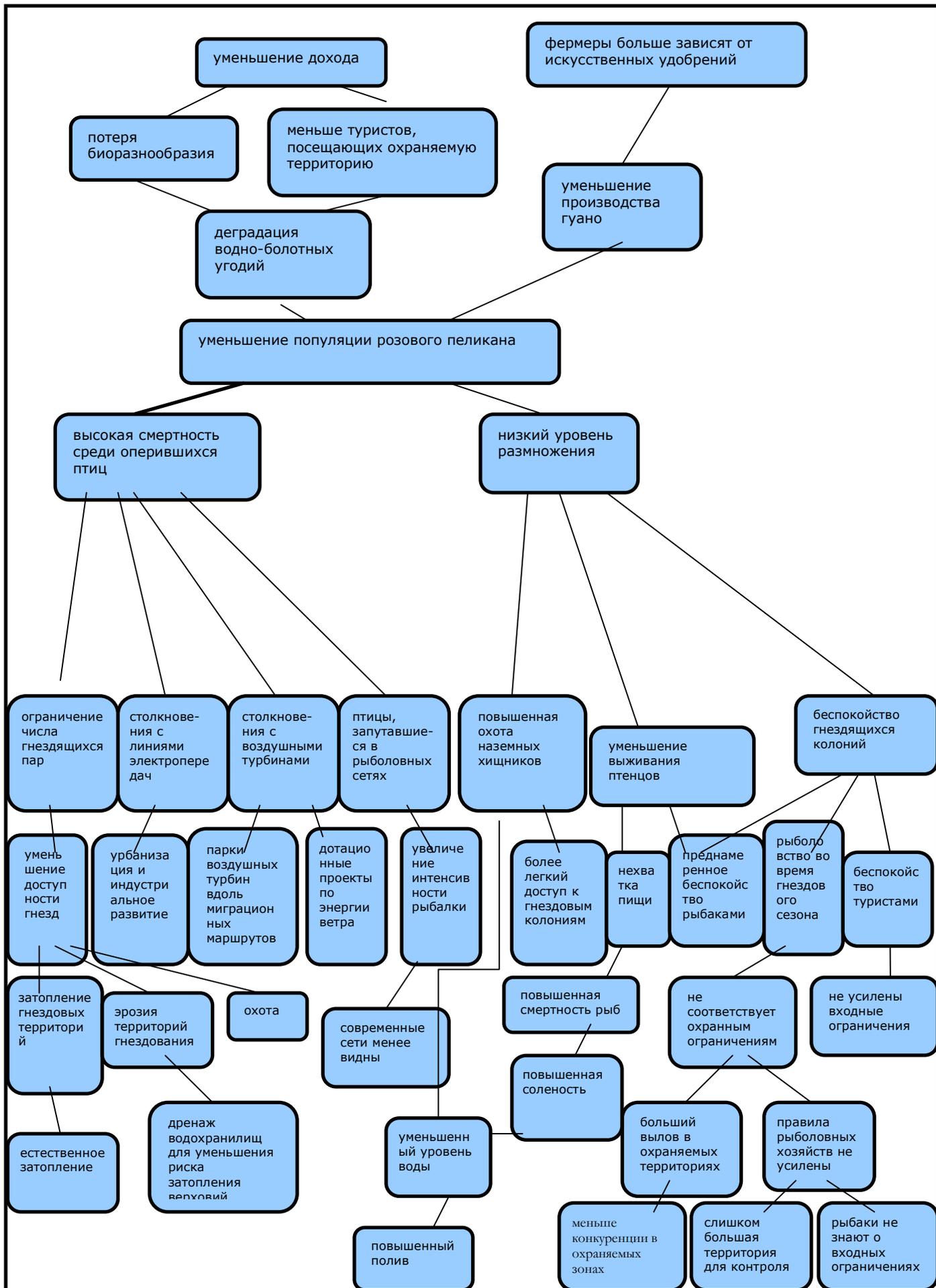
Дополнительную информацию по розовому пеликану можно найти в Информационном листке BirdLife:

<http://www.birdlife.org/datazone/sites/index.html?action=SpHTMLDetails.asp&sid=3809&m=0>.

Информация по всем мигрирующим водно-болотным птицам в регионе АЕВА может быть так же доступна через Инструмент критических участков (the Critical Site Network Tool):

<http://development-maps.unep-wcmc.org/wow/SingleSpeciesResults.aspx>.

*Рисунок 6.5. Гипотетический пример, иллюстрирующий проблемное дерево, в центре которого проблема – сокращение популяции розового пеликана *Pelecanus onocrotalus**



Инструменты для анализа заинтересованных лиц

Матрица анализа заинтересованных лиц

Адаптированная **матрица анализа заинтересованных лиц**, используемая как часть Планирования Целенаправленного Проекта (Goal Oriented Project Planning = GOPP)

Группа заинтересованных лиц	Характеристики	Интересы	Проблемы
Например, - Министерство ... - Общество х около водно- болотного угодья у - Исследователи ..	Что является важными характеристиками групп заинтересованных лиц (например, государственные, НПО и т.д.)	Какие интересы у групп заинтересованных лиц	Просмотрите свое дерево проблемы и найдите, какие конкретно проблемы связаны с каждой из групп	Другие связанные с группами вопросы, важные в сложившейся ситуации	...



Рисунок 6.6. Матрица заинтересованных лиц на пролетном пути огаря *Aythya nyroca* (фото: Ингрид Геверс).

Диаграмма Венна

Цель: Диаграмма Венна показывает тех людей или организации, которые важны для основной проблемы. Она демонстрирует, как эти группы заинтересованных лиц взаимодействуют друг с другом и перекрывают действия друг друга и влияние / сила каждого на оцениваемую проблему.

- Граница прямоугольника показывает рассматриваемую проблему.
- Круги внутри прямоугольника представляют группы заинтересованных лиц, необходимых для участия в решении проблемы (т.е. не просто «важные» заинтересованные лица – потому что кто может решить, кто же на самом деле важен – а заинтересованные лица, имеющие влияние на проблему и подвергающиеся ее воздействию).
- Размер круга показывает влияние / власть заинтересованных лиц в отношении проблемы. Чем больше круг, тем больше влияние.

Пример диаграммы Венна

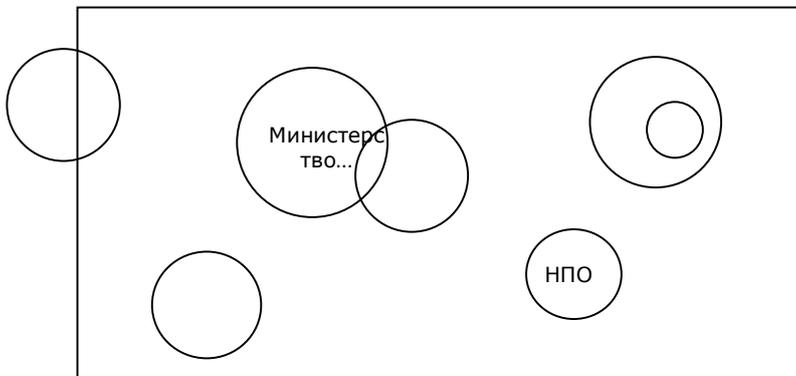


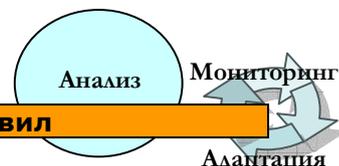
Рисунок 6.7 Диаграмма Венна использована для иллюстрации различных заинтересованных лиц для ВБУ Ирака (фото Тим Додман)



Полезные советы для тренеров и вопросы для региональной адаптации

Как тренер (для региональной адаптации), но также и как защитник или ведущий переговоры, никогда не недооценивайте силу визуальных инструментов! Большинство людей предпочитают учиться, смотря и (особенно) делая. Это правда жизни, которая подходит не только для детей.

6.2.2 Шаг 2: Анализ участников



Шаг 2 Анализ участников – анализ их знаний, отношения и правил

Шаг 2 – это, на самом деле, часть анализа заинтересованных лиц в Шаге 1. Шаг 1 включает тщательный анализ Ваших заинтересованных лиц (их характеристик, интересов, проблем, с которыми они сталкиваются, имеющихся у них ресурсов, степень их влияния). Конечно, при планировании защиты нужно чуть больше фокусироваться на знаниях заинтересованных лиц, их отношениях и умениях, которыми они обладают.

Вопрос: Почему для планирования защиты важно анализировать знания, умения и отношение?

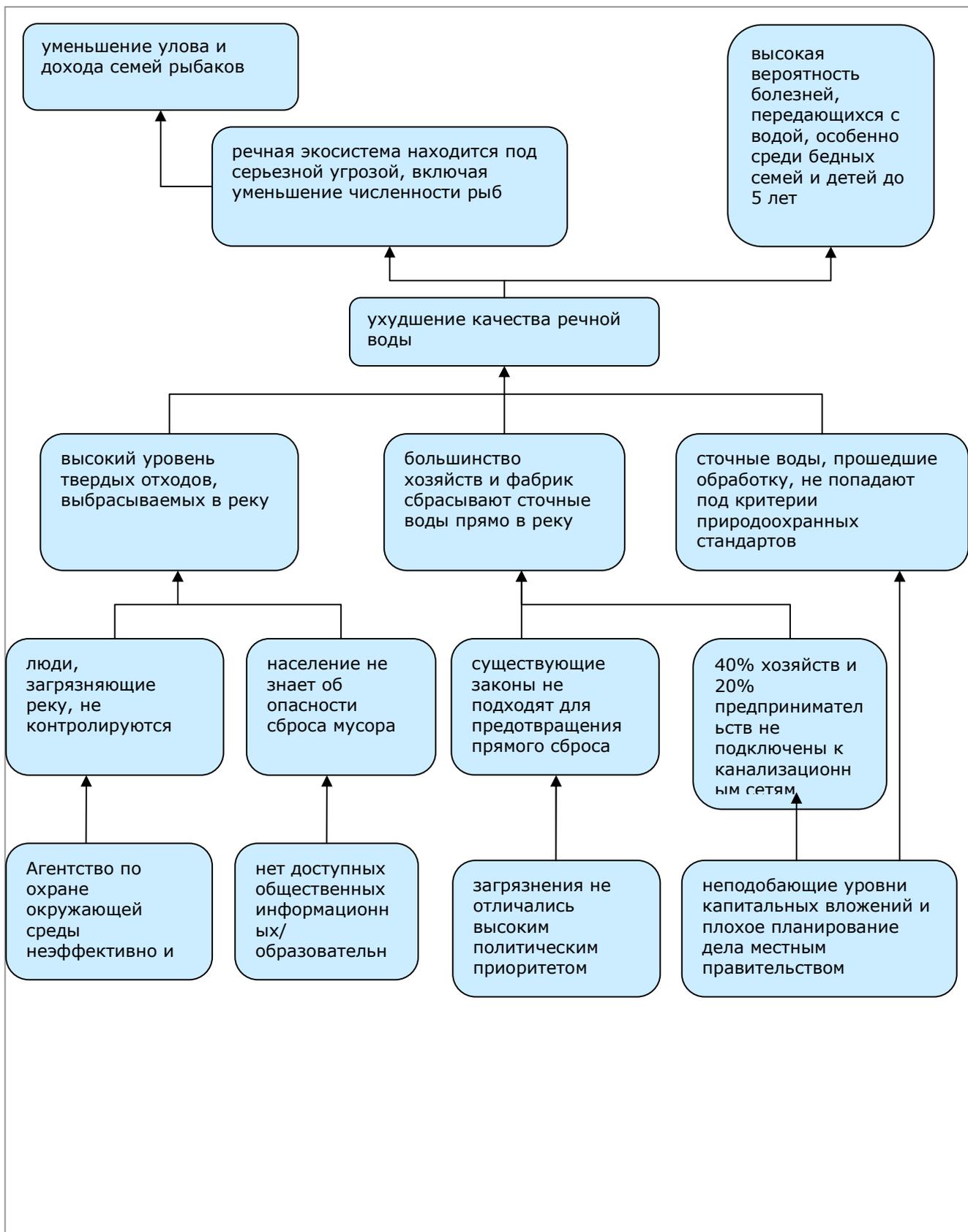
Деятели могут быть осведомлены о миграционном подходе, но целью является то, чтобы некоторые деятели смогли применять этот подход. Для того, чтобы изменить обычаи или умения людей, недостаточно только повышать осведомленность о миграционном подходе. Оценка знаний, отношения и умений людей является основной для того, чтобы посмотреть, насколько мы продвинулись вперед от осведомленности до принятия. В то же время стратегия общения должна быть подстроена под существующие пробелы или потребности.

