

ФОРМЫ И МЕТОДЫ ОБЩЕСТВЕННОГО УЧАСТИЯ

ИНСТИТУТ СВОБОДЫ

ТБИЛИСИ
2008

Авторы: ГЕОРГИЙ МЕЛАДЗЕ
 МАЛХАЗ НАРИНДОШВИЛИ
 ВАНО ГОГЕЛИА
 САНДРО ЧИАУРЕЛИ

Перевод
с грузинского: ИРИНЫ ЛОРТКИПАНИДЗЕ



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



ФОНД
СОТРУДНИЧЕСТВА
ЕВРАЗИИ

Издание подготовлено:

с помощью американского народа посредством
Агентства Международного развития США (USAID);

с помощью Фонда сотрудничества Евразии.

Ответственность за его содержание несет Фонд
«ИНСТИТУТ СВОБОДЫ». Приведенные в тексте
соображения могут не совпадать с соображениями
Фонда сотрудничества Евразии.

© 2008, ИНСТИТУТ СВОБОДЫ

ISBN 978-99940-885-6-0

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	9
Обзор методов участия и советы в связи с их использованием	11
(1) Цель и предмет	12
(2) Финансирование	13
(3) Масштаб мероприятия	14
(4) Участники	14
(5) Логистика	16
(6) Материалы	17
(7) Возмещение расходов на поездку, проживание, питание	18
(8) Рекламирование мероприятия и регистрация участников	18
(9) Модератор	19
(10) Имплементация и оценка	20
(11) Распространение результатов	20
МЕТОДЫ УЧАСТИЯ	21
<hr/>	
I. Определение	21
II. Когда используется	22
III. Как используется	22
A. Обзор	22
B. Подготовка	25
C. Мероприятие жюри граждан	41
D. Следующие шаги	44
IV. Нужные ресурсы (время, бюджет)	46
V. Дополнительно - лучшие примеры и предполагаемые сложности	51
CHARRETT	52
<hr/>	
I. Определение	52
II. Когда используется	52
III. Как используется	53
A. Обзор	53

В. Исполнение	53
IV. Нужные ресурсы (время, бюджет)	62
V. Дополнительно - лучшие примеры и предполагаемые сложности	63

КОНФЕРЕНЦИЯ КОНСЕНСУСА	64
-------------------------------	-----------

I. Определение	64
II. Когда используется	64
III. Как используется	65
А. Обзор	65
Б. Подготовка	66
С. Конференция консенсуса	71
IV. Нужные ресурсы (время, бюджет)	77
V. Дополнительно – лучшие примеры и предполагаемые сложности	85

ДЭЛФ	86
-------------	-----------

I. Определение	86
II. Когда используется	86
III. Как используется	88
А. Обзор	88
В. Исполнение	89
IV. Нужные ресурсы (время, бюджет)	98
V. Дополнительно - лучшие примеры и предполагаемые сложности	101

СОВЕТ ЭКСПЕРТОВ	102
------------------------	------------

I. Определение	102
II. Когда используется	102
III. Как используется	102
А. Обзор	102
В. Подготовка	103
С. Проведение встречи экспертов	108
D. Презентация отчета совета экспертов	110
IV. Нужные ресурсы (время, бюджет)	111
V. Дополнительно - лучшие примеры и предполагаемые трудности	112

ФОКУС-ГРУППА	114
I. Определение	114
II. Когда используется	114
III. Как используется	116
А. Обзор	116
В. Предварительное планирование (до фокус-группы)	116
С. Проведение фокус-группы	120
D. После фокус-группы	121
IV. Нужные ресурсы (время, бюджет)	123
V. Дополнительно - лучшие примеры и предполагаемые сложности	124
ОПИСАНИЕ УЧАСТИЯ. МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА (РАМЕ)	126
I. Определение	126
II. Когда используется	126
III. Как используется	127
А. Обзор	127
Б. Подготовка	128
ПЛАНИРУЮЩИЕ ЯЧЕЙКИ (ЭЛЕМЕНТЫ)	136
I. Определение	136
II. Когда используется	136
III. Как используется	137
А. Обзор	137
В. Подготовка	139
С. Проведение планирующих ячеек	145
D. Подготовка и распространение окончательного отчета	147
IV. Нужные ресурсы (время, бюджет)	148
V. Дополнительно - лучшие примеры и предполагаемые трудности	149
ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ ПУБЛИЧНОГО ОБРАЗОВАНИЯ, КОНСУЛЬТАЦИИ И МЕТОДОВ УЧАСТИЯ И ТЕХНИКИ	150
УПРАЖНЕНИЯ ПО СЦЕНАРИЯМ	173
I. Определение	173
II. Когда используется	173
III. Как используется	174
А. Обзор	174
В. Исполнение	175
IV. Нужные ресурсы (время, бюджет)	184

V. Дополнительно – лучшие примеры и вероятные сложности	186
Техника пассивного информирования общества	188
Различная техника активного информирования общества	191
Различная техника общественной включенности маленьких групп	196
Различная техника общественной включенности больших групп	197
Различная техника решения проблем маленьких групп	200
Различная техника решения проблем больших групп	204

ВВЕДЕНИЕ

Демократические институты и гражданское общество тесно взаимосвязаны и без такого союза явно недостаточно эффективны. Для того, чтобы демократическое государство динамично развивалось и легко справлялось с политическим, экономическим кризисами или вообще умело бы избегать их, важно, чтобы оно постоянно сохраняло связь с гражданским обществом, обменивалось бы с ним информацией, советовалось бы с ним и учитывало бы его замечания.

Настоящая книга является первым опытом краткого описания различных средств и форм, которые используются при включении общества в процесс принятия решений. В книге говорится о различных методах, которые используют общественные организации и местное самоуправление, а также органы центральной власти при разработке политики.

Участие общества в процессе принятия решений имеет много преимуществ. В первую очередь, важно, что оно помогает государственным и общественным организациям активнее сотрудничать с обществом, помогает получить из первоисточников информацию по интересующим его вопросам и сразу же отреагировать на существующие проблемы. Это, безусловно, способствует доверию и укреплению связи между институтами и обществом.

Включение общества помогает институтам принять такие решения и сделать такой выбор, которые больше отвечают интересам общества. Часты случаи, когда для разрешения одной и той же проблемы существует несколько путей.

ОБЗОР МЕТОДОВ УЧАСТИЯ И СОВЕТЫ В СВЯЗИ С ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ

При планировании мероприятий по участию следует иметь в виду вопросы, связанные с контекстом и со структурой.

К вопросам, связанным с контекстом, которые определяют организаторы проекта вместе с консультационной комиссией, относятся:

- цель и тема проекта;
- географические границы;
- правовой контекст и контекст юрисдикции;
- распорядок проекта и процесс принятия решения;
- источник финансирования;
- культурные, политические и институциональные факторы, которые влияют на все указанные выше вопросы.

К структурным вопросам относятся:

- идентификация и рекрутирование участников;
- подготовка первичных материалов;
- реклама;
- мероприятие;
- оценка;
- печатание и распространение окончательного доклада.

Общие шаги для развития и имплементации методов гражданского участия:

- рекрутирование группы проекта;
- определение стратегии и целей;

- определение масштаба и фокуса включённости общества;
- понимание в связи с темой правового, социального контекста, контекста юрисдикции и идентификация приемлемого решения;
- определение того, кто и почему должен быть включён в процесс;
- осмысление распорядка осуществления проекта и процесса принятия решения;
- разработка плана (выбор одного или нескольких методов);
- собрание финансов;
- определение разумных сроков и оценка тех ресурсов, которые понадобятся для должного осуществления процесса;
- рекрутирование участников;
- реклама;
- имплементация плана;
- оценка процесса и результатов;
- подготовка и распространение окончательного доклада.

(1) ЦЕЛЬ И ПРЕДМЕТ

Решение о включённости общества в процесс **участия** по своей сути носит политический характер. Метод **участия, независимо от того**, ставит ли он целью непосредственное влияние на политические процессы, или нет, является интервенцией в общество. Соответственно, главная задача — ясное определение предмета и цели проекта. Цель должна быть сформулирована чётко и согласована между организаторами и консультационной комиссией, поскольку она повлияет на дальнейшие решения.

Важно правильно понять политический контекст и его связь с темой, в связи с которой планируется использование подхода участия. Понимание текущего политического контекста выявит те факторы, которые следует учесть при проведении процесса в конкретный период и оценке его релевантности. Политическая релевантность вопроса повышает в результате проекта возможность оказания реального политического влияния. В данной ниже таблице приведены десять факторов, которые следует учесть для оказания успешного влияния на политические процессы с помощью методов участия. Восемь из десяти факторов взаимосвязаны с целью и темой проекта. Один из важнейших факторов,

которые следует учесть при выборе темы, это – насколько спорным является вопрос и насколько он осознан обществом. Трудно вызвать энтузиазм в связи с темами, которые никого не интересуют или которые не представляют собой социальной или политической дилеммы в обществе:

**Факторы успеха для оказания воздействия на политические процессы
с помощью подхода участия**

Социальный контекст	выбор нужного времени, когда интерес общества созрел для решения вопроса; правильный выбор времени для процесса принятия de facto решения; релевантность темы; готовность политической культуры и открытость для (неформального) участия.
Институционный контекст	связи с политической сферой; доверие к организатору и его репутация.
Характеристика мероприятия	точное определение политических целей; справедливое восприятие процесса со стороны политических наблюдателей; практическая осуществимость конечного продукта мероприятия; включённость политических субъектов в процесс.

(2) ФИНАНСИРОВАНИЕ

В том случае, когда финансирование проводится заинтересованными лицами, организаторы должны взвесить, насколько полезны финансы и расходы по отношению к доверию к процессу. Первейшим вопросом для организаторов должен быть – «Кто финансирует это?». Финансирование

в большом объёме со стороны заинтересованных лиц, у которых свои интересы и планы, может навести участников, медию или общество на мысль о спекулировании, по сравнению с «реальными» целями процесса, что с самого же начала уменьшит шансы проекта на успех. Надо отметить, что, исходя из интереса доверия к проекту, организаторы должны приложить все усилия, чтобы процесс решения был прозрачным и открытым для всех заинтересованных лиц.

(3) МАСШТАБ МЕРОПРИЯТИЯ

При принятии решения о масштабе мероприятия следует учесть тематику проекта, полномочия к принятию политических решений и вопросы, связанные с бюджетом проекта. Проекты, которые осуществляются в национальном или макрорегиональном масштабе, представляют собой дополнительный финансовый и логистический вызов, связанный с поездкой участников, их размещением и рекламированием проекта. Между регионами может быть значительное культурное различие, что в результате может вызвать расхождение во мнениях. Такие региональные различия в некоторых случаях могут быть позитивными, но иногда могут и осложнить положение.

(4) УЧАСТНИКИ

Рекрутирование

При использовании некоторых методов участия группа рекрутированных участников должна представлять собой популяцию. Впрочем, на практике это вряд ли может оказаться реальным. Консультационная комиссия и менеджмент проекта должны определить критерии рекрутирования и использовать методы рекрутирования, такие, как, например, газетное рекламирование. При рекрутировании через газету участники в некотором отношении являются как бы самоизбранными, так как с самого начала они должны ответить на газетную рекламу. При использовании любого метода рекрутирования на этапе селекции из-за предпочтений комитета всё-таки существует определённая доля субъективности. Рекрутирование происходит, как правило, за три-четыре месяца

до начала первой активности проекта. В том случае, если участники не рекрутированы простым методом случайного отбора, менеджмент проекта должен выработать критерии селекции. Могут быть выбраны такие демографические критерии, как пол, возраст, образование, профессия и др. Если мы имеем дело со специфической популяцией, отбор соответствующих участников может быть произведён телефонным собеседованием и постановкой кратких вопросов. Персональным рекрутированием можно достичь высокого уровня рекрутирования. Это особенно важно, когда дело касается сложно рекрутируемой популяции, например, группы меньшинств с низкими доходами.

Исследование

Идентификация потенциальных участников методом случайности повышает доверие к проекту. Исследование может быть проведено по телефону (если это разрешено законом). В этом случае телефонные номера могут быть закуплены или случайно выбраны из телефонной книги (например, можно звонить по каждому четвёртому номеру, у которого из последних четырёх цифр две цифры нечётные, или иначе). В других случаях рекрутирование может быть проведено персонально или по электронной почте.

Вопросник исследования

Независимо от того, проводится ли первичное исследование по телефону, электронной почте или методом персонального собеседования, вопросник часто бывает необходим для привлечения внимания потенциальных участников, для предъявления информации о проекте, для того, чтобы вызвать доверие к проекту, и для сообщения о том, сколько времени участники должны уделить процессу, как они будут компенсированы и будут ли освобождены от других обязанностей. Если респондент проявляет интерес к участию в проекте, ему должны быть заданы дополнительные вопросы для определения его демографического статуса. После этого потенциальному участнику сообщают, что ему будет немедленно отправлена дополнительная информация.

Управление / администрирование данных

Для хранения данных о респондентах и управления ими необходим компьютер с базой данных. После того, как заполненные вопросники

будут введены в базу данных, должны быть подготовлены письма для каждого потенциального участника. Каждому респонденту следует присвоить индивидуальный номер. Этот номер будет использован для идентификации потенциального участника до тех пор, пока не будет проведена окончательная селекция. Такой подход поможет избежать субъективности.

Опыт и знание

Возможно, у части участников или у всех в процессе, основанном на участии и консенсусе, недостаточно опыта участия и, соответственно, нет нужных навыков. Для некоторых это может оказаться первым опытом участия в организованной группе. Соответственно, во время мероприятия идёт разного рода познавательный процесс.

Участники как публичные лица

После селекции объявление сведений о личности участников предоставит медию возможность связаться с ними. Это позволит участникам заручиться поддержкой медию, которая будет освещать мероприятия. На этом этапе участники могут быть мало информированы о теме проекта и иметь небольшой опыт дачи интервью. Помимо этого участники не защищены от тех лиц, которые постараются оказать воздействие на их воззрения до того, пока те сами самостоятельно не сделают выбора на основе информированности.

(5) ЛОГИСТИКА

При определении сроков проведения мероприятия:

- должны быть учтены местные общественные активности. Надо постараться не допустить совпадения со школьными, спортивными, церковными или другими праздниками и общественными мероприятиями;
- желательно, чтобы мероприятие не совпало с выходными днями;
- все дни недели предпочтительнее субботы и воскресенья.

При определении места проведения мероприятия надо учесть следующее:

- место должно быть такого размера, чтобы вместить всех участников и, в случае надобности — общественность;
- место, где есть возможность использовать дополнительные комнаты, является плюсом;
- место должно находиться в центре и должно быть легко доступным.
- в комнате должна быть надлежащая мебель, освещение, должны быть компьютеры и интернет, комната для отдыха и др.;
- в том случае, если на мероприятии присутствуют другие лица, для них должны быть стулья;
- должна быть ванная комната.

(6) МАТЕРИАЛЫ

Материалы, которые часто бывают нужны или используются на мероприятиях участия:

- бумага для записок. Листы бумаги предпочтительнее записи на доске, так как индивидуальные листы бумаги для письма могут храниться в архиве, и их легко транспортировать;
- минимум два флипчарта;
- место для флипчарта;
- несколько маркеров;
- бумага для письма, разноцветные ручки и карандаши;
- ксерокс;
- компьютер;
- проектор;
- столы;
- микрофон;
- телефон;
- принтер;
- видеокамера или аудио записывающее устройство;
- кассеты для аудио или видео записи;
- фотокамера;
- стикеры.

(7) ВОЗМЕЩЕНИЕ РАСХОДОВ НА ПОЕЗДКУ, ПРОЖИВАНИЕ, ПИТАНИЕ

Участники в случае необходимости должны быть обеспечены:

- питанием в дни мероприятия;
- номером в гостинице;
- суммой, необходимой для поездки;
- стипендией и оплатой других расходов;

(8) РЕКЛАМИРОВАНИЕ МЕРОПРИЯТИЯ И РЕГИСТРАЦИЯ УЧАСТНИКОВ

Некоторые из методов частично или целиком представляют собой проведение публичного мероприятия. Соответственно, рекламирование мероприятия — это часть общего плана взаимоотношений с обществом, которая в идеальном случае начинается с рекрутирования участников. Наиболее лёгким и эффективным средством информирования общества и его включения в процесс является медиа. Всестороннее освещение медией процесса — одна из предпосылок будущего успеха. Культивирование взаимоотношений медиа с ведущими лицами часто достаточно продуктивно с точки зрения освещения процесса. Для рекламирования может быть использовано газетное или телевизионное освещение, постеры, рассылка электронной почтой материалов заинтересованным лицам, презентации и др.

К методам популяризации проекта относятся:

- установление контакта с местной, региональной и национальной медией;
- изготовление и распространение плакатов и постеров;
- подготовка пресс-релиза;
- публикация статей для поддержки процесса и иллюстрации к обсуждаемым вопросам;
- информирование организаций и других групп;
- создание таких активностей, которые привлекают внимание общества к вопросам процесса, например, создание тематических кроссвордов и их распространение в газетах или через плакаты.

Содержание пакета медиа-брифинга: рабочая программа, контактное лицо проекта и номер телефона, философия метода, описание проекта, расписание, объяснение метода и критериев отбора участников, список

участников, доложенная информация, список членов консультационной комиссии, информация о спонсорских организациях, список спонсоров, дополнительная информация об обсуждаемых вопросах, комментарии.

Регистрационный взнос для присутствующих может быть равным для всех или дифференцированным в зависимости от платоспособности. Например, на некоторых мероприятиях можно снизить оплату до минимума, чтобы поощрить присутствие и участие в процессе. Регистрация может быть проведена заранее или в день мероприятия.

(9) МОДЕРАТОР

Роль модератора очень важна при использовании любых методов участия. Функции модератора могут быть различны в зависимости от того, какой метод участия используется. Впрочем он вообще ответственен за должное проведение процесса и за то, чтобы каждый участник был в курсе дела. Эта ответственность требует строгости и дипломатичного подхода. Модератор должен быть гибким, объективным, хорошим слушателем, энтузиастом и уметь сочувствовать. Он должен установить контакт с участниками, должен вызывать чувство уважения, его взаимоотношения с другими должны быть дружескими. Модератор должен обеспечить группу участников информацией в связи с темой и дать возможность малоактивным участникам высказать своё мнение.

КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К МОДЕРАТОРУ

Модератор должен:

- обладать соответствующими навыками и опытом модераторства и проведения встреч;
- иметь репутацию нейтрального и беспристрастного человека как в политических вопросах, так и в связи с рассматриваемой темой. Модератор не должен быть известен, как сторонник конкретных вопросов или политической партии;
- хорошо знать обсуждаемый вопрос или иметь достаточно времени для изучения темы до проведения мероприятия. При использовании некоторых методов знание темы необходимо, для других – в меньшей степени.
- уметь общаться с разными людьми, сочувствовать им и понимать проблемы людей, их нужды. Для участников важно, чтобы модератор заботился о них и действовал в соответствии с их желаниями;

- знать разного рода групповые процессы, чтобы у каждого участника было ощущение того, что его выслушали;
- уметь работать в качестве члена группы проекта и особенно тесно работать с директором организации или организаторами.

(10) ИМПЛЕМЕНТАЦИЯ И ОЦЕНКА

Очень многие планы оказываются безуспешными, так как люди не знают, как приступить к имплементации проекта и программ. Для каждого проекта должен быть найден лидер, который с самого начала и до конца поведёт проект. Высок шанс безуспешности проекта, который не имеет лидера. Чаще выгоднее идентифицирование одного человека в качестве координатора. Если консультационная комиссия внесла вклад в организацию проекта, она вправе продолжить дело в амбула координирующего органа. Один из методов для обеспечения успешной имплементации – нанять стажёра для ведения и координации проекта.

«Бенчмаркинг» – это определение измеряемых целей, выполнение которых означает завершение конкретного проекта или задачи. «Бенчмаркинг» должен быть использован для оценки концепции и продвижения проекта. Это должно быть запланированное мероприятие, оно должно представлять собой платформу проведения модификаций и предпосылку успеха.

(11) РАСПРОСТРАНЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Когда доклад будет написан, он должен быть напечатан в достаточном количестве, чтобы быть доступен для любого заинтересованного лица, в том числе для соответствующих парламентских органов и министерств, частных или неправительственных организаций. Посторонние лица могут заказать копию доклада до проведения мероприятия, такой запрос возможен и после завершения мероприятия. Помимо этого, у каждого участника должно быть несколько копий доклада для их распространения в своём кругу. Менеджмент проекта тоже может запросить копии, если они намереваются в будущем проводить презентации и конференции. Кроме формального доклада результаты проекта могут быть распространены с помощью пресс-релизов, конференций, лекций, выставок, веб-сайтов и других форм меди.

МЕТОДЫ УЧАСТИЯ

1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Жюри присяжных граждан (Citizens Jury)

Метод жюри присяжных граждан — это средство ознакомиться с мнением граждан для принятия решения по конкретному вопросу. Жюри состоит из 12-24 заинтересованных лиц, которые получают информацию из разных источников, часто от экспертов, которых называют «свидетелями». Члены жюри после выслушивания экспертов, выходят посоветоваться и часто составляют подгруппы для заострения внимания на различных аспектах вопроса. В конце жюри выносит решение или рекомендации в форме «доклада граждан». Спонсорская организация (напр. государственный орган или местный орган) должна действовать в соответствии с докладом, либо представить объяснение, почему она не согласна с докладом. Процесс жюри обычно продолжается 4-5 дней и по сравнению с другими методами является более демократическим процессом принятия решения.

Особые характеристики метода жюри граждан

Случайный отбор	Члены жюри отобраны методом случайного отбора на основе научного опроса
Представительство	Жюри подобрано таким образом, чтобы представлять собой популяцию. Ни один другой процесс не требует стольких усилий, как этот, для того, чтобы жюри отражало общество.

Информированность	Свидетели обеспечивают жюри информацией об основных аспектах вопроса, свидетели предлагают различные перспективы и соображения по рассматриваемым вопросам. Свидетели и жюри входят в диалог, чтобы ни один вопрос не остался без ответа.
Беспристрастность	«Показания свидетелей» должны быть сбалансированы, чтобы не допустить пропаганды конкретного соображения.
Обсуждение	Жюри заседает в разных форматах и имеет достаточно времени, чтобы рассмотреть соображения всех присяжных заседателей.

II. КОГДА ИСПОЛЬЗУЕТСЯ

Метод жюри присяжных граждан используется по многим вопросам, в том числе в связи с экономической, социальной и политической темой, а также темой по охране окружающей среды. Использование метода особенно удобно тогда, когда нужно бывает выбрать один или несколько путей решения проблемы и должен быть проведен арбитраж противоположных интересов. Этот метод впервые был открыт в Америке, хотя чаще всего используется в Британии, а также в Австралии. Он был апробирован в Бразилии и Индии. Спонсорами обычно бывают государственные органы, хотя могут быть и неправительственные организации и любое лицо, заинтересованное в создании контекста для выражения и обсуждения различных, противоположных альтернатив. Спонсоры не должны быть сторонами, заинтересованными в каком-либо конкретном результате, если он связан с процессом принятия. Существует большая вероятность того, что использование метода приведет к конкретному результату, если он связан с процессом принятия законодательного или другого решения.

III. КАК ИСПОЛЬЗУЕТСЯ

А. Обзор

Подготовка. Этап подготовки жюри граждан разносторонен. Прежде всего должно быть проведено рекрутирование директора проекта, персонала, членов консультационной комиссии и рабочей группы. Затем должны

быть определены критерии отбора жюри, с этой целью должен быть составлен вопросник и проведено рекрутирование присяжных заседателей. Должен быть также определён мандат жюри и разработана рабочая программа. Затем должны быть определены критерии отбора «экспертов – свидетелей» и проведено их рекрутирование, а также рекрутирование модераторов. В завершение должна быть собрана нужная информация, улажены вопросы логистики и медиа должна быть посвящена в курс дела.

Мероприятие жюри присяжных граждан

После первого дня мероприятия, в основном ознакомительного характера, несколько дней уделяется презентации экспертов-свидетелей и их ответам на вопросы членов жюри, после чего жюри рассматривает их и старается достичь консенсуса по обсуждаемым вопросам. Целиком процессом руководят два модератора. В заключение должен быть подготовлен проект решений жюри и описание процесса.

Следующий этап мероприятия

Результаты обсуждения жюри должны быть объявлены на заключительной пресс-конференции. После этого члены жюри и спонсоры оценивают проект. В конце подготавливается и распространяется окончательный доклад.

В проекте жюри граждан должны быть представлены следующие элементы:

Консультационная комиссия

Консультационная комиссия составляется из лиц, хорошо осведомленных в вопросе, но с разными взглядами. Они, исходя из своего видения вопроса, предлагают советы в связи с мандатом жюри, рабочей программой и подбором свидетелей. Консультационная комиссия кроме того, оказывает помощь персоналу в сохранении объективности по ходу проекта.

Телефонное исследование

Профессиональное телефонное исследование проводится выборочно, со случайно выбранными респондентами в данной области (город, школа...). Все респонденты, которые выразят готовность к принятию дополнительной информации, будут введены в базу данных жюри. Исследование на начальном этапе, в случае необходимости, может быть использовано и

для выяснения отношения респондента к обсуждаемым вопросам, а также для демографических характеристик.

Подбор жюри

Жюри должно быть подобрано тщательно, так, чтобы оно отражало демографическую специфику группы и отношение ее членов к рассматриваемым вопросам.

Мандат

Мандат жюри представляет собой вопросы, на которые в результате их обсуждения должны быть получены ответы.

Подбор свидетелей

Свидетелями должны быть лица, хорошо осведомленные в данном конкретном вопросе. Эксперты-свидетели подбираются так, чтобы они представляли различные мнения, соображения и перспективы в связи с обсуждаемыми вопросами.

Заседания

Во время профессионально проведенных в течение нескольких дней заседаний свидетели-эксперты касаются основных аспектов, отвечают на вопросы членов жюри, входя с ними в диалог. Члены жюри обсуждают определяемые мандатом вопросы и отвечают на них.

Рекомендации

После заключительного заседания жюри выносит решение и предлагает рекомендации, которые объявляются публично. Рекомендации представляются в той форме, которую выбирают члены жюри.

Оценка

В конце проекта жюри оценивает процесс. Справедливая оценка убедит широкую общественность в беспристрастности, объективности процесса. Оценка жюри важна и для того, чтобы общественность и те, кто принимал решение, поверили в рекомендации и решение жюри. Результаты оценки должны быть приложены к окончательному докладу.

В. Подготовка

1. Персонал и обязанности

(а) Директор проекта

Директор проекта ответственен за должный ход процесса жюри присяжных граждан. Он участвует в работе консультационной комиссии и обеспечивает сотрудничество между группой проекта, консультационной комиссией, спонсорами и другими организациями. Компетенция директора - делегирование дел. В зависимости от сложности вопросов и проекта директор может быть приглашен на полную ставку или полставки, на срок от 3 до 6 месяцев. Если в штате имеется более одного опытного и обладающего соответствующими навыками члена, желательно одного из них назначить директором, а другого - помощником. В случае, если требуется назначить несколько директоров, желательно, чтобы у каждого из них, во избежание дублирования функций, роли были четко разграничены.

(б) Группа проекта

Вообще в компетенцию группы проекта входит множество вопросов, которые определяются в зависимости от типа проекта, его целей, обсуждаемых вопросов, от того, кто является спонсором, и т.д.

По окончании планирования процесса (определение структуры, подбор штата, определение рамок проекта, установление его длительности во времени, разработка бюджета и решение вопроса спонсорства) группа проекта ответственна за следующие элементы проекта жюри граждан:

- формирование комитета советников;
- подбор жюри, включая проведение исследования;
- определение мандата для жюри;
- разработка рабочей программы;
- идентификация свидетелей, подбор, рекрутирование и подготовка;
- вопросы логистики;

- проведение тренинга;
- администрирование слушаний;
- подведение итогов и оценка;
- взаимоотношения с медией.

Предлагаемая последовательность перечисленных активностей не обязательна, некоторые из них могут потребовать параллельной работы.

Обычно ни один штатный работник, в том числе и директор, не является спонсором проекта присяжных граждан - чтобы ни один субъект не мог оказать излишнего воздействия на проект. Функция группы проекта - обеспечение должного хода процесса, а не оказание влияния на его результаты.

(в) Консультационная комиссия

До собрания консультационной комиссии должны быть определены распорядок осуществления проекта, рамки процесса и согласованы со спонсором проекта. Дополнительно должно быть гарантировано и финансирование проекта.

Состав комиссии и функции различны для разных проектов, впрочем обычно комиссия состоит из 6-15 человек, которые хорошо разбираются в рассматриваемых вопросах. Функция комиссии - обеспечить наличие различных взглядов, соображений и перспектив по поводу обсуждаемых вопросов, чтобы перед жюри были правильно поставлены вопросы, правильно определена рабочая программа и правильно были подобраны свидетели.

Консультационная комиссия может быть двух типов: первая - когда она укомплектована умными индивидами, хорошо разбирающимися в вопросе, но лично не заинтересованными в нем и не поддерживающими какое-либо конкретное соображение; вторая - когда члены комиссии являются заинтересованными лицами и сторонниками конкретного решения вопроса. Комиссия первого типа менее конфликтна и легко управляема, хотя в этом случае проект может получить меньшую поддержку со стороны заинтересованных лиц и, следовательно, быть менее эффективным. В обоих случаях важно, чтобы были представлены все стороны, чтобы вопросы, заданные жюри, рабочая программа и свидетели не были пристрастными.

На первой встрече консультационной комиссии должны быть объяснены суть процесса жюри граждан и роль комиссии. Важно, чтобы члены комиссии поняли, что их функция определяется оказанием помощи группе проекта и советами, чтобы релевантные вопросы и различные подходы в процессе были сбалансированы и отражены объективно. Заседания комиссии администрированы группой проекта.

(в) Консультационная комиссия

- предлагает советы относительно мандата жюри, рабочей программы и подбора свидетелей;
- помогает группе проекта найти поддержку. Независимо от того, согласны заинтересованные лица с окончательным результатом или нет, главное - чтобы они были уверены, что процесс прошел сбалансированно и справедливо.

В идеальном случае комиссия собирается несколько раз в течение проекта, чтобы наблюдать за ходом различных его активностей проекта. Впрочем проведение встреч комиссии может происходить виртуально - с помощью электронной почты, вебстраницы и телефонной конференции. Иногда возможно бывает проведение консультации индивидуально, с отдельным членом группы. Такая необходимость может возникнуть, если встречи комиссии непродуктивны в результате излишней политической активности некоторых членов.

Работа консультационной комиссии возможна также посредством пересылки материалов электронной почтой и получения ответных комментариев и советов по телефону или электронной почтой. Несмотря на то, что подобный режим работы не дает возможности живых встреч и взаимобмена взглядами, он все же достаточно полезен для оказания помощи проекту со стороны членов комиссии. Если члены комиссии полученный таким образом ответ разошлют по электронной почте и другим членам, тогда всей комиссии будет предоставлена возможность ознакомиться с комментариями.

(г) Рабочая группа

Может оказаться полезным создание рабочей группы, члены которой будут более тесно связаны со спонсорами. Функция рабочей группы - обеспечение условий, когда планирование проекта проходит в соответс-

твии с надобностями спонсоров. Рабочая группа должна состоять не более чем из 5 человек, и в ее состав должен входить один представитель спонсора, чтобы спонсор целиком был информирован о процессе. Рабочая группа в процессе планирования собирается несколько раз; проведение консультаций с ее членами возможно также по телефону или эл-почтой.

(д) Модераторы

Проект жюри присяжных граждан не может быть успешным без квалифицированного модератора. Желательно, чтобы у процесса жюри граждан было два модератора.

Роль модератора

Цель модераторов - выполнить довольно длительную и обычно сложную рабочую программу так, чтобы члены жюри понимали, что они делают и почему; способствовать дискуссиям жюри и вынесению ими итогов и рекомендаций.

Во время обсуждения и дискуссий модераторы стараются быть справедливыми, соблюдать этикет и обеспечить широкое рассмотрение обсуждаемого вопроса. Цель сессий - найти консенсус, хотя это не всегда бывает возможно, и может возникнуть необходимость процедуры голосования. