



KAMEDA
ЦЕНТР ИССЛЕДОВАНИЙ И КОНСАЛТИНГА

**Программа «Инициатива по развитию организаций
гражданского общества в Казахстане», финансируемой
компанией Шеврон**

Организационное развитие Тренинг для тренеров Раздаточный материал

Тренеры:

**Махаббат Еспенова, ОФ «КАМЕДА»
Александра Казакова, ОФ «КАМЕДА»**

Алматы

4-6 сентября 2012

Организационное развитие

ДЕНЬ 1

"Организация составляет основу мира менеджеров, она является причиной, обуславливающей существование менеджмента".

М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. Основы менеджмента.

Прежде всего, следует определиться с понятием "организация". Оно употребляется в нескольких значениях:

- Как **социальный институт** с известным статусом, стационарный объект. В таком значении слово "организация" относится, например, к предприятию, органу власти, добровольному союзу и т.д.
- Как **процесс**, связанный с сознательным воздействием на объект и, значит с присутствием фигуры организатора и контингента организуемых.
- Как свойство, **атрибут** объекта. Именно это понимание мы имеем в виду, когда речь идет об организованных и неорганизованных системах, политической организации общества, эффективной и неэффективной организации дела и т.п.

Существует множество определений организации, из которых обычно выделяется концепция организации как рациональной системы, или системы, направленной на достижение цели. Можно выделить **четыре направления в определении организации**:

- в соответствии с теорией **Ч. Барнарда** организация - это *такой вид кооперации людей, который отличается от других социальных групп сознательностью, предсказуемостью и целенаправленностью*. Ч. Барнард и его последователи уделяли внимание, в основном, совместным действиям людей, их кооперации, а уже потом необходимости достижения целей;
- другое направление лучше всего характеризует точка зрения **Д.Марча** и **Г.Саймона**, согласно которой организация - это *сообщество взаимодействующих человеческих существ, являющееся самым распространенным в обществе и содержащим центральную координационную систему*. Высокая специфичность структуры и координации внутри организации отличают ее от диффузных и неупорядоченных связей между неорганизованными индивидами. Все это делает организацию похожей на отдельный сложный биологический организм. С точки зрения менеджмента, организация - это *система принятия и реализации управленческих решений, где люди - механизмы принятия решений*.
- П. Блау** и **У. Скотт** представляют третье направление в определении организации. В этом направлении указывается основная, по их мнению, характеристика сложившейся организации - то, что она *для достижения специфических целей должна быть формализована, обладать формальной структурой*;
- по мнению **А. Этциони**, организация - это *социальные объединения (или человеческие группы), сознательно конструируемые и реконструируемые для специфических целей*. Основной упор здесь делается на сознательное членство в организации и сознательное действие ее членов.

Можно выделить основные **значимые черты организации**:

- наличие двух или более **людей**, считающих себя членами одной группы;
- наличие общей, **совместной деятельности** этих людей;
- наличие определенных механизмов или системы **координации** деятельности; и, наконец,
- наличие по крайней мере одной **общей цели**, разделяемой и принимаемой абсолютным большинством (в группе).

Соединив эти характеристики можно получить практическое определение организации:

Организация - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Социальная сущность организации проявляется в реализации своих целей через достижение личностных. Без этого союза между целым и элементами нет организации как системы. Люди будут объединяться и работать в организации только тогда, когда будут получать то, что нужно каждому из них, т.е. доход, общение, реализацию своих способностей, а также профессиональное продвижение.

Организации, имеющие не одну цель, а набор взаимосвязанных целей принято называть сложными. Все **сложные организации** обладают рядом общих характеристик:

- наличие, привлечение и использование ресурсов;
- зависимость от внешней среды;
- горизонтальное и вертикальное разделение труда;
- наличие подразделений;
- необходимость управления.

В литературе существует множество подходов к построению **типологий организаций**.

В первом, **традиционном**, выделяют три вида:

- *предприятия и фирмы* (производственные, торговые, обслуживающие);
- *учреждения* (финансовые, культурные, научные, управленческие, образовательные, медицинские);
- *общественные организации* (религиозные, профсоюзные, добровольные).

Второй подход - это **деление организаций на основе общественных отношений: экономические, социальные, культурные и управленческие** (государственные, политические и общественные). В каждом из этих типов есть существенное сходство, определяющее близость целей и функций организаций.

Американский социолог **А. Этциони** подразделяет все организации на три основные группы:

- *добровольные*, члены которых объединяются на добровольной основе (политические партии, профсоюзные союзы, клубы, религиозные объединения и др.);
- *принудительные*, членами которых становятся принудительным путем (армия, тюрьма, психиатрические лечебницы и др.);
- *утилитарные*, члены которых объединяются для достижения общих и индивидуальных целей (предприятия, фирмы, финансовые структуры и др.)

Современные **российские социологи** выделяют преимущественно следующие виды социальных организаций:

- *деловые*, членство в которых обеспечивают работников средствами к существованию (предприятия, фирмы, банки и др.);
- *общественные*, представляющие собой массовые объединения, членство в которых позволяет удовлетворять политические, экономические, социальные, культурные и другие потребности (политические партии, общественные движения и т.п.);
- *промежуточные*, сочетающие признаки деловых и общественных организаций (кооперативы, товарищества и т.п.);
- *ассоциативные*, возникающие на основе взаимной реализации интересов (клубы по интересам, неформальные группы и т.д.).

В отечественной литературе широкое распространение получила типология организаций по **отраслевому признаку**: *промышленно-хозяйственные, финансовые, административно-управленческие, научно-исследовательские, образовательные, лечебные, социокультурные* и др.

Кроме того, представляется возможным типологизировать организации **по масштабам деятельности**: крупные, средние и малые; **по юридическому статусу**: общество с ограниченной ответственностью (ООО), открытые и закрытые акционерные общества (ОАО и ЗАО), муниципальные и федеральные унитарные предприятия (МУП и ФГУП) и т.д.; **по признаку собственности**: государственные, частные, общественные и организации со смешанной собственностью; **по источникам финансирования**: бюджетные, внебюджетные и организации со смешанным финансированием.

Наконец, в зависимости от **характера внутренних связей** можно разделить все организации на **формальные** и **неформальные**.

Формальная организация строится на основе извне установленных связей, иерархии позиций, нормативной регуляции поведения, распределения функциональных обязанностей. Такие организации формируют отношение власти, сферы ответственности за принятое решение и его выполнение. Они определяют порядок прохождения информационных потоков для прямых и обратных связей управления. Формальные организации как правило зарегистрированы (чаще всего это - юридические лица), для них характерно наличие официального руководителя (начальника). Такие организации являются результатом запланированных действий и усилий.

Неформальная организация представляет собой спонтанно сложившуюся систему связей, являющихся результатом межличностного взаимодействия. Неформальная организация зачастую функционирует внутри формальной, поддерживает и усиливает ее. В ней открываются более продуктивные каналы коммуникаций, чем это возможно в официальной иерархии. Многие члены организации находят в ней таких людей, с кем они чувствуют себя более свободно, ощущают защиту. В данном случае такие организации называют неформальными. Во главе такой группы чаще всего стоит общепризнанный лидер. Неформальные организации чаще всего не зарегистрированы и как правило возникают стихийно.

Безусловно, можно выделить ряд общих черт формальной и неформальной организаций. Среди наиболее значимых важно отметить следующие:

- и то и другое есть *группа людей с общими целями* (или целевыми установками);
- и те и другие разрабатывают *внутренние нормы, стандарты и правила*, регулирующие различные аспекты поведения людей.

Теории жизненных циклов организации (Исаак Адизес)

Организации зарождаются, развиваются, добиваются успехов, ослабевают и в конце концов прекращают свое существование. Немногие из них существуют бесконечно долго, ни одна не живет без изменений. Новые организации формируются ежедневно. В то же время каждый день сотни организаций ликвидируются навсегда. Умеющие адаптироваться процветают, негибкие – исчезают. Какие-то организации развиваются быстрее других и делают свое дело лучше, чем другие. Руководитель должен знать, на каком этапе развития находится организация, и оценивать, насколько принятый стиль руководства соответствует этому этапу.

Именно поэтому широко распространено понятие о жизненном цикле организаций как о предсказуемых их изменениях с определенной последовательностью состояний в течение времени. Применяя понятие жизненного цикла, можно видеть: существуют отчетливые этапы, через которые проходят организации, и переходы от одного этапа к другому являются предсказуемыми, а не случайными.

Согласно модели Адизеса, в процессе жизнедеятельности организации можно выделить девять закономерных последовательных этапов.

ВЫХАЖИВАНИЕ - это этап зарождения организации. В этот период происходит больше обсуждений, чем предпринимается конкретных действий. Основатель (или основатели) закладывает "теоретический" фундамент будущей организации, он пытается "продать" идею о ее будущем успехе. Он собирает мнения и суждения других по этому поводу. Организация рождается только тогда, когда идея получила положительную оценку, когда у основателя возбуждена приверженность этой идее, сформулированы определенные внутренние обязательства в отношении ее реализации и имеется готовность взять на себя риск основания нового дела.

МЛАДЕНЧЕСТВО - на данной стадии внимание перемещается от идей и возможностей к результатам производства - удовлетворению потребностей, ради которых компания создавалась. Необходим трудолюбивый, ориентированный на результат основатель, а не мечтатель. Его задача заключается в том, чтобы осуществить переход от предвидения к действию. Компания в младенчестве обладает нечеткой структурой, небольшим бюджетом, процедуры ведения бизнеса практически отсутствуют. Организация очень персонифицирована, субординация слаба, отсутствует система приема на работу и оценки исполнения заданий.

СТАДИЯ БЫСТРОГО РОСТА ("Давай-давай") - идея начинает "работать", т.е. преодолевается нехватка денежных средств и уровень продаж постоянно растет, создается впечатление, что компания не только выжила, но даже процветает. Видение будущего компании изменяется от очень узкого взгляда на бизнес до панорамы почти бескрайних возможностей. На данном этапе развития компании еще не существует строгих должностных обязанностей, закрепленных за каждым сотрудником. Очень часто они перекрываются, либо могут совмещаться в одном лице: компания организована вокруг людей, а не задач. Для компании характерно реактивное поведение, она только реагирует на возможности, предоставляемые внешней средой, но пока не может их предвидеть.

ЮНОСТЬ - компания получает свое второе рождение - она перерождается духовно. Отличительной чертой поведения организации на этом этапе являются конфликты и противоречия: "мы и они" (старые и новые сотрудники), противоречивость целей организации, несоответствие системы вознаграждения и стимулирования потребностям компании. Бизнес перерастает индивидуальные способности и возможности основателя. Он ощущает необходимость делегирования, но не знает, как его реализовать. Появление профессионального менеджера приводит к изменению системы руководства компанией, задача которого состоит в решении текущих вопросов и подготовке ее к столкновению с новыми проблемами. Происходит смещение целей - от экстенсивного развития к повышению качества деятельности.

РАСЦВЕТ - эта стадия характеризуется следующими чертами: наличие систем служебных обязанностей и организационной структуры; институционализированы перспективы развития и творчество; ориентация на результат, организация удовлетворяет потребности клиентов; организация занимается планированием и следует разработанным планам; умение предвидеть будущее; осуществляется рост как продаж, так и прибыли; создается сеть новых младенческих организаций. Расцвет организации - это не точка, после которой сразу же следует падение, это процесс роста. Он является показателем жизнеспособности организации, способности достигать эффективных результатов в краткосрочной и в долгосрочной перспективе.

СТАБИЛИЗАЦИЯ - является первой стадией старения в жизненном цикле организации. Стабильной организации присущи следующие черты: низкий уровень ожидания роста; слабые ожидания в отношении завоевания новых рынков и технологий; организация сосредоточивается на прошлых достижениях вместо того, чтобы попытаться заглянуть в будущее; подозрительное отношение к любым изменениям; в организации поощряют исполнителей, а не инноваторов; в коллективе больше интересуются межличностными отношениями, а не рисками, связанными с ведением бизнеса.

АРИСТОКРАТИЗМ. Для этой стадии жизненного цикла организации характерны следующие признаки: деньги тратятся на укрепление системы контроля, страхования и обустройство; акцент в деятельности компании переносится на то, как делаются вещи, а не что делается и почему; существуют традиции, входит в обычай формализм в одежде и обращении; отдельные

лица еще заботятся о жизнеспособности компании, однако в коллективе воцаряется принцип "не гони волну"; имеют место небольшие инновации. Корпорация может приобретать другие компании для получения новых продуктов и рынков или пытаться "купить" предприимчивость; организация обладает значительными денежными ресурсами.

РАННЯЯ БЮРОКРАТИЗАЦИЯ. Для данной стадии типичные черты организационного поведения таковы: акцент делается на том, кто вызывает проблемы, а не на том, что по этому поводу следует предпринять (действует принцип: нет человека - нет проблемы); в организации существует множество конфликтов; организацию охватывает паранойя; внимание сосредоточивается на внутренних стычках, внешний потребитель превращается в надоедливую муху.

БЮРОКРАТИЗАЦИЯ И СМЕРТЬ. На этом этапе компания не создает необходимых ресурсов для самосохранения. Бюрократическая организация обладает множеством систем со слабой функциональной ориентацией. Нет ориентации на результат, нет склонности к изменениям, нет работающей команды, но существует система, правила, предписания и процедуры. Организация разобщена с окружением и обращена только на себя, связываясь с внешним миром только через узкие каналы (одна телефонная линия, работа только несколько часов в неделю). Существует бессмысленный контроль. Смерть организации происходит тогда, когда ей уже никто больше ничего не поручает. Смерть может наступить не мгновенно, если ее поддерживает по каким-то политическим причинам государство. Это может быть желание сохранить рабочие места и т.д. Но если компания полностью зависит от клиентов, смерть наступает быстро, поскольку клиенты отворачиваются от нее.

В рамках модели жизненных циклов организации принято выделять "**болезни роста**" - специфические системные кризисы, связанные с развитием организации. Среди наиболее часто упоминаемых:

- **Кризис старта** (между "выхаживанием" и "младенчеством") - фактическая неспособность лидеров-основателей воплотить идею в реальные действия;
- **Рыночная уязвимость** (между "младенчеством" и "давай-давай") - отвержение внешней средой (рынком) бизнес-идеи.
- **Ловушка семейственности** (как правило, на этапе "давай-давай") - систематическое стремление основателя делегировать полномочия не специалистам, а людям, которым он более всего доверяет - членам семьи и друзьям, в результате чего организацией управляют непрофессионалы, а межличностные отношения доминируют над целями бизнеса.
- **Кризис автономности** (между "давай-давай" и "юностью") - явная недостаточность полномочий подразделений и их руководителей, чрезмерная централизация.
- **Несостоявшийся предприниматель** (в начале этапа "Юность") - проблема потери смысла деятельности для основателя: первичные цели уже достигнуты: что дальше?
- **Кризис корпоративных отношений** - преждевременное старение (обычно на этапе "юность") - неспособность организации принять новые парадигмы управления и взаимодействия со внешней средой, отсутствие актуальных инициатив, проектов и бизнес-идей, несоответствие деятельности организации запросам рынка.
- **Кризис управляемости** (между "юностью" и "расцветом") - неуправляемость организации как результат децентрализации. Существенная потребность в унификации потоков данных.
- **Кризис доверия** (между "расцветом" и "стабильностью") - явное несоответствие заявленной политики компании и организационной пропаганды реальному положению дел. Катастрофически низкая мотивация сотрудников. Резко возросшее сопротивление переменам.
- **Кризис коммуникаций** (на этапе "ранней бюрократизации") - собственно, это скорее "старческая болезнь" - чрезмерная обособленность подразделений и доходящая до абсурда глубина специализации. Организация утрачивает способность адекватно реагировать на многие сигналы внешней среды.

Стратегическое планирование: определение, роль (общий обзор)

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей¹.

Суть стратегического планирования состоит в «адаптации ресурсов и целей компании к разнообразным и переменчивым условиям деятельности»². Или, «стратегия – это такое сочетание (соответствие) ресурсов и навыков организации, с одной стороны, и возможностей и риска, исходящих из окружающей среды, с другой стороны, действующее в настоящем и будущем, при котором организация надеется достичь своей основной цели»³.

Стратегия - это способ управления окружающим миром: возможность четко представить что необходимо, к чему стремится организация, и достигать этого сегодня. Стратегия - это не представление идеального будущего, а конкретные пути и способы реализации своих ценностей и целей в настоящем.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ: ПЕРЕСЕЧЕНИЕ ТРЕХ СФЕР



¹ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ – М.: «Дело», 1992.

² Джон Д.Дэниелс, Ли Х.Радеба. Международный бизнес – М.: «Дело», 1994

³ Т.Санталайнен и др. Управление по результатам. – М.: «Прогресс», 1993

Логика разработки стратегического плана включает:



СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Миссия (предназначение) - краткая формулировка, объясняющая для чего существует организация, реальное направление для достижения видения. Включает ответы на вопросы:

- что вы делаете?
- для чего вы существуете?
- для кого вы работаете

Цели - это конкретные, конечные результаты деятельности по достижению миссии

- какого результата вы ожидаете?
- к какому сроку?
- реально ли это?

Задачи - этапы достижения цели, отвечающие критериям **SMART***.

Стратегия - подход, путь по достижению цели.

Комплекс действий - серия последовательных, логических блоков направленных на достижение целей и задач.

Тактика - рабочий план, определенных шагов и видов деятельности, а также методов для претворения в жизнь стратегии достижения целей.
При выборе тактики мы отвечаем на вопросы: **КТО? ЧТО? КАК? КОГДА?**

ФАНДРАЙЗИНГ-СЕРДЦЕВИНА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО

Это справедливо по следующим причинам:

1. Успешный фандрайзинг невозможен без нормальной организации всей работы НКО.
2. Деятельность по фандрайзингу представляет собой в миниатюре деятельность всей НКО, так как состоит из тех же аспектов.
3. Фандрайзинг обеспечивает НКО ресурсами, которые позволяют осуществлять более эффективно все аспекты деятельности НКО.

Эти обстоятельства делают необходимым организовывать фандрайзинг на основе формирования особой культуры этой деятельности.

В центре всего процесса фандрайзинга - **человек** - основа профессионального фандрайзинга, основанного на технической компетенции, энергии, установлении личных отношений). Организация окружает человека. Члены ее должны также вносить свой вклад в фандрайзинг. Успешные организации - открыты для информации и всего прогрессивного и гибко подходят к методам фандрайзинга. Самые успешные связи, завязанные в процессе фандрайзинга, могут порваться на завершающей стадии, если члены организации и ее руководство не прониклись этими достижениями и не прочувствовали своей персональной ответственности за достижение успеха.

Технология и этика фандрайзинга - крайне важны, так как в процессе взаимодействия с потенциальными источниками ресурсов НКО должна придерживаться высоких стандартов (об этом будет речь в одной из следующих сессий).

ФАНДРАЙЗИНГ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ СТРАТЕГИИ НКО

ВИДЕНИЕ

Без того, чтобы увидеть будущее своей организации, ее образ через 3-5 лет, практически невозможно двигаться дальше. Куда двигаться, если не знаешь, куда хочешь прийти? Видение - это желаемый образ Вашей организации. Причем это такой образ, который способствует мотивированию людей, работающих в организации и оказывающих ей поддержку.

Какой должна быть Ваша организация? Ответ на этот вопрос - первый шаг к конструированию видения, то есть идеального результата. Для того, чтобы Вы смогли решить, каких идеальных результатов Вы хотите добиться, представьте, что Вы волшебник, что все Вам по силам. Представьте себе свою организацию через 3-5 лет. Вы входите в ее помещение... И что Вы видите? Что это за помещение? Чем занимаются сотрудники? Какие отзывы о Вашей организации Вы сможете прочитать в подшивке местной прессы, которую Вы нашли в приемной? Что говорят об организации клиенты, сидящие в приемной? Что говорит представитель министерства социальной защиты, который пришел посмотреть на Вашу работу?

Претворить в жизнь этот идеальный результат Вы сможете с помощью конкретных действий. Но для начала необходимо проанализировать препятствия, стоящие на пути к этому будущему, и благоприятные обстоятельства, способствующие успешному продвижению к цели.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Для того, чтобы НКО успешно работала и эффективно привлекала ресурсы для своей работы, необходимо проанализировать, в каких условиях работает организация. Внешние факторы бывают следующие: законодательные, социальные, технологические, экономические, культурные, политические международные. По каждому из этих факторов следует ответить на следующие вопросы:

- какие конкретно это факторы и тенденции?
- какое негативное воздействие они оказывают (или могут оказать) на организацию?
- какие положительные возможности они предоставляют организации?



- какое влияние могут оказать эти факторы и тенденции на организацию, на ее клиентов, на дарителей, спонсоров и прочих лиц, заинтересованных в деятельности организации и способных оказать ей поддержку?

| ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ | КАК ОНИ ВЛИЯЮТ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НКО ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ МЕСТНЫХ РЕСУРСОВ |
|------------------------|---|
| негативные факторы: | |
| позитивные факторы: | |

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СТРАТЕГИИ ФАНДРАЙЗИНГА

ДУМАЙТЕ ВПЕРЕД - ПО КРАЙНЕЙ МЕРЕ НА 2-3 ГОДА (В ИДЕАЛЕ - 3-5 ЛЕТ)

Хороший план фандрайзинга ставит перед НКО долгосрочные цели, так как привлечение ресурсов должно осуществляться под реализацию конкретных и актуальных программ НКО. Многие методы фандрайзинга, которые способны принести максимум ресурсов, нуждаются в многолетней и кропотливой подготовке.

НЕ ЖДИТЕ, ПОКА ЗАКОНЧАТСЯ ВСЕ ДЕНЬГИ

Обращаться за деньгами в пожарном порядке - неблагоприятное дело. Мало кому из дарителей может понравиться, что НКО прекратила работу (пусть временно) из-за отсутствия денег. Это свидетельствует лишь о недалёковидности ее руководства и непрофессионализме НКО.

ГЛАВНОЕ НЕ ДЕНЬГИ, А ДЕЛО

Если Вы начинаете новую программу, отвечающую требованиям структуры, выделяющей средства, будьте честны перед собой: убедитесь, что эта программа соответствует миссии Вашей организации, а не разработана ради получения денег (в том числе грантов).

Разнообразьте Вашу деятельность на основе развития предшествующей деятельности – не начинайте новое дело только ради того, чтобы получить деньги.

Главное - не стать движимыми грантодателями или дарителями!

ОПРЕДЕЛИТЕ, ЧТО ВАМ НУЖНО ДЛЯ РАБОТЫ

1. Определите расходный бюджет организации
2. Определите бюджет на фандрайзинг

СТАРАЙТЕСЬ ПРИВЛЕКАТЬ МАКСИМАЛЬНОЕ ЧИСЛО МЕСТНЫХ ДАРИТЕЛЕЙ, ПОТОМУ ЧТО ЭТО:

1. Усилит вашу независимость.
2. Уменьшит риск (много источников - меньше риск потерять доход).
3. Увеличит осведомленность в обществе о Вас и Вашем деле.
4. Привлечет поддержку для Вашей работы (в т.ч. - добровольцев, сторонников...).
5. Ослабит давление со стороны государства, поможет противостоять этому давлению.

ПОЛИТИКА ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Спонсорство всегда предполагают тесную связь с именем фирмы-спонсора или даже с ее деятельностью (пожертвование к этому не обязывает). Поэтому необходимо разработать и принять ряд внутренних установлений (правил), которые смогут защитить Вашу независимость и доброе имя. Выработайте правила, исключаящие - из этических или иных соображений - нежелательные источники пожертвований или виды деятельности (например, не взаимодействовать с фирмами, торгующими водкой, не устраивать лотереи и другие азартные мероприятия).

При этом, Вы, возможно, будете иметь в виду следующие критерии:

- фирма может быть вовлечена в сомнительную деятельность и чистота источников ее доходов вызывают сомнение;
- репутация фирмы, ее продукт, методы работы могут вступать в противоречие с принципами Вашей организации.

Отказ от определенных источников может быть отменен в будущем, если изменятся Ваш имидж, подходы или общественное мнение.

Крупный спонсор может начать диктовать Вам, что делать. В результате Ваша организация может начать реализовывать программы, не отвечающие ее целям или даже противоречащие им.

НЕ ЗАБЫВАЙТЕ О ПАБЛИСИТИ

Для успешного фандрайзинга необходимо достаточное паблिसити. Фандрайзинг требует от Вас много времени, поэтому по возможности нужно использовать такие методы, которые будут пропагандировать ваш проект.

БУДЬТЕ ЭКОНОМНЫ

Все что вы делаете, должно служить успеху. Но надо максимально экономить время и деньги. Не стоит забывать о возможности совместного фандрайзинга на сходные проекты...

ИЗБЕГАЙТЕ РИСКОВАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Если требуются большие затраты на фандрайзинг, старайтесь получить пожертвование на организацию мероприятия. Продумайте тщательно, какие подводные камни могут быть в каждом фандрайзинговом мероприятии, которое вы задумали, - спланируйте ваши действия по избежанию этого риска или по преодолению возможных нежелательных обстоятельств.

ПОДБЕРИТЕ ХОРОШУЮ КОМАНДУ ДЛЯ ФАНДРАЙЗИНГА

Люди - ключевой вопрос фандрайзинга. Стройте ваш фандрайзинг вокруг людей, которые с удовольствием делают то, что умеют и любят делать. Не надо ходить далеко - посмотрите рядом:

- Что они могут сделать?
- Что они любят делать?
- Что у них лучше получается?
- Какие навыки они должны иметь, чтобы быть полезными?
- Кого они знают из тех, кто сможет помочь или дать деньги?
- Чья подпись под обращением сможет оказать влияние?

Обеспечьте людям возможность хорошо выполнить свою работу - обеспечьте ресурсы, поощрение, поддержку.

ЗАРУЧИТЕСЬ ПОДДЕРЖКОЙ

Получите, если это возможно, предварительное согласие крупных дарителей, представителей власти, местной общественности (это, с одной стороны, привлечет других дарителей, с другой, - вселит в вас уверенность в правильности вашего пути).

ОСУЩЕСТВЛЯЙТЕ КОНТРОЛЬ ЗА ВСЕМ, ЧТО ПРОИСХОДИТ

Фандрайзинг - ответственная кампания. Будьте уверены во всем, что делается от вашего имени. На карту поставлена честь вашей организации и успех проекта.

СТРОЙТЕ ВАШЕ ДОЛГОСРОЧНОЕ БУДУЩЕЕ

Если вы собираете деньги на текущие расходы, то это будет требоваться из года в год. Поэтому надо стараться использовать повторяющиеся методы фандрайзинга: ежегодные обращения к членам, ежегодные мероприятия (фестивали, вечера), распродажа пожертвованных вещей. Повторяющиеся методы улучшаются с каждым годом и легче организуются.

ВЫСТРАИВАЙТЕ СВОЕ БУДУЩЕЕ НА СВОЕМ ПРОШЛОМ

Ваши дарители продемонстрировали поддержку своим вкладом. Если они поддержали вас в прошлом, они могут быть готовы поддержать вас и в будущем. Поэтому всегда благодарите и поддерживайте контакт. Просите поддержки снова. Просите о новом пожертвовании. Ищите новые и лучшие пути контактов с ними. Просите их о более щедром даре. Постарайтесь заручиться долгосрочными обязательствами.

Те, кто оказывает поддержку - лучшее богатство и ценность благотворительной организации.

Оптимальная частота обращений к ним - до 3 раз в год. Если у вас есть дарители, убедитесь, что вы получаете от них максимальную поддержку. Не стесняйтесь просить их о новых пожертвованиях.

ВАШ ПРОШЛЫЙ ОПЫТ

Стройте ваши планы и работу на прошлом опыте. Записывайте все, что вы сделали или с кем вы общались. Храните эту информацию и сделайте ее доступной, когда потребуется. После завершения работы обдумайте ее результаты:

- Как можно улучшить организацию?
- Как можно получить больше денег?
- Что было правильно и в чем были промахи?
- В чем - проблемы?

Ответьте на эти вопросы пока свежи воспоминания и запишите, чтобы воспользоваться в будущем: будет улучшена организация работы и вы сможете добиться большего.

ИДЕАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ

1. Совместим с миссией и возможностями организации
2. Решает проблемы, высказываемые заинтересованными лицами
3. Расценивается ими как необходимая
4. В первую очередь направлена на бедных, нуждающихся, дезадаптированных людей.
5. Может быть запросто "продана" на улице, как популярная идея
6. Расценивается большим количеством местных жителей как идея, заслуживающая поддержки
7. Создает возможности для формирования новых лидеров
8. Приносит удовлетворение и новый опыт членам / сотрудникам / руководству организации
9. Приносит осязаемые, измеримые достижения для организации
10. Приводит в организацию новых людей
11. Возвращает в организацию отошедших от нее сторонников, членов, добровольцев
12. Улучшает репутацию организации в местном сообществе
13. Способна обеспечить распространение известности организации на другие территории
14. Привлекает влиятельные связи
15. Может быть разделена на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные цели
16. Результаты могут быть измерены и оценены в долгосрочном плане
17. Может найти поддержку как через получение грантов, так и через сбор пожертвований и привлечение других ресурсов
18. Не требует неразумно большого притока ресурсов и кадров к существующему бюджету и штату
19. Хорошо связана с существующей стратегией организации по отношению к схожим проблемам
20. Использует опыт и умения, полученные в процессе предыдущей работы
21. Способен улучшить умение персонала
22. Создает условия для развития других стратегий организации

- Выберите 10 наиболее важных, с Вашей точки зрения, факторов, применимых к Вашей организации и ее программе.
- Проранжируйте эти факторы.
- Каждый проект Вашей НКО оцените по 5-балльной шкале с точки зрения удовлетворения каждого из выбранных Вами факторов. (Может быть стоит производить оценку по трем-пяти самым высшим факторам в двойном размере).

Подсчитайте количество баллов по каждому проекту (идее) и выделите наиболее высоко оцененные. Эти проекты и идеи наиболее совместимы с миссией организации, ее возможностями, мнением заинтересованных лиц, руководством и персоналом.

В ЧЕМ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ВАШЕГО ПРОЕКТА? (впишите максимальное количество предположений)

1) С точки зрения проблемы (почему важно и срочно необходимо проблему решить?)

- Такова ли проблема, как Вы ее воспринимаете?
- Есть ли другие точки зрения?
- Проводились ли какие-либо исследования по этому вопросу?

2) С точки зрения комплекса проблем (и их решения в настоящее время):

- Является данная проблема приоритетной в сравнении с другими проблемами?

3) С точки зрения метода или подхода к работе над проблемой:

- Ваш проект имеет шанс на успех?
- Видите ли Вы препятствия и сложности при решении проблемы, использовании выбранных Вами подходов?
- Была ли подобная идея апробирована кем-либо ранее?

4) С точки зрения экономичности вашего проекта (докажите, что Ваши подходы - дешевле и экономичнее используемых другими, в том числе в государственных учреждениях)

5) С точки зрения финансовой состоятельности Вашего проекта - как в ближайшем так и в отдаленном будущем:

- К каким источникам ресурсов можно обратиться?
- Что они найдут для себя привлекательного в этом проекте?

6) С точки зрения истории Вашей организации и Вашей компетентности по реализации данного проекта:

- Какое влияние может оказать проект на Вашу организацию?
- Совпадает ли он с целями и задачами организации?
- Важен ли он для Вас или Вы решили заниматься им, поскольку Вы считаете, что сможете собрать под него деньги?
- Имеете ли Вы штат квалифицированных руководителей и сотрудников, помещение, ресурсы для работы над проектом?
- То ли это дело, которое Вам действительно хочется делать (воодушевляет ли оно, доставляет ли радость)?

МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА

Проект – особая форма организации деятельности

- Предполагает запланированное изменение
- Имеет конкретную цель
- Включает взаимосвязанные виды деятельности
- Выполняется в определенной последовательности заранее известными способами
- Использует ограниченные и заранее определенные ресурсы
- Выполняется в течение ограниченного и заранее определенного времени
- Характеризуется новизной, уникальностью (не являются рутинной деятельностью)

Предлагаемое определение **программы**

- Совокупность проектов, каждый из которых делает вклад в достижение цели программы.
- Цель программы является миссией каждого из проектов, входящих в эту программу.
- Логика программы выстраивается так, что в случае успешного выполнения всех проектов цель программы полностью достигается

© Компания «Процесс Консалтинг», 2010

Мониторинг проекта

Систематический сбор информации о значениях заранее выбранных показателей (индикаторов) для обеспечения руководителей и других заинтересованных сторон сведениями о том, насколько успешно выполняются программа (проект) в целом и ее (его) отдельные компоненты, в какой мере достигаются поставленные цели и как используются ресурсы.