Сказанное не значит **услышанное**
Услышанное не значит **понятое**
Понятое не значит **принятое**
А **принятое** еще не значит **сделанное**

Поэтому мы возвращаемся к дереву проблемы и смотрим, связаны ли определенные нами проблемы с недостатком знаний, умений и нужно ли изменение отношений.

Инструмент для оценки знаний, отношений и умений

Основываясь на следующем дереве проблемы, мы оценим, какие проблемы связаны с недостатком знаний или умений, и какие проблемы требуют изменения отношения (анализ знаний, отношения и практики). Лучше всего это может быть проиллюстрировано на примере. Основываясь на проблемном дереве по загрязнению воды, мы сможем оценить, какие проблемы относятся к отсутствию знаний или навыков и какие проблемы требуют изменения в отношении (Рисунок 6.6, Таблица 6.1).

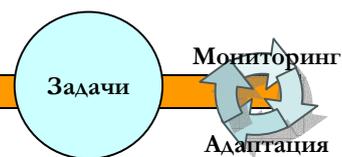


Пример исследования знаний-умений-правил (ЗУП)

Проблемы, определенные анализом ситуации (примеры)	Проблемы, связанные с ЗУП (примеры)	Проблемы, связанные с
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Большинство хозяйств и фабрик сбрасывают сточные воды прямо в реку ▪ Фермеры распыляют пестициды на сельскохозяйственных полях в буферной зоне водно-болотных угодий ▪ Школьная программа обучения устарела и не включает заботу об окружающей среде 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Существует низкая осведомленность о высоком влиянии прямого сброса сточных вод в реку во всем ее бассейне (включая ее водно-болотные угодья) ▪ Фермеры опрыскивают вредителей, руководствуясь своим «природным инстинктом» ▪ Школьная программа не адаптируется учителями 	<p>ЗНАНИЯМИ</p> <p>ОТНОШЕНИЕМ</p> <p>УМЕНИЯМИ</p>

6.2.3. Шаг 3: Постановка задач

Шаг 3 Постановка задач



Задача общения описывает желаемый результат в этом случае «Сообщения миграционного подхода» больше, чем сам процесс общения. Задачи общения должны быть очень специфичны и нацелены на повышение знания, влияние на отношение и в результате изменение правил.

Осведомленность – базовая информация о новой идее и о том, как ее использовать;
Интерес – инновация, применимая к личным ценностям и стилю жизни;
Испытание – предварительная попытка использования инновации и оценки ее полезности и действия;
Принятие – принятие и обязательное изменение правил.

В пределах проектного цикла инновации от осведомленности до принятия, среди защитников и ведущих переговоры различают: ранних инноваторов (10%), раннее большинство (30%), позднее большинство (40%), отстающих (20%). Это факт, с которым необходимо смириться, но есть инструменты, которые помогут сделать задачи более приемлемыми. В первую очередь необходимо разработать дерево проблемы или карту анализа проблемы с участием всех заинтересованных лиц. Это дерево проблемы будет превращено в дерево задач.

Будьте осторожны!

Нужно обращать внимание, что **задачи общения** обычно **не** те же, что цели проекта или программы, которые должны быть общим результатом всей стратегии общения **плюс** другие дополнительные результаты. Достижение задач общения необходимо, но не является

подходящим условием для достижения целей проекта или программы. Поэтому задачи общения должны:

- Отражать политику сохранения, цели программы или проекта;
- Отвечать потребностям программы и ее целевой аудитории;
- Помогать решить проблемы, возникающие при достижении этих целей.

В Шаге 2 мы делали так называемый анализ ЗУП. Этот анализ будет использоваться для постановки задач Вашей стратегии защиты. На самом деле, Вы «переводите» свое дерево проблемы защиты в дерево задач защиты.

Инструменты для постановки задач

Представление

Цель

Для разработки совместного видения того, что группа хотела бы видеть в качестве результата проекта или упражнения по оценке. Это помогает людям думать творчески и забыть о срочных проблемах. Это также путь нахождения общего между конфликтующими интересами. Инструменты для представления развивают богатую картину или направляемые мечты. Примеры картин приведены на Рисунке 6.9 и 6.10. Смотрите так же Модуль 2, Рисунок 3.30 и 3.35.

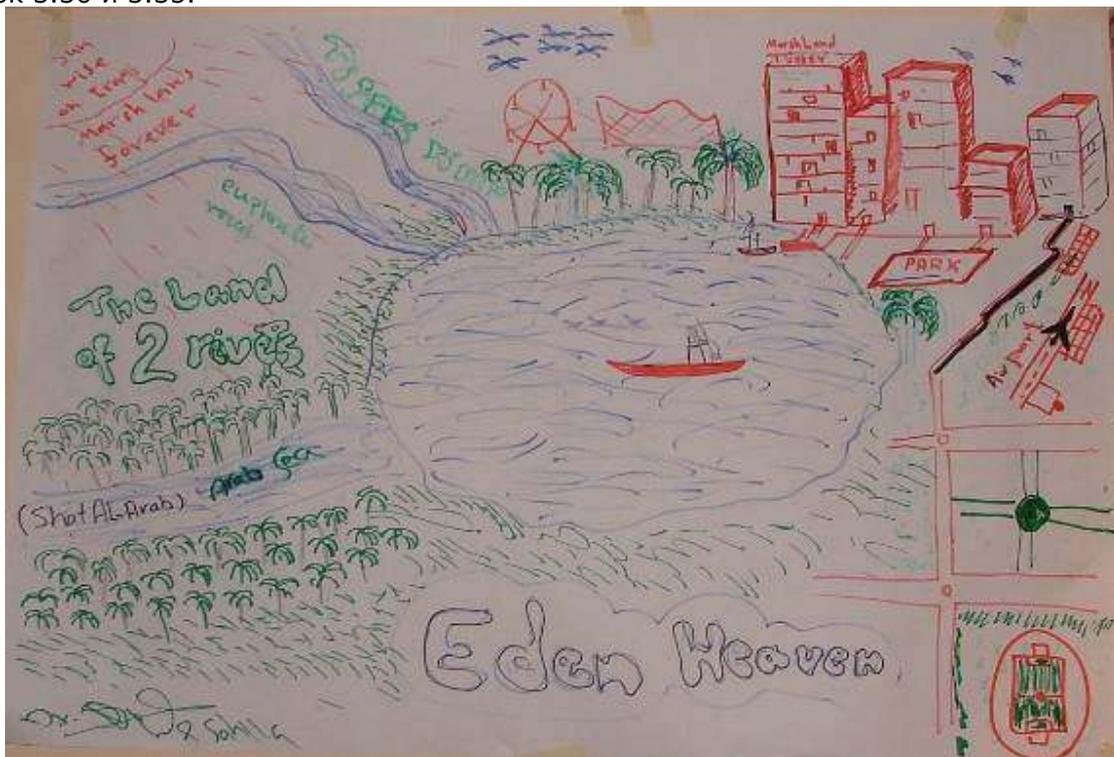


Рисунок 6.9 Постер с семинара, иллюстрирующий как можно в будущем управлять болотами Ирака (рисунок Тима Додмана).



Рисунок 6.10 Плакат по проблемам огаря Duck *Aythya nyroca* (фото Ингрид Геверс).

Дерево задач

Анализ задач – это методологический подход, применяемый для:

- Описания ситуации в будущем после того, как все найденные проблемы будут решены;
- Подтверждения иерархии задач;
- Иллюстрации связи между целями и средствами на диаграмме.

Отрицательные ситуации «дерева проблемы» переводятся в решения, выражаемые в форме «положительных достижений». Вы можете описать эту трансформацию как перевод дерева проблемы в дерево задач. Ниже предложен пример дерева загрязнения реки, переведенный в дерево задач. (Рисунок 6.8). Как уже указывалось ранее, задачи общения обычно не те же самые, что цели проекта или программы, которые должны быть общим результатом всей стратегии общения плюс другие дополнительные результаты. Это значит, что Ваши задачи общения или защиты должны поддерживать программу или проект вообще. Ниже представлен пример перевода дерева проблемы в дерево задач (Рисунок 6.11).

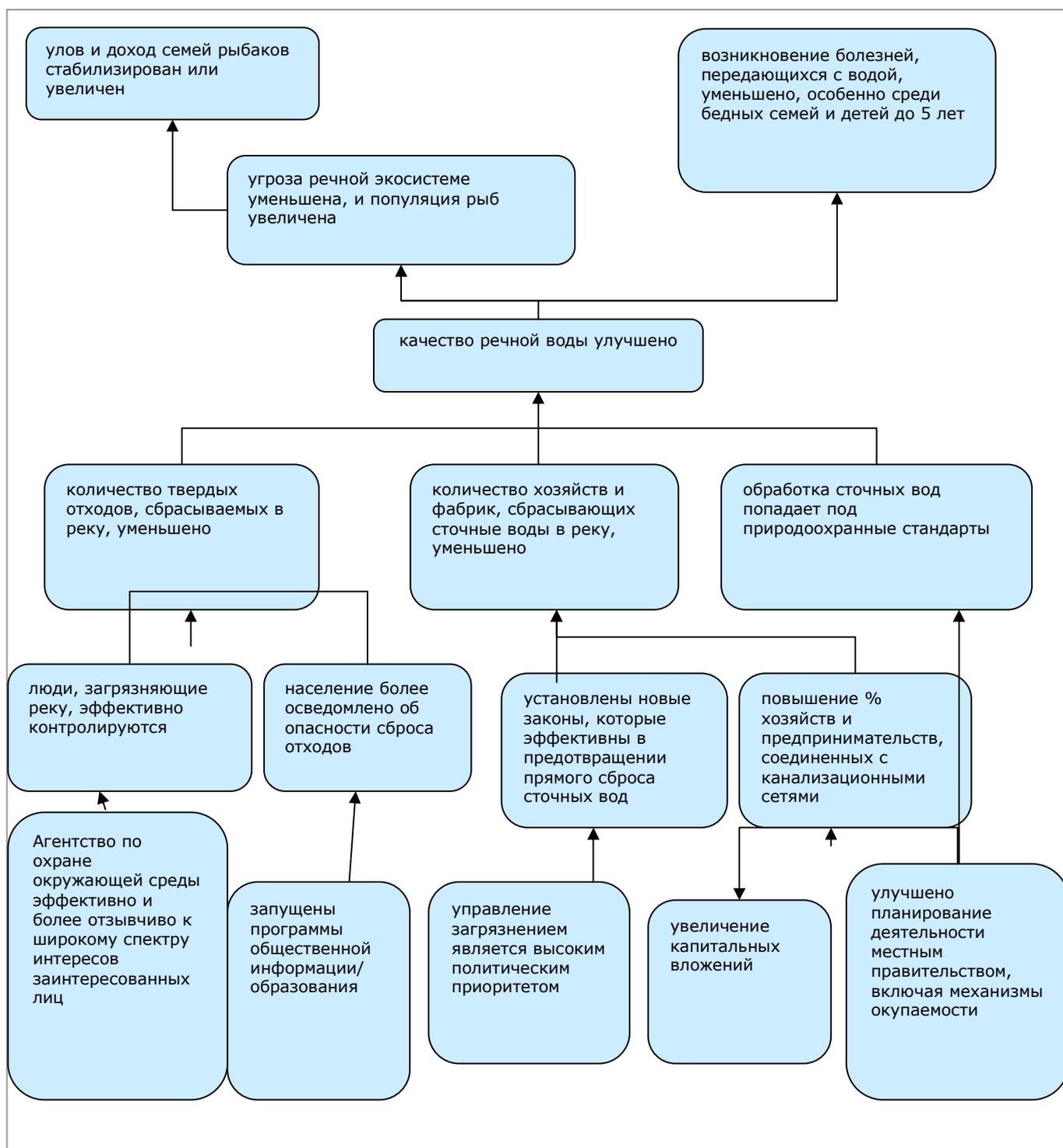


Рисунок 6.11 Дерево задач по проблеме загрязнения рек (источник: Европейский Союз 2004).

Постановка задач СИДРО (SMART)

Задачи должны формулироваться с учетом системы СИДРО: они должны быть Специфичны, Измеримы, Достижимы, Реалистичны и Ограничены по времени

Это значит, что описание обоих, задач и проекта/программы, и общения должны легко восприниматься, быть специфичными и отражать действительное поле деятельности программы.

- **Специфичные** – **Что именно мы собираемся делать, с кем или для кого?** Программа прописывает определенный результат, или *точную* задачу, которую нужно выполнить. Результат описывается в количествах, процентах, частоте, охвате, научном результате и т.д. Задача четко определена.
- **Измеримые** – **Это измеримо, мы можем это измерить?** Это значит, что задача должна быть измерима, а путь измерения определен. Если задача не может быть измерена, вопрос о спонсировании неизмеряемой деятельности будет обсуждаться и рассматриваться в зависимости от размера вложений. Вся деятельность должна быть на каком-то уровне измеряемой.
- **Достижимые** – **Можем ли мы это сделать в предложенные сроки / в этом политическом климате / на эту сумму денег?** Задача или ожидание того, что будет сделано, должно быть реалистичным с учетом условий рынка, времени, требующихся ресурсов и т.д.
- **Реалистичные** – **Приведет ли эта задача к ожидаемым результатам?** Это значит, что результат программы прямо поддерживает результаты долгосрочного плана или цели агентства или спонсора.
- **Ограниченные по времени** – **Когда эта задача будет выполнена?** Это значит четкую установку времени достижения задачи.

Как же формулировать эти задачи с учетом СИДРО? Пример ниже показывает хороший пример формулировки своей задачи:

По истечении../../.... [КОГДА] , [КТО / ЧТО, включите количество, которое можно измерить] будет, [КАК, ПОЧЕМУ (не забудьте уточнить результаты)]

Теперь мы можем вернуться к анализу ЗУП для постановки задач СИДРО для проблемы, которую мы собираемся защищать, и в этом случае сможем разработать нашу стратегию защиты. Для этих целей мы опять используем в качестве примера учебный пример с розовыми пеликанами. Мы начинаем с перевода дерева проблем в дерево задач, чтобы посмотреть, какие цели должны быть достигнуты в общем. Затем мы опять проверяем, какие проблемы связаны с недостатком знаний и умений определенной целевой группы и в то же время какие из них требуют изменения отношения.

Дерево проблем розового пеликана мы уже знаем (Рисунок 6.5). А теперь нам нужно перевести его в дерево задач, что в дальнейшем может быть использовано для развития СИДРО (SMART) задач (Рисунок 6.12). «Перевод» в дерево задач показан ниже:

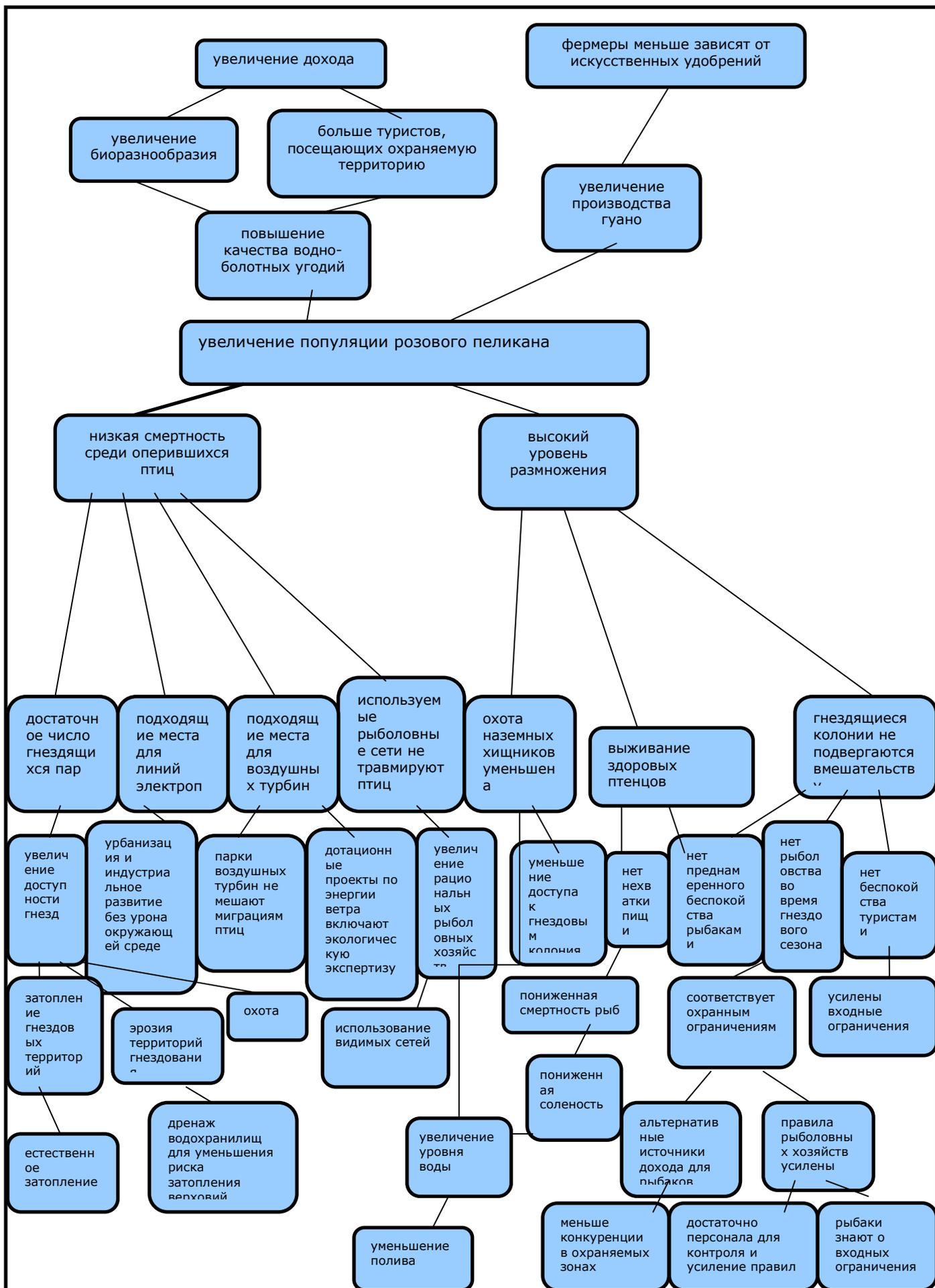


Рисунок 6.12 Дерево задач, основанное на гипотетическом примере Проблемного дерева по сокращению популяции розового пеликана *Pelecanus onocrotalus* (Рисунок 6.5).

ЗУП анализ для розового пеликана

Для того, чтобы разработать план защиты, нам нужно определить, как найденные проблемы связаны с недостатком знаний и умений определенной целевой группы и нуждаются ли какие-то проблемы в изменении отношения целевой группы. Конечно, некоторые проблемы могут потребовать новых умений, знаний, а также изменения отношения. Однако постарайтесь быть как можно более специфичными!

Таблица 6.2 План защиты выполнения задач по сохранению розового пеликана

Проблема, определенная согласно анализу ситуации (примеры)	Проблема, определенная в отношении ЗУП (примеры)	Проблема, связанная с	Задачи защиты
<ul style="list-style-type: none"> Повышение числа проектов по энергии ветра на протяжении пролетного пути 	<ul style="list-style-type: none"> Существует низкая осведомленность о миграционных маршрутах розового пеликана 	ЗНАНИЯ	<p>Задача 1: К августу 2010 85% людей, принимающих решения, поймут точные миграционные маршруты розового пеликана и важность охраны этих путей.</p> <p>Задача 2: К сентябрю 2010 все Оценки природоохранного воздействия будут включать более долгосрочные наблюдения миграционных маршрутов, искажаемые интересами инвесторов.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Рыбаки рыбачат в запретных зонах, где гнездится розовый пеликан 	<ul style="list-style-type: none"> Рыбаки фокусируются на краткосрочной выгоде 	ОТНОШЕНИЕ	<p>Как бы Вы сформулировали задачу СИДРО по изменению отношения?</p>

<ul style="list-style-type: none"> Повышенная зависимость фермеров от искусственных удобрений 	<ul style="list-style-type: none"> Фермеры не используют хорошие сельскохозяйственные практики 	УМЕНИЯ	К декабрю 2010 года как минимум 20% фермеров на пути миграции розового пеликана будут использовать хорошие сельскохозяйственные практики.
--	---	--------	---

Стадия 2 Планирование

На этой стадии достаточно доступной базовой информации о проблемах, потребностях, деятелях, задачах проекта и общения для того, чтобы свести всю информацию воедино. Эффективность стратегии природоохранного общения сильно зависит от ее планирования, которое должно быть специфичным и систематичным.

Стратегическое планирование отражает определенные проблемы и потребности бенефициаров и способы, которыми информация, образования, тренинг и общение будут использованы для решения этих проблем или удовлетворения потребностей. Такой план должен наметить действия по управлению, которые должны предприниматься для выполнения стратегии. Стратегическое планирование может быть оперативно определено просто как наилучшее использование доступных и/или ограниченных ресурсов, т.е. времени, средств и персонала, для достижения наибольшей отдачи, т.е. результатов или воздействия.

Процесс разработки стратегического плана защиты может быть разделен на две большие части. Первая часть – это процесс планирования развития стратегии, который объединяет первые восемь шагов стратегии общения, отмеченных выше, т.е. до и включая определение сообщения, производство средств информации и предварительное тестирование. Вторая часть процесса – это планирование управлением. Когда план стратегии готов, он должен быть переведен в действия. На этой стадии задание планирования общения сдвигается от разработки стратегии к планированию управлением. Хотя эти шаги не будут внедряться сразу, они должны планироваться на этой стадии.

Планирование должно включать **стратегическое планирование**, т.е. что делать, и **планирование управления**, т.е. как это сделать

6.2.4. Шаг 4: Разработка стратегии общения



Во время анализа заинтересованных лиц, анализа проблемы и определения потенциальных задач будут обсуждаться потенциальные достоинства или трудности, связанные с рассмотрением проблем с разных точек зрения. Эти вопросы и их варианты должны впоследствии тщательно исследоваться, чтобы определить вероятный размах проекта перед тем, как приступить к более детальной работе. Тип вопросов, которые нужно поставить и на которые нужно найти ответ на этой стадии, включают:

- Нужно ли приниматься за все найденные проблемы и/или задачи, или лучше отобрать для этой цели несколько проблем?
- Какие положительные возможности можно использовать развития (т.е., например, полученные после SWOT-анализа – анализа достоинств, недостатков, возможностей и угроз)

- Какое сочетание действий лучше всего позволит достичь желаемых результатов и приведет к более устойчивым выгодам?
- Как лучше поддержать местное владение проектом, включая развитие потенциала местных учреждений?
- Каковы капитальные и текущие расходы на выполнение различных возможных действий и что из них действительно можно позволить?
- Какие варианты наиболее выгодны по стоимости?
- Какая стратегия наиболее положительно повлияет на потребности бедных и других социально незащищенных групп, определенных как заинтересованные лица данного проекта?
- Как можно уменьшить или избежать отрицательных воздействий на окружающую среду?

Переход от аналитической стадии в реальную стадию планирования в каком-то смысле самый трудный и требующий максимальное количество сил, так как он заключается в синтезе большого количества информации и затем проведения сложного анализа и поиска наилучшей стратегии (или стратегий) внедрения. На практике часто нужно иметь несколько компромиссных вариантов, чтобы сбалансировать интересы заинтересованных лиц, политические требования и практические ограничения, такие как доступность ресурсов.

Тем не менее, задание станет легче, если существует согласованный список критериев, по которому можно оценить достоинства различных вариантов воздействия.

Ключевыми критериями для выбора стратегии могут быть:

- Ожидаемый вклад в ключевые политические задачи, такие как уменьшение бедности или экономическая интеграция
- Выгоды для целевых групп – включая женщин и мужчин, молодых и старых, инвалидов и т.д.
- Совместимость с другими текущими или запланированными программами или проектами
- Последствия капитальных и текущих расходов и способность локально обеспечивать текущие расходы
- Финансовая и экономическая выгодность затрат
- Вклад в развитие потенциала учреждений
- Техническая возможность
- Воздействие на окружающую среду

Инструменты для разработки стратегии общения

Хотя мы предпочли бы решать все найденные проблемы, в большинстве случаев бюджет проекта заставляет нас делать выбор: нужно выбрать, какой стратегии придерживаться. И вновь возвратимся к дереву задач. Определите, какие критерии нужно принимать в расчет в Вашей конкретной ситуации при определении и выборе стратегии. Другими словами, какие ветви дерева задач обеспечат наибольшую выгоду в соответствии с Вашим списком критериев? (Критериями могут служить время, затраты, устойчивость и т.д.). Например, Вы можете выбрать «стратегию сточных вод» или «стратегию твердых отходов» в соответствии с представленным ниже деревом.

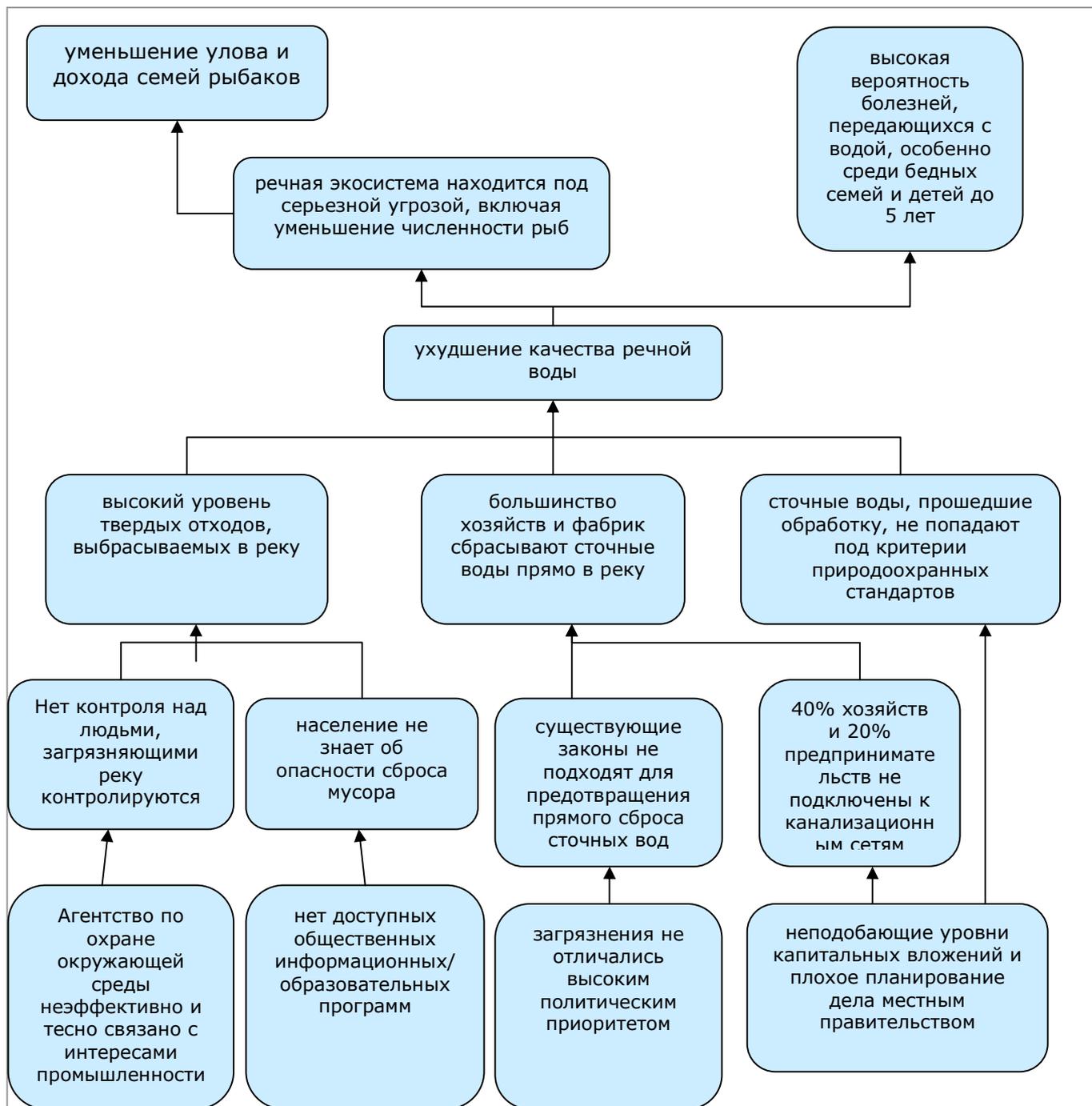


Рисунок 6.13 Выделение стратегии из дерева задач для улучшения качества воды (источник: ЕС 2004)

В этом примере с розовыми пеликанами Ваша стратегия может быть сконцентрирована на ветке дерева, имеющей дело со «смертностью птенцов птиц» или «показателем размножения», как выбранная на Рисунке 6.14.

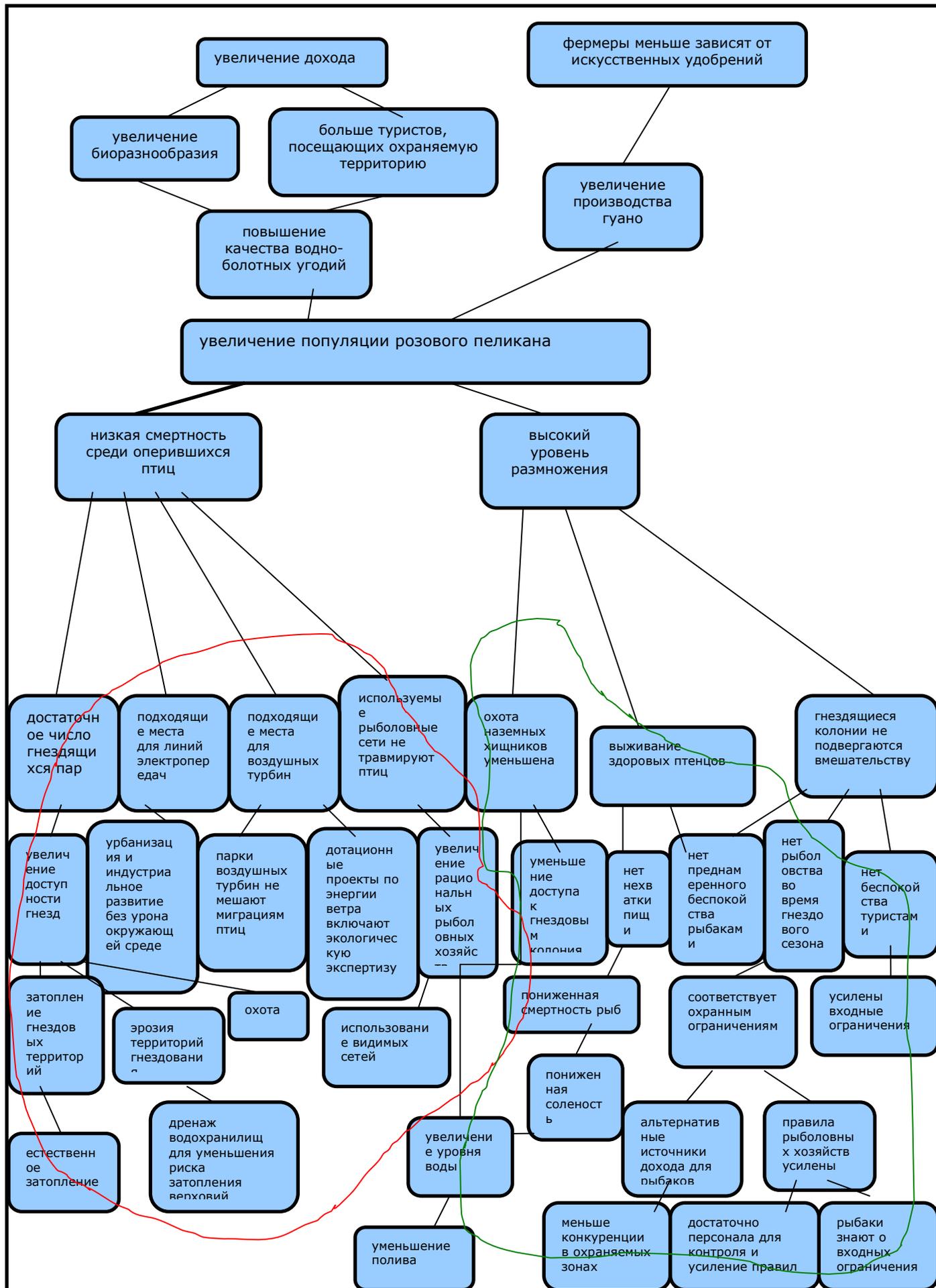


Рисунок 6.14 Выделение стратегии ведущей к увеличению популяции розового пеликана *Pelecanus onocrotalus*.

Имейте в виду, что Ваши критерии для выбора стратегии всей программы или проекта могут не всегда приводить к выбору стратегии, в которой Вы имеете наибольшее влияние с Вашей командой по защите и общению. Однако влияние/воздействие через общение все же часто рассматривается как очень важный критерий!

Например, Ваша команда по защите выбрала ветвь «показатель размножения», потому что при обсуждении задач, сформулированных во время фазы анализа ЗУП, Ваша команда по защите согласилась, что для выполнения задачи «высокий средний показатель размножения» хорошо сработает повышение осведомленности и знаний рыбаков. Тем не менее, на более глобальном уровне может решиться (на основе определенных критериев выбора), что лучше сконцентрировать усилия на ветви смертности птенцов.

Когда общая стратегия будет решена, нужно будет решить, какую стратегию выбрать для каждой задачи.

Результаты ЗУП Шага 2 должны быть использованы для планирования и разработки стратегии общения. При рассмотрении Шага 2 мы пришли к следующей таблице (Таблица 6.2). Этот шаблон, конечно, должен включать в себя все найденные проблемы. Мы просто взяли три проблемы в качестве примера.

Так как наш проект не может разрабатывать все обнаруженные проблемы (чаще всего в связи с ограничениями в финансах или во времени), группа или ветвь, выбранная в качестве центра проекта, это та, которая имеет дело с «более низкой смертностью». Для одной из задач защиты мы отобрали и классифицировали связанные с ней стратегии.

Таблица 6.3 Упорядочение стратегий для Задачи 1 на примере розового пеликана

Задача	Целевая группа	Что они знают о проблеме (З)	Каково их отношение (О)	Какими умениями они обладают (У)	Их настоящие приоритеты (интересы)	Влияние в принятии решений
Задача 1: К августу 2010 85% людей, принимающих решения, поймут точные миграционные маршруты розового пеликана и важность охраны этих путей.	принимающие решения люди	Они не много знают воздействия ветряных турбин	Скорее всего, хотят адаптировать поведение, хотя могут видеть только краткосрочную выгоду	--	экономическое развитие	очень влиятельные
Требуемые действия:		Кампания по повышению осведомленности	Кампания по повышению осведомленности	--		

		мленно сти, тренинг и, лоббир ование	мленно сти, тренинг и, лоббир ование			
Требуемые действия и ожидаемый результат:						
Кампания по повышению осведомленности		высоки й	средни й	--		
Тренинг		низкий	низкий	--		
Лоббирование		средни й	средни й	--		

Вместо высокого, среднего и низкого Вы можете использовать цифры, чтобы показать воздействие каждой стратегии.

6.2.5 Шаг 5: Участие стратегических групп

Шаг 5 Участие стратегических групп

Важной частью Вашего мониторинга является возвращение к анализу заинтересованных лиц и проверке того, привлекаете ли Вы к делу нужных заинтересованных лиц. Кроме того, может быть, Вы сможете войти в альянс с людьми, обладающими властью.

Участие стратегических групп – это наиболее важный элемент в разработке стратегии защиты, так как люди не будут изменять своих обычаев, относящихся к окружающей среде, если они не будут участвовать в планировании, внедрении и оценке действий по изменению. Поэтому это должно рассматриваться как отдельный шаг в течении всего процесса. Но, так же как планирование или оценка, участие должно быть продолжающимся, а не единичным случаем. Ключевым словом здесь можно назвать владение. Оно должно восприниматься буквально с точки зрения продуктов средств информации и процессов общения не для людей или о людях, а с людьми или самими людьми.

Это сохранит устойчивость проекта или программы и поможет в достижении смешанных средств информации, которые больше всего подойдут к данным социокультурным обстоятельствам. Трудно «обладать» телевидением, видео или радио из-за вовлеченных в него финансового, технического уровней и умений. Гораздо легче «владеть» театральной постановкой или другим общественным средством информации, которые управляются и производятся местными средствами и направлены на местные окраины. Это, однако, не означает, что участие должно быть ограничено местными средствами информации, так как стратегические союзы со средствами массовой информацией также должны быть усилены.

Участие всех заинтересованных лиц в анализе, планировании, исполнении, мониторинге и оценке чрезвычайно важно.

Будьте осторожны!

Участие также ведет к партнерствам, союзам и даже краткосрочным коалициям, которые могут здорово помочь защите тем, что соберут вместе силы и ресурсы разнообразных групп для создания более сильной власти для изменения.

Какую бы форму ни приобрело сотрудничество, нужно учитывать некоторые ключевые факторы, иначе партнерство обречено на провал. Самое главное – это прозрачность: чрезвычайно важно, чтобы каждый партнер в союзе или сети понимал задачи других, даже если он их не полностью поддерживает. Также нужно, чтобы различные группы преследовали общую цель, так, чтобы у них было общее дело, даже если их методы и подходы различны.

6.2.6 Шаг 6: Выбор средств массовой информации и их комбинирование

Шаг 6 Выбор средств массовой информации и их комбинирование

План
действий
защиты

Эффективность стратегии общения в основном зависит от способности ее послания привлечь внимание и быть понятым целевой аудиторией. Поэтому послание должно разрабатываться, чтобы подходить определенным характеристикам, образовательному и интеллектуальному уровню и стремлениям каждой группы предполагаемых бенефициаров (здесь мы бы хотели также обратиться к Сессии 1, личные стили обучения). Оно также должно подходить выбранному средству массовой информации. Поэтому они не должны формулироваться на ранних стадиях разработки стратегии (пожалуйста, вспомните, что сообщение не передано, пока оно не получено).

Так как особенно городские жители страдают от «информационной загрузки», послания должны быть стратегически позиционированы, чтобы они выделялись на фоне других. В другом случае они не будут замечены, хотя и являются важными и полезными для целевой аудитории.

Средства массовой информации должны соответствовать некоторым характеристикам публики:

- привычкам в поиске информации;
- предпочитаемым информационным источникам;
- доступу к средствам массовой информации;
- модели потребления информации;
- сетям общения и
- поведению в общении группы.

Общий подход к выбору мультимедии

Выбирайте и используйте средство массовой информации:

- для одной или специфичной цели, а не для различных целей;
- которое обладает уникальной характеристикой или определенным преимуществом, помогающим в достижении определенной цели;
- с которым целевая аудитория уже знакома и которое ей доступно;
- которое может легко разместить «местные» сообщения;
- которое может быть локально разработано, произведено и обеспечено текущей поддержкой;
- которое дополняет и усиливает другие средства, используемые для той же стратегии, и в то же время предлагает другую функциональную силу и значение.

Будьте осторожны!

- Ни одно средство массовой информации не может быть эффективным для всех целей или целевых бенефициаров;
- Стратегия общения обычно включает различные задачи по информации, образованию и общению;
- Разные каналы информации и общения дополняют и усиливают действие друг друга;
- Стратегическое планирование означает выбор средства информации (или сочетания таких средств), которое должно быть использовано для определенной цели для того, чтобы доставить сообщение кому-то.

Сочетание разных видов мультимедии

Опыт и исследования показывают, что использование сочетания массового, группового и межличностного общения является наиболее выгодным (Eschborn, 1999).

Инструменты для выбора средства массовой информации

Обдумайте различные средства информации, которые могут быть использованы для достижения Вашей задачи и обобщите, насколько эти средства подходят каждой целевой группе.

Некоторые наиболее распространенные инструменты, используемые в защите:

- Встречи
- Переговоры
- Посещения / демонстрации
- Телевидение
- Радио
- Театр
- Аудио кассеты
- Отчеты
- Написание писем
- Брошюры и листки новостей
- Видео
- Слайды
- Пресса
- Плакаты
- Электронная почта / интернет

Вопрос: Касательно сообщения миграционного подхода, какие средства информации лучше всего подойдут для Вашего региона?

Для того чтобы взвесить все за и против выбранного средства информации для защиты, можно использовать следующую матрицу. (Таблица 6.5) Эта матрица наиболее эффективна, когда используется для каждой отдельной задачи (и связанной с ней стратегией, которую Вы выбрали для выполнения задачи, например, повышение осведомленности) и только для одной целевой группы.

Таблица 6.5 Матрица для оценки за и против выбранных инструментов защиты

Доводы за и против выбранных инструментов защиты					
	Потенциал в достижении целевой группы	Потенциальное число охваченных людей	Рентабельность	Совместный потенциал	...Другие критерии, которые нужно принять во внимание
Радио					
Слайды					
Межличностные встречи					
Плакаты					
и т.д.					

Стадия 3 Производство

6.2.7 Шаг 7: Разработка сообщения

Шаг 7 Разработка сообщения



Обращаясь к секции по общению, мы уже упоминали, что послание не сообщено, пока не будет получено. Также можно сказать, что эффективность сообщения – это функция вознаграждения, которую предлагает послание, и усилие, требуемое для его интерпретации. Поэтому эффективность стратегии общения во многом зависит от способности посланий привлекать внимание и понимание целевой аудитории.

Для того, чтобы сообщение было успешным, оно должно следовать принципам, часто используемым в социальном маркетинге: **быть коротким и простым**, чтобы поймать **внимание** аудитории, повысить ее **интерес** и спровоцировать **желание**, которое приведет к **действиям**, связанным с желаемыми устойчивыми правилами. Эти ориентиры произведены из хорошо установленных открытий в развитии общения и сельской социологии: Любые процессы изменения следуют по пути от осведомленности через интерес и испытание к принятию или отрицанию.

К тому же информация должна быть доступной, точной, проверяемой, полной, своевременной и полезной.

Инструменты для разработки сообщения

Средство информации – Сообщение – Перечень аудитории – достаточно простой, но нужный инструмент для охвата основных характеристик различных видов информации, представлен в Таблице 6.6.

Таблица 6.6 Средство информации – Сообщение – Перечень аудитории на примере розового пеликана

Тип средства информации	Основное сообщение	Для достижения задачи	Для кого (какой группы заинтересованных лиц)
Плакат	Для светлого будущего розовых пеликанов – обеспечим их размножение	К 2010 году, 80% туристов, посещающих водно-болотные угодья, не будут входить в запретную гнездовую зону.	Туристы
Видео			
Наклейка			
и т.д.			

6.2.8 Шаг 8: Производство информации и ее испытание

Шаг 8 Производство информации и ее испытание



Сообщения должны проходить тщательное предварительное тестирование каждого средства информации для каждого целевого бенефициара. особенно визуальная информация для (полу)неграмотных бенефициаров, по соображениям экономии времени и затрат.

6.2.9 Шаг 9: Представление информации и полевое внедрение

Шаг 9 Представление информации и полевое внедрение

Это та точка в стратегическом процессе, где планирование управления берет верх над развитием стратегии в качестве главной задачи специалиста по общению. Одной из наихудших проблем в исполнении стратегии общения является несвоевременная доставка или даже недоступность вложений или услуг, требующихся на принятие рекомендованных изменений или действий целевыми бенефициарами, которые уже заранее были стимулированы и убеждены. Это может привести к замешательству между членами этой группы и основательно подорвать доверие к стратегии в целом.

Инструменты для использования средств массовой информации и полевого внедрения

Наиболее важный инструмент – это разработка расписания на каждый вид средств информации и каждую группу заинтересованных лиц. Учитывайте наиболее подходящие события, время и место. Постарайтесь совместить и перемешать различные виды средств информации и каналы общения (например, эмоциональный призыв по радио или телевидению с фактическим воздействием брошюр и листовок).

Пример простой таблицы

Задача	Цель	Действия	Индикаторы	Время	Ответственные люди

Перечень вопросов

- Вы готовы к выполнению своего плана? Вы уточнили свои задачи? У Вас есть доказательства и решения? Вы знаете свою аудиторию? У Вас есть хорошие контакты с уважаемыми гражданами, формирующими общественное мнение? Вы знаете, какие действия собираетесь совершать? Вы решили, какой стиль или подход к защите Вы будете использовать?
- Что Вы ожидаете от своих партнеров/союзников? Вы уверены в их мотивах и целях? Они повышают Вашу надежность? Что произойдет, если они выпадут из общей картины?
- Какие ресурсы – финансовые, технические, человеческие – будут доступны? Каковы последствия Вашего плана? Нужно ли Вам включить какие-нибудь тренировочные действия в свой план?
- Как Вы будете координировать и наблюдать за различными подходами, которые Вы используете? У Вас есть план по их интеграции и избеганию заторов?
- Существуют ли риски? Как Ваши действия повлияют на репутацию Вашей организации? Как это повлияет на Ваши средства для проведения другой деятельности? Можете ли Вы потерять ценные кадры? Могут ли другие текущие партнеры отказать в дальнейшей работе с Вами? Что Вы можете сделать для уменьшения любых отрицательных последствий?
- Что бы Вы сделали, если....? Какие у Вас альтернативы, запасные планы или позиции к отступлению? Внешние условия могут измениться и Вам может понадобится пересмотреть Ваши планы, поэтому будьте гибкими, чтобы оказаться к ним готовыми.

6.2.10 Шаг 10: Мониторинг, оценка и адаптация



Шаг 10 Мониторинг, оценка и адаптация

Мониторинг, оценка и адаптация должны быть постоянными усилиями планирующих общение и защитников. Нужно осознавать, что цикл планирования – это динамический процесс, который нуждается в постоянной адаптации! Заинтересованные лица, проблемы и вопросы могут измениться или решиться естественным образом и т.д.

Следующие вопросы будут полезны при мониторинге, оценке и адаптации:

Отражение проблем/вопросов

- Чья проблема обсуждается?
- Насколько она важна для аудитории?
- Хорошо ли тема понимается: ее причины, динамика и т.д.?
- Каков общий контекст проблемы?
- Отражают ли результаты исследования реальность?
- Вызывает ли проблема/вопрос эмоции: интерес, раздражение и т.д.?

Выбор средств информации

- Насколько подходит выбор средства информации по отношению аудио-визуальной грамотности аудитории?
- Существует ли переизбыток или недостаток информации?
- Помогает ли выбор средства информации усилить сообщение?

Эффекты

- Ориентировано ли сообщение на людей, а не на проекты?
- Уважает ли выбор средства информации культуру и чувствительность аудитории?
- Помогает ли послание увеличить уверенность в себе и помочь себе?
- Не является ли само послание и способ его доставки покровительственным или пропагандистским?
- Будут ли сообщения услышаны, поняты и приняты, и, что самое важное, мотивируют и мобилизуют ли они людей к изменению своего поведения и принятию действий?

Дополнительная информация

- ***К этой главе прилагается презентация в PowerPoint "Защита"***
- ***В конце модуля приведены различные ссылки по защите.***

Учебные примеры, ролевые игры и упражнения

7.1 Упражнение: Активное слушание

Небольшая история о водителе автобуса (названия местности можно придумать на свое усмотрение)

Вы – водитель автобуса, перевозящего людей из центра Алматы к водно-болотным угодьям Сорбулак. Сначала автобус пустой, но на следующей остановке садится восемь людей. Два мужчины, три женщины и трое детей. Оба мужчины несут с собой бинокли и ботинки. На второй остановке один человек выходит, а шестеро заходят. Четверо из них имеют при себе полевые определители. На третьей остановке никто не выходит и не заходит. На четвертой остановке заходят восемь человек. Пятеро из них предвкушают посещение болот и надеются увидеть там шилохвость, которая только что прибыла из Европы по пути в Африку. На этой остановке сходит шесть людей. На пятой остановке три женщины с детьми покидают автобус и девять других наблюдателей за птицами садятся в него. Как зовут водителя автобуса?

Ответ: Ваше имя

7.2 Упражнение: Ваша роль в общении

Задача:

Рассмотрение Вашей собственной роли и позиции во взаимодействиях с другими с тем, чтобы научиться методам изменения естественных взаимодействий.

Реквизиты: теория Лири – Кювелье (Leary – Cuvelier), ручка, бумага

Количество участников: минимум три

Время: 20-30 минут

Самоуправление имеет дело со многими вопросами: с ответственностью, свободой выбора, положениями, ролями, Вашими собственными ценностями и стандартами. Мы обратим внимание на позиции, которые Вы принимаете во время обсуждения. Нашей основой для данного упражнения послужит теория взаимодействий Лири-Кювелье.

Во время взаимодействия с людьми спросите себя:

- В какой позиции и роли я нахожусь во время ежедневных социальных контактов? (инициативный, доминантный, ориентированный на хорошие социальные отношения, ориентированный на задание, которое нужно выполнить)
- В каком секторе Розы Лири Вы обычно действуете в команде?

Подумайте об определенной ситуации в команде, когда общение не шло легко.

Групповое задание

Схематично расположите Розу Лири-Кювелье на полу (6 страниц с отдачей, получением). Проиграйте следующую ситуацию в группах из 4 человек: (команда из трех человек и один наблюдатель).

Объясните участникам, что их попросили разработать стратегию общения, чтобы внедрить миграционный подход в общение. Они встречаются в первый раз на этом конкретном задании. Во время обсуждения трое из них стоят на (или двигаются к) той части Розы Лири, которая соответствует общению в команде.

Через 10 минут Вы обсудите:

- Как Вы испытали различные позиции?
- Какой эффект оказало на Вас поведение других?
- Что оказалось для Вас наиболее продуктивным?

Вариация:

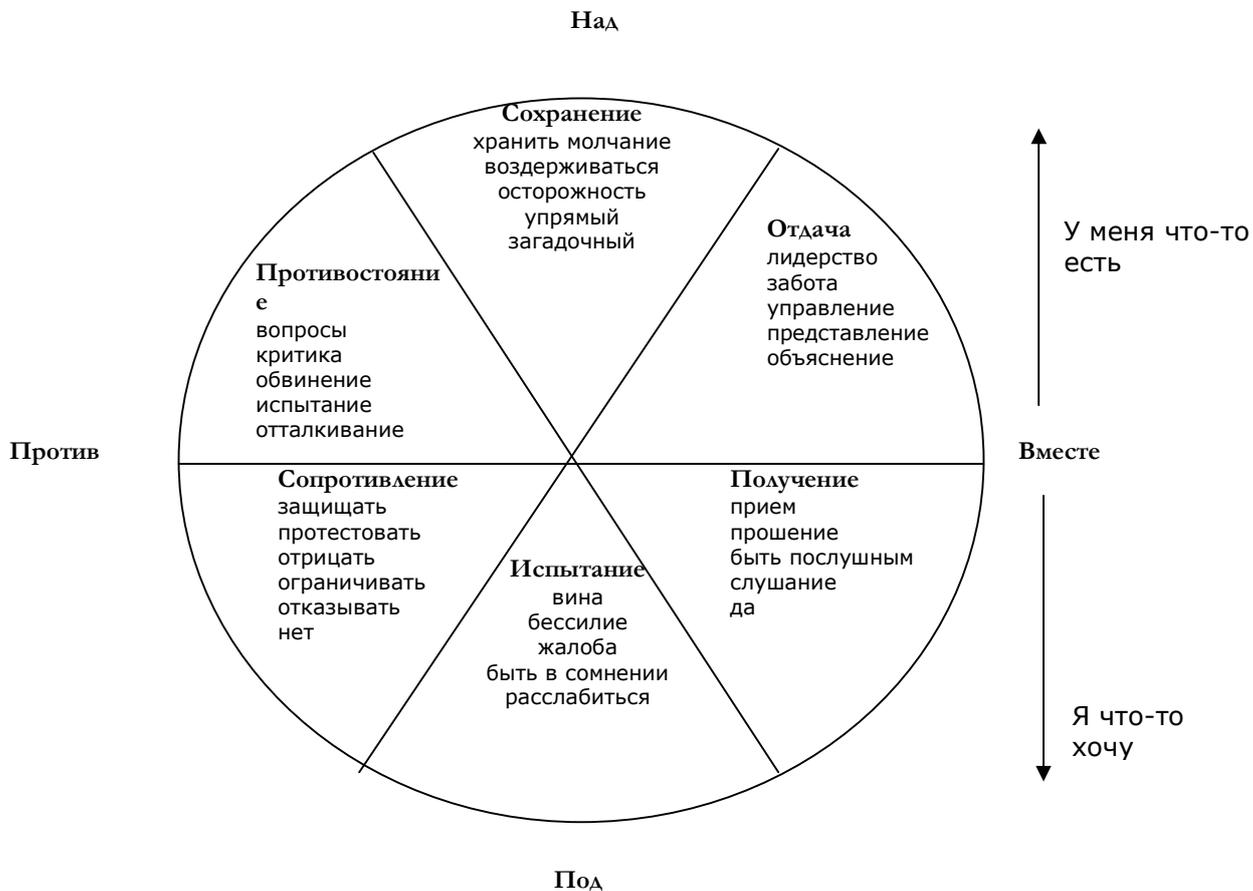
Фасилитатор может передвигать определенных членов команды на другую позицию, и игрок должен общаться в соответствующей манере.

На пленарном обсуждении оцените изначальные ожидания и опыт групповой работы.

Роза взаимодействий Лири-Кювелье

То, как человек противопоставляет себя другим, создает его/ее отношение к этим другим людям. Рисунок 7.1 показывает, как мы можем анализировать общение между людьми. Благодаря этой модели мы можем изменить некоторые устоявшиеся шаблоны взаимодействия и особенно *реакции*. Эта модель может служить для того, чтобы взглянуть на любую форму взаимодействия (встречи, обсуждения, ...) и может нам помочь в осознании роли, которую мы предпочитаем играть, или помочь нам научиться принимать различные роли, чтобы достичь наших целей.

Во взаимодействии мы можем отличить две фундаментальных оси: это отдача и получение и фокусирование на взаимодействии или соревновании (конкуренции). Сочетание этих осей дает нам различные позиции. Кто-то может предотвратить отдачу и получение или быть устойчивым. Вы также можете оставаться/держаться вместо отдачи и отвергать вместо получения. Вы также можете форсировать отдачу или разрушать то, что Вы получили... При сочетании этих осей мы приходим к 6 позициям в общении, у каждой из которых есть свои типичные характеристики. Каждый человек изменяет позицию в соответствии с ситуацией. Понимая различные позиции и их характеристики, Вы сможете лучше узнать человеческое общение.



Отношение + лидерство = отдача

Рисунок 7.1 Роль взаимодействий Розы Лири- Кувельер

Это поле, в котором люди проявляют инициативу, руководят или управляют событиями, и зовут других работать с ними.

Символ: лев

Отношение + следование = получение

Здесь мы найдем людей, которые перенимают инициативы других, принимают руководство и исполняют инструкции других.

Символ: лошадь

Автономность + лидерство = нападение

Здесь мы находим тех, кто предлагает критику, требует изменений и бросает вызов лидерству.

Символ: орел

Автономность + следование = сопротивление

Здесь – те, кто больше не принимает того, что им предлагают, говорят «нет», не соглашаются

Символ: овен

Лидерство + (автономность/отношение) = отмена

Здесь мы находим тех, кто больше не хочет давать или принимать, кто уходит в себя и ждет дальнейшего развития

Символ: сова

Следование + (автономность/отношение) = подчинение

Здесь мы находим тех, кто позволяет вещам с собой случаться без участия в решениях или взятии ответственности за них.

Символ: черепаха

Рассмотрим крайности

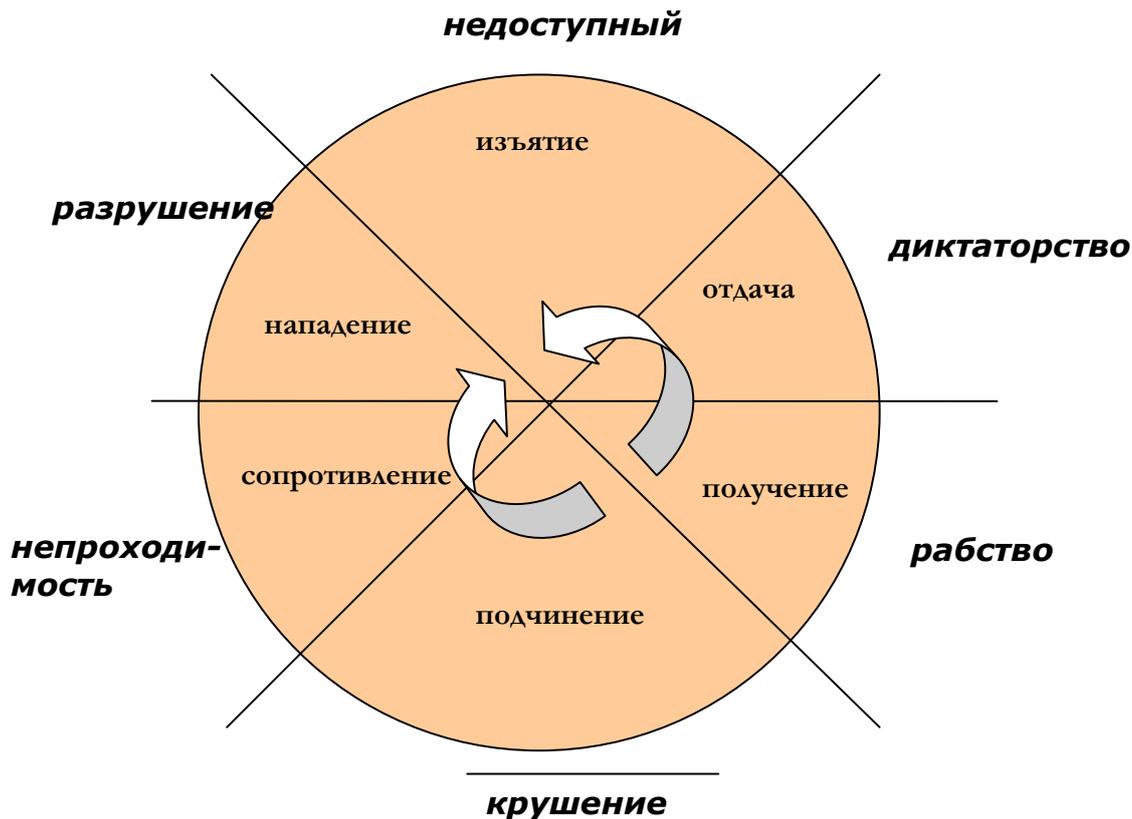


Рисунок 7.2 Противоположности в динамике групп согласно розе Лире - Кувелье

7.3 Упражнение: Слушание в парах

Очень часто, когда мы не согласны с кем-то, нам особенно трудно их слушать. Это упражнение должно помочь нам развивать умение слушать (даже если мы не согласны) и обеспечивает нам способ, позволяющий узнать, действительно ли мы прислушиваемся к другим. Это упражнение должно использоваться после того, как члены группы достаточно хорошо друг друга узнают.

Методика

1. Каждого участника просят найти партнера по обсуждениям. Затем их просят обсудить какую-либо тему, но после того, как каждый что-то сказал, другой должен обобщить то, что сказал его собеседник (и собеседник должен быть удовлетворен ответом) и только после этого может выразить свою точку зрения. Заметьте, в этом упражнении каждая пара сама выбирает тему для обсуждения. Или...
2. Каждого участника просят найти партнера, и фасилитатор дает им противоречивую тему для обсуждений. Опять после того, как каждый что-то сказал, другой должен обобщить то, что сказал его собеседник (собеседник должен быть удовлетворен ответом). Только после этого можно давать свой ответ или точку зрения на тему разговора. Возможные темы включают: «Дисбаланс власти создал культуру и общество»; «Традиционные знания более или менее потеряны, они больше не предоставляют возможностей для будущего»; «Изменение климата – это всего лишь тенденция на огромной временной шкале».



Полезные советы для тренеров и вопросы для региональной адаптации

Всегда существуют (противоречивые) темы для обсуждений, специфичные для каждого региона. Используйте их!

3. После упражнений 1 или 2 фасилитатор должен спросить группу, с какими трудностями они столкнулись при слушании, и создать их список на бумаге (плакате).

4. Затем спросите, что можно сделать, чтобы улучшить общение в группе. Запишите ответы на другом плакатном листе.

Время: Примерно час

Материалы: бумага для плакатов, клейкая лента, маркеры.

7.4 Упражнение: Определение защиты

Цель

Защита включает в себя действия, направленные на различные группы аудитории, цели и стратегии. Разработка обычного определения может улучшить общение в процессе планирования защиты. Целью этого упражнения является углубление человеческого мышления о том, что такое защита, и выведение общего определения для руководства планированием.

Процесс

(Время: 1–2 часа)

1. Разделите участников на маленькие группы и попросите их обсудить следующие вопросы. Их мысли должны заноситься на плакатную бумагу, чтобы поделиться ими на пленарном заседании группы.

- Что такое защита?
- Назовите три результата эффективной защиты.
- Какие типы действий включает защита?

2. На пленарном обсуждении попросите участников определить от трех до пяти сходств между ответами групп на первый вопрос и от трех до пяти различий. Запишите сходство и разницу на двух разных листах и обсудите.

3. Попросите участников обсудить и согласиться по четырем или пяти наиболее важных результатам и действиям, и обведите их кругом.

4. Если у Вас есть дополнительное время, обсудите определения на следующей странице. Подчеркните ключевые характеристики различных определений.

5. В заключении кратко изложите, как это обсуждение изменило понимание защиты у участников.

Дополнительная информация:

- Для этой главы даются презентации в PowerPoint по теме "Защита".
- Обратите внимание так же на различные ссылки, перечисленные в конце этого модуля.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Общение

Riccardo Del Castello and Paul Mathias Braun. 2006. **Framework On Effective Rural Communication For Development**. Food and Agriculture Organization of the United Nations and GTZ. ROME. Доступно на : <http://www.fao.org/nr/com/gtzworkshop/a0892e00.pdf>
(по данным на 27 марта 2008)

Ricardo Ramírez and Wendy Quarry. 2004. **Communication for development**. A medium for innovation in natural resources management. IDRC. FAO.
Доступно на : http://www.crdi.ca/en/ev-98287-201-1-DO_TOPIC.html
Открыть файл : [Communication for development in ENRM.pdf](#)
(по данным на 27 марта 2008)

Marian Farrior. 2005. **Emerging Trends in Communications and Social Science**. Breakthrough Strategies for Engaging the Public. Доступно на :
<http://www.biodiversityproject.org/publications.htm>
на: других публикациях.
(по данным на 27 марта 2008)

Ingie Hovland. 2005. Successful **Communication. A toolkit for Researchers and Civil Society Organisations**. Research and Policy in Development Programme. Доступно на :
http://www.odi.org.uk/RAPID/Publications/Documents/Comms_инструменты_web.pdf
(по данным на 27 марта 2008)

A Communication Strategy For the CBNRM Learning Institute. 2005. Draft. Доступно на:
<http://downloadzone.cbnrml.org/communicationstrategy.pdf>
(по данным на 27 марта 2008)

Manfred Oepen, Winfried Hamacher and members of the OECD-DAC Working Party on Development Assistance and Environment. Environmental Communication for Sustainable Development. Working **Paper of the Working Party on Development Cooperation and Environment**. Eschborn 1999. Доступно на:
<http://www.gtz.de/de/dokumente/en-environmental-communication-1999.pdf>
(по данным на 27 марта 2008)
1999. Environmental Communication. **Applying Communication Tools. Towards Sustainable Development**. Working Paper of the Working Party on Development Cooperation and Environment.. Доступно на: <http://www.oecd.org/dataoecd/8/49/2447061.pdf>
(по данным на 27 марта 2008)

Communication for Effective Development. Sourcing experts from the ICD framework agreement. DFID, the department for international development. 2005. pdf-файл не найден.

DFID. 2005. Monitoring And Evaluating Information And Communication For Development (ICD) Programmes. Guidelines. Доступно на : <http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/icd-guidelines.pdf>
(по данным на 27 марта 2008)

ESRC Societytoday. 2008. **Communication toolkit**. Доступно на:
<http://www.esrcsocietytoday.ac.uk/ESRCInfoCentre/CTK/communications-strategy/default.aspx>
(По данным на 27 марта 2008)

Susanne Willner (ed). 2006. **Strategic Communication for Sustainable Development**. A conceptual overview. Gtz. German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development. Rioplus Environmental Policy and Promotion of Strategies for Sustainable Development. Доступно

на: <http://www.cbd.int/cepa/toolkit/html/resources/59/5939C452-2E5A-4DAC-AE58-653BB66D0FAC/Strategic%20Communication%20for%20Sustainable%20development.pdf>
(По данным на 27 марта 2008)

Chike Anyaegbunam, Paolo Mefalopulos, Titus Moetsabi. 2004. **Participatory Rural Communication Appraisal**. Starting with the People. Handbook. SADC Centre of Communication for Development. Rome. Доступно на: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/008/y5793e/y5793e00.pdf>
(По данным на 27 марта 2008)

Paolo Mefalopulos and Chris Kamlongera. 2004. **Participatory Communication Strategy Design**. Handbook. Rome. Доступно на: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/008/y5794e/y5794e00.pdf>
(По данным на 27 марта 2008)

Jenni Metcalfe. 1994. **A natural resources communication workbook**. Communication Manager CSIRO Division of Tropical Crops & Pasture. Доступно на: http://66.102.9.104/search?q=cache:yAWCvbna67EJ:downloads.lwa2.com/downloads/publications_pdf/PR940276.pdf+jenni+metcalfe+%2B+1994%2B+workbook&hl=en&ct=clnk&cd=2&gl=nl
(по данным на 31 марта 2008)

Guy Bessette (ed). 2006. **People, Land, and Water**. Participatory Development Communication for Natural Resource Management. ISBN 1-84407-343-2. e-ISBN 1-55250-224-4. 324 страниц
Доступно на: http://www.idrc.ca/en/ev-98617-201-1-DO_TOPIC.html
(По данным на 27 марта 2008)

FAO. 2003. **Communication & Natural Resource Management - Experience/Theory**.
Доступно на: <http://www.comminit.com/en/node/1465>
(По данным на 27 марта 2008)

Information and communication for natural resource management in agriculture. A training sourcebook. <http://www.lavoisier.fr/notice/fr9251054820.html>

Natural Resources Communication Workbook. Occasional Paper 14/94
Доступно на: http://downloads.lwa2.com/downloads/publications_pdf/PR940276.pdf
По данным на 27 марта 2008

FAO. 2006. **Information and Communication for Natural Resource Management in Agriculture: a Training Sourcebook**. ISBN 92-5-105482-7. pp. 131
Anne Leitch¹, Jenny Bellamy¹, Allan Dale² and Lynda Pollock³. The role of science communication in natural resource planning: A case study in the Central Highlands of Queensland.
Доступно на: <http://www.regional.org.au/au/apen/2001/r/LeitchA.htm>
По данным на 27 марта 2008

Climate Change Awareness and Communication Strategies.
http://www.daff.gov.au/data/assets/pdf_file/0006/33981/nat_ag_clim_chang_action_plan2006.pdf#strategy4.1
По данным на 27 марта 2008

Guy Bessette. **Facilitating Dialogue, Learning and Participation in Natural Resource Management**. Доступно на: http://www.idrc.ca/en/ev-103604-201-1-DO_TOPIC.html
По данным на 27 марта 2008

Защита

CEDPA. 1999. **Advocacy: Building Skills for NGO Leaders** is the ninth volume in the CEDPA Training. Manual Series.

Доступно на : www.cedpa.org/files/666_file_advocacy_english_all.pdf
(по данным на 27 марта 2008)

WaterAid. 2007. **The Advocacy Sourcebook** of Wateraid.

Доступно на: www.wateraid.org/documents/plugin_documents/advocacy_sourcebook_2.pdf
(по данным на 27 марта 2008)

Alfonso Peter Castro and Antonia Engel (editors). 2007. **Negotiation and mediation techniques for natural resource management**. FAO. Rome.

Доступно на : <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/008/A0032E/a0032e00.pdf>
(по данным на 27 марта 2008)

Fern. 2006. **A Toolkit for African NGOs. Provoking Change**.

Доступно на : www.fern.org/media/documents/document_3914_3917.pdf
(по данным на 27 марта 2008)

Sofia Sprechmann and Emily Pelton. 2001. **Advocacy. Tools and Guidelines**. Promoting Policy Change. A Resource Manual for CARE Program Managers.

Доступно на: http://www.care.org/getinvolved/advocacy/инструменты/english_00.pdf
(по данным на 27 марта 2008)

Environmental Law Institute. 2004. **A TOOLKIT FOR ENVIRONMENTAL ADVOCACY IN AFRICA**.

Доступно на: http://www.getvisable.org/files/resourcesmodule/@random41940ceb78dbb/example_campaign.pdf

(по данным на 27 марта 2008)

Institute for Development Studies-Participation Group. **MAKING CHANGE HAPPEN**. Advocacy and Citizen Participation. Доступно на:

<http://www.justassociates.org/MakingChangeReport.pdf>
(по данным на 27 марта 2008)

United Nations Environment Program. 2007. **Negotiating and Implementing MEAs**. A Manual for NGOs.. Доступно на:

<http://www.unep.org/delc/docs/MEAs%20Final.pdf>
(по данным на 27 марта 2008)

Just Associates. **A New Weave of Power, People & Politics: The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation**. Table of content. Доступно на:

<http://www.justassociates.org/tableofcontents.pdf>
(по данным на 27 марта 2008)..

Lisa VeneKlasen and Valerie Miller. **A New Weave of Power, People & Politics: The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation**. Just Associates. Hard copy at Mirjam's. Веб-сайт: <http://www.justassociates.org/ActionGuide.htm>

Wikipedia. Definition on advocacy. <http://en.wikipedia.org/wiki/Advocacy>

(по данным на: 27 марта 2008)

Politics and Advocacy. The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation. Доступно на:

<http://www.justassociates.org/05chap1%20politics%20and%20advocacy.pdf>

What is Advocacy. Доступно на: <http://www.cambridgeshire.gov.uk/NR/rdonlyres/319F70A9-C8D0-4AEB-81B1-D747E8959EC5/0/Whatisadvocacy.pdf>

Prolinova. 2005. **Strengthening PROLINNOVA policy dialogue and advocacy strategy.** PROLINNOVA WORKING PAPER 10. Доступно на: http://www.prolinova.net/Working_Papers/WP10%20Policy%20advocacy%20discussion%20note.doc

Лоббирование

What is lobbying? Доступно на: <http://www.commissairelobby.gc.ca/en/citizens/lobbyism>
(По данным на 27 марта 2008)

PRI (www.penalreform.org). How to Lobby. Доступно на: <http://www.united.non-profit.nl/pages/info21.htm>
По данным на 27 марта 2008

WHAT IS LOBBYING? Доступно на: http://www.pano.org/publicpolicy/Documents/panewsletterarticle1_%20lobbying.doc
По данным на 27 марта 2008

PTA. What is Lobbying? http://www.pta.org/archive_article_details_1141750504718.html
По данным на 27 марта 2008

What is Lobbying. Доступно на: <http://www.glsen.org/cgi-bin/iowa/all/news/record/975.html>
(По данным на 31 марта 2008)

BCGEU. www.bcgeu.ca What is lobbying. Доступно на: <http://www.geu.ca/bbpdf/lobbying.pdf>
По данным на 27 марта 2008

Общение, помощь, власть, многосторонние процессы, планирование...

Wageningen Internetaional's MSP Portal: <http://portals.wi.wur.nl/msp>