

ГОТОВИМ САМИ

ГРАЖДАНСКАЯ АКТИВНОСТЬ СВОИМИ РУКАМИ
ВВЕДЕНИЕ В ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ



ГОТОВИМ САМИ

ГРАЖДАНСКАЯ АКТИВНОСТЬ СВОИМИ РУКАМИ
ВВЕДЕНИЕ В ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

MitOst



**Theodor
Heuss
Kolleg**

При поддержке

Robert Bosch **Stiftung**



Federal Foreign Office

ISBN 978-3-944012-15-5 (печать)

ISBN 978-3-944012-16-2 (PDF)

Издание первое, 2015

Все права защищены

© MitOst Berlin

Авторы: Хайке Фарун, Нильс-Айк Циммерманн, Элиза Сковрон

Перевод с немецкого: Румия Айситулина

Редактор-корректор: Мария Шамаева

Дизайн и верстка: Максим Нерода, www.maximneroda.com

Отпечатано на бумаге, сертифицированной FSC

www.theodor-heuss-kolleg.de

Библиографическая справка Немецкой национальной библиотеки

Данная публикация включена Немецкой национальной библиотекой в национальную библиографию Германии; подробные библиографические данные находятся на <http://dnb.d-nb.de>.

Об авторах

Хайке Фарун — тренер в области молодежного и взрослого образования и в международной сфере. Основные направления работы — проектный менеджмент в некоммерческой области, подготовка тренеров, межкультурное обучение и многообразие.

Нильс-Айк Циммерманн — менеджер программ в сфере гражданской активности. Эксперт по неформальному образованию, гражданскому обществу и гражданскому участию в Европе.

Элиза Сковрон — соосновательница проекта Working Between Cultures и тренер. Работает с группами и организациями на темы многообразия, межкультурных компетенций и конструктивной коммуникации.



СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6	Место проведения	66
		Составление бюджета	66
		А на десерт...	67
Развиваем идеи	8	Связи с общественностью	68
Источник мотивации: мы сами	10	Имидж и то, как мы видим себя	69
Источник мотивации: наше окружение	10	Аутентичность	70
Внешние импульсы	13	А чем занимаются другие?	70
Мост в будущее	14	Каналы коммуникации	72
Как определить цели	15	Распространение информации	72
Описываем общественный эффект	16	Хорошее описание	74
Потребности целевой группы	16	Хорошая история	76
Формы активности	16	Визуальный язык	77
Как добиться устойчивого воздействия	17	Типографика	80
Рецепт готов. Что дальше?	17	Фотография	81
		Как устанавливать и поддерживать связи	85
Планирование	20	Что происходит в мире	85
Идеи и цели	21	Делай добро и говори об этом	86
Сортировка и оценка	22	Мораль сей басни такова...	87
Сбор информации и понимание	22	Фандрайзинг	88
Адаптация концепции	24	Анализ потребностей и ресурсов	89
О времени	26	Низкий бюджет	90
Как сохранить мотивацию	32	Как создается смета	90
Управление рисками	35	Привлечение средств	91
Самоанализ	36	Что нужно тем, кто нас поддерживает	92
Оценка: как вынести для себя уроки	38	Как выглядит заявка на финансирование	92
		Деньги через интернет: краудфандинг	93
Команда	40	Особое спасибо...	94
Работа в разносторонней команде	42	Финансы	96
Цели и ценности членов команды	42	Как подавать заявку на финансирование	98
Распределение ролей в команде	44	Одобрение заявки	98
Основы совместной работы	45	Доходы	99
Коммуникация внутри команды	48	Расходы	99
Конфликты в команде	51	Документация и финансовая отчетность	99
В эпицентре конфликта	52	Полезные советы	101
Взлеты и падения в команде	53	Словарик финансовых терминов	102
И напоследок: работа с удовольствием!	54	Вошли во вкус?	103
Целевая группа	56		
Анализ целевых групп	57		
Конкретизация целевой группы	59		
Коммуникация и сотрудничество	63		
Позитивный подход	65		
Материалы и методы	66		

ВВЕДЕНИЕ: ЧТО ГОТОВЯТ НА КУХНЕ ГРАЖДАН- СКОЙ АКТИВНОСТИ?

КОГДА МЫ ГОЛОДНЫ, НУЖНО ПОДКРЕПИТЬСЯ. А КОГДА НАС ЧТО-ТО НЕ УСТРАИВАЕТ В ОБЩЕСТВЕ, МОЖНО ПОПЫТАТЬСЯ ЕГО ИЗМЕНИТЬ. ДА, МЫ ЖИВЕМ В ЭПОХУ ФАСТФУДА, И НАМ ДАВНО НЕОБЯЗАТЕЛЬНО ГОТОВИТЬ САМИМ. И КОНЕЧНО ЖЕ, МОЖНО ПРОСТО СИДЕТЬ И ЖАЛОВАТЬСЯ НА ТО, КАК ВСЕ ПЛОХО. НО ВЕДЬ НЕЛЬЗЯ ВСЮ ЖИЗНЬ ПИТАТЬСЯ ПИЦЦЕЙ, БУРГЕРАМИ И КАРТОШКОЙ-ФРИ! А ВЕЧНЫЕ ЖАЛОБЫ НЕ РЕШАЮТ ПРОБЛЕМ — ИЗ-ЗА НИХ НАШЕ НЕДОВОЛЬСТВО ТОЛЬКО РАСТЕТ.

Самодельное лучше покупного

Давайте примем важное решение — будем готовить сами. Мы достанем наши любимые свежие продукты, с любовью приготовим их. А потом разделим трапезу с друзьями, и за нашим столом найдется место для всех.

Так и с гражданской активностью: мы сами решаем, что для нас важно, в одиночку или в компании. Вместе с единомышленниками мы разрабатываем собственные идеи и решения для нашего окружения.

Ведь так многое в нашей жизни нельзя купить за деньги. Вместе с тем то, что не продается и не покупается, нередко — действительно важные вещи. Это хорошая причина стать активным, придумать свое меню и изменить то, что нас окружает.

Сделай сам

Надеемся, что наша «поваренная книга» поможет вашей добровольческой инициативе придумать собственные рецепты совместного действия. И пусть читатели войдут во вкус и начнут экспериментировать с рецептами. Некоторые «рецепты» в этой книге можно просто скопировать, но в первую очередь мы хотели бы пробудить ваш аппетит к новому.

Помните старую поговорку — «Общий горшок гуще кипит»? Конечно, не так просто собрать в одной кухне самых разных людей и найти каждому подходящее задание, особенно если каждый привык готовить по-своему. Быть может,

нам придется по-новому организовать нашу работу или применить другие методы сотрудничества. Но чем больше народу готовит на кухне, тем богаче и разностороннее становится наша пища.

Мы нужны на демократической кухне для большего участия в проходящих на ней процессах. Конечно, этой кухне требуются и профессионалы: знаменитые повара, главные редакторы газет, парламентарии, фуд-фотографы, председатели продуктовых концернов... Но наше пособие создано для увлеченных своим делом любителей. Ведь их так много, и именно они находятся в прямом контакте с самыми разными людьми, которые и составляют наше общество. Именно они заводят, захватывают, вдохновляют.

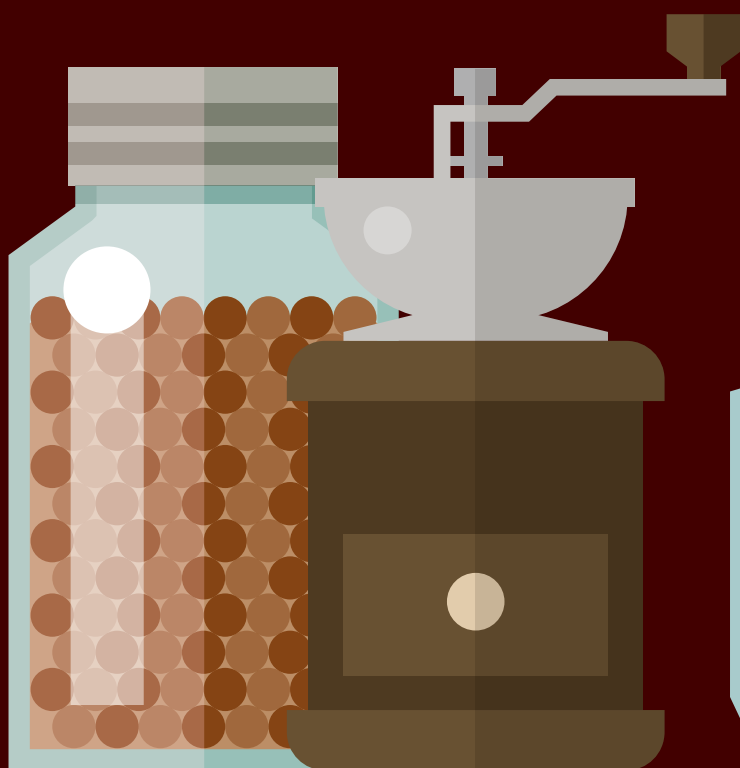
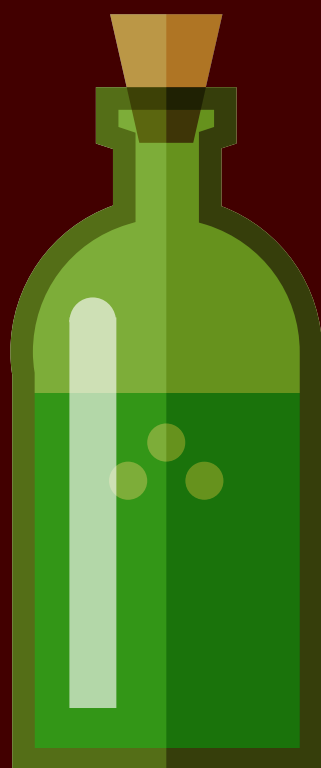
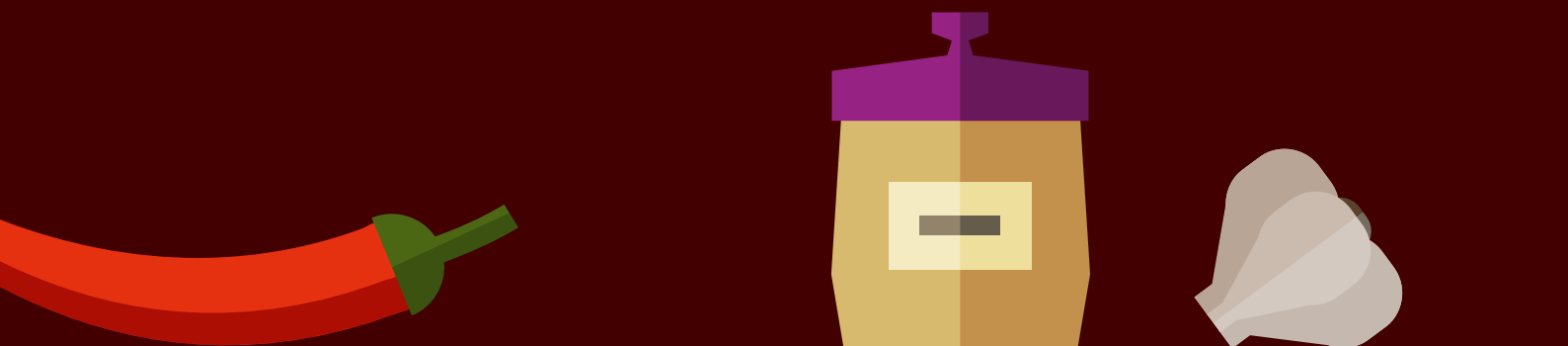
Слова благодарности

Лежащая перед вами книга увидела свет благодаря усилиям многих людей. Тренеры, менеджеры программ и бывшие участники Коллегии им. Теодора Хойсса поделились здесь своим опытом, приобретенным на тренингах и в рамках консультаций для добровольных инициатив. Working Between Cultures поделились своими экспертными знаниями по коммуникации, осознанному подходу к многообразию и командной работе.

От всего сердца благодарим: Марию Праль из Working Between Cultures за предложения по теме коммуникации. Ивелину Кованлашку из организации «Хлеб для мира» за критику. Анне Дёрнер из Академии социального предпринимательства за импульсы на тему «А что дальше?». Лауру Верлинг из MitOst за идеи о том, как рассказать свою историю. А также тренеров и экспертов по проектам Максима Степанова — за импульсы на темы времени и краудфандинга, Сильвену Гарелову и Хелене Баумайстер — за вдохновение, которое мы очень ценим.

И всех авторов.

РАЗВИВАЕМ ИДЕИ

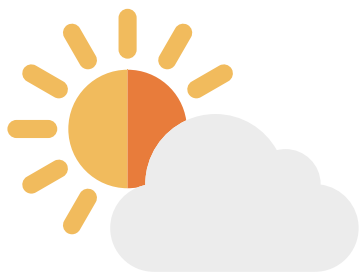


А ЧТО У НАС СЕГОДНЯ НА ОБЕД?

НЕДАВНО В ГОСТЯХ У ДРУЗЕЙ ВЫ ПОПРОБОВАЛИ ЧТО-ТО ОЧЕНЬ ВКУСНОЕ. НАДО БЫ ВЗЯТЬ РЕЦЕПТ... НО ДОМА ВСЕ БЫСТРО ЗАБЫВАЕТСЯ, И ВОТ ВЫ СНОВА РАЗОГРЕВАЕТЕ ЗАМОРОЖЕННЫЕ БЛИНЧИКИ. ПОХОЖИМ ОБРАЗОМ ОБСТОЯТ ДЕЛА И С ГРАЖДАНСКОЙ АКТИВНОСТЬЮ – НОВЫЕ ИДЕИ ПОЯВЛЯЮТСЯ БЫСТРО, НО И ЗАБЫВАЮТСЯ С ТАКОЙ ЖЕ СКОРОСТЬЮ. КАК ЖЕ НАЙТИ ВДОХНОВЕНИЕ И СОЗДАТЬ ЧТО-ТО НОВОЕ, НЕПРИЕВШЕЕСЯ?

С чего начинается приготовление пищи? Сначала мы решаем, чего нам хочется, или смотрим, какие у нас есть продукты. И только после этого становится ясно, что и как мы будем готовить. Попробуем перевести этот принцип на язык гражданской активности: залогом успеха здесь является всеохватывающий анализ исходного положения. Только после этого можно создать хорошие идеи, только при этом условии мотивацию и имеющиеся ресурсы можно будет применить с пользой.

На этапе создания идей принимаются важные решения: Что станет темой вашей деятельности и почему? Каких целей и перемен вы хотели бы добиться? Как конкретно вы будете действовать? Поэтому стоит с самого начала обратить особое внимание на следующие аспекты:



Мои интересы

- Какие темы меня интересуют?
- Что я уже знаю и умею?
- Чему мне хотелось бы научиться и что попробовать?
- За что мне хотелось бы выступить?



Мое окружение

- Что мне не нравится в нынешнем положении дел?
- Что работает, но требует поддержки?
- Что мне хотелось бы изменить?
- Чего еще совсем нет?

Если сразу учитывать как личную, так и общественную стороны, в долгосрочной перспективе это только сделает вашу инициативу сильнее и повысит ваши шансы на реальный успех. Почему?

ИСТОЧНИК МОТИВАЦИИ: МЫ САМИ

Когда мы работаем над чем-то, что нас действительно интересует, мы делаем это с гораздо большей энергией. Ведь мы делаем это не потому, что «так надо» или потому что за это заплатят деньги, а потому, что у нас есть **внутренняя мотивация**.

При этом на переднем плане может находиться желание что-то изменить, улучшить, сделать более честным, научиться чему-то новому, приобрести новый опыт и столкнуться с новыми вызовами. Но может быть и так, что вы хотите использовать ваши таланты и компетенции, привнести в инициативу ваши знания и умения.

ИСТОЧНИК МОТИВАЦИИ: НАШЕ ОКРУЖЕНИЕ

Нет ничего плохого в том, чтобы делать что-то потому, что это вам нравится, но гражданские инициативы означают намного больше. В подобных инициативах работа ведется с обществом **на благо общества**. Многие сочтут эти слова слишком громкими. Но даже если вы «всего лишь» меняете к лучшему свою улицу, это делает вас частью гражданского общества, которое нуждается в таких инициативах не меньше, чем, например, в Amnesty International. Итак, мы говорим об **общественных изменениях**! Хотя пользоваться словом «окружение» при развитии и планировании, безусловно, гораздо более понятно и осязаемо и упрощает первые шаги. Как же перейти от понимания того, что в нашем окружении что-то идет не так или вообще не работает, к проектной идее?

⇒ **Опросник: Что меня действительно интересует?**

Если учитывать оба источника мотивации, это может дать новые импульсы или даже оживить старые мечты. Вы можете по-новому взглянуть на привычные, «очевидные» вещи — то, что вы и так делаете с людьми, с которыми вы и так проводите время, — а может быть, вы создадите что-то совершенно новое...

Метод

ПРЕВРАЩЕНИЕ

Закрой глаза и представь, что буквально за одну ночь мир изменился. Ты выходишь из дома:

- Кто встречается тебе на улице?
- Как ведут себя люди, что они делают?
- Что сохранилось, а что изменилось?

Опиши, что ты видишь

Представь себе этот новый мир как можно конкретнее и запомни свои представления. Зарисуй их или расскажи о них другому человеку.

Путь к переменам

На втором этапе работы нужно будет подумать, какие шаги нужно предпринять для достижения этих перемен.

- Что можно сделать?



Опросник

ЧТО МЕНЯ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ИНТЕРЕСУЕТ?

К КАКИМ ТЕМАМ Я ПРИСЛУШИВАЮСЬ (ПРОДОЛЖАЮ ЧИТАТЬ, НЕ УХОЖУ С САЙТА)?

КАКИЕ ЛЮДИ МЕНЯ ВДОХНОВЛЯЮТ? ПОЧЕМУ? КАКИЕ ЦЕННОСТИ ОЛИЦЕТВОРЯЮТ ЭТИ ЛЮДИ?

ЧТО Я ЛЮБЛЮ ДЕЛАТЬ И ЧТО ОСОБЕННО ХОРОШО МНЕ УДАЕТСЯ?

КАКИЕ СПОСОБНОСТИ МНЕ ХОТЕЛОСЬ БЫ РАЗВИТЬ?

ЧЕМ Я РАНЬШЕ ЗАНИМАЛСЯ(ЛАСЬ), НО ПЕРЕСТАЛ(А) ЭТО ДЕЛАТЬ?

ЧТО БЫ МНЕ ХОТЕЛОСЬ ПОПРОБОВАТЬ, С ЧЕМ ПОЗНАКОМИТЬСЯ?

ЧТО КАЖЕТСЯ МНЕ ИНТЕРЕСНЫМ, НО МНЕ НЕ ХВАТАЛО СМЕЛОСТИ ПОПРОБОВАТЬ?

ЧТО МНОЮ ДВИЖЕТ, КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ НЕ ОСТАВЛЯЮТ МЕНЯ РАВНОДУШНЫМ(ОЙ)?

КАКИЕ ИЗ НИХ МНЕ ХОТЕЛОСЬ БЫ РЕШИТЬ?

Метод

АССОЦИАЦИИ

Этот метод хорошо подходит для сбора идей. Нужно найти ассоциации к понятиям, проанализировать и упорядочить их. Они лягут в основу первой идеи новой инициативы.

Двое или трое человек садятся на пол спиной к спине, протоколирующий получает 5–7 листов формата А4, на каждом из которых написано одно центральное понятие.

Понятия могут быть такими: мой квартал, вызовы, проблемы, инициатива, проект, команда, окружение, окружающая среда, устойчивое развитие, политика, люди, несправедливость.



Протоколирующий зачитывает первое понятие и записывает ассоциации остальных участников. Через минуту он переходит к следующему листку.

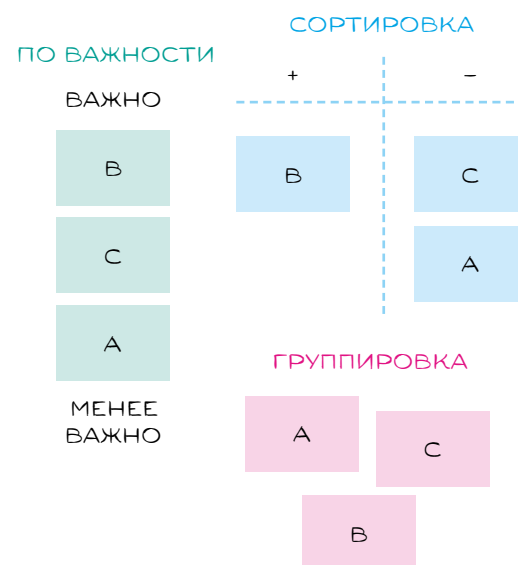
Центральные вопросы для анализа: Какие понятия оказались самыми интересными? Какие (разные) ассоциации вызвали у вас эти понятия? Что не было упомянуто?

Метод

ВИДЕНИЕ

Запиши все понятия и ассоциации по определенной теме, которые приходят тебе в голову, — без цензуры и комментариев. Это особенно важно в тех случаях, когда ты работаешь в группе. Запиши по возможности только самые важные пункты или ключевые слова.

Если при этом воспользоваться стикерами или карточками, то будет проще **группировать, сортировать, расставлять по важности** результаты работы.



Полезно знать

КАК ЛЮДИ МЕНЯЮТ МИР

- выступая против несправедливости,
- представляя свои идеи на собраниях, конференциях и форумах,
- выступая в роли кураторов, тренеров или наставников,
- занимаясь творческой деятельностью,
- выступая с организацией петиций, кампаний и демонстраций,
- развивая новые предпринимательские идеи,
- поддерживая организации или деятельность на общественных началах,
- осознанно относясь к потреблению и ответственно используя ресурсы.

Разработано под влиянием: www.tigweb.org/action-tools/guide (на английском)

Пример

МОЙ АНГЛИЙСКИЙ

Мой английский так себе. Если я пойду на курсы английского языка и съезжу в Англию, то стану лучше знать английский и понимать культурно обусловленное поведение.

Пример

НАШ АНГЛИЙСКИЙ

Мой английский так себе, и у нескольких моих друзей он тоже не очень. Я организую несколько английских вечеров — мы будем смотреть фильмы в оригинале, пригласим школьницу, приехавшую по обмену из Англии и т. д. Со временем мы начнем говорить по-английски лучше и будем лучше понимать культурно обусловленное поведение.

ВНЕШНИЕ ИМПУЛЬСЫ

Конечно же, бывает и так, что инициативы приходят «извне» — так получается, когда кто-то обращается к вам с просьбой или предложением. Это может быть, например, директор школы («Нам нужны развлечения для летнего праздника») или представители районной администрации, которая оказывает финансовую поддержку исторических проектов. Даже тот, кто работает на общественных началах в какой-либо организации, нередко получает возможность претворить в жизнь собственные инициативы.

Безусловно, исходящие извне импульсы не могут быть единственным стимулом для создания инициативы — гражданская активность, осуществляемая «по заказу», в долгосрочной перспективе оставляет пресное послевкусие. Тем не менее имеет смысл осмотреться и узнать, где еще требуется активность и кто ее поддерживает.

Когда вы собрали первые идеи и уже готовы приступить к их осуществлению, имеет смысл сделать шаг назад и ответить на вопрос, что же означает делать что-то вместе с обществом для этого общества? Ответ прост: нужно добиваться перемен, которые будут полезны не только вам самим.

⇒ **Опросник: Среда моей активности**

Опросник

СРЕДА МОЕЙ АКТИВНОСТИ

КАКИЕ ОБЪЕДИНЕНИЯ И ОРГАНИЗАЦИИ УЖЕ ВЕДУТ АКТИВНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В МОЕМ ОКРУЖЕНИИ?

КАКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТАЮТ С ТЕМАМИ ИЛИ МЕТОДАМИ, КОТОРЫЕ МЕНЯ ИНТЕРЕСУЮТ?

КАКИЕ МЕРОПРИЯТИЯ В МОЕМ ОКРУЖЕНИИ МОЖНО БЫЛО БЫ ПОДДЕРЖАТЬ МОИМИ СОБСТВЕННЫМИ ИДЕЯМИ?

КАКИЕ ИМЕЮТСЯ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ПОДДЕРЖКЕ ГРАЖДАНСКИХ ИНИЦИАТИВ СО СТОРОНЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ И ЧАСТНЫХ ФОНДОВ?

МОСТ В БУДУЩЕЕ

Чтобы четко представить себе, каких изменений позволит добиться ваша идея, можно воспользоваться образом моста. Один из берегов — это настоящее или прошлое, другой — будущее. Оба берега связаны мостом. Этот мост символизирует вашу инициативу.

Почему мы советуем основательно изучить имеющееся положение дел? Чем точнее описана проблема, тем лучше можно понять, с чем конкретно вы имеете дело. Тогда становятся очевидны причины существования проблем или недостатков. Конкретные сложности укажут на то, где именно пригодится ваша идея. А негативные эффекты описанной проблемы могут позволить привести аргументы в пользу необходимости изменений.

Сам мост или его «кирпичики» символизируют все то, что понадобится в пути от идеи до ее осуществления. Пусть одним «кирпичиком» станет ваша собственная мотивация, другим — конкретное действие, третьим — ваша команда. На этой ранней стадии невозможно предугадать, какими станут все «кирпичики». Тем не менее этот образ позволяет понять, как много элементов нужно собрать вместе, чтобы построить мост.

Кстати говоря, описывая картину будущего, вы автоматически определяете цели вашей активности, а это поможет вам при дальнейшем планировании.

Положение на сегодня

- В чем заключается проблема / потребность?
- Что именно мне мешает?
- Почему это является проблемой?
- Что именно усложняет и чему препятствует такая ситуация?
- Если ничего не изменится, каков будет эффект в будущем?

Метод

МОСТ АКТИВНОСТИ

Нарисуй мост. По одну сторону находится берег настоящего. Здесь нужно записать все, что приходит тебе в голову по приведенным ниже вопросам.

После этого тебе надо переместиться на другой берег — берег будущего. Запиши как можно конкретнее, что изменит ваша инициатива.

Теперь можно заняться тем, **каким** путем ты собираешься попасть на другую сторону. Представь себе, как выглядит мост, какие люди встречаются на пути, что может случиться.

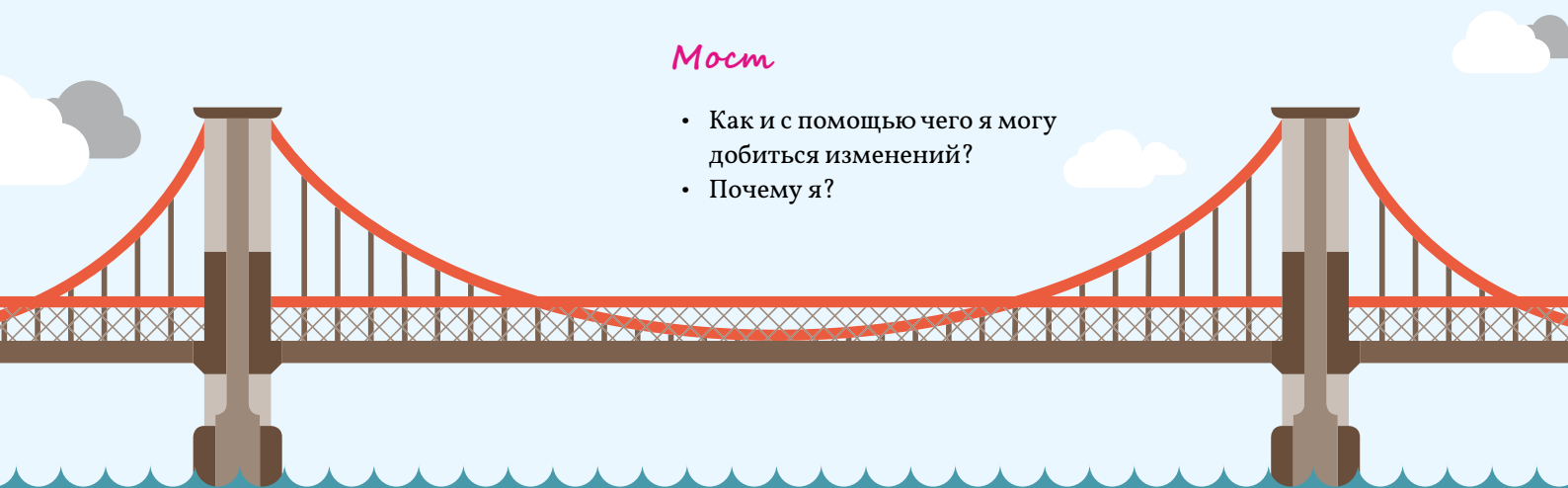
Если вы работаете в команде, после индивидуальной работы вы можете обсудить ваши мосты. Можно также построить мост из самых разных материалов. Самое главное при этом — записать идеи и ответы.

Как все должно быть

- Какова ситуация сейчас?
- Что именно изменилось?
- Какие изменения к лучшему я вижу?
- Что позволяет мне говорить об изменениях? Какие признаки?

Мост

- Как и с помощью чего я могу добиться изменений?
- Почему я?



Полезно знать

МЕТОДИКА SMART

Эта аббревиатура используется в проектом менеджменте, когда речь идет об определении целей и их описании. Пять букв отражают характеристики целей:

S – specific (конкретность)

Чего именно я хочу добиться?

M – measurable (измеримость)

Как измерить, была ли достигнута цель?

A – acceptable (приемлемость)

Согласны ли действующие лица с постановкой цели?

R – realistic (достижимость)

Возможно ли достичь цели в имеющихся условиях?

T – time-bound (ограниченность по времени)

Когда цель должна быть достигнута?

КАК ОПРЕДЕЛИТЬ ЦЕЛИ

Движение в сторону собственного видения будущего происходит шаг за шагом. А для того, чтобы идти этим путем осознанно, имеет смысл сформулировать четкие и конкретные цели. Заодно можно проверить, той ли дорогой вы идете.

Четкая и позитивная формулировка

Хорошо сформулированная цель станет полезным ориентиром, ведь она четко описывает, какое воздействие должна оказать ваша инициатива. Такая цель обозначает ясный результат, достижение которого легко проверить: к примеру, благодаря акции по уборке мусора лес стал чистым. Необходимо пользоваться позитивными формулировками — вы не «уменьшаете пассивность» людей, а мотивируете их «стать более активными».

Ограничение по времени и содержанию

Корни многих проблем лежат глубоко в обществе или являются результатом других недостатков. К примеру, акция по уборке мусора не может решить проблему отсутствия вывоза мусора. Но все участники понимают, что они сами в состоянии что-то изменить. Так что в ближайшее время наступает конкретное, осязаемое улучшение.

Пример

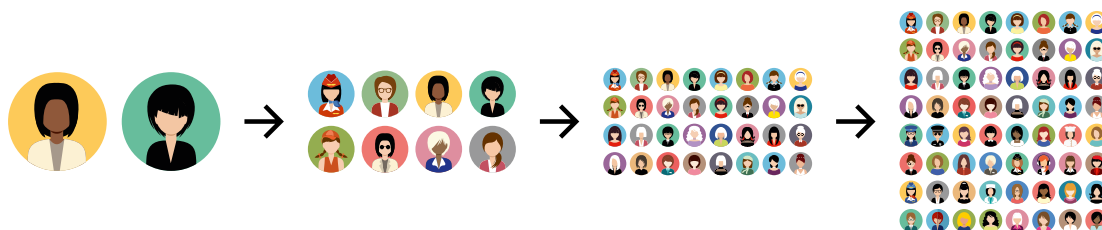
УБОРКА МУСОРА

Ваша команда предложила экологический мастер-класс для детей. Ребята начали акцию по уборке в лесу с участием своих семей.

- Ребята нашли информацию о проблеме мусора в своем окружении.
- Они поняли, как важно выступать за окружающую среду.
- Лес стал чистым.
- Окрестные жители берут на себя ответственность за общественное пространство.
- Люди получили мотивацию к активным действиям.

ОПИСЫВАЕМ ОБЩЕСТВЕННЫЙ ЭФФЕКТ

Это событие пошло на пользу не только тем, кто занимался уборкой, но и всем тем, кто ходит гулять в лес. Участники не просто проявили одноразовую активность, а будут и в будущем вести себя более ответственно. Поэтому активность сохраняется и по завершении акции и, возможно, даст ростки для новых акций.



Цепная реакция: малая инициатива ограниченной группы лиц вначале идет на пользу основной целевой группе, а затем охватывает более широкие группы и в идеальном случае — все общество в целом.

⇒ **Опросник: Устойчивые результаты и влияние**

ПОТРЕБНОСТИ ЦЕЛЕВОЙ ГРУППЫ

Пример акции по уборке мусора на стр. 15 освещает еще один значимый аспект на данном этапе развития идеи. Наряду с детьми, их семьи также являются важной целевой группой. Они также получают информацию, изменяют свое отношение к проблеме и помогают с уборкой. Но если они убеждены в том, что такая акция — это пустая трата времени («ведь лес скоро снова вернется в печальное состояние, и не нужно указывать им, как себя вести»), это может означать, что при планировании был упущен важный шаг — определение и анализ целевой группы.

В процессе планирования сюда добавятся и другие аспекты. Поэтому мы посвятили главу 2 подробному анализу целевых групп и их жизненных условий.

⇒ **Опросник: Целевые группы**

ФОРМЫ АКТИВНОСТИ

То, какой путь будет наиболее подходящим для вашей идеи, то есть как конкретно вы будете ее осуществлять, зависит от ситуации, в которой вы находитесь, и прежде всего от целей и целевой группы.

Полезно знать

А КАК?

Эти вопросы помогут определиться с методами и типом работы вашей инициативы:

- Как лучше всего добиться внимания людей? Какие формы работы интересуют людей?
- Как лучше всего можно распространить мою идею? Какая форма оптимальна для реализации моих намерений?
- Может быть, кто-то уже занимается этим направлением? Как можно объединить наши усилия?

Серия кинопоказов, вечерние дискуссии или гражданская инициатива отличаются регулярностью проведения. Здесь важно распределить энергию и мотивацию участников на длительный период времени. В путь к цели отправляется целая группа людей, и важно, чтобы они не выдохлись и не потеряли мотивацию. Концерт, демонстрация или уборка мусора, напротив, изначально являются разовыми событиями. Здесь команда мобилизует все силы для достижения результата на ограниченном отрезке времени. Удастся ли провести последующие акции с теми же людьми, покажет время.

КАК ДОБИТЬСЯ УСТОЙЧИВОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ?

Не всегда можно предугадать, каким окажется эффект инициативы. Нередко кажущиеся незначительными действия приводят к значительным изменениям и позволяют решить проблемы общества, а иногда не удается выйти за рамки «слепого акционизма», оторванного от окружающей действительности. Принцип устойчивости не означает, что любой вид активности должен иметь долгосрочную перспективу. Однако это означает, что нужно задумываться о возможных последствиях, а также критически рассматривать соотношение приложенных усилий и принесенной пользы. Таким образом, стоит поразмыслить о внутренней логике вашей идеи и о том, как можно развивать ее дальше. Здесь вновь важную роль играет целевая группа — именно эти люди лучше всего могут обеспечить устойчивость изменений.

⇒ **Опросник: Устойчивые результаты и влияние**

РЕЦЕПТ ГОТОВ. ЧТО ДАЛЬШЕ?

И вот рецепт достижения перемен стал уже довольно конкретным. Теперь мы переходим к планированию. Здесь полезно будет подвести к общему знаменателю имеющиеся ассоциации, размышления и обрывочные идеи. Так можно проверить, учтено ли все необходимое, и понять, все ли ингредиенты на месте. Кроме того, если хотите, чтобы на вашей кухне собралось много поваров — неважно, будут ли это члены команды или группа поддержки, — нужно четкое представление о предстоящих действиях. Значит, задача заключается в том, чтобы организовать свой собственный рабочий процесс и вовлечь остальных, а также убедить людей в том, что вас нужно поддержать.

Таблица: Базовая логика инициативы

Люди	Для кого?
Что думают люди? Как они видят инициативу?	Целевые группы Партнеры Другие бенефициары инициативы
Почему?	Что?
Мотивация Имеющиеся проблемы в обществе Вклад в решение	Деятельность Конкретное влияние на общество Продукты

ЦЕЛЕВЫЕ ГРУППЫ

КОГО ЗАТРАГИВАЕТ МОЯ ИДЕЯ? КОГО ОНА ДОЛЖНА КОСНУТЬСЯ?

В КАКОЙ СТЕПЕНИ МОЯ ИДЕЯ ЗНАЧИМА ДЛЯ ЭТИХ ЛЮДЕЙ?
ВИДЯТ ЛИ И ОНИ ПРОБЛЕМУ В ИМЕЮЩЕМСЯ ПОЛОЖЕНИИ ДЕЛ?

В ЧЕМ ЭТИ ЛЮДИ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ЗАИНТЕРЕСОВАНЫ?

ЧТО МОГЛО БЫ МОТИВИРОВАТЬ ЛЮДЕЙ, ЗАТРОНУТЫХ ПРОБЛЕМОЙ,
ТАКЖЕ НАПРАВИТЬ УСИЛИЯ НА ЕЕ РЕШЕНИЕ?

КАКОЙ ВКЛАД МОГУТ ВНЕСТИ ЭТИ ЛЮДИ?

ЧТО МОЖЕТ ПОМЕШАТЬ ИМ УЧАСТВОВАТЬ? ЧТО МОЖЕТ ПОБУДИТЬ ИХ
К УЧАСТИЮ?

Дальнейший анализ

⇒ Глава «Целевая группа»

УСТОЙЧИВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ВЛИЯНИЕ

МОГУ ЛИ Я С ПОМОЩЬЮ ЭТОЙ ИНИЦИАТИВЫ ДОБИТЬСЯ ЖЕЛАЕМОГО ЭФФЕКТА?

ЖЕЛАЕМЫЙ ЭФФЕКТ

-
-
-
-

КАК Я СОБИРАЮСЬ ДОБИТЬСЯ ЕГО?

-
-
-
-

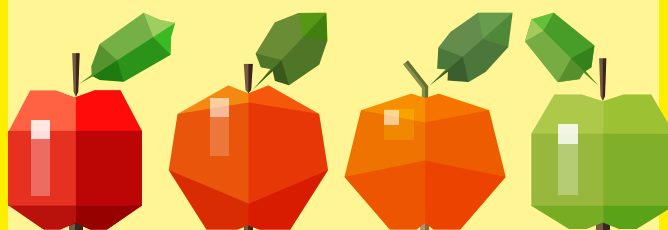
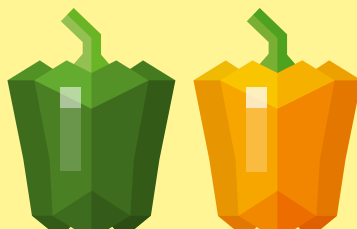
ЦЕЛЕСООБРАЗНО ЛИ СООТНОШЕНИЕ ЦЕЛЕЙ И УСИЛИЙ ПО ИХ ДОСТИЖЕНИЮ?

КАКОЕ ПРОДОЛЖЕНИЕ ИНИЦИАТИВЫ ВОЗМОЖНО ПО ЕЕ ЗАВЕРШЕНИИ?

ЧТО СЛУЧИТСЯ С ВОЗНИКШИМ ПРОДУКТОМ, КОГДА ВСЕ ЗАКОНЧИТСЯ?

КТО БУДЕТ РАЗВИВАТЬ ИНИЦИАТИВУ ДАЛЕЕ?

ПЛАНИРОВАНИЕ



НАРЕЗАТЬ, РАЗМЕШАТЬ, ПОСОЛИТЬ ПО ВКУСУ

ЧТОБЫ РЕЦЕПТ ПРЕВРАТИЛСЯ В ТАКОЕ ЖЕ АППЕТИТНОЕ БЛЮДО, КАК НА ФОТОГРАФИЯХ В ПОВАРЕННОЙ КНИГЕ, ПРИДЕТСЯ НЕМАЛО ПОТРУДИТЬСЯ – НО ВСЕ ПОЛУЧИТСЯ, ЕСЛИ СЛЕДОВАТЬ ПЛАНУ. ЧТОБЫ ПРЕВРАТИТЬ ИДЕЮ В КОНКРЕТНЫЕ ШАГИ, ПОНАДОБИТСЯ ВООБРАЖЕНИЕ. ВЕДЬ КАЖДЫЙ ШАГ В НАПРАВЛЕНИИ УСПЕШНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ДОЛЖЕН БЫТЬ ПРОДУМАННЫМ И МАКСИМАЛЬНО ПРИБЛИЖЕННЫМ К РЕАЛЬНОСТИ. КАК ЖЕ ВЫГЛЯДИТ ПОДРОБНЫЙ ПЛАН? КАК РАЗОБРАТЬСЯ СО ВРЕМЕНЕМ И ЗАДАЧАМИ?

Процесс планирования обычно включает различные этапы: идея возникает, проверяется и приобретает все более конкретные очертания. Необходимо сформулировать, распределить и выполнить самые разные задачи. И сам процесс планирования подвергается проверкам и изменениям, пока в конце не определяется «окончательная» концепция, которую вы претворяете в жизнь. Некоторые рассматривают и эту концепцию как прототип, с помощью которого можно проверить, работает ли концепция. Другие исходят из представления о «круговороте активности», при котором в конце акции появляются новые идеи для дальнейших инициатив.

1. ИДЕИ И ЦЕЛИ

В предыдущей главе мы рассказали, как от импульса и своего видения будущего добраться до первых черновых идей. Для того, чтобы отсеять лишнее и перейти к конкретным идеям, потребуется время. Вначале перед вами находится масса самых разных предложений. Может быть, что-то сразу кажется вам слишком экстремальным? Какая-то идея звучит довольно безумно? Не ленитесь и уделите им немного времени. Ведь интересные решения иногда появляются из, казалось бы, полной ерунды.

*Проектная работа
в пяти шагах*

Развитие идеи



Сортировка и оценка



*Сбор информации
и понимание*



Адаптация концепции



Концепция или прототип

2. СОРТИРОВКА И ОЦЕНКА

После этого нужно выбрать один или несколько подходов. Критерии для окончательного отбора расположены на трех уровнях:

- на личном уровне,
- на уровне целей,
- на уровне ценностей.

3. СБОР ИНФОРМАЦИИ И ПОНИМАНИЕ

После того, как вы решили следовать определенной идее, начинается планирование. Вероятно, вы еще до конца не поняли, в какой форме будет реализована ваша инициатива. Допустим, это будет фильм или блог, а может быть, оба формата сразу — несколько ваших друзей сказали, что им это интересно, но вы еще не знаете, точно ли это; интуиция подсказывает, что тема важна, но согласна ли с этим ваша целевая группа? Получается, что нужно провести дополнительный анализ, чтобы реально оценить все уровни и грани вашей идеи.

Понимание невозможно без наблюдения. Здесь не обойтись без эмпатии по отношению к представителям целевой группы.

Если вы сами относитесь к целевой группе, будьте особенно осторожны, чтобы не сделать скоропалительных выводов о потребностях других, судя по себе. Такая рефлексия поможет избежать планов, оставляющих за бортом реальные потребности вашего окружения. Поэтому методы сбора информации, представленные ниже, следуют заранее определенным целям на четырех уровнях: я — участники — тема — окружение.

⇒ Опросник Целевая группа, глава «Целевая группа»

Участники

Участники и целевые группы: их биографии, потребности, интересы, социальные условия (наличие времени на активность, финансовые возможности, ограничения и пр.)

Я

Мои ресурсы — деньги, время, связи. Методические и тематические компетенции. Собственные потребности и цели развития.

Полезно знать

КРИТЕРИИ УСПЕХА

На личном уровне

Что я знаю, умею, чего я хочу и что у меня есть?

- Задействованы имеющиеся способности и интересы.
- Важный двигатель — собственная мотивация.
- Собственные возможности соответствуют роли в проекте.

На уровне целей

Чего и как я хочу добиться?

- Методика и подход влияют на общество.
- Запланированные средства и ресурсы соответствуют идее.

На уровне ценностей

Что движет мной в моей активности?

- Собственная позиция достоверна и соответствует идее, как и ресурсы.
- Инициатива приносит пользу и другим людям, она общественно полезна.
- Прозрачность в описании собственных и общих целей.
- Как проектная команда, так и целевая группа вносят свой вклад в инициативу и обладают правом голоса.

Тема

Тема или задача, о которой идет речь. Формы совместной работы, близкие и интересные целевой группе.

Окружение

Что происходит вокруг проекта: разные виды деятельности, масштабные социальные/культурные/политические события и чужая сходная деятельность.

Метод

СБОР ИНФОРМАЦИИ: ИНТЕРВЬЮ

Для того, чтобы узнать о существующем положении дел или ознакомиться со мнением экспертов, можно провести интервью. Опрашивать можно отдельных лиц, а можно — организации, занимающиеся данной темой. Перед проведением интервью необходимо разработать «красную нить» — список тех вопросов, которые будут задаваться во всех интервью.

Вариант

Часто в целевой группе уже есть «эксперты своего дела». Их тоже можно опросить. Кроме того, они могут помочь создать список вопросов.

⇒ Опросник: **Интервью**

Метод

ДОСКА С КАРТОЧКАМИ

Этот метод поможет придать структуру идеям и процессам. Нужно записать отдельные события, информацию или разные идеи в ключевых словах на разных карточках, а затем собрать их на стенде или свободной стене.

Как лучше сортировать

Карточки одинакового или сходного содержания размещаются одна под другой; карточки с разным содержанием — рядом друг с другом. Так можно упорядочить имеющиеся идеи, и заодно появятся новые пункты, над которыми можно работать дальше.

Метод

СБОР ИНФОРМАЦИИ: ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ

Ты занимаешься наблюдением ситуации или среды, которую тебе хотелось бы изменить. При этом ты ведешь «дневник наблюдений» — делаешь записи, заметки или фотографии, которые ты потом анализируешь. Так ты можешь выявить типичные процессы или характерные типы поведения. Интервью могут стать дополнением такого дневника.

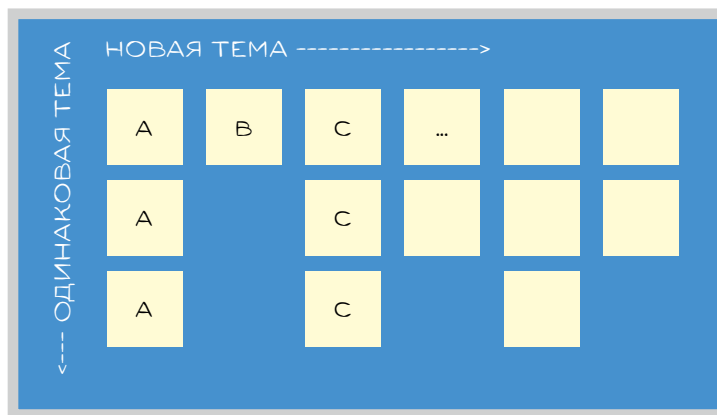
Важно: даже если тебе кажется, что ты хорошо разбираешься в ситуации, наблюдение может помочь тебе заметить имеющиеся предубеждения. Кроме того, нередко ведение дневника помогает выявить уже существующие идеи, ресурсы и кооперационные сети. Ведь совсем необязательно вновь и вновь изобретать колесо!

Пример: Больше велосипедов!

Ты хочешь заняться продвижением велосипедов. Тогда в течение нескольких дней в разное время ты едешь по городу и наблюдаешь, кто, когда, где и на каком транспорте передвигается.

Пример: Едим лучше

Ты хочешь расширить ассортимент питания в школьной столовой. Тогда в течение целого дня ты находишься на кухне и знакомишься со всеми рабочими процессами и задачами.



4. АДАПТАЦИЯ КОНЦЕПЦИИ

Поиск информации расширяет ваше понимание конкретной ситуации, темы, предстоящих задач. Это ведет к тому, что в процессе планирования идея **подвергается изменениям**: необходима ее адаптация к реальным условиям. Может быть, ее придется сжать или расширить, учесть новую целевую группу или новую методiku при планировании.

Иногда в результате сбора информации и новых импульсов оказывается, что их объем стал совершенно необозримым. Тогда приходится **навести порядок**, чтобы не потерять из виду изначальную цель и не растерять все собранные полезные советы и контакты...

Метод

АДАПТАЦИЯ КОНЦЕПЦИИ: Ц-С-М

Создай на компьютере таблицу с тремя графами. В первой графе ты описываешь **цель** определенной фазы планирования или выполнения конкретной задачи, во второй собираешь **содержание**, то есть, к примеру, вопросы, которые ты хочешь задать, или определенную информацию, которая нужна тебе на данном этапе. В третью графу ты вносишь **метод** — подкаст, текст, дискуссия — и все то, что нужно для реализации.

Цель

- Подобрать команду
- Дать информацию о положении дел

Содержание

- Берущий за живое текст, призыв
- Описание инициативы
- Фотографии

Метод / материал

- Страничка в Facebook
- Группа в WhatsApp

Когда вы окончите собирать, анализировать и сортировать информацию, фаза планирования практически будет завершена, и останется перейти к реализации концепции. Кстати, те идеи, которые вы отсеяли, имеет смысл **оставить в запасе** — они еще могут пригодиться в качестве **альтернативного плана**. Ведь в процессе реализации всегда приходится подгонять и адаптировать концепцию:

- Например, когда меняются **внешние обстоятельства**: в день концерта под открытым небом пошел дождь, приглашенный эксперт отказал накануне события, в месте проведения дискуссии внезапно отключили электричество...
- Или когда ваша команда становится все более **опытной**: теперь вы готовы рискнуть и попробовать что-то, на что вы не отважились бы на первой стадии планирования; кто-то из вашей команды посетил тренинг и приобрел новые компетенции...
- Или когда этого требует ваша **целевая группа**: участники семинара хотели бы изменить программу дня; успешная кампания привлекла больше участников или участников другого профиля...
- Или когда растет **общественный интерес**: городская администрация готова дать больше денег на инициативу; школа хочет привлечь к участию и другие классы; появляются противники, протестующие против вашей инициативы...

И пусть не все изменения можно предугадать, но регулярные проверки могут помочь вовремя распознать их и принять соответствующие меры. На все остальные ситуации придется реагировать спонтанно — это не проблема, когда остается достаточно времени.

БЕСЕДА С:

ДАТА:

.....

ОРГАНИЗАЦИЯ
И РОЛЬ В НЕЙ:

.....

МЕСТО:

.....

КЕМ
ПРОВЕДЕНО:

.....

ВЗЛЕТЫ: ИНТЕРЕСНОЕ, УДИВИТЕЛЬНОЕ, ВДОХНОВЛЯЮЩЕЕ

ПАДЕНИЯ: СКУЧНОЕ, РАЗОЧАРОВЫВАЮЩЕЕ

ВЫВОДЫ

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ: КОНТАКТНЫЕ ДАННЫЕ, САЙТЫ,
ИСТОЧНИКИ...

О ВРЕМЕНИ

Время — запутанная штука. Оно движется линейно и равномерно, но вместе с тем способно совершать прыжки. Время субъективно и может восприниматься очень индивидуально: два часа слушать музыку на диване или провести два часа в пробке — это очень разные ощущения. А два часа на одном и том же киносеансе кому-то покажутся бесконечно длинными, а кому-то — слишком короткими...

Но, как правило, общество, группы и организации обладают схожим представлением о времени и том, как с ним обращаться.

Тот, кому важно поддерживать межличностные отношения и вовлекать людей, предпочтет планирование, открывающее возможность для регулярных обсуждений и гибкое реагирование на потребности. Конечно, в первую очередь вы хотите добиться поставленных целей, но ведь совместное переживание тоже важно.

Исходя из такой перспективы, **параллельное планирование** означает одновременно организовать несколько вещей: действовать с учетом актуальных пожеланий, потребностей, возможностей и скорости работы, но вместе с тем добиваться общественного влияния и результатов. Поскольку открытое обсуждение и возможность подавать импульсы снаружи открывают новые возможности, на выходе вы можете получить нечто иное, нежели то, что вы планировали вначале.

Некоторые считают наиболее полезным максимально четкое планирование, позволяющее добиться ясного обзора происходящего и (само)контроля. Такие люди предпочитают предвидеть будущие события. Тогда в центре внимания находится последовательное выполнение задач и распределение их в логической последовательности.

К примеру, в школах осуществляется **линейное и структурированное** планирование. Здесь имеются четкие учебные планы, определяющие объем материала, который нужно усвоить до конца года. В заявках на получение финансирования необходимо четко описывать цели и результаты, а нередко и то, как вы собираетесь их добиться.

При таком планировании нужно сосредоточиться на том, чтобы сюрпризов было меньше, а когда они случаются — действовать так, чтобы не ставить под угрозу общий проект. В результате достигнутые цели будут соответствовать запланированным.

Полезно знать

ХРОНОС И КАЙРОС

В древнегреческой мифологии существовало два бога времени — Хронос и Кайрос. Хронос олицетворяет **время текущее**, которое проходит и измеряется в секундах. Кайрос символизирует **неуловимый момент**, «сейчас или никогда».

Хронос структурирует и планирует человеческое время. Кайрос — это всегда непредсказуемый и индивидуальный миг. Поэтому Кайрос способен отменить правила Хроноса.

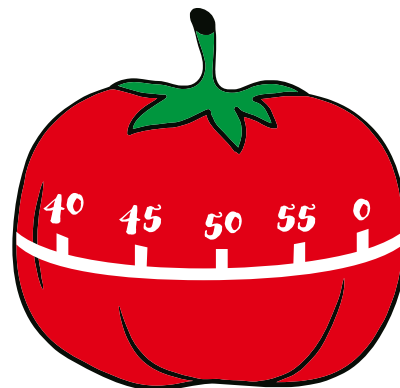
Метод

ТЕХНИКА «ПОМИДОР»

Частые перерывы способствуют подвижности ума. По этой причине итальянец Франческо Чирилло распределил свои задачи на тридцатиминутные блоки, в которых **25 минут** уделялось **максимально концентрированной работе**, а потом еще **5 минут** отводилось на перерыв.

Кстати, название «Помидор» появилось благодаря кухонному таймеру, которым Чирилло пользовался в своем эксперименте. Таймер был в форме помидора.

Важно: здесь речь идет не о том, длится ли рабочий период полчаса или час. Решающим значением обладает чередование работы и перерывов.



Метод

АНАЛИЗ ПРИОРИТЕТОВ

Этот метод можно применить для планирования всей инициативы, одной из сфер задач или рабочего дня. Нужно составить список всех задач и далее распределить их по важности и срочности.

A – ЧТО НУЖНО ВЫПОЛНИТЬ ОБЯЗАТЕЛЬНО?
Σ⇒ ВАЖНО И СРОЧНО

B – ЧТО НУЖНО ВЫПОЛНИТЬ?
Σ⇒ СРЕДНЯЯ ВАЖНОСТЬ, НЕ ОЧЕНЬ СРОЧНО

C – ЧТО МОЖНО СДЕЛАТЬ?
Σ⇒ НЕ ОЧЕНЬ ВАЖНО

D – ПРО ЗАПАС
Σ⇒ НЕВАЖНО И НЕСРОЧНО

Тогда сразу можно будет увидеть, какова программа минимум и максимум, какие задачи обладают решающим значением, а какие из них скорее служат приятным дополнением, но могут быть перенесены на позиции C или D в списке приоритетов.

Пример

ФИЛЬМ О СТРИТ-АРТЕ

Ты хочешь снять фильм о художниках граффити, работающих в твоём городе, и рассказать, что о них думают соседи. Вопросы для составления плана:

- Сколько времени потребуется на проект? Когда должны быть выполнены отдельные этапы: поиск художников, съёмки, монтаж, премьера фильма?
- Какие внешние сроки необходимо учесть (подача заявок на финансирование, фестиваль стрит-арта, каникулы)?
- Если продумать проект от начала до конца, на какие рабочие этапы его можно разбить? В какой последовательности их нужно осуществить?

Тайм-менеджмент

Понятно, что никто не хочет потерпеть неудачу. Поэтому люди пытаются «управлять» временем и создавать у себя и окружающих ощущение того, что все под контролем. Сегодня есть огромное количество упражнений, компьютерных программ и мобильных приложений по тайм-менеджменту. Но помогают ли они?

Некоторые из них действительно очень полезны. Существуют упражнения, помогающие улучшить навыки управления временем или развить общее понимание времени в команде. Но управление временем не должно занимать больше времени, чем сама работа. Поэтому еще важнее осознать свою собственную связь со временем. Это касается и жизни в целом, и активности на общественных началах.

Σ⇒ **Опросник: Собственный тайм-менеджмент**

Планируем сроки и задачи

Планировать сроки невозможно без планирования задач. Перед тем, как перейти к деталям, нужно проверить, сколько времени каждый член команды готов и в состоянии вложить в эту инициативу.

Когда все в команде ответили на этот вопрос, можно продолжить планирование. Важнейшие вопросы здесь опираются на данный слева пример.

Когда в общих чертах понятны задачи и сроки, нужно еще раз проверить, насколько они осуществимы в такой комбинации. Возможно, планы придется изменить: выполнить меньше задач за указанный период или все задачи за большее время.

Σ⇒ **Таблица: График выполнения**

Полезно знать

ДОБРОВОЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ

Прояви подотчетность по отношению к своей команде. Часто мы не в состоянии проконтролировать самих себя, но здесь нам могут помочь другие люди. Дай своей команде информацию о том, к какому сроку ты собираешься выполнить свои задачи, чтобы они были в курсе твоего графика.

Источник: Global Changemakers – Projektmanagement Toolkit

Метод

ЛИЧНОЕ ВРЕМЯ

Ось времени и важные сроки

Нарисуй ось времени и обозначь на ней месяцы, в которые нужно осуществить вашу инициативу. Отметь на оси личные, школьные и профессиональные даты и те периоды, в которые ты не сможешь уделять время инициативе.

Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь
15.5 День рождения	Экзамены	24–30.7 Поездка в Лондон		6–10.9 Приезжает младший брат	

Список регулярных действий

Составь список всего, чем ты регулярно занимаешься и что ты продолжишь делать — заниматься спортом, встречаться с подругой, общаться в социальных сетях...

Потом вместе со своей командой вы должны будете пройти по оси времени и по списку — так у вас получится **общее расписание**, которое наглядно отобразит, кто и когда готов работать над какими сферами вашей инициативы и сколько времени вы готовы ей уделять. В процессе реализации проекта это расписание можно регулярно обновлять.

Метод

МОИ ВРЕМЯ И ЭНЕРГИЯ

Конечно, ваша инициатива — не единственное занятие в твоей жизни. Как можно распределить свою энергию между **разными сферами жизни**? Представь, что вся твоя энергия находится в бутылке и перед тобой стоит несколько разных стаканов, между которыми тебе нужно ее распределить.

- Сколько воды ты нальешь в стакан «Инициатива»?
- Сколько — в стакан «Обучение/Школа/Вуз»?
- Сколько энергии потребуют семья и друзья?
- Какие еще стаканы остались? (здоровье, спорт, хобби, время для себя...)

Нарисуй свои личные «стаканы» и подумай, как ты можешь распределить содержание бутылки между ними.

Подумай и о том, полна ли твоя бутылка — часто наши резервы наполнены не на 100%. Некоторые события вынуждают нас работать вполсилы, к примеру, когда на улице стоит сильная жара...

Метод

НА 20% БОЛЬШЕ

Невозможно предсказать заранее полный объем задач и необходимых корректировок. Поэтому планировать нужно с запасом — в среднем на 20% больше. Тот, кто учитывает это, получает более реалистичный план.



Опросник

МОЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

Быт и среда

В КАКОЕ ВРЕМЯ СУТОК Я РАБОТАЮ ЛУЧШЕ/ХУЖЕ ВСЕГО?
КОГДА Я ЧУВСТВУЮ ОСОБУЮ БОДРОСТЬ/УСТАЛОСТЬ?

КАКАЯ СРЕДА ПОМОГАЕТ МНЕ ЭФФЕКТИВНЕЕ РАБОТАТЬ? ЧТО ПОМОГАЕТ
МНЕ СКОНЦЕНТРИРОВАТЬСЯ? (ОСВЕЩЕНИЕ, УРОВЕНЬ ШУМА, РАБОЧЕЕ
МЕСТО..)

КАК ВЫГЛЯДИТ МОЙ «ТИПИЧНЫЙ» РАСПОРЯДОК ДНЯ? ДЛЯ ЧЕГО МНЕ
ТРЕБУЕТСЯ ВРЕМЯ И ЧЕМУ Я УДЕЛЯЮ ВРЕМЯ? КАК ЧАСТО Я «НИЧЕГО
НЕ ДЕЛАЮ»?

Процесс работы

КАК Я ПРИСТУПАЮ К ДЕЛУ, КОГДА НУЖНО ЧТО-ТО СОВЕРШИТЬ?
(СПИСОК ЗАДАЧ, РАССТАНОВКА ПРИОРИТЕТОВ..)

ЧТО МЕНЯ ОТВЛЕКАЕТ?

КАК ЧАСТО Я ДЕЛАЮ ПЕРЕРЫВЫ И СКОЛЬКО ОНИ ДЛЯТСЯ?

КАК Я ВОЗНАГРАЖДАЮ СЕБЯ ЗА ВЫПОЛНЕНИЕ ЗАДАЧИ?

Мой настрой

КОГДА Я РЕШАЮ, ЧТО РАБОТА ЗАКОНЧЕНА?

КАК Я ИСПОЛЬЗУЮ «СЭКОНОМЛЕННОЕ» ВРЕМЯ?

Каким должен быть график

Неважно, какое планирование вы предпочитаете — параллельное или линейное, — вам необходим план действий. Одни будут часто обновлять график. Другие будут дополнять его множеством новых функций. А кто-то внесет в него только самые важные события, ведь «все еще десять раз изменится». Но план полезен для всех, ведь он позволяет:

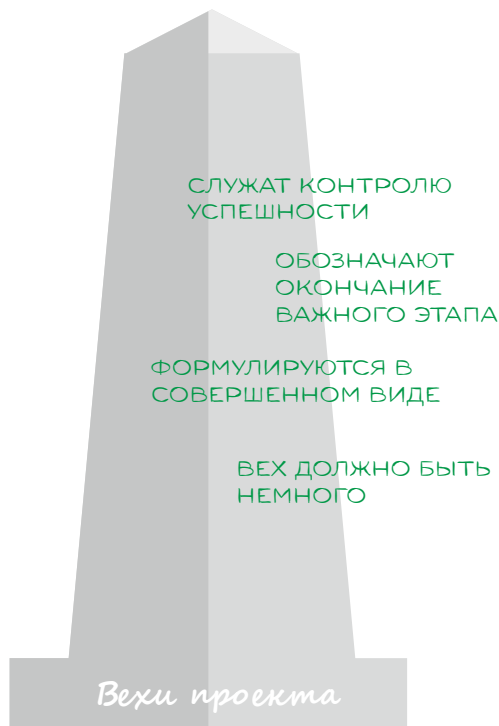
- быть в состоянии более четко и просто справиться с блоками задач,
- справедливо распределять сферы ответственности,
- эффективно работать,
- заранее предугадывать возможные риски и проблемы,
- а также осуществлять контроль над успехами.

Пример такого графика прост. Кто-то добавит дополнительные графы, а кто-то предпочтет «ментальную карту» составлению списков. В любом случае мы рекомендуем придерживаться центральных данных (их должно быть немного) — вех или промежуточных целей (см. следующую страницу).



Таблица: График работы

Период: когда?	Май	Июль	Август
Выполнить до...	Третья неделя мая	2 июля	15 августа
Что?	Сбор информации	Сценарий	Промежуточная цель: завершение подготовительных работ
Задачи	<ul style="list-style-type: none"> • Расчет финансов • Поиск тех, кто поддержит • Подбор команды • Отбор граффити и художников • Организация технического оснащения 	<ul style="list-style-type: none"> • Создать сториборд • Наладить контакт с окрестными жителями 	<ul style="list-style-type: none"> • Сценарий готов • Места съемок выбраны • Художники и местные жители отобраны
Ответственный: кто?	Роберт, Нина	Рита, Виктория	Все
Внимание!	Экзамены у Анны (до 10 мая)	С 24-го по 30-е Рита в Англии	



Как определять вехи проекта

Вообще вехи — это путевые столбы, которые раньше размещались вдоль длинных дорог на одинаковом расстоянии друг от друга, как правило, на расстоянии одной версты. Они позволяли путешественникам понять, насколько им удалось продвинуться вперед. Вехи при планировании проекта схожи — они показывают, какие задачи необходимо выполнить на пути к достижению цели.

Поэтому их формулируют в совершенном виде. Для ориентации используются этапы плана и важные сроки и даты. Вехи описывают шаги, которые необходимо выполнить к определенному сроку.

Не все промежуточные задачи можно назвать вехами, и имеет смысл не устанавливать слишком много вех — лучше всего обозначить действительно решающие моменты. Также вехи нежелательно переносить — ведь они нужны для оценки успехов.

Таблица: Вехи проекта

Веха	Описание	Выполненные условия
Веха 1	Завершение сбора информации: базовая концепция определена	<ul style="list-style-type: none"> Поиск подходящих художников и работ закончен Определена концепция фильма Первичный поиск информации в окрестностях закончен; партнеры по интервью найдены
Веха 2	Завершение адаптации: финансирование обеспечено, предварительные работы закончены	<ul style="list-style-type: none"> Районная администрация подтвердила финансовую поддержку Сценарий готов, место съемки подготовлено Художники и жители подготовлены к интервью
Веха 3	Завершение проведения: завершение съемочных работ	<ul style="list-style-type: none"> Натурные съемки закончены Собрано достаточно материала для монтажа Съемочная группа закончила работу, технику вернули
Веха 4	Завершение адаптации: финальная обработка фильма	<ul style="list-style-type: none"> Материал просмотрен Монтаж завершен Премьера организована Достигнуты договоренности по остальным показам

КАК СОХРАНИТЬ МОТИВАЦИЮ

Даже если вся инициатива — наше изобретение и мы собираемся делать что-то, что очень нас интересует, мотивация не может все время сохраняться на одном уровне. Она движется волнами. Вначале мотивация крайне высокая, но может наступить время снижения мотивации. В крайнем случае она может совсем пропасть. Это означает конец инициативы или прекращение участия в ней.

Как распознать причины

Часто проблемы с мотивацией начинаются, когда мы находимся в трудной ситуации. Или когда какие-то внутренние или внешние факторы отвлекают так сильно, что не дают нам работать:

- друзья и помощники выбирают другие приоритеты,
- приходят новые люди, желающие дать инициативе новое направление,
- окружающие задают критические вопросы,
- слишком много дел,
- нет денег,
- сложности с выбором и принятием решения.

Однако эти трудности обладают лишь опосредованным влиянием на мотивацию. Ведь преодоление трудностей — это нормальное явление, с которым придется столкнуться при достижении цели. Успехи при этом могут окрылять и подталкивать к тому, чтобы сделать больше, лучше, амбициознее.

Так что же виновно в том, что мы теряем мотивацию, становимся пассивнее или



Полезно знать

САМОМОТИВАЦИЯ

Несколько советов, как поддержать собственную мотивацию:

Не терять из виду общую картину

Цели должны быть важными, а перемены — позитивными.

Поощрение

После тяжелой работы и выполненных задач нужно поощрять себя.

Отмечать успехи

А не принимать их как нечто само собой разумеющееся.

Пересмотр неудач

Неудачи и отступления помогут вынести уроки на будущее.

Вместе черпать силы

Воодушевить могут команда и друзья.

Метод

КАК ЭТО БУДЕТ

Перед тем, как перейти к новой задаче, представь, как ты решаешь ее с удовольствием и позитивной энергией. Представь тот момент в будущем, когда ты выполнишь эту задачу — какое это будет облегчение, как хорошо ты себя будешь чувствовать и гордиться собой.

Что именно ты увидишь?

Что ты услышишь?

Что ты будешь чувствовать?

Что ты скажешь сам(а) себе?

Что скажут тебе другие?

Может быть, ты ассоциируешь это чувство с определенной картиной (реальной или воображаемой) или песней? Подумай об этом, если вдруг тебе ничего не хочется: представь, как это будет. Так ты сможешь авансом получить положительные эмоции.

Полезно знать

ЗОНА ОБУЧЕНИЯ

Приобретая новый опыт, часто сначала мы задаемся вопросами: Могу ли я это? Хватит ли моих знаний? Что мне делать? Эта неуверенность сигнализирует, что мы покидаем нашу зону комфорта и входим в зону обучения. Эта модель исходит из того, что неуверенность — это хорошо.

Но если мы начинаем паниковать, нужно вернуться к здоровому балансу между неизвестностью и контролем. Можно, например, сократить или упростить список задач.



отворачиваемся от задачи? Научные исследования в области мотивации указывают на то, что требуется сбалансированное соотношение двух факторов: наши собственные способности и черты характера должны соответствовать вызовам, которые ставит перед нами инициатива. Поэтому работа на общественных началах — это процесс обучения, в котором мы постоянно сталкиваемся с обоими факторами.

Если требования слишком высокие, это может привести к страху и в крайнем случае даже к отчаянию. Когда выясняется, что вы столкнулись со страхами, имеет смысл проверить, не лучше ли будет «снизить обороты» и, быть может, отказаться от одного или нескольких требований.

Если же требования слишком низкие, то есть риск перестать относиться к ним серьезно, и вам станет скучно. Когда членам команды становится скучно, это значит, что пришло время задуматься о более амбициозных целях и задачах.

Учитывая оба аспекта, можно более детально проанализировать, что вами движет, а что — нет. Вам скучно? Или вы нервничаете и беспокоитесь? В идеальном случае нужно скорректировать цели или планы так, чтобы они соответствовали собственным потребностям.

Однако и здесь нужно отметить: неуверенность в небольших количествах — естественная часть учебного процесса. Мы не до конца понимаем что-то. Мы делаем что-то, не зная, куда нас это приведет. Мы принимаем решения, которые задним числом не всегда оказываются мудрыми. Но такова жизнь. Чтобы чему-то научиться, мы покидаем область известного нам. Когда мы входим в так называемую зону обучения, все мы реагируем на это событие по-разному. Так что неуверенность и растерянность сами по себе — это не плохо, даже наоборот, скорее это хороший знак того, что вы чему-то учитесь.

Чтобы сохранить контроль над ситуацией, имеет смысл регулярно уделять себе время и давать себе возможность для самонаблюдения. При этом полезно будет задать себе несколько вопросов. Эти вопросы помогут не потерять из виду общую картину и обдумать, какая конкретно поддержка вам может понадобиться.

- Что мотивирует меня к активности?
- Какие задачи вынуждают меня «прыгать выше головы»?
- Кто может вдохновить меня на новые пути?
- Как меня может поддержать моя команда?

Смена перспективы и поиск других возможностей

Нередко бывает полезно взглянуть на трудности с другой перспективы и посмотреть, какие здесь открываются положительные возможности. Смысл заключается в том, что часто критический взгляд на собственную ситуацию — что еще можно было бы сделать, что было бы лучше — не так уж и помогает. Эти вопросы лучше задать для оценки по окончании проекта.

Эффективнее часто бывает обратить внимание на новые пути выхода из сложной ситуации. В каждой неприятной ситуации есть что-то, чему можно научиться, что укажет на выход или откроет новые возможности. Поэтому стоит мыслить позитивно и воспользоваться такими знаками.

Конечно, тут нет универсальных решений, ведь все люди и ситуации уникальны. Но эти два примера покажут вам, как на практике можно изменить мышление.

Пример

ДЕНЕГ НЕ БУДЕТ

Банк согласился поддержать вашу инициативу. Но незадолго до начала вам дружелюбно дают понять: «Извините, на этот раз денег не будет».

Нужен план «Б»

Пусть это очень неприятно, пусть вы потратили много времени на фандрайзинг в этом банке, но придется подумать об альтернативах:

- Что для нас действительно важно?
- От чего в крайнем случае можно будет отказаться?

Больше ясности

В конце концов, необходимость в сокращениях часто делает идею понятнее. А чем больше ясности, тем лучше для новой акции по фандрайзингу.

Пример

Я УХОЖУ!

Твой лучший друг в команде бросает работу. Тебе кажется, что бросили тебя, твоя мотивация ушла в минус.

Если в такой ситуации не давать волю чувствам, есть шанс, что перед тобой откроются **новые возможности**.

Та же цель другим путем

Цель даже без участия твоего друга остается все той же, объективно вашей инициативе ничто не угрожает. Однако план ее осуществления значительно изменится. Нужно будет заново распределить ряд задач и назначить ответственных.

Важна команда

У тебя появился шанс уделить внимание другим членам команды и найти лучшее применение их способностям. Ведь и раньше команда состояла не только из тебя и твоего друга. Вместе вы найдете новые пути достижения вашей цели.

Ну и наконец, теперь, когда вы будете встречаться с другом, у вас будут другие темы для разговора!

Метод

ОЦЕНКА РИСКОВ

Запиши, что может пойти не по плану. Разбей эти моменты по разным сферам вашей инициативы: фандрайзинг, работа в команде, планирование и пр.

Теперь попробуй оценить, насколько вероятны такие ситуации и как они могут повлиять на успех проекта:

Маловероятно, малое влияние

Тогда не нужно об этом заботиться!

Вероятно, среднее влияние

На всякий случай разработай запасной план!

Вероятно, высокое влияние

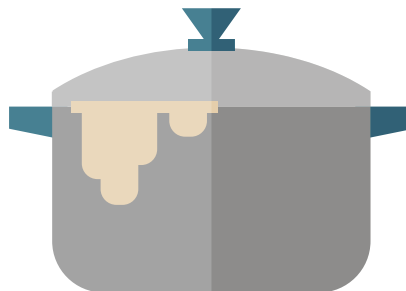
Немедленно скорректируй свой план!

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Когда заканчивается мотивация, это серьезно. Конечно, многое может пойти наперекосяк, и этого нельзя избежать. Но к серьезным неудачам можно подготовиться, принимая **профилактические меры** лично и в команде, а также рассматривая **альтернативные решения**. Поэтому — что, если...

- ...к вам поступит недостаточно заявок на участие в мастер-классе?
- ...вам потребуется больше денег, чем вы рассчитывали?
- ...члены команды досрочно покинут проект?

Указанный ниже метод перечисляет такие риски и помогает разработать идеи по профилактике и альтернативные решения.



Метод

ИЗБЕГАЕМ ПРОБЛЕМ, РАЗРАБАТЫВАЕМ АЛЬТЕРНАТИВЫ

Составь таблицу рисков, которая включает как минимум наиболее вероятные аспекты риска. (⇒ Метод «Оценка рисков»). Дополни перечисленные здесь аспекты.

Аспекты	Что может пойти не так?	Как ты можешь этому воспрепятствовать?	Какие меры ты примешь, если дело пойдет не так?
Работа в команде			
Фандрайзинг			
Целевая группа / участники			
PR			
...			

САМОАНАЛИЗ

Часто перспектива научиться чему-то важному укрепляет нашу мотивацию. Наконец можно попробовать что-то, чем всегда хотелось заняться! Мы сами определяем стиль и темп работы, ответственность в наших руках!

Но с компетенциями по планированию не рождаются. Это целый комплекс умений, и чем больше практики, тем лучше он становится. Если вы только начинаете путь общественной активности, не стоит ожидать, что все сразу заработает так, как вы себе это представляете.

Для того, чтобы провести анализ и оценку, нужны определенные точки отсчета, так называемые критерии. Ведь измерить успех можно только с помощью поставленных целей. Первые цели возникают на раннем этапе инициативы, когда еще не до конца ясно, как будут развиваться события. На этом этапе не так просто задуматься о том, при выполнении каких условий вы будете довольны результатом. Но когда первые волнения улягутся и у вас будет лучшее понимание и видение ситуации, необходимо еще раз посмотреть на свои собственные цели. Такой критический анализ собственных целей и манеры работы относится к категории самоанализа. Но существует и оценка, проводимая третьими лицами (к примеру экспертами или участниками). В целом самоанализ означает регулярную проверку своих собственных действий и внесение коррективов. Такой постоянный контроль позволяет повысить качество всей инициативы. Ведь дело не в том, чтобы слепо отработать все пункты плана или реагировать лишь на внешние факторы, а в том, чтобы распознать и учесть грядущие изменения. Не бывает так, чтобы план осуществился именно так, как было задумано вначале.

⇒ Опросник: Самоанализ

Пример

ФИЛЬМ О СТРИТ-АРТЕ

Если твоей первой приблизительной целью было ознакомиться со стрит-артом, то выяснилось следующее:

Ты хочешь	снять короткометражный фильм,
	дать спрейерам возможность пояснить их работу,
	спросить окрестных жителей об их мнении о граффити.
Под влиянием разных лиц цели изменились:	Один из членов команды обладает опытом в области кино.
	Тебе удалось установить контакт с одним художником.
	Ты слышишь множество негативных мнений о стрит-арте.
Проект будет успешен, если	окрестные жители и художники вступят в диалог,
	фильм увидят как минимум 30 человек,
	фильм не просто будет показывать граффити, но само его исполнение будет в духе стрит-арта.

КПИ – РЕФЛЕКСИЯ ЦЕЛЕЙ

⇒ Для справки: Цели по методике SMART, стр. 15

КОНКРЕТНО

КАК ИЗМЕНИЛИСЬ ЦЕЛИ? ЧТО ПОМОГЛО МНЕ ОПИСАТЬ ИХ БОЛЕЕ КОНКРЕТНО?

ТЕПЕРЬ Я ХОЧУ



ПРИЕМЛЕМО

КАК ПОВЛИЯЛИ НА ЦЕЛИ МОЯ КОМАНДА ИЛИ ПАРТНЕРЫ?

ЭТИ ЛЮДИ ПОВЛИЯЛИ НА СЛЕДУЮЩИЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ЦЕЛЯХ:



Я СОГЛАСЕН(А) СО СЛЕДУЮЩИМ:

А С ЭТИМ НЕТ:

ИЗМЕРИМО

ПРИ КАКИХ УСЛОВИЯХ Я БУДУ ДОВОЛЕН(А)? ЧТО ДЛЯ МЕНЯ БУДЕТ УСПЕХОМ? А ЧТО НЕУДАЧЕЙ?

УСПЕХОМ БЫЛО БЫ



ОЦЕНКА: КАК ВЫНОСИТЬ ДЛЯ СЕБЯ УРОКИ

Наши заблуждения необязательно означают проблемы. Главное — попытаться понять, почему мы ошиблись, а заодно и понять, является ли в данном случае ошибка проблемой. Здесь полезно будет провести самоанализ, а также **обменяться мнениями с другими**. Оба подхода легко включить в реализацию вашей инициативы, отведя время на **регулярное проведение оценки**.

Ее можно проводить еженедельно или ежемесячно, но не реже, чем после завершения каждого этапа проекта. И лучше всего сделать это до того, как дела пошли наперекосяк.

Можно провести оценку в одиночку, а можно и всем вместе. Не забывайте, что самоанализ заключается не в том, чтобы обращать внимание лишь на ошибки, а в том, чтобы узнать о себе что-то новое — сюда относятся ваши сильные стороны, а также заново открытые и приобретенные способности.

Метод

ДНЕВНИК ИНИЦИАТИВЫ

Возьми чистую тетрадь и сделай ее твоим личным дневником инициативы. Сюда ты будешь записывать свои мысли и все, что тебе удалось узнать в процессе осуществления вашей инициативы. Можешь рисовать, можешь клеивать картинки, разработать систему символов для выражения определенных задач, идей или чувств — не нужно ограничивать свое воображение!

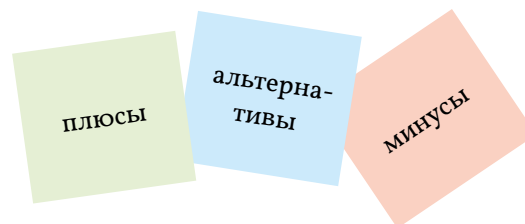
В конце концов такой дневник поможет тебе распознать особые темы и моменты для самоанализа. И потом, дневник пригодится тебе, чтобы сохранить полученные знания на будущее.



Метод

КРИТИКА НА БУДУЩЕЕ

Чтобы дать оценку конкретного рабочего шага или определенной акции, запиши на разноцветных карточках ключевые слова под заголовками «Плюсы», «Минусы» и «Альтернативы».



Этот метод хорошо подходит для оценки в команде. Вначале все записывают свои слова индивидуально, затем нужно собрать ответы вместе, представить их группе и обсудить. В конце можно договориться о том, как должны делаться определенные вещи в будущем.

Метод

КРИТИЧЕСКИЕ КАРАКУЛИ

Что приходит тебе в голову после завершения рабочего этапа или определенной акции? Зарисуй это на чистом листе бумаги. Это делается для того, чтобы временно «отключить» сознание и участки мозга, отвечающие за язык, и уделить большее внимание своим чувствам. Итак, ты можешь:

- рисовать места и людей,
- пользоваться цветами и символами,
- показывать связи между отдельными людьми и действиями,
- изображать что-то важное с помощью размера.

Этот метод можно также применять в команде. Тогда нужно будет уделить достаточно времени обсуждению зарисовок.

Опросник

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОАНАЛИЗА

- НЕ ОЦЕНИВАЙ, А ОПИСЫВАЙ СОБСТВЕННОЕ ПОВЕДЕНИЕ.
- СТАРАЙСЯ ОТВЕЧАТЬ КОНКРЕТНО.
- ОТВЕЧАЙ ЧЕСТНО – ВЕДЬ ТЫ ДЕЛАЕШЬ ЭТО ТОЛЬКО ДЛЯ СЕБЯ.

В отношении отдельных этапов работы:

НАСКОЛЬКО Я ДОВОЛЕН(А) РЕЗУЛЬТАТОМ?

ЧТО БЫЛО ЗАПЛАНИРОВАНО?

КАК ВСЕ ПРОШЛО НА САМОМ ДЕЛЕ?

КАКОЙ БЫЛА МОЯ РЕАКЦИЯ?

КАК НА ЭТО СМОТРЕЛИ ДРУГИЕ?

КАКОЙ УРОК Я ИЗ ЭТОГО ВЫНЕСУ?

КАК Я ПОСТУПЛЮ В СЛЕДУЮЩИЙ РАЗ?

В отношении меня лично:

КАКИЕ ЗАДАЧИ Я ВЗЯЛ(А) НА СЕБЯ И ВЫПОЛНИЛ(А)?

ЧТО У МЕНЯ ПОЛУЧИЛОСЬ ХОРОШО, А ЧТО НЕ ОЧЕНЬ?

ЧТО ПОМОГАЛО МНЕ В ВЫПОЛНЕНИИ ЗАДАЧ, А ЧТО МЕШАЛО?

В КАКИХ СИТУАЦИЯХ МНЕ БЫЛО КОМФОРТНО, А В КАКИХ НЕТ?

КАК Я ВЕДУ СЕБЯ В ПРИЯТНЫХ, А КАК – В ТЯЖЕЛЫХ СИТУАЦИЯХ?

КАК МЕНЯ ВОСПРИНИМАЮТ ДРУГИЕ В ТАКОЙ СИТУАЦИИ?

КАКИЕ ЗНАНИЯ И УМЕНИЯ ПОМОГЛИ МНЕ В РАБОТЕ?

КАКИЕ ЗНАНИЯ И УМЕНИЯ МНЕ УДАЛОСЬ ПРИОБРЕСТИ?

КОМАНДА

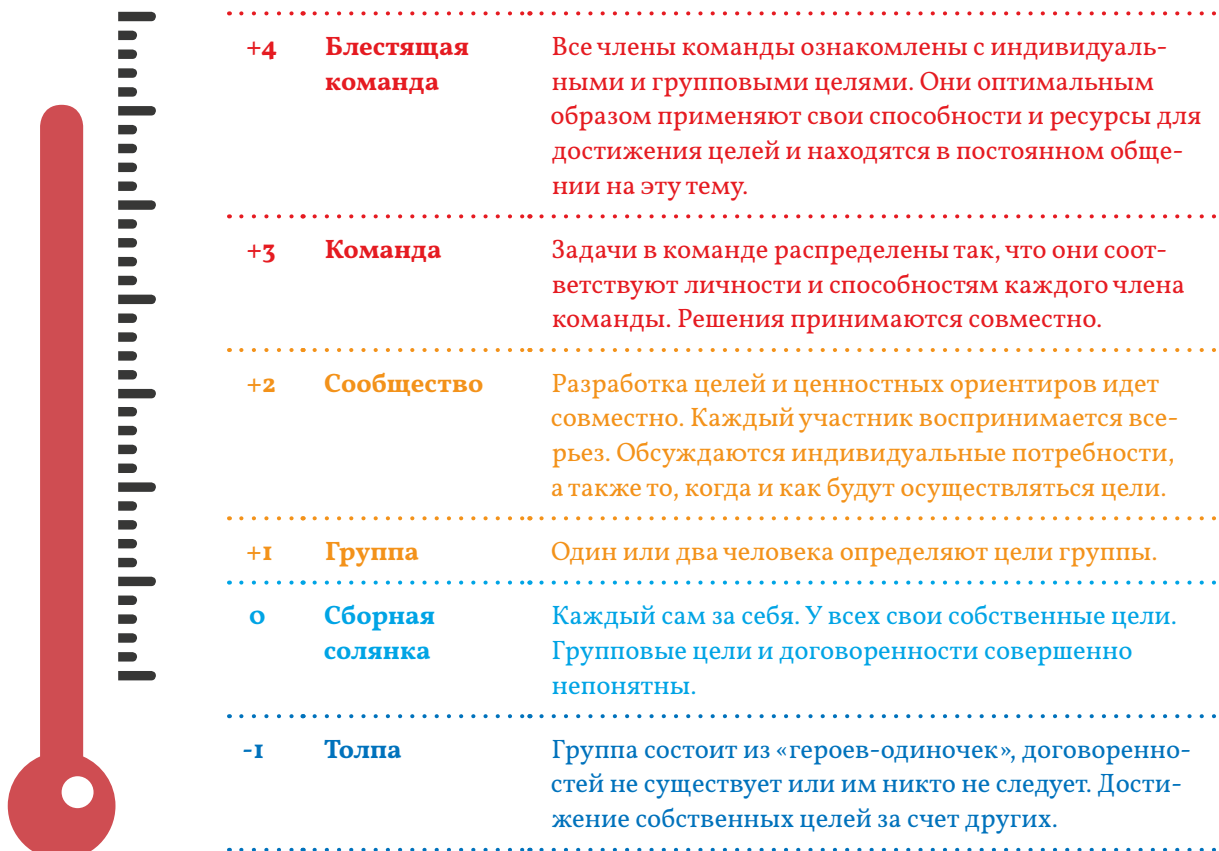


КТО СТОИТ У ПЛИТЫ?

ГОВОРЯТ, ЧТО У СЕМИ НЯНЕК ДИТЯ БЕЗ ГЛАЗУ, А У СЕМИ ПОВАРОВ – ПЕРЕСОЛЕННАЯ ЕДА. МОЖЕТ, ЭТО И ПРАВДА, НО ТАК БЫВАЕТ, КОГДА ВСЕ СЕМЕРО ГОТОВЯТ ОДНО БЛЮДО ИЛИ КОГДА НАД ОДНОЙ НЕБОЛЬШОЙ АКЦИЕЙ РАБОТАЕТ СЛИШКОМ МНОГО ЧЕЛОВЕК. НО ВЕДЬ МНОГИЕ ИНИЦИАТИВЫ ПОХОЖИ НА ЗВАНЫЙ УЖИН, СОСТОЯЩИЙ ИЗ НЕСКОЛЬКИХ БЛЮД. ЧТОБЫ ВСЕ УСПЕТЬ, НУЖНО МНОГО РАБОЧИХ РУК И ДУМАЮЩИХ ГОЛОВ. ТОГДА В КОНЦЕ У ВАС ПОЛУЧИТСЯ ГАРМОНИЧНОЕ МЕНЮ.

Если внимательно посмотреть на содержание пословицы, то в чем же действительно заключается проблема? Связана ли она с размером команды или с коммуникацией, с распределением задач или с культурой работы? В чем секрет успешной команды?

Не каждая группа достойна называться командой. Команда не появляется автоматически — она создается с помощью конструктивного, уважительного обращения друг с другом и благодаря совместной цели. Для этого в первую очередь необходимы время, энергия и терпение. Хорошо работающая команда — это во многом результат тяжелой работы. Для того, чтобы группа достигла в своем развитии уровня команды, ей нужно пройти несколько этапов:



Источник (на немецком языке): Friebe, Jörg: Reflexion im Training, Bonn 2012, стр. 90

РАБОТА В РАЗНОСТОРОННЕЙ КОМАНДЕ

Команда часто состоит из самых разных людей с разносторонними убеждениями и талантами. Допустите ли вы такое многообразие и обогатит ли оно ваш проект — вопрос чуткости и личных убеждений.

Принципиально должно действовать такое правило — рассматривать членов команды как **многогранных личностей**, а не как представителей определенных социальных групп, которым отводятся соответствующие роли: «Ты учишься в университете, так что говорить будешь ты!» или «Ты старше всех, поэтому тебе решать, что мы будем делать!» Наоборот, в команде важно **обсуждать** личные и общие цели, представления о работе, говорить о том, что может помешать кому-то быть в полной готовности и т. д. Нужно быть **открытыми** к идеям, мечтам и потребностям каждого члена команды. Чем больше времени вы посвятите этим вопросам, тем больше шансов, что многообразие команды обогатит ваш проект, и с ним не нужно будет бороться.

ЦЕЛИ И ЦЕННОСТИ ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ

Что вы хотите приготовить? Вегетарианское блюдо или стейк? Вы собираетесь готовить по рецепту или импровизировать? Хотите добиться стандартов высокой кухни или просто насытиться? Разделяют ли разные члены команды одни и те же ценности и цели? Движет ли ими одна мотивация, сопоставимы ли их ожидания?

Это принципиальные вопросы, с которых начинается любое сотрудничество. Но часто их не обсуждают, поскольку по умолчанию считают, что всем важно одно и то же. Однако в большинстве случаев это не так, а столкнуться с этим приходится тогда, когда в команде появились недопонимания или конфликты.

Поэтому важно поговорить как об инициативе в целом, так и о командной работе в частности. И выяснится, что многое действительно схоже, а что-то сильно различается. Чем чаще вы обмениваетесь мнениями на эти темы, тем лучше каждый осознает, с чем имеет дело, и тем проще будет определить совместный план работы или правила взаимного обращения.

Метод

КОМАНДНЫЙ ТЕРМОМЕТР

Условие: все члены вашей команды знакомы с командным термометром с предыдущей страницы.

Рисуем собственный термометр

Теперь каждый возьмет лист бумаги, нарисует свой собственный термометр и разместит команду на шкале в соответствии со своим восприятием.



Обсуждение

Восприятие нередко различается. Обсудите различия в команде.

- Каковы причины различий?
- Как соотносятся (теоретические) пожелания к работе команды с собственными действиями?

Пример

Ты рассматриваешь вашу команду как сообщество. Но как на самом деле принимаются решения? Может быть, окажется, что всегда один и тот же человек указывает, что делать?

Вариант

Чтобы лучше отслеживать развитие команды, можно применять этот метод регулярно.

Метод

СВЕРЯЕМ КОНЦЕПЦИЮ

Дай честные ответы на вопросы о концепции вашей инициативы. Сначала отвечай индивидуально.

После этого обсудите ваши ответы в команде. Попробуйте определить сходства и различия между вашими оценками.

Многие ответы у тебя уже есть. Тут важно еще раз скорректировать ваши цели или ожидания и воспользоваться ими при обсуждении в команде.

Мотивация и личные ожидания

Почему меня интересует эта инициатива (на общественном и личном уровнях)?

Ценности

Какие ценности я связываю с нашей инициативой? Какие ценности должна олицетворять команда?

Цели проекта и учебные цели

Самое главное изменение, которого я хочу добиться с помощью инициативы? Чему я хочу научиться?

Ожидания от команды

Как я представляю себе работу в команде? Как я могу поддержать свою команду, а она — меня? Как нам стоило бы вести коммуникацию друг с другом?

Пример

КЛУБ АНГЛИЙСКОГО ЯЗЫКА

Для справки: см. стр. 13. Чтобы улучшить свой английский, ты организуешь англоязычные вечера — беседы с англоязычной школьницей, просмотр фильмов в оригинале... Где же тут скрываются конфликты?

Ты хочешь...

...прежде всего вести дискуссию,
...преодолеть стеснение и научиться выступать перед группой,
...гармонии в команде.

Другой член команды хочет...

...создать киноклуб,
...испытать свои качества руководителя,
...вести продуктивную и эффективную работу.

Как показывает пример, одна и та же инициатива может совершенно по-разному восприниматься разными членами команды. Основные акценты также могут сильно различаться.

Речь идет не о том, чтобы обязательно убедить других в том, что твои цели правильные — здесь нет правильных и неправильных ответов. Но важно вместе разработать стратегию, которая поможет учесть все пожелания. При этом нередко целью является путь к ней, то есть дискуссия.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РОЛЕЙ В КОМАНДЕ

Когда мы приглашаем кого-то готовить с нами, мы не всегда знаем, кто из гостей вообще умеет готовить, у кого получаются самые вкусные десерты, а кто предпочитает накрывать на стол. В хорошей команде участникам нужно сначала как следует узнать друг друга, чтобы с пользой применить все сильные и учесть слабые стороны. Важно при этом не то, чтобы все были одинаково хороши в чем-то. В сильной команде ее члены взаимно дополняют друг друга, ведь у всех разный характер, разные таланты и разная мотивация. Для того, чтобы взаимно дополнять друг друга, хорошо бы знать, к чему мы сами стремимся и чему можно научиться у других членов команды.

Роли в команде распределяются по-разному, как можно увидеть справа. Нередко бывает так, что можно взять на себя несколько разных ролей.

Роль и личность — не одно и то же

Несмотря на то, что часто роль в команде соответствует вашей личности, это всего лишь роль, стопроцентного соответствия тут быть не может. Поэтому полезно бывает попробовать принять вызов и сыграть не самую комфортную для себя роль, а какую-то другую. Благодаря этому можно открыть в себе какие-то новые качества. Такая привилегия — самостоятельно решать, какую роль вы будете играть в команде, — является отличительной чертой добровольных инициатив.

Играем несколько ролей

В небольших командах один человек может исполнять несколько ролей сразу, а в крупных несколько человек делят одну связанную с определенной ролью задачу. Имеет смысл отразить в команде несколько ролей, ведь в работе они тоже потребуются. Когда вы понимаете, как устроена ваша команда и что это совершенно нормально, вам и остальным членам команды становится проще понять друг друга.

Полезно знать

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РОЛЕЙ В КОМАНДЕ

Изобретатели

выступают с новыми идеями и обладают способностью решать трудные проблемы. Но нередко они теряются в собственных мыслях и с излишним упорством стремятся к эффективной коммуникации.

Проводники

коммуникативны и большие энтузиасты. Они устанавливают контакты и, как правило, всегда имеют в запасе альтернативный план. Однако они нередко теряют запал, когда проходит первая эйфория.

Координаторы

собирают в одну команду самых разных людей. К их сильным сторонам относится способность ставить перед собой цели, делегировать задачи и способствовать принятию решений. Но другим они могут показаться манипуляторами, переключаясь слишком много дел на чужие плечи.

Деятели

хорошо работают в условиях стресса и обладают достаточной смелостью и энергией, чтобы не прятаться от препятствий. Но они любят провоцировать остальных и иногда обижают их.

Наблюдатели

мыслят трезво, критически и стратегически. Справедливы в своих оценках, так как учитывают все варианты. Однако от них трудно получить вдохновение или дополнительную мотивацию.

Командные игроки

открыты к сотрудничеству, дипломатичны, понимают эмоции других людей, умеют прислушиваться и являются объединяющим звеном команды. Но в критических ситуациях они нерешительны и с трудом принимают решения.

Исполнители

дисциплинированно и эффективно выполняют данные им задачи, на них можно положиться. Действуют по принципу «сказано — сделано», но от них нельзя ожидать большой гибкости и энтузиазма в отношении новых идей.

Перфекционисты

работают тщательно, находят малейшие ошибки, пунктуальны. Однако склонны к тому, чтобы подолгу ломать голову над мелочами, не умеют делегировать задачи.

Специалисты

целеустремленны и активны, предоставляют экспертные знания и информацию, однако склонны к тому, чтобы быстро теряться в деталях.

Модель ролей в команде по М. Белбин

Метод

МОИ РОЛИ В КОМАНДЕ

В каких из командных ролей ты видишь себя?
Обсуди в команде следующее:

- Описание какой из ролей вызвало у тебя ощущение, что это «твое», и какая роль вызвала наибольший дискомфорт? Почему?
- Как оценивают тебя остальные?
- Какую роль ты мог(ла) бы взять на себя в одиночку или с чьей-то поддержкой?
- В какой роли у тебя уже есть опыт?
- Какую роль ты берешь на себя чаще других?

ОСНОВЫ СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ

Конфликты чаще всего возникают из-за недопонимания или невыполненных ожиданий.

То, чего мы ждем от других, связано с культурными особенностями, воспитанием и привычками. В отношении команды это, например, такие вопросы: Ищем ли мы дискуссий или избегаем их? Предпочитаем ли мы работать вдвоем или в одиночку? Как мы реагируем на иерархии и правила? Важно осознавать, какова наша индивидуальная культура работы и понимать, какие ожидания по отношению к другим членам команды проистекают отсюда.

Работа в группе



Я принимаю решения с учетом группы.

Я люблю гармонию. Я предпочитаю избегать конфликтов и противостояний, потому что не хочу никого обижать. Все должны обладать способностью «сохранять лицо».

Я понимаю командную работу так, что решения принимаются совместно, одинаковые задачи распределяются, а проблемы решаются сообща.

Я принимаю решения в одиночку.
Групповое давление — негативное явление.

Я считаю, что противостояние, критические вопросы и открытые дискуссии в команде нужны и полезны. Нужно уметь адекватно воспринимать критику.

Для меня команда — это группа индивидуумов. У всех должны быть свои задачи и сферы компетенции, иначе будет сплошной раздор.

Восприятие иерархий



Для меня нормально, когда кто-то, к примеру основательница инициативы, решает, что мы будем делать, и дает мне задания.

По-моему, с критикой выступать должны только ответственные лица, принимающие решения.

Если в команде возникнет конфликт, я ожидаю от руководителя команды, что он(а) найдет решение.

Для меня важно, чтобы все сами решали, какие задачи они будут выполнять и как они это будут делать.

Все члены команды должны иметь возможность высказывать свое мнение.

В случае конфликта в команде я думаю, что решение должны искать те, кто напрямую вовлечен в него.

Восприятие правил



Я думаю, что долгие дискуссии только приводят к раздражению. Планирование не так уж и важно.

Я считаю способность к импровизации крайне важной. В конце концов все равно придется адаптировать наш план к последним изменениям. Это и делает нашу работу интересной.

Цифры и сроки в плане, по-моему, только давят на нас.

Я чувствую себя комфортно, когда на встречах команды много говорят. Я стараюсь планировать по максимуму, чтобы подготовиться ко всем потенциальным опасностям.

Я предпочитаю всегда иметь запасной план. Если что-то не получается, меня это раздражает, и я теряюсь.

Цифры и сроки в плане дают мне ощущение уверенности.

Мы все разные

Скорее всего, на свете не найдется даже одного единственного человека, который бы на 100% совпадал с кем-то еще. Наша манера работы индивидуальна, она всегда представляет собой какую-то смесь или что-то среднее и иногда даже зависит от стоящей перед нами задачи. Поэтому важно обсудить эту тему в команде. Чем больше различий в подходах вы обнаружите, тем больше будет потенциал возникновения конфликта в команде. Но этой информацией можно воспользоваться конструктивно и превратить ее в список правил для совместной работы.

⇒ Опросник: Работа в команде

Опросник

РАБОТА В КОМАНДЕ

После того, как каждый из вас для себя подумал, что вам важно в инициативе и что вами движет, обсудите всей командой эти вопросы:

КТО ЗА ЧТО ОТВЕЧАЕТ?

ЕСТЬ ЛИ У НАС ОДИН РУКОВОДИТЕЛЬ ИЛИ ВСЕ РАВНОПРАВНЫ?

КАКОВ НАШ ПОДХОД К СОЗДАНИЮ ИНИЦИАТИВЫ?

ХОТИМ ЛИ МЫ СОЗДАТЬ ГРАФИК РАБОТЫ?

КАК БУДЕМ ОБРАЩАТЬСЯ СО СРОКАМИ?

КАКОЕ ОПОЗДАНИЕ ПРИЕМЛЕМО?

КАК МЫ БУДЕМ ОБРАЩАТЬСЯ С КРИТИКОЙ?

ЧТО ВАЖНЕЕ – КРИТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ИЛИ ГАРМОНИЯ В ОБЩЕНИИ?

КТО ИМЕЕТ ПРАВО КРИТИКОВАТЬ И КОГО?

КАК МЫ ОПРЕДЕЛЯЕМ ДЛЯ СЕБЯ «ХОРОШУЮ ДИСКУССИЮ» В КОМАНДЕ?

СОБИРАЕМСЯ ЛИ МЫ РАЗБИВАТЬ РАБОТУ НА БЛОКИ, КОТОРЫЕ БУДУТ ОБРАБАТЫВАТЬСЯ ОТДЕЛЬНО, ИЛИ МЫ ВСЕЙ ГРУППОЙ РАЗРАБОТАЕМ ЭТАПЫ ПРОЕКТА?

НАШИ ЗАДАНИЯ МЫ ВОСПРИНИМАЕМ КАК ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ИЛИ ГРУППОВЫЕ?

ЧТО ВАЖНЕЕ – ВЫПОЛНЕНИЕ ПРАВИЛ ИЛИ НАШИ ЛИЧНЫЕ ОТНОШЕНИЯ?

ЧТО НУЖНО ЗАКРЕПИТЬ ПИСЬМЕННО?

ГДЕ МЫ МОЖЕМ ПРОЯВИТЬ ГИБКОСТЬ?

ЧТО ДЕЛАТЬ В СЛУЧАЕ КОНФЛИКТА?

КАКОЕ ПОВЕДЕНИЕ ЖЕЛАТЕЛЬНО, А КАКОЕ – НЕЖЕЛАТЕЛЬНО?

КОММУНИКАЦИЯ ВНУТРИ КОМАНДЫ

Коммуникация означает не просто, на каких языках мы можем говорить, но и как мы это делаем: какие слова мы выбираем, что говорится в каких ситуациях и с какими осознанными и неосознанными намерениями. Эксперт по коммуникации Пауль Вацлавик однажды сказал: «Невозможно не коммуницировать». Это значит, что мы все время непрерывно посылаем сигналы своему окружению, используя язык телодвижений, свое поведение (или его отсутствие) или даже свой стиль одежды. Конечно, эти сигналы не всегда воспринимаются так, как они задумывались, — и это приводит к недопониманию. Здесь решающим значением обладают два вопроса:

- Каков мой собственный стиль коммуникации?
- Насколько важны для меня отношения с другими членами команды?

Четыре разных содержания одного сообщения

Психолог-коммуниколог Фридеманн Шульц фон Тун считает, что каждый акт вербальной или невербальной коммуникации имеет четыре уровня значения. Они как бы скрыты, но всегда присутствуют, когда мы что-то говорим или слышим. Поэтому мы никогда не можем с уверенностью сказать, поймут ли наше сообщение в той же форме и с тем же значением. То есть понимание означает способность правильно «разбить» сообщение на четыре уровня.

Эта модель показывает, что не существует типовых расшифровок акта коммуникации. Каждое сообщение необходимо рассматривать индивидуально, ведь при этом играют важную роль и участники, и отношения между ними, и их настроение, и ситуация, и место. Одно и то же предложение, произнесенное разными людьми в разных ситуациях, может обладать разными значениями.

Многие думают, что они преимущественно оперируют фактами и уделяют этому уровню особое внимание: «Если я как можно точнее сформулирую, чего я хочу, все поймут меня правильно».

Но когда мы общаемся с человеком, мы автоматически проявляем наше отношение к нему. Зачастую это можно увидеть по невербальным знакам: неуверенная или быстрая речь, зажатая поза, избегание зрительного контакта...

Пример

НУ НАКОНЕЦ-ТО!

Представь себе, что вы договорились о встрече с коллегой по команде, который должен тебе показать свой последний проект постера. Ты ждешь в кафе уже 30 минут, его телефон выключен... И вот он приходит, и ты говоришь: «Ну наконец-то!» В этом предложении скрыто четыре уровня информации, каждый из которых имеет свое значение:

Уровень фактов

«Теперь ты тут».

Апеллятивный уровень

«Будь пунктуальнее!»

«Предупреждай меня, если опаздываешь!»

«Попроси у меня прощения!»

Уровень самопроявления

«Я в раздражении».

«Мне кажется, что меня не уважают».

«Я рад(а), что с тобой ничего не случилось, я уже волновался(лась)».

Уровень отношений

«Ты не уважаешь мое время».

«Ты снова опоздал!»

«Я рад(а) тебя видеть».



Метод

ТВОЙ СТИЛЬ КОММУНИКАЦИИ

Отвечай не раздумывая: какое значение слышится тебе, когда кто-то обращается к тебе с такими предложениями?

- Как я выгляжу?
- Нам надо поговорить.
- Я не получила от него электронной почты, хотя ждала.
- В восемь часов тебя не было на месте.

Попробуй вспомнить ситуации в своей жизни, когда возникло недопонимание в коммуникации!

- Как возникли такие ситуации?
- Можно ли их проанализировать с помощью этой модели?

Полезно знать

НЕВЕРБАЛЬНАЯ КОММУНИКАЦИЯ

Внешний вид и поведение говорят больше, чем слова. Обращай внимание на невербальные сигналы:

Интонация

Скорость речи

Мимика

Жесты

Поза

Зрительный контакт

Положение в пространстве

Сигналы тела

Невербальные сигналы

Таким образом, наблюдение за другими людьми и тем, как они общаются невербально, зачастую позволяет узнать больше, чем то, что было «просто» сказано. Когда команда работает доверительно, можно поделиться собственными наблюдениями с другими и лучше познакомиться друг с другом.

Иногда недопонимание возникает там, где одни общаются прямо, а другие — косвенно. Последние стараются «помягче» высказать негативное мнение или критику, чтобы никого не обидеть; их цель — гармоничные отношения. Люди, общающиеся прямо, рассматривают как конструктивную критику такие высказывания, которые другие могут воспринять как личную обиду.

Как слушать активно

В процессе коммуникации, однако, нужно чаще слушать, чем говорить, и поскольку слушать и слышать — это разные вещи, нужно научиться слушать других правильно.

Если мы посмотрим в зеркало, то увидим свое отражение. Мы видим себя, но наше отражение — это еще не мы. Похожим образом выглядит активное слушание. При этом вы пытаетесь повторить услышанное своими словами, то есть, как в зеркале, отразить, как вы поняли говорящего и правильно ли он был понят. В основном активное слушание служит тому, чтобы полностью понять перспективу собеседника, что, однако, не означает, что вы должны принять эту перспективу.

Если вы хотите показать собеседнику, что вы действительно слушаете его и сосредоточены на беседе, воспользуйтесь несколькими правилами:

Отражать

«Ты только что сказал(а) это и это». Время от времени своими словами вы передаете то, что услышали.

Переспрашивать

«Что ты имеешь в виду?» Вы спрашиваете, правильно ли вы обобщили сказанное и переспрашиваете, если что-то непонятно. Неопределенные или многозначные понятия необходимо пояснить.

Сигналы подтверждения

Кивок головой, «угу», «да». Время от времени вы показываете, что вы действительно слушаете. Это сопровождается соответствующей мимикой.

Конструктивная критика и обратная связь

Итак, вы дослушали собеседника и поняли, как он смотрит на ситуацию. Но как же дать конструктивный отзыв об услышанном? Как выразить собственное мнение в команде так, чтобы оно действительно было услышано и в случае конфликта помогло найти решение? Конструктивная критика означает оставаться исключительно на уровне фактов и параллельно давать предложения по решению. Наряду с конфликтами по делу («Мне не нравится этот флайер!», «Я хочу, чтобы экспертом была женщина, а не этот мужчина!») конструктивная критика позволяет обсудить личные моменты, и таким образом обратная связь в команде становится важным фактором саморазвития.

Способность давать конструктивный отзыв — высший уровень качества командной работы! Но, конечно, и здесь многое может пойти наперекосяк и испортить хорошие отношения. Обратная связь — очень важная и не менее тонкая тема, чем самый хрупкий фарфор, к которому многие боятся прикоснуться. Но тем не менее — за нее стоит взяться!

Полезно знать

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ КАК ПРОЦЕСС

1. Положительные аспекты

- В тебе/ситуации мне нравится следующее...
- Тебе удалось хорошо разрешить следующее...
- Эта идея — хорошая.

2.a. Собственные наблюдения и впечатления

- Я воспринял(а) это так...
- У меня возникло впечатление, что...

или

2.b. Предложения

- В следующий раз ты мог(ла) бы...
- На будущее мне хотелось бы, чтобы...

3. Положительный финал

- Я доверяю тебе.
- Я уверен(а), что ты/мы справишься/справимся с этим вместе.

Метод

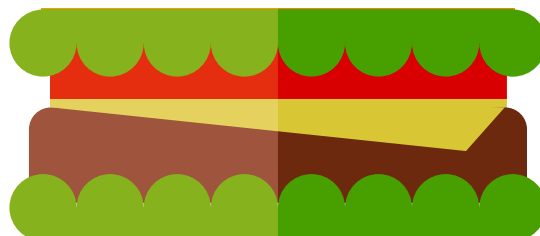
КОНСТРУКТИВНАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Даем отзыв

- Говори, только если это важно и полезно.
- Говори за себя: вместо «мы» или «все» употребляй «я».
- Отделяй чувства от наблюдений.
- Описывай, а не интерпретируй.
- Стоит комментировать сказанное и сделанное, а не самого человека.
- Подумай, с какой перспективы ты даешь отзыв.

Получаем отзыв

- Спрашивай, если чего-то не понимаешь.
- Не спорь и не комментируй сказанное.
- Отзыв — как подарок: (полностью) принимать его необязательно.
- Но за каждый конструктивный подарок нужно сказать спасибо.



КОНФЛИКТЫ В КОМАНДЕ

Советы о том, как лучше всего действовать при конфликте в команде, обычно разлетаются как горячие пирожки среди тех, кто хоть раз начинал свой собственный проект и работал в команде. Многие надеются на волшебные методы и чудесные решения. При этом они забывают, что управление конфликтами начинается еще до того, как конфликт зародился. Что же означает управление конфликтами? Смотри выше: внимательное отношение друг к другу, беседы о подходах к работе, комфортное для всех распределение ролей и задач и пр. Чем больше аспектов будет учтено, тем меньше вероятность, что конфликт наступит.

Но если это все же произошло? Причины конфликтов часто бывают разными — они похожи на четырехуровневую модель сообщения на стр. 48. И так же, как и в коммуникации, где невозможно дать универсального толкования высказываний, каждый конфликт «уникален». Тем не менее в конфликтологии выделяют пять универсальных причин. Они нередко пересекаются, но полезно бывает посмотреть поближе и проанализировать конфликт.

Конфликт отношений

«Я уже тысячу раз объясняла, что мне нужно, но этот человек никогда не слушает!»

- Эмоции можно и нужно выражать; необходимо осознавать и уметь пояснить ваше восприятие.
- Нужно подумать, как можно улучшить коммуникацию.

Информационный конфликт

«А почему ты сделал этот постер? Я думала, что это должна сделать я!»

- Обсудите, откуда появилась эта информация, при необходимости спросите третью сторону.
- Еще раз обсудите распределение задач.

Конфликт интересов

«Что это он возомнил о себе? У меня всегда было „отлично“ по изобразительному искусству, и флайеры я уже делала... Пусть все увидят, какой это провал!»

Пример

ДЕСТРУКТИВНО ИЛИ КОНСТРУКТИВНО?

Ты со своей командой решил(а) организовать у себя в городе регулярные встречи английского клуба. И вот один из членов вашей команды всю ночь корпел над составлением информационного постера и с гордостью его показывает. Но тебе есть что сказать...



«Не прошло и года! Наконец-то разродился! С цветами ты, конечно, перемудрил. Аж глаза болят. И со шрифтами ты, кажется, тоже не дружишь, вышла такая сборная солянка... Придется переделать!»



«Молодец, что так быстро все успел сделать! Сразу видно, почему пришлось подождать. Хорошие картинки и текст — то, что надо для плаката. Но все эти разные цвета — я немного теряюсь в них. И шрифтов, кажется, многовато. Может быть, обойдемся двумя? Короче, основная масса работы сделана, нужно только немного убрать лишнее. Дай знать, если тебе нужна будет помощь!»

- Выясните, какие сферы интересов скрываются за кулисами конфликта — кто и чего хочет добиться своей позицией?
- Старайтесь избегать конкуренции, четко распределяя задачи, или осознанно используйте конкуренцию, чтобы у вас было из чего выбрать.

Структурный конфликт

«Я всего разик не пришел на встречу команды и пару дней не мог выходить в интернет — и меня уже исключают!»

- Поменяйте структуру, предоставьте нужные ресурсы.
- Взгляните на собственное поведение — как и когда решения принимаются в команде? Что делать в ситуации, когда кого-то из членов команды нет на месте?

Конфликт ценностей

«Да как он может бросаться такими сексистскими фразами!»

- Нужно принять тот факт, что такие конфликты не всегда можно решить.
- Позвольте друг другу не всегда и не во всем соглашаться с другими.
- Продолжайте работать над общей целью.
- Поясните различия между разными ценностями на примерах, чтобы улучшить взаимопонимание.

Глядя на эти примеры, можно подумать, что у кого-то одного возникают проблемы со всеми остальными. В реальной жизни часто дела обстоят сложнее, ведь каждый человек является частью конфликта, и, может быть, даже осознанно вносит в него свой вклад. А еще бывает, что в конфликт вовлечено больше двух человек.

В ЭПИЦЕНТРЕ КОНФЛИКТА

Хотя все конфликты разные, принято думать, что существует лишь один возможный путь решения. Но на самом деле чаще всего возможностей решения конфликта несколько. При этом решающую роль играют три аспекта:

Полезно знать

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Существуют разные пути поиска приемлемых решений. Модель «Четыре шага принятия демократического решения» ставит компромисс лишь на третье место:

- Выяснить, действительно ли имеет место конфликт.
- Изменить ситуацию творческим решением.
- Компромисс как равномерное ограничение всех сторон.
- Решение, принимаемое большинством.

Больше информации на эту тему: DIJA.de/Betzavta

Метод

КРЕДИТНОЕ РЕШЕНИЕ

Участники конфликта на отдельном листе бумаги собирают уступки и доказательства доверия: чего ты ждешь от других, что ты готов дать другим сам?

После этого вы обсуждаете ваши предложения и требования, постепенно приближаясь к решению.



- С кем я в споре?
- В какой ситуации и в каком окружении я нахожусь в споре?
- Как я обычно обхожусь с конфликтами?

Не каждая конфликтная ситуация требует разбирательства сторон, иногда бывает так, что отойти в сторону оказывается лучше — так ситуация может успокоиться сама собой. А некоторые вещи проще обсуждать по прошествии определенного времени. Но решение о том, как действовать, должно приниматься осознанно, не стоит бежать от выяснения отношений. И поосторожнее с компромиссами! Не просто потому, что достижение компромисса требует времени. Постоянные решения в духе «и нашим, и вашим» лишь раздражают, а решению проблемы это помогает редко.

ВЗЛЕТЫ И ПАДЕНИЯ В КОМАНДЕ

На предыдущих страницах вы познакомились со множеством методов и ключевых вопросов, которые должны облегчить работу в команде. Но даже если вы учтете все перечисленные моменты, помните: отношения в команде иногда бывают похожи на американские горки. С тем различием, что в команде никто не любит стремительных падений.

Этап формирования

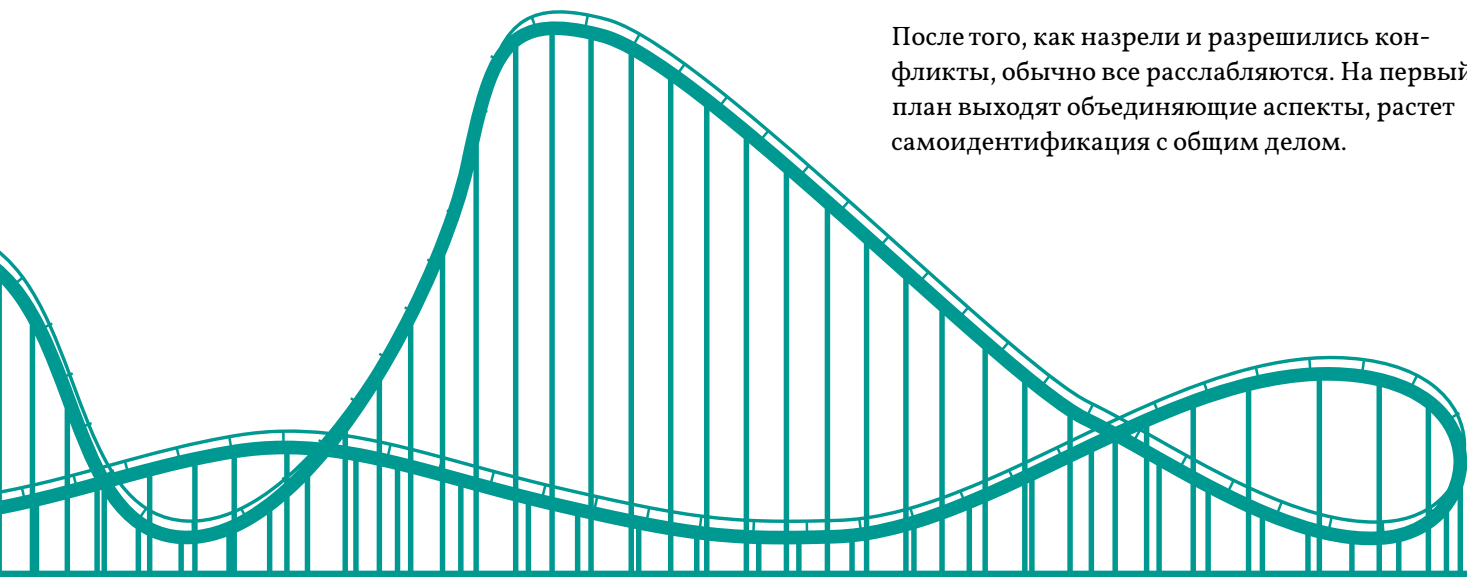
Радостное ожидание и скептический настрой, творческий подход и споры о принципах, высокие ожидания и общая неуверенность — на этом этапе мы видим целый ряд противоречивых чувств. Здесь важно сформулировать общие цели и задачи, выяснить роли и определить правила коммуникации.

Этап конфликта

Звучит сигнал «Марш!», и препятствия в осуществлении планов и конфликты в команде не заставляют себя долго ждать. Бытовая жизнь также вносит свои коррективы: экзамены, поездки, каникулы, любовь тоже занимают время...

Этап урегулирования

После того, как назрели и разрешились конфликты, обычно все расслабляются. На первый план выходят объединяющие аспекты, растет самоидентификация с общим делом.



Этап работы

Ведется интенсивная работа. Вы пытаетесь контролировать процесс работы, принимая хорошие управленческие решения. Команда уделяет себе немалое внимание и наслаждается чувством общности.

Этап расхождения

В конце подводятся итоги и празднуются успехи. Члены команды расстаются друг с другом, нередко очень эмоционально. Здесь также уже создаются новые планы.

Этап оценки

Подведению итогов и оценке должно отводиться место не только в конце, но и в ходе проекта. Например, когда кто-то уходит из команды или берет на себя новые задачи. После этого (снова) следует фаза неуверенности, за которой идет этап оценки.

Такая динамика в команде — нередкое явление, оно совершенно нормально и не является причиной для паники. На каждом этапе у членов команды будут разные потребности и ожидания друг от друга. Важно при этом уметь управлять тем, в какой мере эта динамика будет влиять на рабочий процесс или даже мешать ему. Понимание этапов развития команды поможет вам осознать ваши собственные чувства и потребности и воспрепятствовать потенциальным конфликтам.

И НАПОСЛЕДОК: БОЛЬШЕ ПОЗИТИВА!

Невозможно все время лишь стоять у плиты. Ведь вместе сесть за стол, есть, пить и болтать о том и о сем тоже очень важно! Гражданские инициативы возникают потому, что люди хотят что-то изменить вместе со своими единомышленниками. Во многих командах нередко забывают о том, как ценно совместно проведенное время. Но ведь чем лучше мы знаем друг друга, тем проще нам будет друг друга понять. А конфликтам и стрессу не останется места за нашим столом...



Опросник

АМЕРИКАНСКИЕ ГОРКИ В КОМАНДЕ

Формирование — конфликт — урегулирование — расхождение — оценка: На каком этапе сейчас находится ваша команда? Обдумай следующие вопросы и обсуди их в команде:

1. КАКОЕ ПОВЕДЕНИЕ, КАКИЕ СИТУАЦИИ, КАКИЕ ПРИЗНАКИ ПРИВЕЛИ МЕНЯ К ВЫБОРУ ЭТОГО ЭТАПА?

2. КАКОВЫ СЕЙЧАС МОИ ОЩУЩЕНИЯ В ОТНОШЕНИИ ИНИЦИАТИВЫ И СОТРУДНИЧЕСТВА?

3. КАЖДАЯ ЭМОЦИЯ ВОЗНИКАЕТ БЛАГОДАРЯ (НЕ)ИСПОЛНЕННОМУ ОЖИДАНИЮ. ЧЕГО Я ОЖИДАЮ В ОТНОШЕНИИ ИНИЦИАТИВЫ И СОТРУДНИЧЕСТВА?

4. ЧТО ДОЛЖНО ПРОИЗОЙТИ, ЧТОБЫ МОИ ОЖИДАНИЯ БЫЛИ ВОСПРИНЯТЫ И ИСПОЛНЕННЫ?

КТО ПРИДЕТ НА УЖИН?

ВЫ БЫСТРО НАЛЕПИЛИ НА ВСЕХ ПЕЛЬМЕНЕЙ, НО ТУТ ВЫЯСНИЛОСЬ, ЧТО ГОСТИ – ВЕГЕТАРИАНЦЫ. ИЗ-ЗА ТАКОЙ НЕВНИМАТЕЛЬНОСТИ ВЕЧЕР БУДЕТ ИСПОРЧЕН. ТАК И С ГРАЖДАНСКОЙ АКТИВНОСТЬЮ – КАЗАЛОСЬ БЫ, ОНА ОТКРЫТА ДЛЯ ВСЕХ, НО ДОВОЛЬНО ЧАСТО ОПРЕДЕЛЕННЫЕ ГРУППЫ ОКАЗЫВАЮТСЯ ИСКЛЮЧЕННЫМИ. КАК ЖЕ СДЕЛАТЬ ТАК, ЧТОБЫ ВАША ИНИЦИАТИВА БЫЛА ДОСТУПНА КАК МОЖНО БОЛЬШЕМУ КРУГУ ЛЮДЕЙ?

Активно изменять свою жизненную реальность — одно из прав человека. Всеобщая декларация прав человека и другие конвенции ООН направлены против дискриминации на рабочем месте или в профессиональном образовании, они борются за право человека на свободный доступ к информации, здравоохранение и даже за «право на активное участие в жизни общества» (статья 23 Конвенции о правах ребенка). В теории все четко и ясно.

Но что означают эти принципы на практике для гражданской инициативы? Какое отношение акция по сбору мусора или школьный спектакль имеют к праву на участие? Ответ на этот вопрос связан с тем, на кого направлена инициатива, что это за люди или группы людей, к которым мы обращаемся и которых вовлекаем в нашу деятельность. Итак, мы говорим о целевой группе.

АНАЛИЗ ЦЕЛЕВЫХ ГРУПП

Понятие целевой группы охватывает всех тех лиц, которые в той или иной форме должны быть затронуты инициативой. Часто речь идет о нескольких целевых группах, потребности которых могут различаться. Выбор формата работы может определить и целевую группу: к примеру, на хип-хоп концерт придет скорее молодая публика. Также важно решить, будет ли целевая группа частной или публичной.

Пример

ЕВРОПЕЙСКИЙ ФЕСТИВАЛЬ

«Мы хотим провести фестиваль Европы и узнать, что люди думают о ЕС».

Целевой группой станут все жители города. Это однозначно публичная группа.

Пример

ЖЕНСКИЙ МАСТЕР-КЛАСС

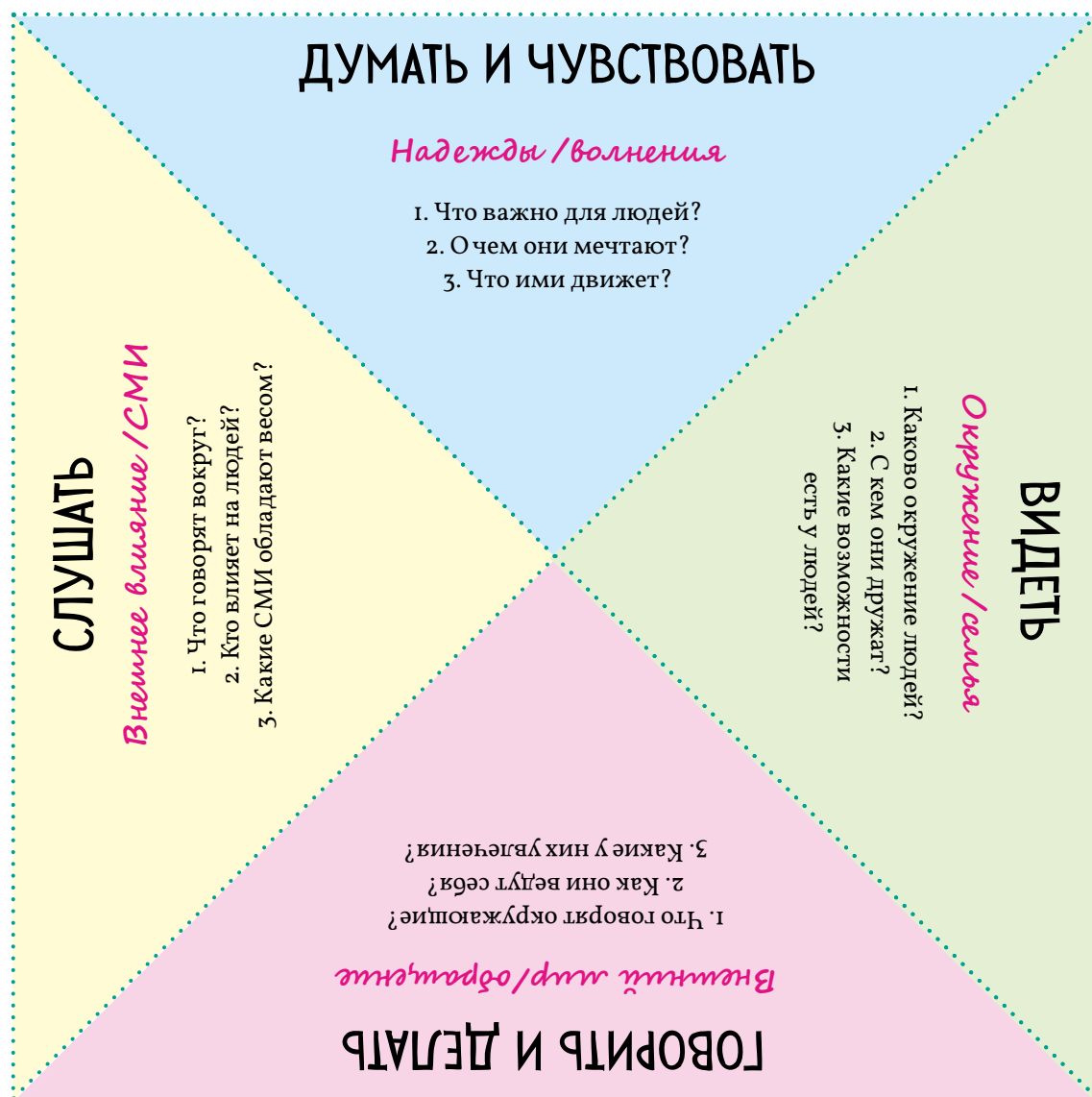
«Наш мастер-класс должен укрепить связи и коммуникацию между старшим и молодым поколениями женщин».

Здесь целевой группой являются женщины старшего возраста и молодые женщины, возможно матери и дочери, — закрытая, четко определенная группа.

Метод

КАРТА ЭМПАТИИ

Составь такую карту для своей инициативы, чтобы побольше узнать о людях, с которыми ты будешь работать. Слушай, смотри, ощущай и внимательно наблюдай. Тебе помогут эти вопросы:



ЧТО РАЗДРАЖАЕТ

Страхи / препятствия

1. Что раздражает людей?
2. Какие препятствия встречаются им в жизни?
3. С какими рисками они сталкиваются?
4. Что мешает им участвовать?

ЧТО ПРИВЛЕКАЕТ

Желания / цели

1. Чего они хотят достичь?
2. Что для них является критерием успеха?
3. Как они добиваются цели?
4. Что им нужно для участия?

Источник: Dave Gray/XPLANE

КОНКРЕТИЗАЦИЯ ЦЕЛЕВОЙ ГРУППЫ

Опросник «Целевые группы» (стр. 18) поможет вам составить список лиц, которые потенциально могут вас поддержать. Теперь можно выбрать из них тех, кем стоит заняться углубленно. Для точности их можно описать в рамках двух или трех прототипов, представляющих собой наиболее важные целевые группы или группы сторонников.

Целевая группа несет с собой определенные потребности, но и обладает разными ресурсами. Чтобы лучше адаптировать свою идею к потребностям участников и добиться активного вовлечения, имеет смысл провести детальный анализ.



Полезно знать

КАК ЦЕЛЕВАЯ ГРУППА МОЖЕТ НАС ПОДДЕРЖАТЬ?

Далее нужно подумать о том, для чего именно вам нужна та или иная целевая группа. Когда люди узнают о вашей инициативе, они могут поддержать вас на самых разных уровнях или принять в ней активное участие, например:

- работая в команде,
- предоставляя вам деньги, свое время или услуги,
- рассказывая другим об инициативе и ее целях,
- привлекая других людей,
- подписывая обращения,
- получая информацию об определенной теме,
- участвуя в акции или семинаре,
- слушая, просматривая и потребляя.

Какими возможностями участия обладают эти люди?

Исходя из описания существующих возможностей поддержки, мы можем подумать о том, какая форма вовлечения целевой группы наиболее реалистична и желательна. При этом необходимо различать вовлечение с целью потребления, получения информации, сотрудничества и участия в принятии решений.

Потребление, с одной стороны, не требует многого от целевой группы, но, с другой стороны, дает не так много возможностей влияния. На другом конце шкалы располагается **участие в принятии решения**. Если мы хотим, чтобы люди имели право голоса, мы будем требовать от них большего — времени, интереса, дисциплины. Здесь ваш проект не так сильно отличается от того, как устроено государство или фирма. Тот, кто предлагает право голоса, часто руководствуется высокими идеалами и готов поступиться своей потребностью в эффективности, скорости и четкости. В обмен они получают больше согласия, поддержки, контакта. Так даже в малом претворяются в жизнь демократические идеалы.

Но так как добровольные инициативы в той или иной форме ограничены в своих возможностях, то вы не предадите своих идеалов, если будете взвешенно относиться к соотношению практической пользы участия и ее идейной ценности:

- Какая форма участия позволяет лучше добиваться целей?
- Какая форма участия позволяет сделать инициативу более известной?
- Какая форма участия отражает ценности команды?

Шкала степени участия



Полезно знать

ДАТЬ ШАНС НА УЧАСТИЕ

Сегодня мы часто говорим о людях «с меньшими шансами», когда речь заходит об участии. При этом изоляция и/или недостаточное участие могут возникать вследствие следующих ситуаций:

Ограниченные возможности

⇒ ограничения интеллектуальных и физических возможностей.

Проблемы со здоровьем

⇒ хронические заболевания.

Сложности, связанные с образованием

⇒ низкий уровень образования, сложности с обучением, прерванное школьное обучение...

Культурные различия

⇒ мигранты или беженцы, этнические меньшинства...

Экономические преграды

⇒ низкий уровень жизни, безработица...

Социальные преграды

⇒ пол, религия, сексуальная ориентация...

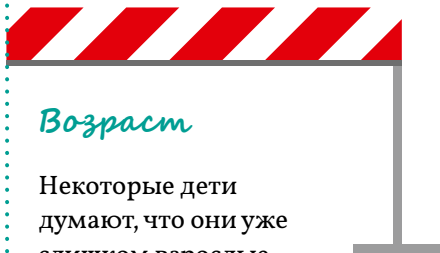
Географические ограничения

⇒ сельская местность или структурно слабые регионы, социальные «горячие точки»... *

Источник: Стратегия по инклюзии и многообразию программы Erasmus+ от апреля 2015 г.

Полезно знать

ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРЕГРАДЫ



Возраст

Некоторые дети думают, что они уже слишком взрослые для такого события.

Время

У них просто нет времени в назначенный день.

Коммуникация

Дети и родители не понимают идеи.

Разрешение

Ребенку нельзя так далеко уезжать в одиночку.

Девочкам нельзя на улицу без сопровождения.

Родители опасаются политического или религиозного влияния.

Деньги

Проездные билеты слишком дорогие.

Доступ

Нет автобусного сообщения между жилым районом и центром.

Дети с ограниченными возможностями не чувствуют себя вовлеченными.

Реклама

Информация о мероприятии была только в интернете и некоторых учреждениях.

Пример

ДЕТСКАЯ ИГРОВАЯ АКЦИЯ

Вы с друзьями проводите игровую акцию. Она включает несколько разных площадок под открытым небом: игры с мячом и на батуте, караоке для детей, рисование на лицах. Отличный праздник. На него придет много детей. Но кто же не придет?

Препятствия, перечисленные в рамке слева, показывают, как при планировании непреднамеренно можно исключить целые группы людей.

Преграды для участия

Речь не идет о том, чтобы сделать каждую инициативу доступной для каждой возможной группы. Но стоит подумать о том, кто исключается из участия просто потому, что так для нас проще.

Зачем создавать себе лишние хлопоты, если к нам и так придет много детей? Вообще-то справедливость — сама по себе веская причина. Или возможность подбодрить детей, о которых обычно принято забывать. Или просто желание показать, **какие мы все разные**, и дать своим идеям как можно более **широкое распространение**. Кроме того, когда собираются разные люди, возникают **новые идеи и решения**.

Три слова с окончанием на -ость

То, что мы называем участием или вовлечением, включает три научных понятия:

Понятие «**инклюзивность**» часто подразумевает участие людей с ограниченными возможностями, но сегодня обладает и более широким значением. Если мыслить инклюзивно, то «**нормальным**» является каждый, а общество должно быть организовано так, чтобы участвовать в нем мог любой человек со всеми своими индивидуальными способностями.

Понятие «**партиципативность**» в основном касается процессов принятия политических и других решений. Граждане, живущие в определенном обществе, участвуют в принятии затрагивающих их решений и совместно ищут решение «**публичных**» вопросов.

Репрезентативность показывает, в какой мере разные социальные группы могут поделиться своей историей самостоятельно, а не чужими устами.

➔ **Опросник: Инклюзивность, партиципативность, репрезентативность**

Опросник

ИНКЛЮЗИВНОСТЬ, ПАРТИЦИПАТИВНОСТЬ, РЕПРЕЗЕНТАТИВНОСТЬ

Инклюзивность

ЕСЛИ ПОСМОТРЕТЬ НА МОЮ КОНЦЕПЦИЮ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРЕПЯТСТВИЯ ДЛЯ УЧАСТИЯ, КАКИЕ ЛЮДИ БУДУТ ИМЕТЬ МЕНЬШИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ УЧАСТИЯ В ИНИЦИАТИВЕ?

КАК Я МОГУ СДЕЛАТЬ СВОЮ ИНИЦИАТИВУ БОЛЕЕ ОТКРЫТОЙ?

Партиципативность

ГДЕ И КОГДА УЧАСТНИКИ СМОГУТ УЧАСТВОВАТЬ В РЕШЕНИЯХ О РАЗВИТИИ ПРОЕКТА?

КАК Я ВОВЛЕКАЮ ЦЕЛЕВУЮ ГРУППУ В ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ?

Репрезентативность

КАК СДЕЛАТЬ ТАК, ЧТОБЫ ЛЮДИ ГОВОРИЛИ САМИ ЗА СЕБЯ?

КОГО НАМ НЕ ХВАТАЕТ? ЧЬЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ И ЧЬЕ ПРОИСХОЖДЕНИЕ ПОШЛИ БЫ НА ПОЛЬЗУ КОМАНДЕ?

Пример

ДИСКУССИЯ О СИТУАЦИИ БЕЖЕНЦЕВ

Может ли беспрепятственно принять участие слепая студентка? Получит ли она информацию заранее в подходящем для нее формате? Будут ли информация и результаты фиксироваться в такой форме, которую она сможет воспринимать? Ведется ли дискуссия так, что и она может высказать свое мнение?

Могут ли участники повлиять на ход дискуссии? Позволяют ли форматы работы выразить свое мнение максимальному числу людей? Будет ли перевод?

Присутствуют ли сами беженцы, вовлечены ли они в организацию? Могут ли они повлиять на то, как о них будет говориться? Достаточно ли у них будет пространства, чтобы поделиться своим опытом и своими мнениями?

Пример

КОНЦЕРТ И ВЕЧЕРИНКА

Концерт позволяет послушать музыку, потанцевать и получить информацию. Но чтобы привлечь новых единомышленников или вовлечь гостей в происходящее и позволить им покинуть позицию потребителя, нужно придумать нечто большее — например мастер-классы или тихий уголок, в котором можно поговорить.

Полезно знать

САЙТ LEIDMEDIEN.DE

На этом сайте вы узнаете, как можно рассказывать о людях с ограниченными возможностями без стереотипов (на немецком языке).

www.leidmedien.de

КОММУНИКАЦИЯ И СОТРУДНИЧЕСТВО

Самая большая трудность заключается в том, чтобы дать тем, кого вы хотите пригласить, чувство, что они и являются целевой группой. Сложности здесь могут возникнуть по разным причинам. Это может быть канал или формат подачи информации. В состоянии ли люди прочитать текст или услышать сообщение по телевизору? Говорят ли они на языке предоставления информации? Понятны ли им формулировки? Чувствуют ли люди, что они представляют определенную группу и их действительно хотят увидеть?

Даем четкую структуру

Устройства для чтения позволяют людям с нарушениями зрения прочитать текст с экрана. Для этого нужна четкая структура текста, так как такие устройства ориентируются на определенную иерархию текстовых элементов. При форматировании текста следует оформлять все заголовки первого уровня в одном стиле, заголовки второго уровня — в другом, блоки основного текста — в третьем, и т. д.

Восприятие потребностей

Коммуникация должна иметь инклюзивный характер и осуществляться в процессе самой акции или мероприятия. Задача организаторов при этом — получить представление об особых потребностях отдельных участников и найти информацию о том, как создать условия для равноправной коммуникации. А еще — позаботиться о том, чтобы об этом узнали и все остальные. Когда все действующие лица обладают информацией, они могут проявлять солидарность по отношению друг к другу.

- Какая информация нужна команде и всем участникам, чтобы отреагировать на особые потребности?
- Как можно сделать эти потребности общей темой без того, чтобы «показывать пальцем» на отдельных участников?

КАК ОФОРМИТЬ ПРИГЛАШЕНИЕ К УЧАСТИЮ И ИНФОРМАЦИЮ
О МЕРОПРИЯТИИ?

КАКИЕ РАЗНЫЕ КАНАЛЫ Я МОГУ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ДЛЯ ИХ
РАСПРОСТРАНЕНИЯ? (ФОРМАТЫ, ПОДХОДЯЩИЕ ДЛЯ ЛЮДЕЙ
С НАРУШЕНИЯМИ ЗРЕНИЯ; ТЕКСТЫ, КОТОРЫЕ МОЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ
В ПРИБОРАХ ДЛЯ ЧТЕНИЯ)

НА КАКИХ ЯЗЫКАХ МЫ БУДЕМ РАСПРОСТРАНЯТЬ ИНФОРМАЦИЮ
В КОМАНДЕ ИЛИ В РАМКАХ ИНИЦИАТИВЫ? (ИНОСТРАННЫЕ ЯЗЫКИ,
УПРОЩЕННЫЙ ЯЗЫК, ЯЗЫК ЖЕСТОВ)

КАКИЕ ИЗОБРАЖЕНИЯ МЫ БУДЕМ ИСПОЛЬЗОВАТЬ И КАК МЫ БУДЕМ
ОТОБРАЖАТЬ ЦЕЛЕВУЮ ГРУППУ?

ВНИМАНИЕ КАКИХ КОНКРЕТНЫХ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ
ВОЗМОЖНОСТЯМИ ИЛИ ЛЮДЕЙ, НАХОДЯЩИХСЯ В НЕПРОСТОЙ СИТУАЦИИ,
МНЕ ХОТЕЛОСЬ БЫ ПРИВЛЕЧЬ С ПОМОЩЬЮ МОЕЙ ИНИЦИАТИВЫ?

КАКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДСТАВЛЯЮТ РАЗНЫЕ СОЦИАЛЬНЫЕ ГРУППЫ,
С ПОМОЩЬЮ КОТОРЫХ МЫ МОГЛИ БЫ РАСПРОСТРАНИТЬ ИНФОРМАЦИЮ?

КОГО Я МОГУ ПРИВЛЕЧЬ В МОЮ КОМАНДУ?

Примеры

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДОСТУПА

Читабельность

Все ли могут прочитать, что написано на карточках или флипчарте?

⇒ Зачитайте результаты дискуссии или дайте им вербальное пояснение.

Понятность

Все ли видят и понимают невербальные сигналы?

⇒ Сопровождайте кивки, указательные жесты или улыбку вербальным пояснением.

Большая группа

Все ли чувствуют себя комфортно, выступая перед большой группой?

⇒ Воспользуйтесь разными размерами групп и постарайтесь найти ненавязчивые формы общения (к примеру попеременные индивидуальные интервью или методика World Café).

Время

У всех ли достаточно времени, чтобы «переварить» увиденное/услышанное?

⇒ Постарайтесь обеспечить последовательный перевод или вести беседу в более медленном темпе, показывать и объяснять задачи постепенно, шаг за шагом.

Полезно знать

44 МИЛЛИОНА...

... человек в ЕС в возрасте от 15 до 64 лет указали в 2014 г., что у них ограниченные возможности. В Германии их 10 миллионов.

Источник: Евростат,
Федеральное агентство Германии по статистике

ПОЗИТИВНЫЙ ПОДХОД

Одно дело — с самого начала учитывать людей с меньшими возможностями. Но иногда имеет смысл совершенно осознанно дать предпочтение тем, кого часто обходят вниманием, то есть предоставить им больше возможностей, чем они получают обычно. На общественном уровне это нередко происходит с помощью введения квот, например для представитель меньшинств или женщин. А на уровне гражданской инициативы меры могут быть такими:

- В дискуссиях мужчины и женщины получают равное количество времени.
- Скорость ведения беседы определяется теми, кому нужен перевод.
- При отборе участников предпочтение отдается тем, кому обычно оказывается мало внимания.
- Менее обеспеченные участники платят меньший взнос за участие.

Полезно знать

РАУЛЬ КРАУТХАУЗЕН

«Мои ограниченные возможности — это часть меня, и для меня они обладают огромной важностью. Когда люди пытаются провести черту между мной и моим состоянием, они отрицают то, какой силой обладает мое состояние и какое огромное влияние оно оказывает на мою жизнь.



Я определяю себя как человека с ограниченными возможностями, потому что я такой и есть. И это меня не оскорбляет, потому что для меня ограниченные возможности не оскорбительны. И нельзя утверждать, что я позволяю им определять, кто я есть, потому что они просто это делают без всякого позволения. Вопрос тут только один: это я ограничен в моих возможностях или мои возможности ограничиваются другими?

Поэтому прошу вас: не нужно игнорировать наши ограниченные возможности. Нас не нужно утешать. Нам нужны эмпатия и мир без барьеров».

Рауль Краутхаузен, активист, www.raul.de

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Следует проверить все материалы, форматы и методы, которые планируется использовать в рамках инициативы. В каких форматах и на каких языках составляются рабочие материалы и документация к проекту? Какие технические средства понадобятся для этого? Насколько широк круг людей, которым доступны задуманные методы и форматы? Существуют ли более открытые методы, ведущие к той же цели?

МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ

Зайдет ли человек в помещение, зависит не только от того, есть ли там пандус для инвалидной коляски. Тот, кто ожидает, что будет чувствовать себя в этом месте некомфортно, неохотно пойдет туда.

Поэтому стоит задуматься вот о чем:

- Насколько доступно место проведения, легко ли до него добраться?
- Какие имеются барьеры строительного или психологического характера?
- Какие средства нужны для того, чтобы сделать место проведения более доступным?

А также об этом:

- Соответствует ли место проведения характеру проекта?
- Насколько гибко можно использовать помещение?
- Достаточно ли там места, чтобы уединиться при необходимости?

СОСТАВЛЕНИЕ БЮДЖЕТА

Часто причиной недостаточной инклюзии является то, что при составлении бюджета об этом не подумали, а теперь, «увы», слишком поздно. Поэтому важно заранее задаться следующими вопросами:

- Какие дополнительные расходы возникнут при учете инклюзивного подхода? (переводчики, сопровождающее лицо, материалы, выполненные шрифтом Брейля, перевод с языка жестов, расходы на транспорт...)
- Как можно покрыть эти расходы?

Полезно знать

ЧТО МНЕ ДЕЛАТЬ?

Мысли позитивно

Смотри на различия как на нечто положительное. Не нужно мыслить в категориях «меньше» или «хуже».

Задавай вопросы

Всегда спроси перед тем, как помочь.

Ищи информацию

По возможности проси совета у людей с ограниченными возможностями.

Источник (на немецком языке): 10 фактов об ограниченных возможностях, которым родители должны научить своих детей. www.raul.de

Полезно знать

ХОРОШИЙ БАЛАНС

Учитывать людей с меньшими шансами и ограниченными возможностями также означает находить баланс между физической или эмоциональной безопасностью и приобретением нового опыта.

Полезно знать

ТЕКСТЫ НА УПРОЩЕННОМ ЯЗЫКЕ

Такие тексты предназначены для людей, чья языковая компетенция по разным причинам находится на низком уровне.

«В тексте короткие предложения. Все слова понятные. Иностранных слов почти нет. Или эти сложные слова объясняются. Шрифт легко читается».

www.leichtesprache.org

Опросник

АНАЛИЗ ПОТРЕБНОСТЕЙ

ЧТО МНЕ ИЗВЕСТНО О ПОТРЕБНОСТЯХ В МОИХ ЦЕЛЕВЫХ ГРУППАХ?

КАК И КОГДА Я СОБИРАЮСЬ ДАТЬ ЦЕЛЕВОЙ ГРУППЕ ИНФОРМАЦИЮ ОБ УСЛОВИЯХ УЧАСТИЯ И ПРОВЕДУ ОПРОС ПОТРЕБНОСТЕЙ ОТДЕЛЬНЫХ УЧАСТНИКОВ?

КОГДА МНЕ СЛЕДУЕТ ПРОЯВИТЬ ОПРАВДАННУЮ ОСТОРОЖНОСТЬ, А КОГДА ТАКОЕ ПОПЕЧИТЕЛЬСТВО ИЗЛИШНЕ? КАК ПРОВЕРИТЬ, НАХОДЯТСЯ ЛИ ОБА ТИПА ПОВЕДЕНИЯ В РАВНОВЕСИИ?

КАКАЯ МЕДИЦИНСКАЯ ИНФОРМАЦИЯ И ИНФОРМАЦИЯ НА ЭКСТРЕННЫЙ СЛУЧАЙ МНЕ НУЖНА?

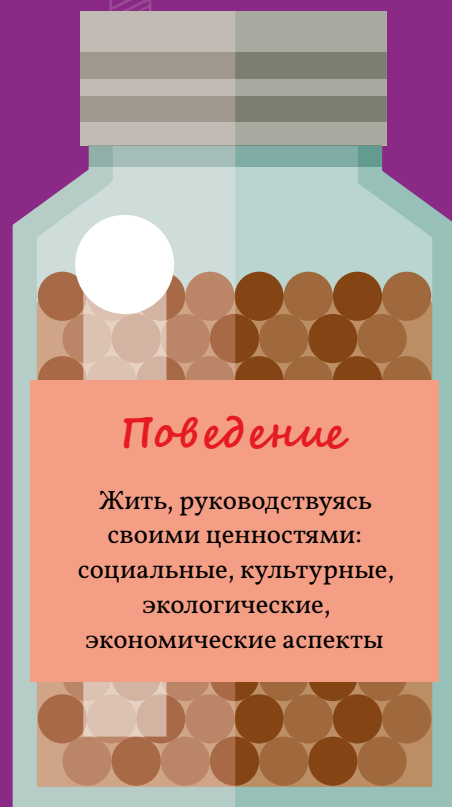
А НА ДЕСЕРТ...

Многое из того, что рассказано в этой главе, помогает и людям, не находящимся в затрудненной ситуации. Так что дело не в том, чтобы по поводу и без повода начинать говорить о неравных шансах, и не в том, чтобы в большей или меньшей мере неосознанно игнорировать ограниченные возможности.

На самом деле все должны общаться друг с другом совершенно нормальным образом, видеть в людях личность, а не принадлежность к какому-либо «типу» — ведь это открывает возможность воспользоваться иными подходами, фоновыми знаниями и перспективами.

СВЯЗИ С

ОБЩЕСТВЕН- НОСТЬЮ



НАКРЫВАЕМ НА СТОЛ...

ДОСТАНАЕМ ЛУЧШИЙ СЕРВИЗ, ПОСТАВИМ НА СТОЛ СВЕЧИ И ПРИГОТОВИМ УЖИН ПО СЕКРЕТНОМУ БАБУШКИНОМУ РЕЦЕПТУ – ГОСТИ СРАЗУ ПОЙМУТ, КАК МНОГО ОНИ ЗНАЧАТ ДЛЯ ХОЗЯЕВ. ТАК И В СВЯЗЯХ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ (НЕКОТОРЫМ УДОБНЕЕ НАЗЫВАТЬ ИХ НА АНГЛИЙСКИЙ МАНЕР – PR) РЕЧЬ ИДЕТ О ТОМ, ЧТОБЫ УСТАНАВЛИВАТЬ СВЯЗИ И ДАВАТЬ ДРУГИМ ИМПУЛЬСЫ К ДЕЙСТВИЮ. ЧТОБЫ ДОБИТЬСЯ ЭТОЙ ЦЕЛИ, НУЖНО ПОНИМАТЬ, КАКОЙ ИМИДЖ ЛУЧШЕ ВСЕГО ПОДОЙДЕТ, КАКИЕ КАНАЛЫ НЕОБХОДИМО ИСПОЛЬЗОВАТЬ И КАК РАССКАЗЫВАТЬ ХОРОШИЕ ИСТОРИИ...

Коммуникация в связях с общественностью часто ведется лишь в одну сторону. Ответственные за пиар занимаются **рекламой**: они выпускают пресс-релизы, печатают флайеры, публикуют посты. С одной стороны находится ваша команда, с другой — общественность. Но пример Facebook и других социальных сетей показывает, что положение все больше и больше меняется и коммуникация приобретает **характер диалога**. Ваш пост может привлечь внимание и тех, о ком вы не думали при его составлении. Или его поймут не так, как вы представляли себе, да еще и будут комментировать. Вы не просто устанавливаете **новые связи**, а вступаете в диалог, посвященный вашей инициативе. Именно это и является критерием успеха пиар-работы в социальных сетях — сколько контактов вам удалось установить и насколько они глубокие.

ИМИДЖ И ТО, КАК МЫ ВИДИМ СЕБЯ

Одни пиар-кампании получаются очень хорошими, а на другие просто стыдно смотреть. Почему мы доверяем тому, как позиционируют себя одни организации и говорим «Не верю!» другим? Это связано с **имиджем**, то есть тем, какое впечатление мы оказываем на других. Повлиять на это можно, но полностью предопределить нельзя.

Вероятность того, что нас воспримут так, как мы того желаем, возрастает при вовлечении всех возможных контактов и форм коммуникации. Сюда относится то, как ведут себя команда и участники, как оформлены материалы, как мы обращаемся к другим.

Так постепенно мы создаем себе **корпоративную идентичность**, охватывающую максимум аспектов: **поведение, коммуникация и дизайн** рассматриваются здесь как взаимосвязанные явления. В пиар-работе все три аспекта реализуются через все медиаканалы. **Наружу** в сторону общественности, а также **внутри собственной группы и команды**. Сложнее всего повлиять на то, как другие воспринимают наше поведение. Можно поменять дизайн, переписать тексты. Но для изменения поведения нужно, чтобы участвовали все и чтобы изменения были замечены.

⇒ **Опросник: Имидж и идентичность моей инициативы**

АУТЕНТИЧНОСТЬ

Поскольку наша активность должна помочь добиться перемен в обществе, важным аспектом является наша **собственная мотивация**. Общество ожидает от нас особенной искренности и **аутентичности**. Поэтому в отношении имиджа добровольческой инициативы нужно обратить особое внимание на то, какими мы видим себя сами.

- Чего мы хотим? Какие ценности важны для нас?
- Какой стиль характерен для нас?
- Как это отражается в конкретном поведении?

А ЧЕМ ЗАНИМАЮТСЯ ДРУГИЕ?

Какую коммуникацию ведут другие схожие инициативы? Посмотрите на конкурентов или соратников — это позволит увидеть привычки и потребности потребителей медиа, активистов и тех, кто их поддерживает. Чтобы не вызывать раздражения, можно адаптироваться к ним. Но конечно же, можно воспользоваться и противоположной стратегией — привлечь больше внимания со стороны целевых групп и среди прочих соискателей благодаря вашим отличиям от остальных. Для этого нужно рассмотреть две-три соответствующих инициативы и их сайты, флаеры, наклейки, плакаты, социальные сети, пиар-акции и т. п.

Анализ: между адаптацией и собственным профилем

- Какое впечатление создают другие?
- Какие элементы оформления они используют?
- Какие образы и истории они рассказывают?
- Как они говорят о себе и как говорят с общественностью?

Анализируя других, мы получаем представление о том, какое впечатление о себе мы хотели бы оставить, каким образом мы хотели бы общаться с другими и между собой, какое оформление берет за живое нас самих. И не в последнюю очередь — что подходит к нашей инициативе.

⇒ **Опросник: Имидж и идентичность инициативы**

Полезно знать

ВЫЗОВЫ

Привлекательные аспекты

Подчеркиваем привлекательные аспекты собственного поведения.

⇒ Выдвигаем на передний план не проблемы, а возможности и положительное воздействие инициативы.

Аутентичное оформление

Оформление и язык пиар-кампании должны соответствовать собственному стилю.

⇒ Не притворяемся кем-то другим, а выступаем в своем стиле, чтобы оставаться верными себе.

Восприятие противоречий

Необходимо адекватно обращаться с противоречиями между собственным представлением о себе и восприятием окружения.

⇒ Некоторые рассматривают активистов как «добреньких дурачков», а не как серьезных партнеров, а гражданское общество — как детскую площадку для школьников и студентов-бездельников. На такое восприятие не нужно обижаться, и тем более не стоит воспринимать его как повод к разочарованию. Ведь в конце концов решает результат.

Пример

АКТИВНОСТЬ В ШКОЛЕ

Тема инициативы — развитие возможностей участия в управлении школой. Но те два человека, которые создали эту инициативу, принимают все решения в одиночку и стремятся сказать свое веское слово на каждом этапе рабочего процесса? Тут имидж и цель не совпадают друг с другом...

ИМИДЖ И ИДЕНТИЧНОСТЬ ИНИЦИАТИВЫ

Дизайн: цвета, мотивы изображений, стили

ЧТО ПРИВЛЕКАЕТ ЦЕЛЕВЫЕ ГРУППЫ?

ЧТО ПРИВЛЕКАЕТ «ГРУППУ ПОДДЕРЖКИ»?

ЧТО ЯВЛЯЕТСЯ ТИПИЧНЫМ ДЛЯ СХОЖИХ ИНИЦИАТИВ?

Поведение и впечатление

КАКОЕ ПОВЕДЕНИЕ МОЕЙ ИНИЦИАТИВЫ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНО ДЛЯ ЦЕЛЕВЫХ ГРУПП?

КАКОЕ ПОВЕДЕНИЕ МОЕЙ ИНИЦИАТИВЫ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНО ДЛЯ «ГРУППЫ ПОДДЕРЖКИ»?

Коммуникация: язык и стиль

КАКОЙ ЯЗЫК, КАКОЙ СТИЛЬ СПОСОБНЫ ТРОНУТЬ ЦЕЛЕВУЮ ГРУППУ?

ЧТО ПРИВЛЕКАЕТ «ГРУППУ ПОДДЕРЖКИ»?

КАКОЙ СТИЛЬ ГОВОРIT ЗА МЕНЯ?

Принципы и ценности

КАКИЕ ОБРАЗЫ И МЕТАФОРЫ ОТРАЖАЮТ МОИ ЦЕННОСТИ?

КАК ДОБИТЬСЯ ВНИМАНИЯ ТЕХ, КТО ОБЫЧНО РЕДКО УЧАСТВУЕТ В ПОДОБНЫХ ПРОЕКТАХ?

⇒ Опросник: Инклюзивность, партиципативность, репрезентативность

Содержание и коммуникационные каналы

КАКИЕ КАНАЛЫ ИНТЕРЕСНЫ ДЛЯ ЦЕЛЕВЫХ ГРУПП, КАКИМИ ОНИ ПОЛЬЗУЮТСЯ?

КАК ОБСТОЯТ ДЕЛА У «ГРУППЫ ПОДДЕРЖКИ»?

Сбор информации

С ЧЕМ МНЕ НУЖНО ОЗНАКОМИТЬСЯ БОЛЕЕ ДЕТАЛЬНО?

ГДЕ И ЧЕРЕЗ КОГО Я МОГУ ЭТО СДЕЛАТЬ?

ПЕРВЫЕ ИДЕИ ДЛЯ КОНЦЕПЦИИ ДИЗАЙНА:

-
-
-

РЕШЕНИЯ В ОТНОШЕНИИ ЯЗЫКА И СТИЛЯ:

-
-
-

КАНАЛЫ КОММУНИКАЦИИ

Со сбором информации будут формироваться предпочтения в отношении форм и стилей коммуникации. Неважно, на что вы будете делать упор — на оригинальность или строгость, розовый или зеленый цвет, на нейтральность или ангажированность, на тексты или образы, — имидж должен быть узнаваемым. Базовые элементы должны оставаться неизменными вне зависимости от канала: Amnesty International ассоциируется с желтым цветом, птицу-логотип Twitter можно узнать независимо от цвета, а слово «Оссуру» сегодня связывают с определенными ценностями и темами. Таким образом, центральные элементы не меняются, несмотря на то, что разные каналы коммуникации имеют различные требования к форматам текста или технической реализации.

Выбор канала также определяет имидж. Каналы коммуникации могут быть открыты для всех или только для «посвященных». Некоторые из них можно наполнять содержанием самостоятельно, другие требуют участия профессионалов, к примеру журналистов, или официального разрешения органов власти.

⇒ **Опросник: Пиар-каналы**

РАСПРОСТРАНЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ

Безусловно, содержание также создает определенный имидж. Определенные истории, образы или слова постоянно возвращаются, позволяя изобразить вашу инициативу. Некоторые тексты или изображения будут нужны с самого начала и пригодятся более одного раза. Поэтому имеет смысл подготовить несколько хороших формулировок, фотографий, видео-клипов и других «запасных деталей», которые вы всегда сможете использовать, чтобы четко и емко рассказать об инициативе.

Какие именно тексты или изображения вам понадобятся, тоже зависит от канала коммуникации. Но это не означает, что нужно наполнять каждый возможный канал. Особенно социальные медиа во многих областях взаимно пересекаются и открывают возможности для многократного использования, если немного адаптировать содержание.

Метод

ОТ ОДНОГО К ПЯТИ

Ты пишешь текст с новостями о вашей инициативе. Этот текст ты размещаешь на вашем сайте или в своем блоге, может быть, дополнив его парой фотографий. Потом ты размещаешь ссылку на этот текст в Facebook, добавив в двух словах, о чем там идет речь. Ссылку на текст можно разместить и в Twitter, сопроводив его текстом не более 140 знаков. В Instagram ты публикуешь фотографию автора или иллюстрацию к тексту и даешь ссылку на него. Ты можешь также регулярно отправлять всем поддерживающим вас и задействованным лицам новостную рассылку. В нее ты можешь включить отрывок текста со ссылкой для тех, кто захочет узнать больше.

Таким образом, этот текст можно использовать в разных каналах, немного адаптировав его под каждый из них.

ОПИСАНИЕ ЦЕЛЕЙ
КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ
ОБЪЯВЛЕНИЯ О КОНКУРСЕ
ПРИГЛАШЕНИЕ
ФОТОГРАФИИ КОМАНДЫ
ЛОГОТИП НОВОСТИ
КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

СМИ

ДОСТУП ЧЕРЕЗ КОНТАКТЫ, ЗАРАНЕЕ ОПРЕДЕЛЕННЫЕ ФОРМАТЫ, РАСПРОСТРАНЕНИЕ СКОРЕЕ ВСЕГО НА МЕСТНОМ УРОВНЕ, СЕРЬЕЗНЫЙ ИМИДЖ

- ГАЗЕТЫ
- БЛОГИ И НОВОСТНЫЕ ПОРТАЛЫ
- РАДИО И ИНТЕРНЕТ-РАДИО
- ТЕЛЕВИДЕНИЕ

Социальные медиа

ПРОСТЫ В ИСПОЛЬЗОВАНИИ, СОДЕРЖАНИЕ ОПРЕДЕЛЯЕМ МЫ САМИ, ПО БОЛЬШЕЙ ЧАСТИ БЕСПЛАТНЫ, ИМЕЮТ ШИРОКОЕ РАСПРОСТРАНЕНИЕ

- СЕТИ ЛИЧНЫХ КОНТАКТОВ (FACEBOOK, ВКОНТАКТЕ, LINKEDIN)
- ФОТОПОРТАЛЫ (INSTAGRAM, PINTEREST)
- СЛУЖБЫ РАССЫЛКИ СООБЩЕНИЙ (WHATSAPP, THREEMA, TEXTSECURE)
- ВИДЕОПОРТАЛЫ (VIMEO, YOUTUBE)

Печатные материалы

ПЕРВИЧНОЕ ПРИВЛЕЧЕНИЕ ВНИМАНИЕ, ДОЛГОСРОЧНОСТЬ, «МОЖНО ПОТРОГАТЬ», ФИНАНСОВЫЕ ЗАТРАТЫ

- ФЛАЙЕРЫ И ОТКРЫТКИ
- НАКЛЕЙКИ
- ПЛАКАТЫ
- БРОШЮРЫ И ПУБЛИКАЦИИ

Мероприятия

ВОЗМОЖНОСТЬ ПРЯМОГО ОБРАЩЕНИЯ, УГЛУБЛЕННАЯ ИНФОРМАЦИЯ, ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСИЛИЯ

- ДИСКУССИИ, СЕМИНАРЫ, МАСТЕР-КЛАССЫ
- МЕРОПРИЯТИЯ (КОНЦЕРТЫ, ЧТЕНИЯ, СПОРТИВНЫЕ ТУРНИРЫ, ПЕРФОРМАНСЫ...)
- ДЕМОНСТРАЦИИ, АКЦИИ ПРОТЕСТА
- ИНФОРМАЦИОННЫЕ СТЕНДЫ ИЛИ ПРЕЗЕНТАЦИИ

Первые идеи

ХОРОШЕЕ ОПИСАНИЕ

Нужно быть в состоянии всегда и везде описать свою инициативу в нескольких словах. Например, когда у вас перед носом оказывается микрофон и у вас есть 10 секунд. Или вам случайно встретился «прекрасный принц» — тот, кто идеально подходит для финансирования инициативы, но у него мало времени. Или ваша классная руководительница спросила, над чем вы так увлеченно работаете.

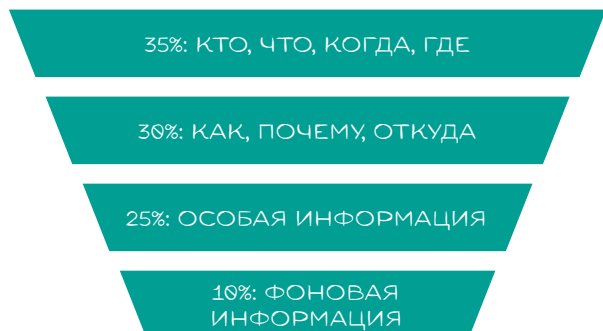
Суть инициативы нужно передать максимально кратко и максимально точно. После того, как вы «зацепили» собеседника, как правило, вы получаете возможность углубиться в детали. При этом нельзя терять нить повествования или засыпать его излишними деталями.

Представление идеи, над которой уже давно работаешь, в **концентрированном виде** — высокое искусство, которому нужно учиться. В среде пиарщиков распространен не совсем политически корректный принцип: «Скажи это так, чтобы поняла твоя бабушка!» Так почему бы действительно не попросить родственников и друзей помочь вам потренироваться и сказать, насколько понятно и убедительно ваше описание?

Полезно знать

ПИРАМИДА СОДЕРЖАНИЯ

Перевернутая пирамида поможет сократить объем содержания и дать более точное описание. Текст должен начинаться с самого главного — тех вещей, которые обязательно надо знать. Сюда добавляются источники и фоновые знания. В конце дается специальная информация, которая может быть интересна не всем. Содержание распределяется примерно так:



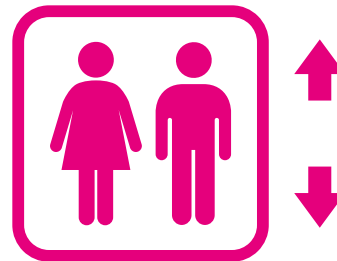
Метод

МЕТОД ЛИФТА

Сколько времени длится стандартная поездка на лифте? 30 секунд? Представь себе, что в лифте тебе встретился важный для тебя человек и у тебя всего 30 секунд времени, чтобы убедить его в своей идее. Тебе нужно выражаться кратко, понятно и позитивно.

Четко объясни, почему твоя инициатива так важна для тебя. Придумай, с помощью какой фразы ты собираешься «зацепить» слушателя, и четко говори, чего ты хочешь от человека — поручительства от его доброго имени, материальной поддержки, контактов...

Кстати, «метод лифта» часто применяют при проведении интервью для соискателей на работу или на выставках для презентации продукта, когда надо очень кратко убедить слушателя в своих профессиональных качествах или в качестве продукта.



ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА

Проблема и потребности

По возможности обращайся к читателям или слушателям прямо, лучше всего — приведя конкретный пример или рассказав хорошую историю.

- В чем заключается проблема, в чем — потребности?
- Какого влияния хочет добиться инициатива?

Цели и влияние

Представь свои цели и объясни, как твоя инициатива будет их добиваться.

- Какое решение проблемы предлагает твоя инициатива?
- Как именно инициатива улучшит ситуацию?
- Что делает твою инициативу особенной, инновативной?

Ход и реализация инициативы

Опиши центральные фазы своего плана и запланированный результат или продукт.

- Что и когда ты будешь делать, где, с кем и для кого?
- Какие конкретные шаги ты предпримешь?
- Какой результат будет в конце инициативы?

Характер инициативы

Назови характер твоей инициативы или запланированные акции.

- Какова форма инициативы?
- Почему именно эта форма наиболее соответствует целям и твоим собственным интересам?

Обращение и призыв

В конце текста еще раз обратиться к тому, с чего текст начинался, и сформулируй главную цель инициативы в одном предложении.

- Какой ценностью инициатива обладает для определенной целевой группы или региона?
- Какие конкретно социальные процессы поддерживает инициатива?

Контакт

Дай как минимум один контакт для установления связи и углубления общения.

- Номер телефона.
- Электронный адрес.
- Страничка в Facebook.
- Сайт.
- Аккаунт в службе сообщений.
- Почтовый адрес.

Что еще можно включить в длинную версию?

- Факты о тех, на кого направлена инициатива.
- Команда, партнеры.
- Лица, обеспечивающие финансирование и поддержку; тип поддержки.
- Этап планирования.
- Формы работы по связям с общественностью.
- Бюджет.
- Взгляд в будущее: возможные действия по завершении инициативы.

ХОРОШАЯ ИСТОРИЯ

С древних времен человечество рассказывает истории, чтобы поделиться знаниями и опытом, передать свои ценности и нормы поведения. Хорошие истории касаются и ума, и сердца, они не забываются, и ими хочется поделиться. Рассказывая истории (это также называют «сторителлингом»), мы выстраиваем отношения от человека к человеку. Истории побуждают нас соотносить услышанное с нашим собственным опытом. Нередко, прослушав презентацию, мы запоминаем не цифры, а стоящую за ними историю, которая отвечает на вопрос: «А какое отношение это имеет ко мне?»

Поэтому тот, кто хочет найти поддержку, должен запастись интересными историями. Расскажите о целях вашей инициативы, о том, какие сложности вы хотите преодолеть и каких успехов вам уже удалось добиться, так, чтобы из этого вышла история. Ее можно будет рассказать в любом контексте — будь то твит в 140 знаков, видеоклип или флайер.

Полезно знать

ХОРОШАЯ ИСТОРИЯ — БАЗОВЫЙ РЕЦЕПТ

И в литературе, и в кинематографе многие хорошие истории включают три элемента: главное действующее лицо, желание или цель и конфликт. Эти элементы создают канву истории.

1. Все начинается с исходной ситуации.
2. Появляется главный герой, обладающий определенной целью или желанием.
3. Герой отправляется в путь, преодолевая препятствия или проходя сквозь конфликты.
4. Когда герой доходит до цели, мы видим, что он изменился, события преобразовали его, произошло развитие, которое часто можно сформулировать как «мораль» истории.

В роли главного героя можно выступать самому или всей командой. За метафору проще всего взять путешествие, а можно обыграть несколько жанров. Кризисные и конфликтные моменты являются важной составной частью, ведь развития не бывает без ошибок и отступлений.

Метод

ЖАНР РЕШАЕТ

Ты можешь найти вдохновение во множестве жанров. Детектив, любовная история, комедия, спортивный репортаж — а что лучше всего подойдет для твоей инициативы? Вначале подбери типичные для этого жанра стилистические элементы и конфликты. Затем опиши свою инициативу в соответствующем стиле.

- Детектив: преступление, мотив, преступник, свидетели, полиция...
- Спортивный репортаж: спортсмены, препятствие, стадион, команда, победа...
- Любовная история: героиня, романтика, соперники, переменчивые чувства, счастливый конец...
- Комедия: путаница, недопонимание, ошибка, слэпстик, сатира...

Какие еще жанры ты знаешь?

Чтобы история была полезна в будущем, можно рассказать ее в другом жанре или воспользоваться другим каналом коммуникации, например превратить ее в фотоисторию или даже фильм. Однако то, как будет рассказана ваша история, должно быть в стиле вашей инициативы и тех, кто ее осуществляет, иначе она покажется вашей аудитории неискренней.

Метод

СЮЖЕТНАЯ КАНВА

Дополни предложения с учетом твоей инициативы.

1. Жила-была...
2. И каждый день...
3. Пока однажды не...
4. И поэтому...
5. Пока наконец...

ВИЗУАЛЬНЫЙ ЯЗЫК

Так же, как и стили речи, визуальные стили тоже могут привлекать внимание или раздражать зрителя. Визуальный язык включает цвета, фотографии, иллюстрации, шрифт, а также информационные носители, медиа и их особенности.

Как показывают примеры, здесь также важен вопрос адаптации и разграничения. В какой мере вы готовы воспользоваться уже распространенными цветовыми схемами и системами образов? И где лучше найти что-то свое?

Цвет

Цвета помогают организовать, они показывают, какие темы, группы или отрасли нам близки. Например, банки стремятся произвести серьезное впечатление, что хорошо выражается синим цветом. Но цвета также непреднамеренно навешивают ярлыки и повторяют существующие стереотипы.

Голубой цвет для мальчиков, а розовый — для девочек? Ислам — это женщины в платках? Несмотря на то, что такие образы довольно широко распространены, не стоит их использовать, если вы не хотите и дальше распространять предрассудки.

Банки



Метод

ПОИСК ПО ИЗОБРАЖЕНИЯМ

Поисковые машины открывают нам доступ к той информации, которая ранее была доступна лишь узкому кругу экспертов. Поиск по изображениям помогает узнать,

- какие образы часто используются в нашем контексте,
- существует ли предпочтительная цветовая схема и какова она,
- какие метафоры и символы распространены и понятны.

Стереотипы



Метод

ФОКУС-ГРУППА

Составьте небольшую тестовую группу из людей, которые в той или иной мере представляют вашу целевую группу или другие важные для вашей инициативы группы. Они расскажут вам, насколько им понятны ваши визуальные идеи, как они влияют на группу и адекватны ли они. Спросите их о том,

- что они поняли,
- что им понравилось,
- что их раздражает,
- какие еще у них есть предложения.

Язык образов

Молодежь

Распространенным мотивом являются сплоченные и улыбающиеся молодые люди. На переднем плане тут находится общий возраст, а не различное происхождение. Кроме того, для молодежи характерна импровизация, что-то, сделанное своими руками, нечто новое в противоположность запланированному, заранее заготовленному, устоявшемуся.



Barnacles Budget Accommodation@Flickr; CC BY 2.0

Бедность

Когда речь идет о благотворительности, часто показывают улыбающихся детей. Для изображения темной стороны общества нередко используются фотографии бедных людей. Цветовая гамма при этом обычно приглушенная. Некоторые критикуют такой подход, говоря, что бедные люди, как и все остальные, заслуживают того, чтобы быть сфотографированными как личности, а не как анонимные представители бедных слоев общества.



Jean Pierre Hintze@Flickr; CC BY-SA 2.0

Демократия

Для иллюстрации демократии часто используют сложные схемы и изображения групп, принимающих решения...

Но демократия означает гораздо больше: это еще и система ценностей и процесс. Как можно изобразить это по-новому? Например, можно показать, что означает демократическое сотрудничество в рамках гражданской инициативы, или создать изображения, которые бы символизировали ваши собственные демократические ценности.

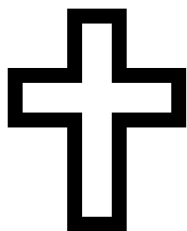


Бундесрат / Франк Бройер

Полезно знать

ТЕОРИЯ ЗНАКА

Знак-символ: Христианство



Знак-икона: Телефон



Знак-индекс: Детство



Крест символически означает того, кто был на нем распят, — Иисуса Христа. Этого знания достаточно, чтобы понять символ. Ведь сотни тысяч других людей тоже были распяты на крестах, однако, видя этот символ, мы не вспоминаем о них.

Сегодняшние телефоны давно уже не выглядят так, как этот экземпляр, но когда-то телефоны выглядели именно так. То, что мы видим на иконке, похоже на телефон.

Пестрые ладони олицетворяют неомраченную сторону детства. Они направлены на чувства и позволяют оживить в памяти ситуации из прошлого. Леденец на палочке, стеклянный шарик, мыльные пузыри могли бы произвести схожий эффект.

Логотип

Для организаций логотипы и обозначения являются важным идентифицирующим элементом. Поэтому для них очень важно, чтобы логотип отображался верно, а заранее установленные языковые формулировки использовались корректно.

- Всегда проверяйте, правильно ли написаны имена и названия.
- Заранее выясните, есть ли определенные правила оформления длинного названия организации, или вы можете решить это сами.
- Используйте только логотипы, полученные непосредственно от организации.
- Если существует установленная цветовая схема, следуйте ей.
- Нельзя имитировать, искажать или изменять логотипы.

Theodor
Heuss
Kolleg

Корректное
использование
логотипа

Theodor
Heuss
Kolleg

Изменение цвета
только по догово-
ренности

Theodor
Heuss
Kolleg

Без искажений

Theodor
Heuss
Kolleg

Без имитаций

Полезно знать

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ШРИФТА

Следующие принципы помогут тебе добиться максимально эффективного взаимодействия текста и шрифта:

Заранее определи функции

Основной текст, заголовки, цитаты, выделения оформляются единообразно по всему документу — определи шаблоны форматирования.

Ограничь

количество шрифтов, размеров и стилей.

Разбей текст

Заранее реши, как это будет сделано, следи за последовательностью.

Стили текста

Приведи все в единую форму.

Полезно знать

ДЕТАЛИ

Когда речь заходит о деталях, работа над текстами требует терпения и основательности:

- Единообразное и последовательное использование знаков.
- Правильное использование знаков пунктуации (тире, кавычки и пр.).
- Корректное употребление чисел, имен и названий.

Интересную информацию о мире типографики можно найти здесь:

www.typefacts.com

ТИПОГРАФИКА

Типографика — это искусство оформления текста, позволяющее сделать его читабельным. Шрифт играет в нашей жизни такую важную роль, что многие люди воспринимают его бессознательно. Это означает следующее: хотя такие программы, как Word, OpenOffice или LibreOffice дают нам массу возможностей создания и форматирования текста, плохо оформленные тексты раздражают на неосознанном уровне. Шрифт так же важен для презентации вашей инициативы, как и фотографии, иллюстрации и продуманные тексты.

Как стать понятнее

Шрифт может позволить сделать текст более **понятным**, внести в него логику, упорядочить его, сделать его более обозримым. При этом шрифт может улучшить читабельность текста только в том случае, когда сам текст выстроен четко и понятно: мысль развивается логично и в рамках четкой структуры.

Имидж

Выбор шрифта также позволяет создать представление об инициативе, определяющих ее ценностях и стиле. В корпоративном дизайне типографика уже давно играет важную роль, а на создание корпоративных шрифтов по индивидуальным требованиям заказчика тратится много денег. Поэтому мы рекомендуем учесть этот факт и в более скромных рамках работы по связям с общественностью, например:

- осознанно выбрать типографические элементы, соответствующие вашим целям, ценностям и принципам работы,
- включить типографику в вашу общую концепцию оформления, соответствующую вашему корпоративному стилю,
- проанализировать различия во вкусах среди разных групп поддержки и в разных обществах.

Фотография: MitOst



Такой мотив широко распространен в работе с молодежью.

Фотография: MitOst / Камилла Циммерманн



В поиске собственного мотива группе и фотографу здесь помогло использование мегафона. Аксессуары также помогают обыграть определенные сцены.

Фотография: MitOst



Эта фотография была сделана на международной встрече и прекрасно обходится без действующих лиц. Пестрые бусы символизируют модное украшение из России. А такие маркеры часто используют на семинарах.

ФОТОГРАФИЯ

Обычно фотографии используются для документации прошедших проектов. Часто в ход идут портреты организаторов и их гостей. Некоторые используют фотографии, чтобы позже точно определить число участников, а кто-то делает снимки плакатов, чтобы зафиксировать результаты.

Образы и метафоры

Фотографии, которыми вы пользуетесь в «рекламных» целях, нужны не для документации, а для того, чтобы передать определенные смыслы. Поэтому тут стоит задуматься об использовании образов и метафор. На передний план здесь выходят не конкретные личности, а типичные ситуации или интересные истории.

Как можно отобразить инициативу таким непростым способом? Воспользуйтесь ключевым правилом: фотография должна быть интересной для тех, кто не знаком с изображенными на ней людьми. Это означает, что вам надо зафиксировать «типичные» или «символические» моменты. С другой стороны, не стоит слишком сильно привязываться к уже существующим образам. Ведь изображений смеющихся молодых людей, держащихся за руки, вокруг навалом. Но что отличает вашу инициативу от всех остальных? Здесь поможет использование реквизита, обладающего самостоятельной смысловой нагрузкой (например мегафона или маркера).

Пример

ПОДОЙДИ БЛИЖЕ

Часто людей фотографируют со спины, чтобы не мешать им. Наберись мужества и подойди ближе к важным людям!

Фотографии: MitOst





Фотографии: MitOst

Группы

Чтобы сделать групповой снимок, нужно потрудиться — ведь для начала нужно собрать всех в одном месте. Тут выясняется, что кто-то стоит в тени, а кто-то слишком сильно освещен. Если же увеличить фотографию большой группы, детали оказываются размытыми. То же происходит, когда света слишком мало. Помочь тут может камера с большим сенсором и равномерное освещение.

В качестве альтернативы фотографии большой группы можно сделать несколько фотографий малых групп. Нередко они выглядят более непринужденно.

Если вы фотографируете группу на улице, то следует избегать прямых солнечных лучей. Они создают глубокие тени и приводят к неравномерному освещению лиц участников.

Использование деталей

Фотография интерпретирует действительность. Выбирая композицию, мы вкладываем в фотографию смысл. Что подчеркнуть — чувство общности (снизу справа) или индивидуальную работу (снизу слева)?



Фотографии: MitOst

Место действия

Некоторые фотографии обращают внимание на место, где был сделан снимок, как видно на верхней фотографии с участником одной гражданской инициативы. Контраст между растением и проезжей частью привлекает внимание зрителя. Второе сверху фото подхватывает линии, определяющие архитектуру на месте проведения мероприятия.

Следующий снимок имеет противоположную цель: мотив на переднем плане находится в фокусе и более заметен, так как задний план и все, что на нем находится и отвлекает взгляд, размыт. Нижняя фотография сделана в телестудии. Здесь все расположено для подходящей композиции.

Полезно знать

ФОТОГРАФИРУЕМ В ПОМЕЩЕНИЯХ

В помещениях часто возникают проблемы с освещением. Когда идет презентация с помощью проектора, помещение затемняется. Свет на кафедре бросает тени на лица выступающих. Или выясняется, что задний план заставлен стульями и ящиками. Когда известно, что надо будет снимать и с какой целью, можно заранее подготовить помещение и подумать, как снять мотивы «в правильном свете».

- Выбери наиболее освещенное место в помещении. Важные места заранее освети дополнительно.
- Не ставь подиум для гостей перед окном (светлый фон перебьет темный передний план).
- Убери с заднего плана все, что мешает.
- Если камера расположена слишком близко к мотиву, вспышка создает темные тени и изображение кажется плоским.
- Если камера находится слишком далеко от мотива, вспышка придает всей фотографии серый тон.

Фотография: MitOst / Лаура Верлинг



Фотография: MitOst / Камила Циммерманн



Фотография: MitOst / Нильс Циммерманн



Фотография: MitOst / Нильс Циммерманн



Опросник ФОТОГРАФИИ

Освещение

КАКИЕ ЧАСТИ ПОМЕЩЕНИЯ ХОРОШО ОСВЕЩЕНЫ?

КАКИЕ МОЖНО ОСВЕТИТЬ ДОПОЛНИТЕЛЬНО?

Подиум

КАК СВЕТ ПАДАЕТ НА СПИКЕРОВ ИЛИ ДРУГИХ ГОСТЕЙ НА ПОДИУМЕ?

КАК МОЖНО РАЗМЕСТИТЬ ИХ НАИЛУЧШИМ ОБРАЗОМ? ПАРАМИ?
ИЛИ ГРУППОЙ?

НЕ МЕШАЮТ ЛИ БУТЫЛКИ И МИКРОФОНЫ? (МОЖНО ИЗМЕНИТЬ УГОЛ
СЪЕМКИ)

ГДЕ НУЖНО РАЗМЕСТИТЬ КАМЕРУ, ЧТОБЫ ВСЕ ОПТИМАЛЬНО ПОПАЛО
В КАДР?

Задний план

МОЖНО ЛИ УБРАТЬ МЕШАЮЩИЕ БУТЫЛКИ, РАСТЕНИЯ, СУМКИ, ПЛАКАТЫ,
КАРТИНЫ?

ЕСТЬ ЛИ ВЕРОЯТНОСТЬ ВОЗНИКНОВЕНИЯ БЛИКОВ ИЗ-ЗА БЛЕСТЯЩИХ
БУТЫЛОК?

МОЖНО ЛИ ОФОРМИТЬ ФОН МАКСИМАЛЬНО КОМПАКТНО?
(ЗАКРЫТЬ ЗАНАВЕС, МИНИМУМ ДЕТАЛЕЙ, РАЗМЕСТИТЬ БАННЕР)

Список задач

КАК УСТАНОВЛИВАТЬ И ПОДДЕРЖИВАТЬ СВЯЗИ

Вы собрали массу информации, хорошо все продумали, у вас появились тексты и фотографии, а теперь пришло время поделиться вашей работой с широкой публикой. Это будет основой для вашей работы по связям с общественностью, в которой, как вы помните, на переднем плане находится поддержка и развитие контактов и связей. Получить информацию об инициативе хотят многие — группы поддержки и сочувствующие, участники, задействованные художники, члены команды, соседи, мир, в конце концов. И многие из них хотят получать информацию регулярно. Поскольку это огромный объем работы, в пиар-команде должно существовать четкое распределение обязанностей. Вместе с этим важно, чтобы у вас были **постоянные контактные лица**, потому что невозможно развивать долгосрочные связи, когда каждую неделю за электронную почту отвечает кто-то другой.

ЧТО ПРОИСХОДИТ В МИРЕ

Развивать связи будет проще, если вы знаете, что происходит в окружающем мире. Одни события важны для целевой группы, другие — для планирования или тематической работы вашей инициативы: премьеры вашего фильма + финал Чемпионата Европы по футболу = ☹

С другой стороны, юбилеи, выборы, конфликты, скандалы, модные темы привлекают много внимания. Если заранее собрать информацию с датами мероприятий и по вашей теме, можно воспользоваться такими поводами и дискуссиями в обществе в своих интересах и вовлечь их в вашу работу по связям с общественностью.

Полезно знать

ЗАДАЧИ

- **Медиа:** Обзор каналов коммуникации. Социальные сети, к примеру, можно использовать в течение всей инициативы. Газеты и местное ТВ скорее будут сообщать о конкретном мероприятии. Флайеры позволяют сделать инициативу более известной в самом начале, но и помогут привлечь гостей на мероприятие и ознакомить общественность с результатами работы.
- **Социальные сети:** Создать страницу, определить администраторов, регулярно наполнять контентом.
- **Тексты:** Определить авторов и редакторов. Следить за тем, чтобы не пропустить поводов к публикации.
- **Новостная рассылка:** Разработать дизайн, создать тексты и фотографии, не забыть об управлении адресами.
- **Пресса:** Найти контактные данные журналистов, написать и разослать пресс-релиз.
- **Группы поддержки:** Держать заинтересованных лиц и финансирующие организации в курсе дела. Найти помощников.
- **Печатные материалы:** Составить и оформить флайеры, постеры, плакаты, наклейки, найти подходящую типографию, сдать в печать и проверить.
- **Фото, аудио и видео:** Спланировать создание фото-, аудио- и видео-материала, организовать технику и запись, сделать монтаж и обработку.
- **Документация проекта:** Подумать о системе архивации, документировать этапы работы и успехи в формате текстов и изображений, собирать сообщения в прессе и мнения участников, архивировать материалы, подготовить данные для заключительного отчета.

Метод

ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

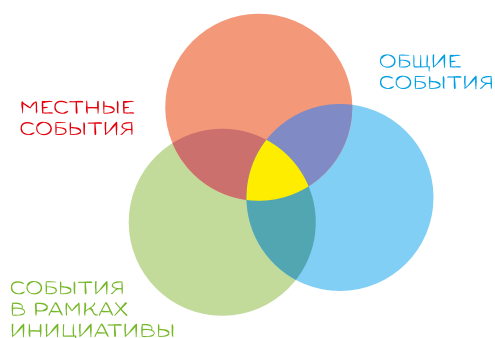
Заполни таблицу ниже на примере своей инициативы. Тебе помогут следующие вопросы:

Масштабные мероприятия и местные события

Какие значимые события и темы будут находиться в центре общего внимания в твоём городе, регионе или стране?

Целевая группа и твоя команда

Какие события и даты важны для твоих целевых групп в профессиональной жизни, образовании и публичной сфере?



ДЕЛАЙ ДОБРО И ГОВОРИ ОБ ЭТОМ

Как правило, по завершении инициативы необходимо представить документацию проекта. С ее помощью можно поблагодарить всех, кто работал над проектом и поддерживал его, провести рефлекссию для себя, но прежде всего она помогает привлечь внимание к нашим будущим проектам: «Смотрите, какую крутую вещь мы сделали и как мы умеем!» Так что наглядная документация стоит приложенных усилий.

Как правило, те, кто оказал вам финансовую поддержку, требуют предоставить им формализованный заключительный отчет. Он может включать несколько элементов. Отдельные истории в качестве примера позволят убедительно представить ваш опыт. Иллюстрации помогут поделиться атмосферой акции, цифры и факты — дать краткий обзор. Все вместе дает наглядное и прозрачное представление о вашей инициативе.

Частью документации проекта являются и сертификаты. Они подтверждают вклад организаторов и участников в реализацию проекта. Некоторым участникам они очень пригодятся на месте учебы или работы. Может быть, одна из организаций в вашем окружении или городская администрация могут выдать еще и «волонтерский сертификат» за добровольческую деятельность.

Пример

ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН «ЗЕЛЕНАЯ ШКОЛА»

Акции и каналы коммуникации

- Школьное собрание с лидирующими кандидатами.
- Предложения для зеленой школы для вынесения на обсуждение.
- Кампания в социальных сетях «Пусть моя школа станет зеленой».

Содержание

- Нужно наконец начать серьезно относиться к экологическим вопросам.
- Группа учеников «Действуй!» требует создания концепции зеленых школ.
- Например: больше вегетарианских или экологически чистых продуктов в столовой, использование бумаги из вторичной переработки, «умное» освещение здания.

Повод

«Горячие деньки» — муниципальная предвыборная борьба

Сроки

8–22 мая

Полезно знать

ИНГРЕДИЕНТЫ ДОКУМЕНТАЦИИ

Атмосфера

Голоса участников, отрывки сообщений о пережитом и фотографии помогают передать атмосферу.

Выводы

В конце каждой истории следует мораль. Так же и здесь: все, кто участвовал в инициативе, также вынесли для себя что-то, имеют мнение и оценку того, чему они научились, что прошло хорошо, а что — не очень.

Достижение цели

Отчеты также помогают узнать, были ли достигнуты поставленные цели. Лучше всего будет пояснить, почему это удалось и почему нет. Часто тут важны запоминающиеся факты, например число посетителей. Это зачастую бывает интересно тем, кто оказал вам поддержку.

Влияние на общественность

Информация и рассказы других людей показывают, чье внимание вам удалось привлечь и что эти люди вынесли для себя. Тут можно воспользоваться тем, что написали о вас в прессе, или зафиксированными группой организаторов высказываниями ваших посетителей.

МОРАЛЬ СЕЙ БАСНИ ТАКОВА...

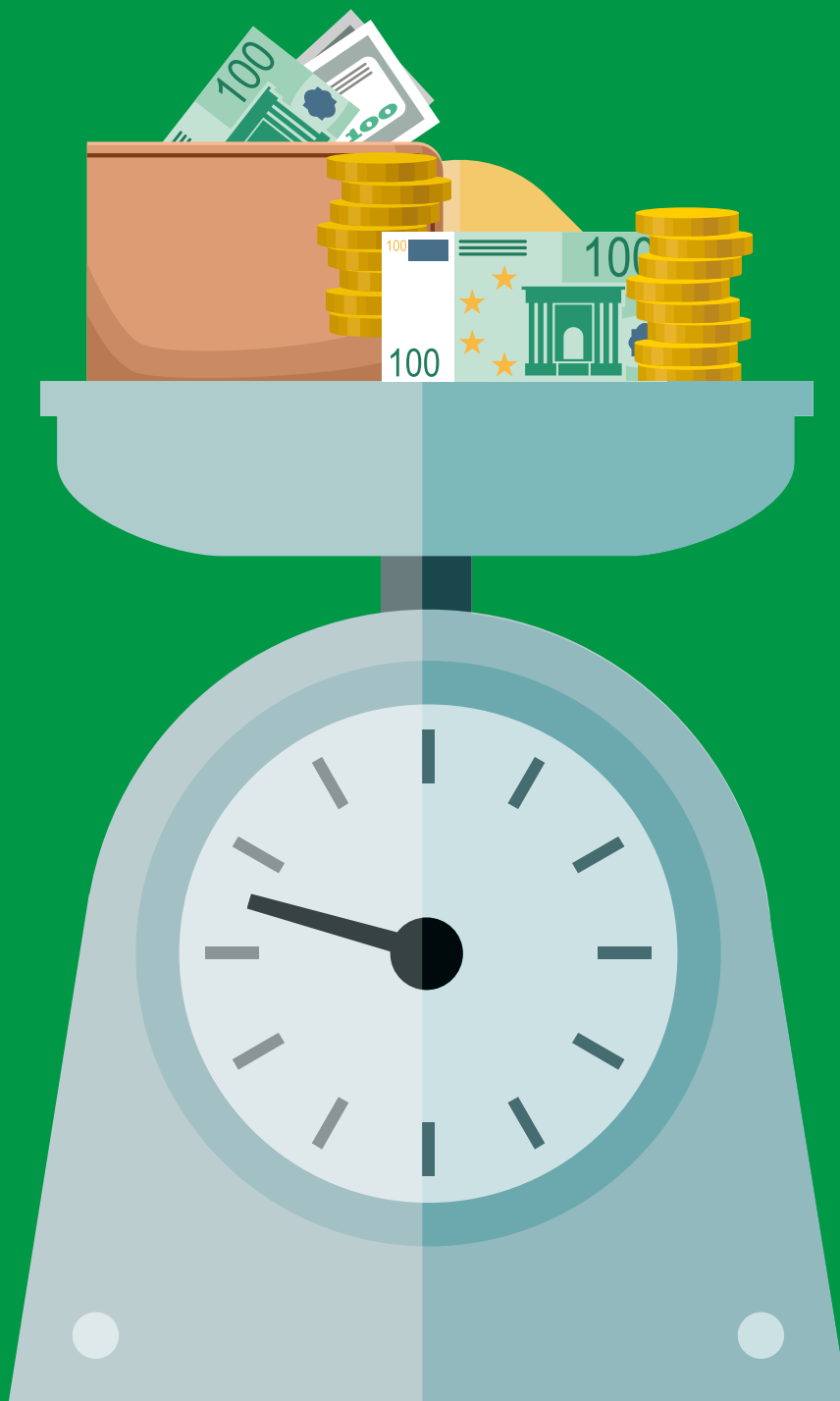
Мы все время требуем прозрачности — от политиков, концернов, ФИФА... Но не является ли прозрачное ведение дел обязанностью даже небольших инициатив? Каждый, кто берет на себя задачу действовать на благо других, должен быть в состоянии как минимум осветить свои цели. Это касается как небольших инициатив, так и крупных организаций и предприятий. Только так другие люди получают возможность составить свое представление и решить, хотят ли они вас поддерживать или нет.

Многие активисты на общественных началах берутся за дело, потому что хотят сделать что-то хорошее. Поэтому они расстраиваются, когда их спрашивают, почему они этим занимаются, откуда берут деньги и кто за ними стоит. Это недоверие кажется несправедливым, но оно оправдано. Ведь мы знаем достаточно случаев, когда инициативы или организации отмывают грязные деньги. Или выдают себя за гражданскую инициативу, но на самом деле являются тайной пиар-службой какого-то предприятия или политической партии. Поэтому лучше раскрыть карты.



100%
ПРОЗРАЧНОСТИ

ФАНДРАЙЗИНГ



А КТО ПЛАТИТ ЗА БАНКЕТ?

КОГДА ДЕНЕГ НА ПРИГОТОВЛЕНИЕ ШИКАРНОГО УЖИНА НЕ ТАК МНОГО, КАЖДЫЙ ЧТО-ТО ПРИНОСИТ С СОБОЙ: КТО-ТО – НАПИТКИ, А КТО-ТО – ДЕСЕРТ. А ПОТОМ ВСЕ ВМЕСТЕ МОЮТ ПОСУДУ. ТАК И С КАЖДОЙ ХОРОШЕЙ ИДЕЕЙ – ЕЙ НУЖНА ПОДДЕРЖКА. МОЖЕТ БЫТЬ, ФИНАНСОВАЯ, МОЖЕТ, МОРАЛЬНАЯ, А МОЖЕТ, НУЖНО ПРОСТО ПОМОЧЬ ДЕЛОМ. КАКИЕ СРЕДСТВА ВАМ НУЖНЫ И КТО МОЖЕТ ИХ ВАМ ПРЕДОСТАВИТЬ? КАК МЫСЛЯТ ДОНОРЫ? И КАК СОБРАТЬ ДЕНЬГИ В ИНТЕРНЕТЕ?

В переводе «фандрайзинг» означает нечто близкое к «сбору средств». Нейтральное понятие «средства» сразу показывает, что речь здесь идет не только о деньгах. Ведь деньги — это лишь один из ресурсов, которые нужны для реализации задуманного. Если фандрайзинг проведен удачно, многие вещи можно даже получить бесплатно.

АНАЛИЗ ПОТРЕБНОСТЕЙ И РЕСУРСОВ

Перед тем, как анализировать, что вам может понадобиться, основа инициативы уже должна быть заложена.

Метод

КТО МНЕ НУЖЕН? ЧТО МНЕ НУЖНО?

Соберитесь всей командой и «проиграйте» весь ход вашей инициативы — день за днем, словно это фильм. Зафиксируйте то, как вы себе это представляете (в письменном виде или зарисовках). Постарайтесь подумать о конкретных вещах, местах, услугах. Все здесь вертится вокруг одного вопроса: Кто и что мне понадобится, чтобы осуществить мою инициативу? Такие размышления на выходе дадут вам список всего необходимого, который теперь нужно будет дополнить ресурсами:

*Какие ресурсы у вас уже имеются?
Что и где можно получить?*

Этот список можно постоянно дополнять и продолжать искать, к кому еще можно обратиться.

Что нам нужно

Завтрак
Транспортировка материала/машина
Деньги на размещение участников
Страхование участников

Ресурсы

Хлеб из пекарни
Варенье принесем сами
Дядя
Гражданский фонд Нойбурга
Городская администрация Нойбурга

НИЗКИЙ БЮДЖЕТ



Многим инициативам удается добиться успеха самостоятельно, без необходимости просить кого-то дать им денег. Они получают помещения, участники сами покупают себе напитки, приглашенные эксперты выступают для них, не требуя гонорара. Музыканты играют за деньги, которые удастся собрать на продаже входных билетов. Такое привлечение необходимых средств — это просто прекрасно. Самое большое преимущество состоит в том, что можно делать то, что хочешь. Ни доноры, ни учителя, ни кто-то другой не решают, что должно произойти и каким образом.

Наряду с денежными взносами со стороны лиц, организаций или предприятий существует много разных услуг, обладающих денежным эквивалентом. Когда кто-то предоставляет их вам, он в то же время информирует и других людей о вашей инициативе и сам немного становится ее частью. Так что с этой точки зрения можно утверждать: лучшая из малобюджетных инициатив — та, которую можно осуществить без денежных средств, но с участием множества помощников, то есть инициатива с нулевым бюджетом.

КАК СОЗДАЕТСЯ СМЕТА

Смета — это оценка стоимости осуществления инициативы. Сюда входят все предполагаемые расходы, а также возможные доходы, например плата за входные билеты или взносы за участие. Чтобы рассчитать смету, нужно заранее учесть все статьи затрат — как денежных, так и материальных.

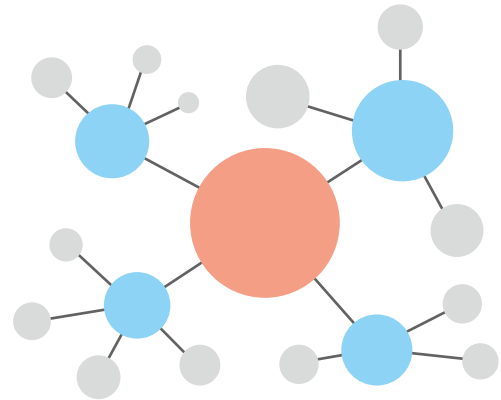
Хотя речь тут идет только о предварительной оценке, смета должна быть **реалистичной**. Как правило, доноры знают, что сколько стоит, и рассматривают завышенные или заниженные расходы как недочеты планирования. Кроме того, должно быть понятно, откуда взялась итоговая сумма и какие расходы идут на осуществление каких видов деятельности. Так, данный справа пример должен отразиться в смете в строке «Встречи по планированию», а не в расходах на офисные материалы или на питание. Итак, не забываем:

- записать все расходы, связанные с инициативой,
- оценить размер всех расходов,
- составить смету четко и реалистично.

Метод

КАРТА ПОЛЕЗНЫХ СВЯЗЕЙ

Твое ближайшее окружение, знакомые тебе люди являются важной группой поддержки. Возьми лист бумаги и напиши людей, организации, предприятия, с которыми у тебя имеется контакт в той или иной форме.



Так у тебя получится карта тех, кто может вас поддержать. Важно при этом уметь мыслить нестандартно. Полезно также отделить формальные контакты от неформальных, так как скорее всего они пригодятся тебе для разных целей и обращаться к ним ты будешь по-разному.

Пример

РАСЧЕТ РАСХОДОВ

Встречи по планированию:

Помещение: 3 встречи x 50 € аренда
(в натуральной форме) = 150 €

Напитки, печенье, фрукты: 3 x 10 € = 30 €

Офисные материалы для всех встреч: 40 €

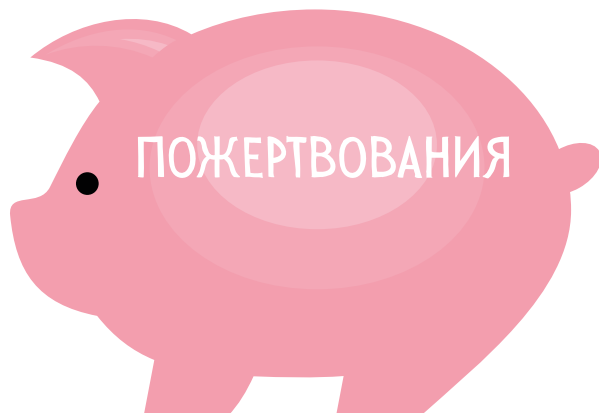
Итого: 220 €

Более подробная информация о составлении сметы — в главе «Финансы».

Полезно знать

УСЛУГИ В НАТУРАЛЬНОЙ ФОРМЕ

Это все, что обычно стоит денег, но вы получаете безвозмездно: помещение от муниципалитета, фрукты от супермаркета, офисные материалы от магазина канцелярских товаров...



ПРИВЛЕЧЕНИЕ СРЕДСТВ

Нередко имеет смысл планировать шире, чем с расчетом на низкий или нулевой бюджет, чтобы повысить воздействие или эффективность работы.

Пример, приведенный ниже, показывает, как важно иметь возможность осуществить свои планы независимо от других. Но часто встает вопрос, что могло бы помочь быстрее добиться целей (углубленный обмен мнениями между участниками) или повысить эффект работы (планирование кампании). И здесь на сцену выходит фандрайзинг — привлечение средств.

Откуда же взять эти дополнительные средства? Пути здесь разные в разных странах. В Германии есть организации, напрямую или опосредованно получающие государственное финансирование и готовые предоставить небольшую сумму. В Болгарии это будут, в первую очередь, иностранные доноры. В Англии имеются очень активные благотворительные организации, которые благодаря пожертвованиям или продаже разных вещей могут профинансировать что-либо. В зависимости от того, где вы живете, будет различаться и то, насколько просто или сложно получить деньги у предприятий. Часто небольшие фирмы местного уровня бывают готовы предоставить деньги. А в некоторых странах крупные предприятия дают деньги только на осуществление больших проектов с привлечением внимания широкой общественности.

Пример

ЖЕНСКИЙ МАСТЕР-КЛАСС

Группа активных девушек и женщин ежемесячно встречается по вечерам, чтобы поговорить о гендерном равенстве. Все это может происходить без дополнительных расходов, так как эта деятельность ведется бесплатно или оплачивается самими участницами.

Но чтобы вывести инициативу на новый уровень и повысить ее общественный эффект, потребуются дополнительные средства, например на проведение за городом встречи по стратегическому планированию. Такая встреча будет способствовать более близкому знакомству и повышению мотивации участниц инициативы.

ЧТО НУЖНО ТЕМ, КТО НАС ПОДДЕРЖИВАЕТ

Несмотря на то, что ситуации и условия бывают очень разными, причины, по которым люди готовы делиться с другими своими деньгами, универсальны.

Любовь к ближнему

Некоторые организации предоставляют деньги в рамках осуществления стоящих перед ними целей. Это может быть миротворчество, защита прав человека, развитие системы образования, защита окружающей среды и многое другое. Часто в их число входят фонды, получившие свой капитал от богатого жертвователя с задачей приумножить эти средства и тратить прибыль на установленные цели. Работа таких фондов называется филантропической, то есть совершаемой из любви к ближнему. Если филантропические организации оказывают вам поддержку, то потому, что ваша инициатива отвечает их целями и ценностями.

Спонсорская поддержка

Совершенно иначе обстоят дела со спонсорами. Спонсоры не дают денег из любви к ближнему. Они ожидают получить взамен нечто, что позволит увеличить их прибыль. Если вы хотите привлечь для поддержки организации, занимающиеся спонсорством, нужно сначала выяснить, разрешено ли спонсорское участие в проекте вашего типа. Часто спонсоры заинтересованы в цифрах, которыми можно воспользоваться для пиара.

Смешанные причины

Но коммерческая организация не всегда является только лишь спонсором. Ведь ее сотрудники тоже люди, старающиеся совместить оба аспекта финансовой поддержки. Например, некоторые фирмы поддерживают те инициативы, в которых активно участвуют их сотрудники. С одной стороны, это делается из любви к ближнему, а с другой — для создания имиджа фирмы, равнодушной к тому, что происходит вокруг. Поэтому следует **выяснить при личной встрече**, какая мотивация движет данной фирмой или конкретным человеком.

КАК ВЫГЛЯДИТ ЗАЯВКА НА ФИНАНСИРОВАНИЕ

Для получения финансовой поддержки обычно необходимо заполнить соответствующую заявку. Обычно у фондов и других организаций есть свои собственные формуляры, которые нужно будет найти. Также часто существуют сроки подачи заявок. Не забудьте заранее собрать информацию и о формулярах, и о сроках, а заодно и о точных условиях оказания поддержки.

Если у вас небольшая инициатива, стоит посмотреть, какие возможности поддержки имеются на местном или региональном уровне — во многих муниципалитетах имеются различные фонды поддержки социальных проектов, города-побратимы открывают интересные возможности для осуществления международных проектов, при школах тоже иногда существуют фонды поддержки активной молодежи...

Заявка на получение средств похожа на детальное описание инициативы (см. стр. 75): нужно осветить проблему и идею по ее решению, пояснить цели и методы их достижения, представить команду. Все это дополняется сметой и графиком реализации проекта.

Полезно знать

CROWDHUNTERS.RU

На этом сайте есть не только информация о коллективном финансировании, но и перечень различных платформ.



ДЕНЬГИ ЧЕРЕЗ ИНТЕРНЕТ: КРАУДФАНДИНГ

Широко распространено финансирование инициатив путем сбора множества небольших пожертвований. В реальном мире обычно устраивают благотворительные базары или собирают деньги на улице или в магазине, прося прохожих и покупателей о пожертвовании. В интернете же для этого существует краудфандинг.

Вы представляете инициативу, на которую собираете деньги, на интернет-платформе. Пользователи могут поддерживать вас небольшими взносами в рамках заранее определенного срока. Также заранее определяется та сумма, которую вы хотите собрать. Так называемая «толпа» участвует в кампании, внося пожертвования. На некоторых платформах возможно также вознаграждение — за свой взнос поддержавшие кампанию люди получают так называемые **перки** (perk от английского prerequisite — дополнительный доход, привилегия). Эти подарки часто позволяют получить более широкое представление об инициативе и задуманы как ответный жест.

Концепция краудфандинга была изначально разработана музыкантами и другими деятелями культуры и искусства. Еще в 2000 г. молодые музыкальные группы финансировали выпуск новых альбомов при поддержке своих фанатов через платформу ArtistShare. В качестве вознаграждения обычно предлагался диск или возможность скачать новый альбом. В последние годы интерес к краудфандингу растет, и все больше общественных инициатив и стартапов финансируется с его помощью. Даже молодые спортсмены собирают таким образом деньги на участие в дорогостоящих соревнованиях.

Сегодня существует множество краудфандинговых платформ. В Германии наиболее популярны **startnext.de** и **betterplace.org** — с их помощью можно жертвовать не только деньги, но и свое время, то есть стать членом команды. В России распространены **planeta.ru** и **boomstarter.ru**. В последнее время появились даже региональные платформы или платформы, ориентированные на определенные темы или целевые группы.

Краудфандинг как инструмент пиара

Только 60% всех инициатив удастся собрать необходимые средства с помощью краудфандинга — нельзя утверждать, что это легкие деньги. Краудфандинговая кампания делается не с бухты-барахты. Она требует тщательного планирования, как и любой другой вид фандрайзинга. Одновременно такая кампания является настоящим инструментом пиара. Когда вам удастся убедить кого-то дать на вашу инициативу немного денег, вы параллельно создадите долгосрочную сеть поддержки. Люди, которые с нетерпением ждут своего вознаграждения, являются и потребителями вашего конечного продукта, будь то брошюра, фильм или баночка сваренного вами варенья.

ОСОБОЕ СПАСИБО...

Благодарить всех тех, кто помогал, принято не только у лауреатов «Оскара». Неважно, удалось ли вам получить десять евро через краудфандинг или тысячу от благотворительного фонда, помогла ли соседка сделать бутерброды или знакомый журналист сообщил о вас на местном радио — благодарности заслуживают все. Это даже не вопрос вежливости. Это исключительно в ваших интересах. Ведь когда один проект заканчивается, начинается новый. А люди готовы поддержать еще раз тех, кто им хорошо запомнился.

ОТПРАВИТЬ ПУБЛИКАЦИИ

ПРИГЛАСИТЬ НА МЕРОПРИЯТИЕ

БЛАГОДАРНОСТЬ

СДЕЛАТЬ МАЛЕНЬКИЙ ПОДАРОК

УПОМИНАТЬ В ПРЕЗЕНТАЦИЯХ

Пример

BALKANS, LET'S GET UP!

Эта инициатива с помощью краудфандинга собирает деньги на проекты, проводимые добровольцами в Юго-Восточной Европе.

Каковы особенности краудфандинга?

Он дает возможность собирать небольшие суммы для добровольческих проектов. Но приходится тратить довольно много времени на коммуникацию, так как вы находитесь в контакте со многими жертвователями. Кроме того, необходимо постоянно размещать новости о проектах.

Что бы вы посоветовали тем, кто хочет попробовать этот метод?

Мы одновременно предлагали целый спектр небольших акций, поэтому приходилось договариваться со всеми проектными командами сразу. Это занимает много времени. Если вы предлагаете только один продукт, тем лучше для вас.

Почему стоит сделать это еще раз?

Потому что краудфандинг одновременно является пиаром вашей работы. И потом, когда тебя поддерживает так много людей, это очень мотивирует.

www.balkansletsgetup.org



Опросник

КРАУДФАНДИНГОВАЯ ПЛАТФОРМА

Платежи

КАКИЕ ФОРМЫ ОПЛАТЫ, ЗНАКОМЫЕ НАШЕЙ ЦЕЛЕВОЙ ГРУППЕ, ПОДДЕРЖИВАЕТ ПЛАТФОРМА? (КРЕДИТНАЯ КАРТА, PAYPAL, БАНКОВСКИЙ ПЕРЕВОД)

БУДУТ ЛИ ВЫПЛАЧЕНЫ ДЕНЬГИ, ЕСЛИ НЕ УДАТСЯ СОБРАТЬ ВСЮ СУММУ?

Взносы

КАКОЙ ВЗНОС БЕРЕТ ПЛАТФОРМА ЗА СВОИ УСЛУГИ?

Сроки

КАК ДОЛГО БУДЕТ ИДТИ КАМПАНИЯ?

МОЖНО ЛИ ЕЕ ПРОДЛИТЬ?

«Перки»

КАКИЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ПРЕДУСМОТРЕНЫ?

МОЖНО ЛИ ИЗМЕНИТЬ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ В ХОДЕ КАМПАНИИ?

Квитанция о пожертвовании

МОЖЕМ ЛИ МЫ ВЫДАВАТЬ КВИТАНЦИИ О ПОЖЕРТВОВАНИИ?

ФИНАНСЫ



СЧЕТ, ПОЖАЛУЙСТА!

ПОСЛЕ УЖИНА В РЕСТОРАНЕ МЫ ПОЛУЧАЕМ СЧЕТ. ТАК ЖЕ И С ИНИЦИАТИВОЙ – ПО ЕЕ ЗАВЕРШЕНИИ ПРИДЕТСЯ ПЛАТИТЬ ПО СЧЕТУ. НЕЗАВИСИМО ОТ ТОГО, КТО БУДЕТ ПЛАТИТЬ, СЧЕТ ДОЛЖЕН БЫТЬ ПОНЯТНЫМ И ПРОЗРАЧНЫМ. КРОМЕ ТОГО, НИКТО НЕ ЛЮБИТ НЕПРИЯТНЫХ СЮРПРИЗОВ, КОГДА СУММА СЧЕТА ОКАЗЫВАЕТСЯ ГОРАЗДО ВЫШЕ, ЧЕМ ОЖИДАЛОСЬ. ДАВАЙТЕ ПОГОВОРИМ О ДОХОДАХ, РАСХОДАХ И ПРИНЦИПАХ ЧЕСТНОЙ ИГРЫ В МИРЕ ФИНАНСОВ.

Коррупция. Управленцы, набивающие лишь собственные карманы. Отмывание денег. Обычно в связи с этими явлениями всплывают имена небезызвестных политиков, мафиози или названия парочки международных спортивных организаций. Людей раздражает, когда кто-то ловит рыбу в мутной воде, они хотят, чтобы все протекало чисто. Чистоплотность в финансовых вопросах важна для гражданского общества по ряду причин:

- по этическим причинам, из собственных моральных соображений,
- для самих себя, чтобы сохранять контроль и эффективно использовать средства,
- для всех тех, кто работает на общественных началах, чтобы показать, как серьезно вы относитесь к теме прозрачности,
- для жертвователей, чтобы они могли увидеть, что происходит с их деньгами,
- для финансирующих вас организаций, чтобы они смогли отчитаться перед общественностью или налоговыми органами.

У разных людей есть разные таланты: одни легко жонглируют словами, другие самовыражаются через движение, а третьи хорошо разбираются в цифрах. Понятно, что первым работа с деньгами кажется не особенно интересной, может быть, она их даже отпугивает.

Но когда вы работаете над небольшим проектом, не нужно быть математическим гением, чтобы соответствовать критериям прозрачности. Нужно просто запомнить несколько мелочей. Когда вы имеете дело с донорами, вам придется столкнуться с бюджетами и финансовой отчетностью. У каждой организации есть свои формуляры, но общий принцип всегда одинаков.

*Нам бы хотелось...
Подача заявки*

Смета расходов, план финансирования



*Берите!
Одобрение*

Согласие, условия финансирования



*Деньги получены
Поступление*

Запрос на выплату средств, перевод



*Тратим деньги
Расходы*

Чеки, квитанции, список чеков



*Прозрачность
Документация
Отчетность*

Отчет, утверждение отчета



*Деньги получены
Последний транш
Доплата*

КАК ПОДАВАТЬ ЗАЯВКУ НА ФИНАНСИРОВАНИЕ

Размышления о том, каких расходов стоит ожидать, и того, какие средства их покроют, описывает смета. Чем конкретнее вы распланировали задуманное и чем лучше вы себе представляете, какие ресурсы вам действительно понадобятся и с какими расходами вам придется столкнуться на практике, тем точнее будет ваша смета. Пример простой сметы дан ниже.

ОДОБРЕНИЕ ЗАЯВКИ

Финансирующая вас организация в рамках соглашения о финансировании и описания условий финансирования (другими словами, условий согласия на финансирование) объявляет, что она предоставляет вам средства на проект и при каких условиях она это делает. Соглашение вступает в силу, когда оно подписано обеими сторонами.

Часто донор определяет свои специфические условия одобрения заявки. Например, в них может значиться, что значительные отступления от сметы требуют предварительного разрешения.

Пример

СМЕТА МЕРОПРИЯТИЯ

	Всего расходов	Взносы участников	Натуральные услуги в денежном эквиваленте	Средства, запрошенные/получаемые от других организаций	Средства, запрошенные у организации X
Помещение	250 €	0 €	100 €	0 €	150 €
Транспорт	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Размещение	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Питание	700 €	100 €	100 €	0 €	500 €
Страхование	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Копии/материалы	50 €	0 €	0 €	0 €	50 €
Почта/интернет/телефон	100 €	0 €	30 €	30 €	40 €
PR	75 €	0 €	0 €	20 €	55 €
Материальное оснащение	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Прочее	50 €	0 €	0 €	20 €	30 €
Всего материальных расходов	1225 €	100 €	230 €	70 €	825 €
Гонорары	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Всего расходов на персонал	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Всего расходов	1225 €	100 €	230 €	70 €	825 €

Полезно знать

ОТЧЕТНОСТЬ ПО КРАУДФАНДИНГУ

При проведении краудфандинговых кампаний важна текущая отчетность, например в режиме онлайн. С одной стороны, это повышает доверие к вам, а с другой вся ваша группа поддержки переживает за вас и хочет знать, как у вас дела.

К тому же в Германии, например, доходы, полученные в результате краудфандинга, привязаны к конкретной инициативе и не могут быть потрачены на другие цели. Некоторые краудфандинговые платформы передадут вам собранные деньги только в том случае, если была собрана вся сумма!

ПОСТУПЛЕНИЯ

После того, как приняты условия, можно запросить выплату средств. Некоторые доноры требуют, чтобы вы оплатили все расходы самостоятельно, и производят выплату только по завершении проекта и предоставлении полной финансовой отчетности. Некоторые платят по частям.

Если вы хотите иметь «живые деньги» к определенному моменту, нужно запланировать это и запросить средства заранее, за несколько недель до появления первых расходов. Часто обработка такого запроса требует времени. Бывает так, что возникают вопросы к запрошенной сумме, а может случиться и так, что отвечающий за вас сотрудник следующие три недели будет в отпуске.

РАСХОДЫ

Чеки и квитанции показывают, на что были потрачены деньги. Идеально, если в конце сумма запланированных расходов, внесенная в смету, на основе которой вы получаете финансирование, будет равна сумме всех расходов, подтвержденных чеками. Здесь хорошее финансовое планирование по-настоящему окупается.

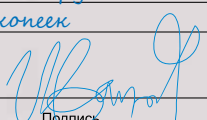
Во многих магазинах на кассовых чеках не пишут, на что были истрачены деньги. Здесь пригодится товарный чек или бланк квитанции. Получатель денег, к примеру продавец, подписывает его. Тот, кто заплатил деньги, получает оригинал квитанции.

ДОКУМЕНТАЦИЯ И ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

Все чеки и квитанции, подтверждающие расходы, необходимо собрать отдельно по каждой статье расходов, наклеить на бумагу, пронумеровать и поместить в папку с документами по отчетности. Для каждой статьи расходов на компьютере составляется отдельный список чеков. Ведь в конце проекта нужно будет доказать, что деньги были истрачены в соответствии с условиями финансирования. Часто для этого нужно предъявить списки чеков, их копии и отчет об использовании средств. Отчет об использовании средств похож на смету, только в него вносятся те суммы, которые действительно были потрачены.

ТОВАРНЫЙ ЧЕК № 0123
от 30.11.2016
Организация: ООО Иванов и Сыновья

Наименование	Кол-во	Цена	Сумма
<i>Карандаш</i>	<i>5</i>	<i>1,5</i>	<i>7,5</i>
<i>Бумага</i>	<i>1</i>	<i>10</i>	<i>10</i>
<i>Скрепка</i>	<i>100</i>	<i>0,05</i>	<i>5</i>
Итого:			<i>22,50</i>

Сумма прописью: *двадцать два рубля пятьдесят копеек*
Подпись: 

Документируем проект: собираем все квитанции и чеки, наклеиваем их на бумагу формата А4, поясняем, нумеруем, при необходимости указываем обменный курс.



Полезно знать

НЕ СМЕШИВАЕМ ДЕНЬГИ!

Никогда не держите в кошельке ваши личные деньги вместе с проектными!

Пример

СПИСОК ЧЕКОВ И КВИТАНЦИЙ ЗА ПИТАНИЕ

Чек №	Товар	Дата	Место	Квитанция №	Сумма в CZK	Обменный курс	Сумма в евро
1	Напитки	22.02.2012	Острава	12124.1	560	0,03691	20,67
2	Фрукты	23.02.2002	Острава	-	120	0,03691	4,44
3	...						
	Всего						70,84

Список чеков и квитанций нужно вести на компьютере и дополнять в текущем режиме. Каждый чек вводится в отдельную строку.

Пример

ОТЧЕТ ПРОВЕДЕНИЯ МЕРОПРИЯТИЯ

	Всего расходов	Взносы участников	Натуральные услуги в денежном эквиваленте	Средства, запрошенные/полученные от других организаций	Средства, предоставляемые организацией X	Средства, по которым предоставлена отчетность организации X	Разница
Помещение	224 €	0 €	100 €	0 €	150 €	124 €	26 €
Транспорт	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Размещение	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Питание	712 €	100 €	100 €	0 €	500 €	512 €	-12 €
Страхование	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Копии/материалы	50 €	0 €	0 €	0 €	50 €	50 €	0 €
Почта/интернет/ телефон	98,50 €	0 €	30 €	30 €	40 €	38,50 €	1,50 €
PR	85 €	0 €	0 €	20 €	55 €	65 €	-10 €
Материальное оснащение	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Прочее	30 €	0 €	0 €	20 €	30 €	10 €	20 €
Всего материальных расходов	1199,50 €	100 €	230 €	70 €	825 €	799,50 €	25,50 €
Гонорары	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Всего расходов на персонал	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Всего расходов	1199,50 €	100 €	230 €	70 €	825 €	799,50 €	25,50 €

Пояснение: было истрчено на 25,50 евро меньше, чем запланировано.

Полезно знать

СЧЕТ ЗА ВСЕ ВМЕСТО ОТДЕЛЬНЫХ ЧЕКОВ

Если набирается много отдельных чеков за один и тот же продукт, к примеру при покупке входных билетов в музей или билетов на автобус, можно получить в кассе общий счет. Тогда не нужно будет вписывать каждый билет в отдельную строку.

Полезно знать

ПОДТВЕРЖДЕНИЕ КУРСА ВАЛЮТ

Если вы работаете с несколькими валютами, нужно предъявить подтверждение обменного курса. Вы можете получить его, например, на сайте www.oanda.com или в Европейском центральном банке. Можно также воспользоваться квитанцией банка или обменника. Если нет значительных колебаний курса, то по договоренности можно ограничиться одним документом, подтверждающим курс валют, а не использовать каждый день новый курс. Это поможет сэкономить время при составлении отчета.

Ежедневные обновления курсов валют в интернете:

- www.ecb.europa.eu/stats/exchange
- www.oanda.com

НЕ НУЖНО ЖДАТЬ ДО ПОСЛЕДНЕГО

Вероятно, многие так боятся составления отчета, потому что оттягивают эту работу до последнего, а потом сидят перед горой квитанций и не могут вспомнить, на что они истратили деньги, и последняя выписка по счету тоже куда-то подевалась...

Поэтому, во-первых, стоит завести себе четкую систему хранения документов. Это не требует применения технических средств — достаточно кошелек с несколькими отделениями или нескольких коробок или папок, в каждую из которых попадают чеки по определенной статье расходов. Во-вторых, составление списков квитанций и наклеивание чеков можно превратить в приятное занятие, если заняться этим всем вместе за кофе или чаем. Если ваша инициатива длится долго, стоит сделать это несколько раз.

СЛОВАРИК ФИНАНСОВЫХ ТЕРМИНОВ

Документ, подтверждающий платеж

Когда вы как покупатель оплачиваете что-либо, вы получаете документ, подтверждающий платеж. Это может быть чек или квитанция.

Заявка на выплату средств

Требование проектной команды к донору о предоставлении одобренных средств.

Заявка на изменение целевого назначения

Заявка на разрешение использовать средства, сэкономленные по одной статье расходов, на другие цели. При таком перераспределении общая сумма оказываемой поддержки не увеличивается, меняется только соотношение между разными статьями. Необходимо получить такое разрешение до того, как будут истрачены деньги.

Квитанция о поступлениях

Если вы получаете какие-либо денежные взносы, вы можете выдать квитанцию, подтверждающую получение средств. Например, когда вы получаете взносы от участников. В качестве квитанции о поступлениях можно использовать также выписку по счету.

Материальное оснащение

Это ценные предметы, которые не будут израсходованы по окончании проекта, например: проектор, камера, стулья.

Материальные расходы

Это обобщающий термин для всего, что не связано с расходами на персонал.

Одобрение заявки или подтверждение финансирования

Заявление донора о готовности финансировать проект.

Отчет об использовании средств

Отчет о средствах, использованных в рамках проекта. Он показывает, как были потрачены деньги в сравнении с изначальным планом.

Расходы на персонал

В проектах, осуществляемых на общественных началах, такие расходы финансируются неохотно. Организации, в которых работа идет по ставке, здесь, к примеру, рассчитывают свое собственное рабочее время. Гонорары отдельных экспертов иногда проходят в строке материальных расходов. Например, дизайн открытки проходит как материальные расходы на связи с общественностью.

Собственные средства

Средства, предоставляемые членами команды, например собственный автомобиль.

Список чеков и квитанций

Каждый отдельный кассовый или товарный чек, каждая квитанция и счет сортируются по дате и вносятся в нумерованный список.

Средства третьих лиц и организаций

Расходы, оплачиваемые не той организацией, куда вы подаете заявку. Так, если вы подаете заявку на финансирование в какой-либо фонд и в местную администрацию, для фонда средства администрации будут средствами третьих организаций, и наоборот.

Условия финансирования или условия получения согласия на финансирование

Это правила, описывающие, как и на что можно потратить предоставляемые средства.

Услуги в натуральной форме

Все, что предоставляется вам другими людьми безвозмездно. Часто проводится оценка денежного эквивалента такой услуги и соответствующая сумма вносится в смету, например:

- стоимость аренды помещений для семинара, которые предоставляет университет;
- рабочее время, которое безвозмездно потратили на вашу инициативу сотрудники объединений, ведомств или других организаций.

ВОШЛИ ВО ВКУС?

НЕКОТОРЫЕ БЛЮДА НАМ ТАК НРАВЯТСЯ, ЧТО МЫ РАДЫ ГОТОВИТЬ ИХ СНОВА И СНОВА. ДРУГИЕ ЖЕ ОКАЗЫВАЮТСЯ ИНТЕРЕСНЫМ ЭКСПЕРИМЕНТОМ... НО, ЕСЛИ ЧЕСТНО, ГОТОВИТЬ ИХ ВО ВТОРОЙ РАЗ НЕ ХОЧЕТСЯ. ТАК ЖЕ ОБСТОЯТ ДЕЛА И С ГРАЖДАНСКОЙ АКТИВНОСТЬЮ – ИЛИ ВЫ ПОПРОБОВАЛИ И РЕШИЛИ, ЧТО ЭТОГО ХВАТИТ, ИЛИ ЖЕ РЕАЛИЗОВАННЫЙ ПРОЕКТ СТАНОВИТСЯ ПЕРВЫМ В ДЛИННОЙ ЧЕРЕДЕ. НО УЗНАТЬ, К ЧЕМУ ВЫ СКЛОННЫ, МОЖНО, ТОЛЬКО ПОПРОБОВАВ САМОМУ!

Когда мы готовим что-то, мы автоматически оцениваем свое блюдо. Анализировать собственную работу всегда имеет смысл! После приготовления званого обеда мы спрашиваем себя — может быть, чего-то не хватило? Может быть, в следующий раз мы что-то сделаем по-другому: раньше начнем готовить, добавим еще одно блюдо в меню, положим поменьше петрушки... И, конечно, мы спрашиваем гостей, понравился ли им ужин.

ОЦЕНКА

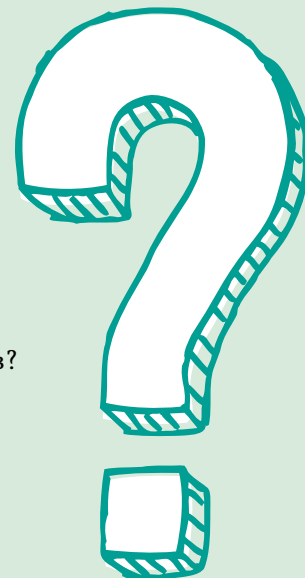
Критерии оценки собственной деятельности могут быть разными: с одной стороны, это **требования, заданные извне**, например, когда от вас требуется подать детальный отчет о проведенном мероприятии поддерживавшей вас организации. С другой стороны, критерием являются и **ваши собственные интересы**. Неважно, что вы оцениваете: ваш тайм-менеджмент или коммуникацию между членами команды, то, насколько вы довольны проектом или как вы уложились в бюджет, полученные новые знания или воздействие на отдельных участников, — вам пригодятся следующие вопросы:

Полезно знать

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОЦЕНКИ

- Почему я добился(лась) именно этого результата?
- Каковы причины того, что что-то не получилось?
- Есть ли у нас непредвиденные результаты?
- Что теперь говорят обо мне люди, которые не были прямыми участниками инициативы?
- Глядя назад, что бы я сам(а) сделал(а) по-другому?
- На что я постараюсь обратить внимание в следующий раз?

Кстати, о следующем разе: вы действительно хотите все повторить? Ведь некоторые блюда мы готовим только один раз. Но если все же вы готовы начать сначала, как вы измените рецепт на свой вкус?



А ЧТО ДАЛЬШЕ?

Было классно, но хочу ли я продолжить?

Вопросы вдогонку

Действительно ли эта инициатива была так важна для меня?
Как я собираюсь продолжать работу над ней?
На что я буду обращать больше внимания: тематически, в личном плане, в команде?

Я понял(а), что это мое, именно этим я хочу заниматься.

Вопросы вдогонку

Соответствовала ли инициатива моим желаниям?
Хочу ли я расширить ее? Если да, то как?
Что можно улучшить: тематически, в личном плане, в команде?

С меня хватит самостоятельности

В будущем я могу регулярно или время от времени помогать там, где требуется моя помощь — в моем личном окружении, в инициативах других людей, в объединениях.

Мне нравится такая «работа над обществом»

Почему бы не получить профессиональное или высшее образование или не найти рабочее место, связанное с тематикой или методами моей инициативы.

Это стопроцентно «мое»!

Я могу еще раз повторить свою инициативу — приобретенный мной опыт пойдет ей на пользу. Можно воспользоваться моей идеей в социальном предпринимательстве.

И НА ДОРОЖКУ...

ПОМНИ О ЦЕНТРАЛЬНЫХ ВОПРОСАХ: КТО, ПОЧЕМУ, ЧТО, КАК И ГДЕ?

РЕФЛЕКСИЯ ИНИЦИАТИВЫ ДОЛЖНА ПРОХОДИТЬ РЕГУЛЯРНО, А НЕ ТОЛЬКО В КОНЦЕ: ПОДХОДЯТ ЛИ ВЫБРАННЫЕ МЕТОДЫ, ДЕЙСТВУЕТ ЛИ ПОДХОД?

НЕ ЗАБЫВАЙ КРИТИЧЕСКИ СМОТРЕТЬ НА СЕБЯ: ПОЧЕМУ Я ЭТИМ ЗАНИМАЮСЬ? КАКОЕ У МЕНЯ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О МОЕМ ОКРУЖЕНИИ?

СЛЕДИ ЗА ЭФФЕКТОМ ОТ РЕАЛИЗАЦИИ ИНИЦИАТИВЫ, А НЕ ЗА СЛЕПЫМ ВНЕДРЕНИЕМ ИННОВАЦИЙ. ГЛАВНОЕ ВЕДЬ НЕ ВОЛШЕБНЫЕ МЕТОДЫ И КРУТЫЕ ИНИЦИАТИВЫ, ГЛАВНОЕ, ЧТОБЫ ТВОЙ ПРОЕКТ И ПОДХОД ОКАЗАЛИСЬ ДЕЙСТВЕННЫМИ.

НЕ ОБМАНЫВАЙ СЕБЯ: ТЕБЕ НЕ ПОМОЖЕТ ВСЕ ВРЕМЯ ПРИСЛУШИВАТЬСЯ К ЧУЖИМ СОВЕТАМ, А ПОТОМ ВДРУГ ПОНЯТЬ, ЧТО ЭТО ТЕБЕ НЕ ПОДХОДИТ.

НЕ СТЕСНЯЙСЯ ПРОСИТЬ О ПОМОЩИ. ВСЕГДА СТОИТ ЗАДУМАТЬСЯ О ТОМ, НУЖНА ЛИ ТЕБЕ ПОДДЕРЖКА, И ЕСЛИ ДА, ТО КАКАЯ.

ПОСМОТРИ, ЧТО ДЕЛАЮТ ДРУГИЕ. У ТЕБЯ ВСЕГДА ЕСТЬ ВЫБОР – ПРИСОЕДИНИТЬСЯ К УЖЕ СУЩЕСТВУЮЩИМ ИНИЦИАТИВАМ, ПОДДЕРЖАТЬ ИХ И НАБРАТЬ ТАМ ОПЫТ.

Полезно знать

ПЛАНИРУЕМ ПРОДОЛЖЕНИЕ

Когда мы планируем дальнейшие действия, начинать нужно с развития идеи, поиска информации и понимания ситуации. Проанализировать положение помогут следующие вопросы:

Окружение

Действительно ли есть потребность в моей инициативе?

Концепция

Помогают ли мои методы добиться цели или мне нужна новая концепция?

Аппетит приходит во время еды!

Действие

Работает ли моя инициатива? Добиваюсь ли я нужного мне результата или чего-то другого? Помогут ли другие средства добиться моей цели эффективнее и действеннее?

Финансовые возможности

Есть ли возможность долгосрочного финансирования этой идеи? Могу и хочу ли я зарабатывать деньги с помощью этой идеи?

MitOst – это международное объединение, основанное на членстве и поддерживающее межкультурный обмен, гражданское участие, социальную сплоченность, а также устойчивое городское и сельское развитие в Европе и соседних регионах. MitOst объединяет 1400 членов в 45 странах и вместе со своими многочисленными партнерами является частью растущей европейской сети. MitOst организует международные программы и проекты и служит платформой для новых форм общественной активности.

На основе нашего опыта в сфере образования взрослых и проектного менеджмента мы разрабатываем практические методы и образовательные концепции, а также консультируем другие организации в развитии и реализации инициатив, например в рамках Коллегии им. Теодора Хойсса.

www.mitost.org

www.theodor-heuss-kolleg.de

Working Between Cultures предлагает тренинги и консультации для вузов, организаций гражданского общества и предприятий. Тематическими акцентами являются глобальное многообразие, коммуникация, командная работа и разрешение конфликтов в межкультурном поле.

www.working-between-cultures.com

MitOst



**ЕЩЕ БОЛЬШЕ РЕЦЕПТОВ, КУХОННЫХ
ПРИНАДЛЕЖНОСТЕЙ И ИДЕЙ ДЛЯ ТВОЕЙ
ОБЩЕСТВЕННОЙ ИНИЦИАТИВЫ
ТЫ НАЙДЕШЬ ЗДЕСЬ:**

[HTTP://GETTING-INVOLVED.NET](http://GETTING-INVOLVED.NET)

**ГОТОВИМ САМИ! ВСЕ РЕЦЕПТЫ СОБРАНЫ
И БЕСПЛАТНО ПРЕДОСТАВЛЕНЫ ВАМ
АКТИВИСТАМИ, ЭКСПЕРТАМИ И ТРЕНЕРАМИ.**

The image features a dense, multi-colored plaid pattern. The design consists of a grid of squares and rectangles, with some areas containing finer, more intricate sub-patterns. The color palette is warm, featuring various shades of brown, from light tan and beige to deep, dark chocolate and near-black browns. Interspersed within these brown tones are vibrant orange and golden-yellow accents. The overall texture appears to be that of a woven fabric, with a visible fine-grained structure. The pattern is centered and fills the entire frame.

ИЗДАНИЕ MITOST