© Компания «Процесс Консалтинг», 2010

Оценка программы (проекта)

Систематический сбор информации о деятельности в рамках программы (проекта), ее характеристиках и результатах, который проводится для того, чтобы вынести суждение о программе (проекте), повысить эффективность программы (проекта) и/или разработать планы на будущее.

Майкл Пэттон, 1997

Индикатор

Показатель, отражающий количественные или качественные параметры программы (проекта), который служит простым и надежным средством отслеживания процесса выполнения программы (проекта) и измерения результатов программы (проекта).

Мониторинг и оценка с участием/совместная оценка

Вовлекает участников и бенефициаров программы или проекта в процесс коллективного изучения и оценки самой программы или проекта. Люди при этом – центральное звено. Участники и бенефициары выполняют главную роль в процессе оценки, а не являются просто объектом изучения.

ПРООН

Позволяет активно вовлекать в процесс оценки тех, кто является заинтересованным в программе: поставщиков, партнеров, потребителей и многие другие заинтересованные стороны. Участие происходит на всех стадиях процесса оценки: при планировании и разработке, сборе и анализе данных, идентификации и оценке результатов, выработке заключений и рекомендаций, распространении результатов и подготовке плана действий для улучшения программы

USAID

ВИДЫ ОЦЕНКИ

Несмотря на разнообразие подходов к оценке, все они объединены какими-то общими характеристиками. Поэтому разными исследователями неоднократно предпринимались попытки разработки классификации видов оценки. Каждая из предлагаемых схем классификации, базирующихся на различных критериях, может являться полезной в зависимости от ситуации. Однако, поскольку оценка является очень многообразной и может проводиться на различных стадиях программы или проекта, один и тот же подход к оценке может быть отнесен к различным видам классификации в зависимости от конкретной ситуации. Вот лишь небольшой перечень исследователей, которые предлагали свои схемы классификации подходов к оценке и ее видов: Губа и Линкольн (1981 г.), Наус (1983 г.), Мадаус, Скривен и Штафельбим (1983 г.), Попхэм (1975 г.), Скривен (1993 г.) и многие другие. Уортен, Сандерс и Фицпэтрик (1997 г.) предлагают следующую классификацию из шести категорий, которая основывается не только на собственном опыте авторов, но и учитывает работу предшествующих исследователей.

1. Оценка, направленная на выяснение четких целей и задач программы или проекта и определение, были ли эти цели и задачи выполнены (objectives-oriented approaches). **Подход ориентированный на задачи.**
2. Оценка, ориентированная на удовлетворение потребностей руководителей в информации, необходимой для принятия решений (management-oriented approaches). **Подход ориентированный на управление.**
3. Оценка, ориентированная на благополучателя, основной задачей которой является сбор информации о различных «продуктах» (в широком смысле этого термина), необходимой благополучателям для выбора между различными продуктами, услугами и т.д. (consumer-oriented approaches). **Подход ориентированный на благополучателя.**
4. Оценка, напрямую зависящая от использования профессиональной экспертизы в той или иной области для определения качества программы или услуг (expertise-oriented approaches). **Подход ориентированный на экспертное заключение.**
5. Оценка, построенная на сравнении оппозиционных друг другу точек зрения различных экспертов (adversary-oriented approaches). **Подход ориентированный на сравнительный анализ.**
6. Оценка, обеспечивающая вовлечение всех сторон, заинтересованных в объекте оценки, в процесс определения потребностей и критериев данной оценки, а также информации, которую необходимо собрать (participant-oriented approaches). **Подход ориентированный на вовлеченность сторон.**

В зависимости от целей, которые ставят перед собой заказчики и/или исполнители оценки, а также от этапа проекта, на котором она проводится, различают две основных категории оценки. Оценку, в задачи которой входит исследование конечных результатов и эффективности программы, называют общим термином «*суммирующая оценка*» (summative evaluation). Как правило, такая оценка проводится на завершающем этапе программы или по ее завершению. Другой вид оценки – «*формирующая оценка*» (formative evaluation) - призвана помочь менеджерам программы в принятии решений о том, какие изменения необходимо внести в программу на стадии ее реализации для повышения ее эффективности. Такая оценка обычно проводится на стадии планирования или на различных стадиях реализации программы либо проекта.

В зависимости от целей оценки, можно также выделить следующие ее виды: *оценка потребностей, оценка процесса, оценка результатов, оценка целей и задач, оценка экономической эффективности* программы или проекта, *оценка воздействия*.

Каждый из этих видов оценки может быть отнесен к одной из двух категорий – формирующей или суммирующей оценке. При этом надо помнить, что некоторые виды оценки, например, оценка результатов проекта, оценка экономической эффективности, могут быть проведены как на завершающей, так и на промежуточных стадиях реализации проектов, а также иметь различные цели. Поэтому отнесение того или иного вида оценки к одной из этих категорий достаточно условно и сделано здесь с целью систематизации материала.

| | |
|--------------------|--|
| Формирующая оценка | <ul style="list-style-type: none">• Оценка потребностей (needs assessment) определяет несоответствие между желаемым и реальным положением дел относительно какой-либо ситуации, выявляет существующие потребности и располагает их в порядке приоритетности.• Оценка процесса ставит своей целью описание того, как в действительности функционирует та или иная программа, каким образом реализация программы приводит к достижению определенных результатов, и каковы сильные и слабые стороны программы.• Оценка целей и задач (goals-based или objectives-based evaluation) помогает определить, достигает ли и в какой степени та или иная программа запланированных целей и задач. |
| Суммирующая оценка | <ul style="list-style-type: none">• Оценка результатов (outcome evaluation) – помогает определить, какие программы и виды деятельности организации действительно приводят к достижению результатов, необходимых получателям услуг, и позволяет избежать видов деятельности, которые кажутся важными на определенном этапе работы, но не приносят желаемых результатов.• Оценка воздействия (impact evaluation) позволяет определить изменения в благосостоянии людей/клиентов/благополучателей, которые могут быть отнесены на счет определенного проекта, программы или политики.• Оценка экономической эффективности программы (cost-effectiveness или cost-benefit evaluations) использует экономические методы для оценки соотношения затрат и результатов программы или проекта, выраженных в денежном отношении (cost-benefit), и соотношения затрат и результатов проекта, выраженных в затратах на единицу полученного результата (cost-effectiveness). |

Секреты тренерской кухни

ДЕНЬ 2

«**ОБУЧАЮЩИЙ**» на английском языке «**TRAINER**» . В настоящее время эти слова используются как синонимы, когда речь идет об обучении определенного типа, основными характеристиками которого являются: наличие группы, взаимодействие всех участников процесса друг с другом и использование уже накопленного каждым из них опыта, - такие образования иногда называют «Т-группы» или «трениНКОвые группы».

Появление «Т-группы» как образовательной системы обязано работам Курта Левина, немецко-американского психолога, в результате исследований которого было доказано, что изменения гораздо легче достигаются, если объектом воздействия являются индивиды, организованные в группы, чем если это воздействие оказывается на каждого из них в отдельности. Это связано с тем, что индивид сопротивляется изменениям, если они предполагают отход от групповых норм, и наоборот, при изменении групповых норм, изменения отдельного индивида достигаются гораздо легче.

Первая Т-группа возникла в 1946 году, когда Межрасовая комиссия штата Коннектикут обратилась к Левину с просьбой провести семинар для 50 социальных работников занятых в сфере межгрупповых отношений в разных городах этого штата, в котором межрасовая комиссия входит в правительственные структуры. Возник совместный проект. В него вошли неправительственные организации, государственные образования и Исследовательский центр групповой динамики при Массачусетском технологическом институте, который возглавлял Курт Левин.

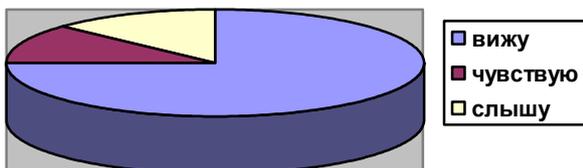
Таким образом, Т-группа возникла на основе совместного обсуждения специалистами и другими заинтересованными лицами конкретной практической проблемы, которое дало «первый пример анализа участниками группы своего опыта с помощью получаемой от других обратной связи» и тем самым превратилось в «эффективный метод обучения» (Рудестам К. Групповая психотерапия. М.: «Прогресс», 1990, с.68).

Главным открытием К. Левина и его коллег стало установление того факта, что участники групп получают пользу от анализа собственных переживаний» (там же с.95). Многие современные понятия, используемые в этой области, такие как принцип «здесь и сейчас», обратная связь и другие фактически были предложены и применены уже Левиным.

Результатом деятельности этой рабочей группы стало создание в 1947 году Национальной лаборатории тренинга, которая, по словам У.Бенниса, сказанным по случаю ее 20-летия, выросла в международно признанную и мощную образовательную силу, повлиявшую почти на все социальные институты американского общества. Этот метод, помогающий людям работать со сложными человеческими отношениями и проблемами еще называют «трениНКОм синзитивности». Опыт показывает, что он является более эффективным для улучшения социальных проблем, чем любой другой из известных. (М. Баймишева) ⁴

КАК МЫ УЧИМСЯ

Мы получаем и обрабатываем информацию посредством:



1% - органов вкуса

1,5% - органов

осязания

3,5% - органов

обоняния

75% - вижу,

12% - чувствую,

13% - слышу

«захстане»

⁴ Из материалов Тренинга для Тренеров Проекта «Развитие ИСМА/USAID

Китайская поговорка: "Я слышу и забываю, я вижу и понимаю, я делаю и запоминаю"

"Одна картинка стоит тысячи слов"

"Слухачи" - учатся, слушая, отвечая на вопросы, подавая реплики, лучше всего запоминают то, что услышали.

"Визуальщики" - воспринимают лучше написанную информацию, картинки, графики, фильмы, слайды.

"Прикладники" (кинестетики) - учатся, применяя увиденное и услышанное на практике и используя органы чувств.

Мы запоминаем:



Мы помним:

| Способы подачи МАТЕРИАЛА | ЧЕРЕЗ 3 ЧАСА | ЧЕРЕЗ 3 дня | ЧЕРЕЗ ГОД |
|---------------------------|--------------|-------------|-----------|
| ЛЕКЦИЯ - РАССКАЗ | 70% | 10% | 3% |
| ПОКАЗ-ШОУ | 72% | 20% | 13% |
| ЛЕКЦИЯ + ПОКАЗ | 85% | 65% | 33% |
| РАССКАЗ, ПОКАЗ И ПРАКТИКА | 98% | 95% | 75% |

ОТЛИЧИЯ ВЗРОСЛОЙ АУДИТОРИИ

- ◆ У взрослых больше опыта
- ◆ Базируясь на своем опыте, они могут оценить информацию Взрослые приходят учиться осознанно, знают, что им нужно Взрослые готовы учиться сейчас у них не так много времени
- ◆ Взрослым необходимо, чтобы знания можно было применить на практике
- ◆ Взрослые осознают свои возможности (имеющийся опыт, знания, навыки)
- ◆ Каждый участник учебного процесса может служить бесценным источником знаний, опыта
- ◆ Сосредоточены более на том, как решить проблему, нежели на содержании
- ◆ Активно участвуют
- ◆ Лучше обучаются в команде, в которой царит атмосфера -сотрудничества
- ◆

ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ ОТНОСИТЕЛЬНОГО ВЗРОСЛЫХ УЧАЩИХСЯ*

(*Эти предположения были отфильтрованы из основных работ Малкома Ноуелза, внесшего большой вклад в современное понимание андрагогики. В их число входят: "Взрослый учащийся: Отверженный род" (Хьюстон, 1978) и "Современная практика обучения взрослых: От педагогики к андрагогике" (Чикаго, 1980).

1. Взрослые приобретают мотивацию к обучению по мере развития их нужд и интересов, которые сможет удовлетворить обучение. По этой причине, нужды и интересы учащихся являются подходящей надлежащей точкой для организации деятельности по обучению взрослых, а также решающим фактором донесения знаний.
2. Ориентация взрослых на обучение основывается на их жизни и работе. Поэтому подходящей структурой организации обучения взрослых являются ситуации, связанные с жизнью и/или работой, а не академические или теоретические предметы.
3. Опыт, которым обладают взрослые, является самым богатым источником их обучения. Поэтому сутью методологии обучения взрослых является их активное участие в запланированной серии опытов, в их анализе и применении к рабочим и жизненным ситуациям.
4. Взрослые испытывают глубокую нужду в самонаправлении. Поэтому роль преподавателя заключается в том, чтобы вовлечь их в процесс исследования, анализа и принятия решений совместно с другими учащимися, а не в передаче им своих собственных знаний с последующей оценкой.
5. Индивидуальные различия среди взрослых учащихся увеличиваются с возрастом и опытом. Поэтому программы обучения взрослых должны исходить из оптимального обеспечения разницы в стиле, времени, месте и скорости обучения.

ПРИНЦИПЫ ОБУЧЕНИЯ ВЗРОСЛЫХ

Обучение взрослых приносит наилучшие результаты если оно:

1) *Основано на личных, побудительных мотивах.*

Взрослые могут разделить ответственность за процесс обучения, потому что они знают собственные потребности.

2) *Отвечает первоочередным потребностям.*

Мотивация к обучению максимальна, если она исходит из первоочередных потребностей.

3) *Обеспечивает вовлеченность обучающихся.*

Участие в процессе обучения активное, не пассивное.

4) *Основано на опыте.*

Обучение наиболее эффективно, если оно основано на обмене опытом; обучающиеся учатся друг у друга и тренеры часто учатся у обучающихся

5) *Рефлексивно.*

Процесс обучения приносит максимальную пользу, когда обучающийся располагает временем поделится своим опытом, сделать заключения и выработать принципы для использования в похожих ситуациях в будущем

6) *Обеспечивает обратную связь.*

Эффективное обучение требует наличия обратной связи, которая должна быть корректирующей и поддерживающей

7) *Демонстрирует уважение к обучающимся.*

Взаимное уважение и доверие между тренером и обучающимся помогает процессу обучения.

8) *Создает дружелюбную атмосферу.*

Доброжелательно настроенный обучающийся усваивает материал намного легче, чем напуганный, взволнованный и сердитый.

9) *Происходит в комфортной обстановке.*

Участник, который голоден, устал, болен, и т.д. и т.п. не может эффективно обучаться

ЦИКЛ ОБУЧЕНИЯ ВЗРОСЛЫХ



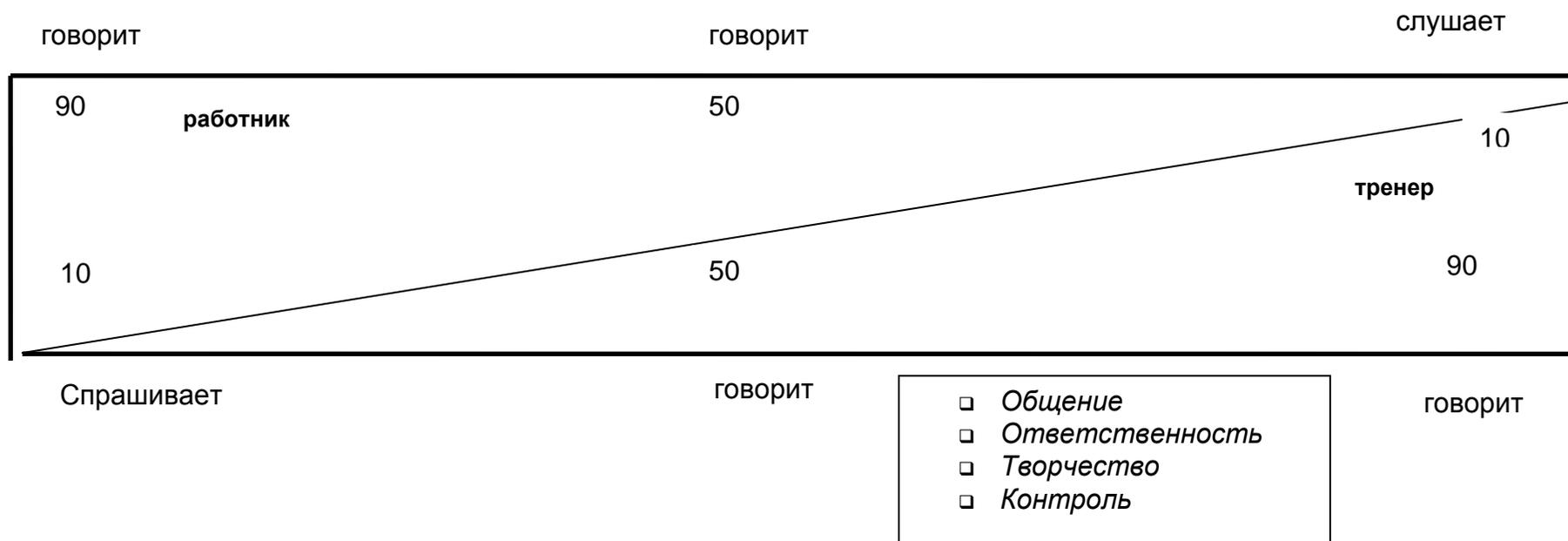


Стиль ведения тренинга

Тянуть

Нажимать

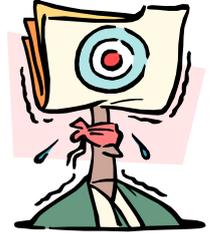
для влияния на поведение, способности,
для усвоения знаний и информации
взгляды и ценности



СТИЛИ ОБУЧЕНИЯ

ПРАГМАТИК

Прагматики с удовольствием пробуют идеи, теорию и различные технику в конфронтации с практикой. Позитивно подходят к новым идеям, имеющим рациональное ядро, и немедленно используют каждый случай для их практического применения. Этот тип людей, которые возвращаются с курсов менеджеров вооруженных новыми идеями, которые они желают применить в практике. Они с удовольствием решают практические проблемы. Действуют быстро и со сноровкой в тех делах, которые им нравятся и с недоверием и осторожно подходят к непроверенным идеям и соответствующим изменениям, которые не соответствуют их опыту.



Их философией является “Всегда можно найти лучшее решение”, “Это хорошо только в том случае, если это функционирует”. Не любят обхождение проблемы и склонны быть нетерпеливыми в случае дискуссии, без принятия заключительного решения. В основном это практичные, реалистические люди стоящие двумя ногами на земле, с удовольствием принимают практические решения. Проблемы и возможности принимают “вызов”.

| + | - |
|-----------------|----------------------------------|
| Делают дело | Если непрактично, то неинтересно |
| «Не остывают» | Циничность |
| Безэмоциональны | |

МЫСЛИТЕЛЬ

Мыслители – наблюдатели чаще всего находятся в стороне, так, чтобы они могли оценивать опыт и наблюдать за делом с разных сторон (углов взгляда). Ведут сбор данных несколькими способами и прежде, чем придут к какому-то заключению это основательно обдумают. Самым важным они считают сбор комплектной информации и тщательный ее анализ, поэтому они имеют склонность как можно дольше откладывать принятие окончательных заключений и решений.



Их философией является тщательность и аккуратность “Дважды меряй и один раз режь”, “Необходимо хорошо поспать”. Это люди, которые перед началом дела все обдумывают и анализируют возможные результаты. С удовольствием наблюдают за другим во время их работы. Внимательно слушают других и прежде чем активно включиться в дискуссию анализируют ее направленность. Обычно они не очень активны и они создают вокруг себя толерантную, спокойную и иногда не очень личную атмосферу. Всегда действуют в более широких рамках, которые включают прошлое и настоящее, опыт других а также собственный опыт.

| + | - |
|-------------------------------------|--|
| Не совершает необдуманных поступков | Рассеянное внимание |
| Аналитик | Долгое принятие решения |
| Тщательный сбор и анализ информации | Трудное принятие решений в момент давления и временных ограничений |

ТЕОРЕТИК

Теоретики приспособляются и интегрируют опыт в общие комплексные теории. Проблемы изучают шаг за шагом по вертикали, логически правильным путем. Различные факты соединяют в конкретные теории, причем они абстрагируются от подробности и индивидуальных особенностей. Они имеют тенденцию быть совершенными, не отдыхать до тех пор, пока вещи не расположат по их рациональным схемам. Любят анализ и синтез. Любят основные постулаты, принципы, теорию, модели и системное мышление.



Их философией является рационализм и логика - “Если это логично, то это хорошо”. Часто задают вопросы: “Имеет ли это какой-то смысл?”, “Что с чем связано?”, “Какие существуют основные исходные точки?”. Не имеют склонность быть эмоциональными, они являются аналитиками и признают только рациональный объективизм а не субъективизм и смысловую неопределенность. На проблемы смотрят принципиально с логической стороны. Это является их “границей мышления”, причем полностью отказываются от всего, что не соответствует им. Предпочитают максимальную уверенность, поэтому недооценивают субъективные мнения, эмоции и переживания и все, что считают недостаточно обдуманым и логически обоснованным.

| + | - |
|---------------------|-----------------------------------|
| Порядок. Система | Старается делать все на «отлично» |
| Структурированность | Отвлекается на «рамочки»... |
| | ищет несоответствия везде |
| | придирчив |

АКТИВИСТ

Активисты в полной мере и без сомнений включаются в новые дела. Вживаются в моментальную ситуацию и не подвергаются влиянию непосредственного опыта. Они откровенны, понимающие, не скептически, поэтому имеют склонность воодушевляться новыми делами.

Их философия заключается в фразе “попробую это сделать”. Начинают почти каждое новое дело. Имеют склонность не переживать различными боязнями. Их дни наполнены активностью. Проблемы они часто решают импульсивно, на основании моментального повода, им близок brainstorming. Сразу же после ухода возбуждения и новизны новой акции начинают вести поиск следующей. Отлично реагируют на изменения, новые возможности, опыт, но для них скучно вводить это в практику и длительно удерживать все в рабочем состоянии.



Это дружные, общительные люди, постоянно ищущие контакт с другими людьми и им импонирует быть всегда в центре ситуации и внимания

| + | - |
|---------------------------|--|
| Стремится к активности | Может подавлять мнение других участников, лезть наперед |
| Интерес | Может помешать тренеру (вступить в спор, прервать, не дослушать) |
| Интересный собеседник | Торопливость |
| Скучает от монотонности | |
| Лидер (в центре внимания) | |

Навыки слушания

**БЫТЬ ХОРОШИМ СЛУШАТЕЛЕМ
ЗНАЧИТ: ВАРЬИРОВАТЬ СПОСОБ ТОГО, КАК ВЫ СЛУШАЕТЕ
СОГЛАСНО РАЗЛИЧНЫМ СИТУАЦИЯМ.**

ТРИ ТИПА СЛУШАНИЯ

- **Слушание содержания** позволяет Вам понимать и запоминать услышанное
- **Критичное слушание** позволяет Вам оценивать информацию
- **Активное слушание** используется для выяснения и понимания смысла высказываний и чувств, потребностей и желаний другого человека

Способы прояснения смысла Сказанного вашим собеседником

1. Поддерживающее эхо

Повторение в ходе переговоров последних слов клиента. Тем самым мы поддерживаем контакт и стимулируем его на более подробное изложение своей потребности.

2. Смысловое эхо

Повторение одного-двух ключевых слов из высказывания клиента. Таким образом мы направляем его речь в определенное русло. Это способ подчеркивания важной для нас сферы разговора.

3. Зеркало

Повторение мысли клиента его словами. Эта техника вызывает у говорящего иллюзию, что он понят и управляет беседой. Слушающему она предоставляет возможность подумать и спланировать свои высказывания или вопросы.

4. Парафраз

Повторение мысли клиента своими собственными словами. Цель - достигнуть смыслового понимания высказывания. Парафраз несет в себе как понимание, так и то содержание, которое в явном виде в словах партнера может не присутствовать. Получив отражение своей мысли в такой форме, партнер может отделить в ней верное смысловое понимание от неверного.

Резюмирование

Резюмировать - это значит повторять содержание или смысл высказываний собеседника (теми же или схожими словами). При этом мы ставим "интонационный вопросительный знак" на конце фразы (поднимая голос), в результате чего предложение становится побудительным: наш собеседник получает стимул к дальнейшим размышлениям или словам.

Примеры резюмирующих предложений;

- "Это может породить для вас новые проблемы?"
- "То есть, примерно раз в два-три года?"
- "В первую очередь с начальником отдела технического обеспечения?"

Типичные формулировки:

- "Таким образом, Вы считаете...?"
- "Вы говорили...? "Если я Вас правильно понял, Вы...?"
- "Вы имеете в виду...?"

"_____?"

"_____?"

"_____?"

"_____?"

"_____?"

"_____?"

"_____?"

"_____?"

НАВЫКИ АКТИВНОГО СЛУШАНИЯ

Делай, молча:

- ◆ Структурируй то, что говорит другой человек -главные идеи, ключевые слова, даты, имена...
- ◆ Анализируй/сравнивай то, что было сказано, с тем, что ты знаешь;
- ◆ Старайся "услышать" чувства/эмоции - часто они противоречат словам;
- ◆ Старайся понять точку зрения говорящего;
- ◆ Разреш своим мыслям "приходить" и "уходить", и концентрируй свое внимание не на своих мыслях, а на говорящем;

Не делай:

- ◆ Не прерывай;
- ◆ Не спорь;
- ◆ Не осуждай, не оценивай;
- ◆ Не спеши делать скорых выводов.



Модели предоставления обратной связи

Критика направлена - Я/ Самопонимание -
Обратная связь направлена на - Поведение

1. Что было хорошо /что могло быть лучше

2. Бутерброд Что было хорошо
Что могло быть лучше
Что было хорошо

3.

| | |
|------------|-------------|
| Ситуация | Поведение |
| Результаты | Предложение |

Когда я прошу тебя выслушать меня, а ты начинаешь давать мне советы, ты не делаешь то, о чем я просил.

Когда я прошу тебя выслушать меня, а ты начинаешь объяснять мне, почему я не должен чувствовать таким образом, ты подавляешь мои чувства.

Когда я прошу тебя выслушать меня, а ты чувствуешь, что ты должен сделать что-то, чтобы решить мою проблему, ты не помогаешь мне этим, странно, что это может так казаться.

Слушай! Все, что я прошу, это, чтобы ты слушал, не говорил и не делал — просто услышал меня.

Совет — это просто и дешево; за пару тысяч ты можешь получить совет из любой газеты.

Я сам могу сделать для себя; я не беспомощен — может быть обескуражен и нерешителен, но не беспомощен.

Когда ты делаешь за меня то, что я могу и должен сделать сам, ты способствуешь моему страху и недостаточности.

Но когда ты принимаешь, как простой факт то, что я действительно чувствую то, что я чувствую, не придавая значение, как это неразумно и нелогично, тогда я могу прекратить пытаться убеждать тебя и могу сосредоточиться на понимании того, что стоит за этим нерациональным чувством.

Нерациональные чувства приобретают больший смысл, когда мы понимаем то, что стоит за ними.

Вот почему, возможно, молитва помогает иногда некоторым людям — потому что БОГ безмолвен и не дает советов и не пытается нам помочь. ОН просто слушает и дает тебе принять решение самому.

Так, пожалуйста, послушай и просто услышь меня.

А если ты хочешь поговорить, подожди немного своей очереди — и я буду слушать тебя.

Автор неизвестен

ФУНКЦИИ ВОПРОСОВ

ПОЛУЧЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ

- Сколько?
- Что Вы думаете по этому поводу?
- Что Вы имеете в виду, говоря...?

СТИМУЛ К МЫШЛЕНИЮ

- Что если...?
- Почему бы тебе не...?

ПОЛУЧЕНИЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ

- Должны ли мы...?
- Вы согласны?

ПРОВЕРКА ГИПОТЕЗЫ

- Почему?
- Что?
- Когда...?

ПОЛУЧЕНИЕ обратной связи

- Какова Ваша точка зрения?
- Как Вы это видите?
- Вам это нравится?

опробывание ИДЕИ

- Как Вы отреагируете на...?
- Что если мы...?
- Что насчет...?

ТИПЫ ВОПРОСОВ

ТИП

ЦЕЛЬ / НАЗНАЧЕНИЕ

Закрытый

Возможность ответить да/нет: иногда используется для того, чтобы «сузить сферу» как основа для дальнейших вопросов; может сдерживать ответчика.

- Тебе понравился фильм?
- У тебя есть желание поработать сегодня вечером?
- У тебя есть чистые водительские права?

Открытый

Побуждает качественную информацию и свободное выражение точки зрения:

- Какие у Вас мысли по этой проблеме?
- Как мы можем подступиться к этому заданию?
- Почему Вы предпочитаете данный метод?

С размышлением

Демонстрирует, что вопрос был выслушан ранее и ищет дополнительную информацию:

- Ранее Вы сказали...; почему это бесполезно для Вас?
- Я знаю, что Ваш сын важен для Вас; что дает Вам наибольшее наслаждение, когда Вы с ним?

Сравнительный

Сравнивает предпочтения или ход мыслей по отношению к ценностям ответчика:

- Каким Вы видите основное различие между...?
- Как это сравнимо с ...?
- Почему Вы предпочитаете ..., а не ...?
- Насколько сильно различаются методы?

Наводящий

Стремиться отвечать Вашему желанию; сокращая или отрицая право ответчика на свободный выбор:

- Это же очевидно, не так ли?
- Несомненно, Вы видите смысл, делая это?
- Вы понимаете, не правда ли?

Составной

Вместе связано более одного вопроса; потенциально поставит ответчика в затруднение:

- Что Вы думаете...? Это... или...? Что Вы считаете наилучшим?
- Как Вы думаете, что мы должны предпринять для решения этой проблемы? Кто, по Вашему мнению, наиболее квалифицирован и когда мы должны начать?

Тренинговые упражнения – преимущества и недостатки

| КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ ТРЕНИНГОВЫХ ТЕХНИК | | |
|--|---|---|
| Техника/метод | Преимущества | Недостатки |
| Лекция/ презентация Структурированное, спланированное выступление. Обычно сопровождается визуальными материалами | Полезна для фактической информации. Может служить хорошим введением | Односторонняя; предполагает мало участия |
| Дискуссия экспертов Люди, имеющие специальные/специфические экспертные знания часто делают небольшие презентации, завершающиеся фасилитируемой дискуссией | Собрание мнений «экспертов». Эффективна и не требует больших затрат | Недостаток участия; споры между участниками могут вносить путаницу. |
| Ролевая игра Проигрывание роли (ролей) в безопасном тренинговом окружении | Полезна для выработки социальных навыков. Хорошая возможность побывать в шкуре другого | Требует тщательной организации. Некоторые люди могут отказываться принимать участие. Сложно дать тактичную обратную связь |
| Групповая дискуссия Свободный обмен информацией, мнениями и т.д. «Контролируемая» дискуссия может следовать за запланированной частью, открытая дискуссия может отражать предпочтения участников | Полезна для выработки идей и решения проблем | Требует хорошей фасилитации, чтобы не уходить от темы |
| Высказывания по кругу (цепочка) Каждый участник должен сделать свой вклад в дискуссию или ответить на вопрос | Поощряет к участию всех членов группы | Люди могут чувствовать себя поставленными в затруднительное положение |
| Кейс-стади Рассмотрение случая или ситуации, часто взятых из реальной жизни | Хорошая возможность научиться обращаться с «реальными» ситуациями. Поощряет участников рефлексировать и анализировать. | Может занять много времени. Реакции могут быть совершенно разными – необходимо позволить это. Кто-то должен их записывать! |
| Демонстрация Практическое применения навыков. Демонстрация также может вовлекать участников, например, демонстрация по использованию презерватива | Можно не только услышать, но и увидеть преподаваемый материал. Хороший метод для получения навыков. Возможность попрактиковаться. | Должна быть короткой, иначе люди начинают терять интерес. Требует достаточного пространства, чтобы все могли видеть происходящее. |
| Мозговой штурм Участники должны ответить на заданный вопрос, | Хорошее упражнение для начала. Дает возможность выявить много | Необходимо понимать, что не все названное будет соответствовать задаче, но при этом нельзя |

| | | |
|---|---|---|
| не думая долго. Обычно это записывается на флипчарте | идей. Может быть инновационным и креативным. | отвергать никакое мнение. Сложнее проводить в больших группах. |
| Тест Участники отвечают на ряд вопросов. Может быть устным или письменным, индивидуальным или групповым | Предоставляет важную информацию веселым способом. Хорошо подходит для проверки того, все ли понимают базовые вещи | Предполагает, что все участники грамотные. Некоторые считают, что тесты – это унижительно, как в школе. Занимает определенное время. |
| Деловая игра | Ситуация максимально приближена к реальной жизни; выработывает сплоченность | Требует много времени. Нужна тщательная подготовка. |
| Открытое пространство | Демократичность, простота, результативность, универсальность | Зависимость от мотивации и настроения группы, необходимость доработки результатов, необходимость использования технических средств, потребность в подготовленных тренерах |

Немного о фасилитации

Обозначение понятия «ФАСИЛИТАТОР»

«ФАСИЛИТАТОР» - сопровождающий на пути решения проблемы

«ФАСИЛИТАТОР» - человек, которые берет на себя ответственность за то, что происходит

«ФАСИЛИТАТОР» - помогает группе в процессе общения

ФАСИЛИТАТОР» - это наблюдатель, организатор, ведущий, лидер, корректировщик.

В чём заключается деятельность фасилитатора

- ◆ Готовит расписание/повестку
- ◆ Фокусирует обсуждение группой выбранной темы
- ◆ Проясняет неясные моменты
- ◆ Подводит итоги
- ◆ Поддерживает и вдохновляет
- ◆ Принимает людей и идеи
- ◆ Исследует все идеи
- ◆ Формирует пространство для каждого участника
- ◆ Принимает решение по групповому процессу
- ◆ Остаётся позитивным
- ◆ Сверяет и формулирует соглашения принятые группой
- ◆ Отслеживает правила принятые группой
- ◆ В случае отклонения группы от пели объясняет сложившуюся ситуацию

Задача фасилитатора - привести группу к конкретным соглашениям, достичь конкретных результатов в обсуждении.

Фасилитатор - организатор эффективного процесса обмена информацией между людьми в группе.

Фасилитатор ответственен за успех работы всей группы, но не какой-либо группировки/фракции или отдельных лиц.

Фасилитатор остаётся нейтральным в любом обсуждении, не высказывает и не навязывает свою точку зрения.

Таким образом, смысл деятельности фасилитатора — организовать сотрудничество членов группы с целью достижения задач данного конкретного семинара/тренинга.

Три «кита» фасилитации/организации группового процесса

| Вовлечение участников | Организация процесса | Достижение цели / движение по содержанию |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Возможность каждому высказаться • Благоприятная уважительная атмосфера • Конструктивная критика | <ul style="list-style-type: none"> • роли • правила работы в группе • регламент/отслеживание времени • организация пространства • оптимальные методы и | <p>Логика обсуждения. Например:</p> <ul style="list-style-type: none"> • постановка цели обсуждения • согласование процедур обсуждения |

| | | |
|--|--|--|
| <p>(критикуя-предлагай)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Я-сообщения, активное слушание • Невербальная коммуникация (открытые жесты, позы и т.д.) • Работа с энергетикой и эмоциями • Юмор | <ul style="list-style-type: none"> • чередование методов групповая динамика и управление групповой динамикой • | <ul style="list-style-type: none"> • набор идей/предложений • анализ и обсуждение идей • принятие решения/выводы <p>Техники:</p> <ul style="list-style-type: none"> • «техника альпиниста» • |
|--|--|--|

ПОЛЕЗНЫЕ СОВЕТЫ/ПОДХОДЫ:

- Верить, что каждый может привнести что-то важное
- Верить, что группа в состоянии справиться со своими проблемами
- Уважать интересы и потребности всех слушателей
- Верить в то, что важен сам процесс

ВРЕДНЫЕ ПОДХОДЫ:

- Критиковать людей и их точку зрения
- Не принимать решений не проконсультировавшись с группой
- Не заставлять группу делать то, что она не хочет
- Очень много говорить самому
- Пытаться давить на группу, чтобы она приняла решение

ЧТО НЕОБХОДИМО УМЕТЬ ХОРОШЕМУ ФАСИЛИТАТОРУ:

- Слушать и слышать
- Справляться с бурными эмоциями
- Приводить группу к консенсусу
- Продвигать группу к поставленной цели

ВЕДЕНИЕ ДИСКУССИЙ

Во время дискуссии фасилитатор должен:

- фокусировать обсуждение на теме
- прояснять неясные моменты
- дать шанс каждому участвовать
- создать атмосферу сотрудничества
- приводить разные высказывания к общему знаменателю
- задавать ритм
- помогать членам группы взаимодействовать

Для того, чтобы запустить обсуждение:

- каждый должен ясно понимать **что** и почему обсуждается
- чувствовать комфортно, чтобы высказываться
- вы являетесь образцом для подражания
- используйте вопросы, чтобы стимулировать обсуждение
- записывайте высказанные идеи
- двигайтесь по комнате, призывая всех к участию

- соотносите то, о чём говорится с конкретным опытом
- используйте юмор
- пользуйтесь интуицией.

КАК ЗНАКОМИТЬ УЧАСТНИКОВ С ПРЕДСТОЯЩИМ ЗАДАНИЕМ?

1. Объясните цель упражнения.
2. Разбейте участников по группам или в пары, если это необходимо, и организуйте соответствующим образом пространство. Подождите пока все будут готовы.
3. Объясните условия, правила.
4. Дайте инструкции не только о том, как исполнять задание, но и о том, что последует вслед за этим. Например - будут обсуждаться результаты или представитель от группы сделает презентацию.
5. Раздайте письменные инструкции или рабочие листы и прочтите, что в них написано. Если инструкции даются только устно, проследите, чтобы вас все услышали.
6. Ответьте на все вопросы, прежде, чем начать или продолжать.
7. Сделайте демонстрацию, если это необходимо.
8. Если ваше задание предполагает активное участие каждого, будьте готовы быть первым, чтобы подать пример.
9. Подойдите ко всем, чтобы убедиться, что задание правильно выполняется.

Вопросы, на которые надо ответить, выбирая метод:

1. Оцените степень сложности информации, которую вы хотите предложить или навыки, которым вы хотите обучить?

2. Будет ли аудитория сопротивляться предложенному методу?

3. Важно ли активное участие аудитории?

4. Если я использую этот метод, будет ли у меня достаточно разнообразия методов во время занятия.

5. Чувствую ли я себя уверенно в употреблении этого метода?

6. Сколько потребуется от меня дополнительной работы?

7. Будет ли лучше, если скомбинировать этот метод с другим?

8. Будет ли достаточно времени, чтобы использовать этот метод?

9. Нужно ли специальное оборудование чтобы использовать этот метод?

10. Есть ли возможность соответственно организовать пространство?

ВО ВРЕМЯ УПРАЖНЕНИЯ.

1. Не удивляйтесь и не теряйтесь, обнаружив недопонимание.
2. Будьте готовы ещё и ещё объяснять упражнение.
3. Держитесь своей роли фасилитатора. Не пытайтесь одновременно играть в игру и вести её.
4. Наблюдайте как участники и группа в целом работают над решением проблемы. Насколько эффективно группа работает как целое и нужна ли им ваша помощь?
5. Напоминайте им о времени, особенно если есть строгие рамки для выполнения упражнения.
6. Оценивайте, когда нужно прекратить выполнение задания и перейти к следующему этапу.

ОБРАБОТКА УПРАЖНЕНИЙ

1. Планируйте столько же времени на обсуждение/обратную связь, сколько на выполнение упражнения.
2. Если у вас приняло участие только несколько человек в демонстрации или ролевой игре, сначала попросите их отклик прежде чем обращаться к остальной группе.
3. Приготовьте вопросы, которые:
 - помогут сделать выводы о том, что происходило и какие знания были получены в результате
 - помогут определить переживаемые чувства в процессе выполнения
 - помогут сформулировать какие были альтернативы и почему выбор пал именно на этот способ решения проблемы
 - помогут увидеть какие роли играли участники в процессе выполнения задания
 - помогут определить схемы поведения, структурировать информацию.
 - обнажить конфликты
 - обрисовать возможные альтернативы схемам поведения
4. Запишите все комментарии и замечания аудитории на флипчарте.
5. Ожидайте, что будут разные точки зрения и разное понимание. Используйте правила и призовите услышать и принять всю палитру мнений. Не допускайте личных схваток.
6. Убедитесь, что учебный цикл завершен, помогите слушателям соотнести полученный опыт с целями семинара и с тем, как конкретно он может быть ими использован в жизни.

ОЦЕНИВАЯ ВЫБРАННЫЙ МЕТОД

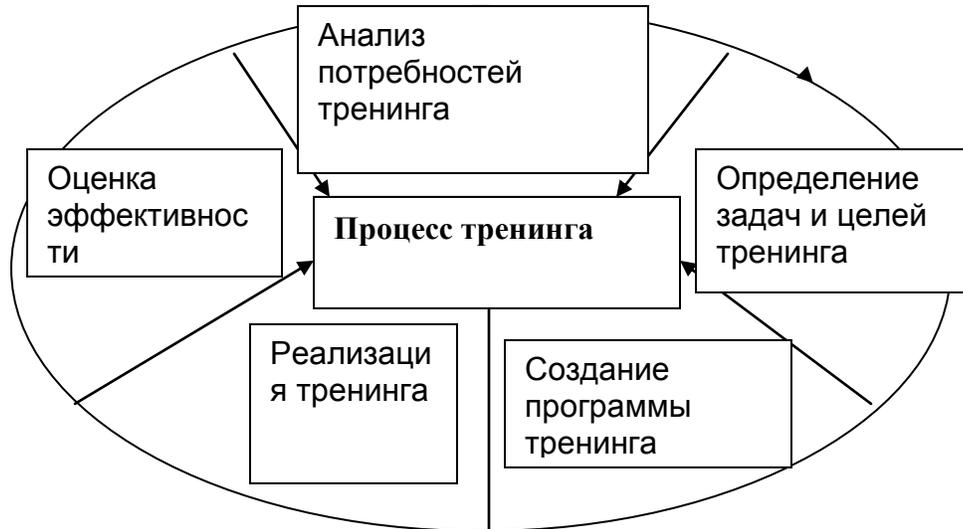


Очень важно проводить оценку каждому, используемому вами методу, особенно если вы пытаетесь ввести в свой арсенал что-то новое.

Вы можете провести её сами и можете попросите у слушателей.

1. Добились ли вы поставленной цели, используя данный метод?
2. Были ли ваши инструкции чётки, ясны и исчерпывающи?
3. Были *ли* вопросы на обратную связь хорошо сформулированы, достаточны по количеству и всеми поняты?
4. Достаточно ли было времени для выбранного вами метода?
5. Было ли это упражнение на своём месте во всей схеме тренинга?
6. Как хорошо приняли участники, предложенный вами метод?
7. Как можно изменить/адаптировать этот метода следующий раз?

Систематический подход к тренингу



Стадии подготовки к тренингу

1. Оценка потребностей участника тренингу.

Перед тем как разрабатывать план тренинга, необходимо прояснить для себя, люди каких специальностей и социальных слоев будут принимать в нем участие. В зависимости от этого происходит построение материала и тем для занятий.

2. Процедура выбора ведущих.

Необходимо решить, какие специалисты могут наиболее эффективно справиться с этой работой и сколько будет ведущих.

3. Определение времени проведения занятий.

Необходимо четко установить время проведения занятий, его продолжительность.

4. Состав группы.

Нужно заранее решить, сколько человек может принять участие в тренинге, допустима ли возможность дополнительного включения и выхода участников из группы в ходе ее работы.

5. Определение места занятий.

Важно заранее определить помещение, в котором будут проводиться занятия, и обязательно оговорить с организаторами требования к помещению. Неподходящее помещение может сделать вашу работу малоэффективной.

6. Выбор критериев эффективной работы.

Необходимо решить, какими методами будет оцениваться эффективность тренинга. Одним из вариантов является проведение психологического тестирования до начала занятий и после них. Это позволяет оценить изменение исследуемых характеристик.

7. Разработка плана тренинга:

А) Выбор тем занятия.

Б) Выбор приемов и техник.

План тренинга необходимо составлять для того, чтобы, структурировать содержание и время групповой работы, описать ее цели и задачи. Он также важен для большей согласованности ведущих.

Планирование тренингового упражнения или занятия

ОФ «Центр исследования и консалтинга КАМЕДА» для Фонда Евразия Центральная Азия

Результатом любого тренинга должно быть улучшение навыков, повышение уровня знаний и часто, как побочный эффект – изменение отношения участников.

При постановке задач тренинга необходимо постоянно помнить об этом треугольнике **навыки/ знание/ отношение**.

Часто при создании программы тренинга не совсем понятно, что является целью, а что ожидаемыми результатами тренинга.

Цель – это общее утверждение относительно назначения тренинга (что мы хотим достичь). **Ожидаемый результат** – это один аспект того, что участники должны достичь во время тренинга (что они смогут делать в результате посещения курса).

Ожидаемые результаты следует формулировать в активной форме, используя глаголы для их описания. Например, проанализировать, оценить, справиться с, создать, исследовать, определить, улучшить, проверить, узнать, наблюдать, планировать, обобщить, понять, использовать....

Для планирования ожидаемых результатов используйте следующее утверждение:

“Под конец тренинга участники смогут.....”

Избегайте планирования слишком многих ожидаемых результатов на одном тренинге. Если их слишком много, это может означать, что тренеры пытаются включить слишком много всего в один тренинг и им следует реалистично переоценить, что можно реально достичь за имеющийся период времени.

Цели и задачи обучения можно ставить как для всего тренинга, так и для каждого отдельного занятия.

Постановка задач необходима по следующим причинам:

1. Все (тренера и участники) хорошо понимают, что они хотят достичь.
2. Благодаря поставленным стандартам тренер может измерить уровень успешности тренинга
3. Участники могут измерить свой уровень прогресса благодаря определению желаемых результатов
4. Потенциальные участники могут определить, подходит ли им данный тренинговый курс. Задачи должны быть легкими для понимания, по-возможности, написанные простым языком (без профессионального жаргона) и их необходимо четко озвучить участникам в начале тренинга. Тренерам может быть уже известна следующая формула:

Задачи должны быть **SMART**:

| | |
|---|---|
| Конкретными (Specific): | ясными и четкими, чтобы их нельзя было по-разному интерпретировать или неправильно понять |
| Измеримыми (Measurable): | то, что можно сказать, сделать или увидеть |
| Достижимыми (Achievable): | относящиеся к навыкам, опыту, ресурсам и/или работе |
| Реалистичными (Realistic): | в рамках возможностей человека или группы |
| Ограниченными во времени (Time-limited): | определение времени, по истечении которого можно наблюдать прогресс |

После того, как цели и задачи поставлены, можно выбирать содержание и методы тренинга. Очень важно найти такие пути донесения информации или передачи навыков участникам, которые бы вовлекали их в процесс обучения как можно активнее.

ОФ «Центр исследования и консалтинга КАМЕДА» для Фонда Евразия Центральная Азия

Когда мы уверены, что задачи тренинга, содержание и методы выбраны правильно, мы сможем гораздо увереннее проводить тренинговые занятия.

Тренинг – это навык, и он может быть приобретен и улучшен как любой другой навык. Ниже описаны некоторые из навыков, используемые при проведении тренинга:

Использование различных тренинговых техник

Знания, полученные из теории тренинга, говорят нам о том, что мы должны использовать различные подходы. В раздаточных материалах, которые Вы получили ранее, кратко описаны некоторые подходы, и описаны их преимущества и недостатки.

В плане необходимо, что каждое занятие должно состоять из следующих частей:

1. *Начало работы.* Обмен чувствами. Участники группы говорят о том, какие чувства они испытывают в данный момент. Эта процедура помогает ведущему оценить настрой группы, ее желание или нежелание работать и скорректировать свои дальнейшие действия в соответствии с происходящими в группе процессами.
2. *Вводная часть или разминка.* Помогает включить группу в работу, снять напряжение, усталость.
3. *Основная часть.* В этой части обсуждается основная тема занятия.
4. *Обсуждение.* Позволяет членам группы сконцентрироваться на том, что они почувствовали, узнали в процессе занятия, дает им возможность поделиться своим опытом с другими членами группы.
5. *Завершение работы.* Подведение итогов занятия. Ведущий делает обобщение по итогам занятия.

Умение донести сообщение до участников интересным и эффективным способом

Используйте понятный язык; использование сложных слов и жаргона звучит более покровительственно, чем четкий и простой язык тренера.

Помните о важности языка тела для донесения до слушателей Вашего интереса или энтузиазма. Не стоит переоценивать знания участников или недооценивать их ум.

Умение слушать

Развивайте в себе умение слышать то, что не сказано, что сказано. Тренинг может заставить людей пересмотреть свои ценности и убеждения, и им может понадобиться место, чтобы разобраться с новыми идеями. Многие люди не готовы признать, что они чего-то не понимают, но тренер зачастую может уловить и понять (особенно благодаря невербальным сигналам, таким как нахмуривание или ерзание на месте), насколько участники понимают материал.

Знание своего предмета

Действительно важно хорошо знать предмет и содержание своего тренинга или семинара. Участники будут видеть в Вас эксперта в своей сфере и ожидать, что Вы сможете ответить на все их вопросы. Очень важно быть честным, когда Вы не можете дать четкого ответа или если Вы чего-то не знаете, но при этом дать четкую информацию о том, куда человек может обратиться, чтобы получить ответ на свой вопрос.

Иногда вопрос можно вернуть обратно аудитории. Это может быть очень хорошей тактикой, поскольку будет означать, что группа сама может найти решение/ответ на вопрос. Однако, используйте эту технику очень аккуратно, поскольку она может свидетельствовать о Вашем недостатке знаний.

Подготовленность

Удостоверьтесь, что Вы составили расписание тренинга, упорядочили свои мысли и ресурсы и четко знаете, как будете работать со своим партнером-фасилитатором. Используйте программу тренинга чтобы убедиться, что у Вас есть все необходимое. Проверьте, что видеоаппаратура на месте и работает ДО начала тренинга.

Понимание динамики группы

Принимайте во внимание теоретические модели динамики группы и помните, что людям вначале необходимо определить свое место в группе и почувствовать себя в безопасности. Безопасность повышает чувство уверенности и улучшает взаимодействие между участниками, а также осознание цели. Когда группа подходит к своему концу, часто наблюдается определенная отстраненность и нежелание покидать группу.

Умение удерживать внимание слушателей

Живой подход, различный тон голоса, заинтересованность в предмете и в людях, сидящих в зале, в сочетании с хорошей программой дают Вам все шансы провести эффективный и запоминающийся тренинг.

Эффективное управление временем

Все занятия должны начинаться и заканчиваться вовремя, и если предполагаются перерывы, люди хотят знать, когда они будут.

Разборчивый почерк на доске или флипчарте

Для этого необходима практика, потому что это не так легко, как кажется!

Спокойствие в неблагоприятной обстановке

Как тренер Вы являетесь собой очевидную модель поведения, и группа будет часто ожидать, что Вы будете задавать тон занятий. Если что-то не получается, паникуйте тихо!

Одна из сложностей, которая может возникнуть, и которой очень боятся многие тренеры – это проблемный участник или группа.

В подобных случаях тренер часто должен самостоятельно принимать решение в зависимости от ситуации, находя эффективный способ предотвращения ухудшения ситуации.

Какой бы ни была проблема, ведите себя твердо, просто, дружелюбно и прямо.

Как бы сильно Вы не чувствовали законное желание и право, избегайте сарказма, жесткой иронии или колких ответов, иначе это может привести к тому, что Вы настроите против себя не только проблемных слушателей, но и всю группу.

Используйте модели работы со сложными/конфликтными ситуациями, чтобы попытаться разобраться с происходящим, и найти выход из ситуации.

В общем, работая со сложной ситуацией – не торопитесь, вернитесь к базовым правилам и используйте партнера-фасилитатора для поддержки. Посоветуйтесь друг с другом во время кофе-брейков и обеда и придите к одной стратегии работы с данной ситуацией.

Оценка

Каким бы коротким или обычным не выглядел тренинг, необходимо выполнить определенный процесс его оценки. Без этого мы вряд ли сможем научиться на своих ошибках и сделать что-то лучше в следующий раз.

Одним из способов оценки тренинга являются Ваши собственные заметки, которые Вы должны сделать сразу по окончании тренинга. Вам также нужно обсудить тренинг с Вашим

ОФ «Центр исследования и консалтинга КАМЕДА» для Фонда Евразия Центральная Азия

партнером-фасилитатором и Вашим менеджером/ коллегами, чтобы тренинг можно было улучшить в будущем и отвечать на нужды группы.

Вы также можете попросить участников дать обратную связь по тренингу, в устной или в письменной форме (или в обеих). Не все могут спокойно воспринимать сильную критику (или даже комплименты) перед всей группой, но этот метод занимает меньше времени, чем письменные комментарии.

Вам необходимо знать:

- Были ли достигнуты поставленные цели и задачи
- Получили ли участники удовлетворение от тренинга
- Чувствуют ли они, что благодаря тренингу они получили что-то
- Какие части тренинга были удачными, а какие – нет
- Любые действия, которые участники смогут предпринять в будущем

Полезные ссылки

<http://www.treko.ru/klub.php>

<http://trener-club.dp.ua/trener.php?id=26>

<http://www.seminar.kz>

<http://www.karierist.kz/education/1>

<http://civilsociety.kz/index.php/ru/>

<http://npoastana.kz/>

<http://orator-nika.kz/>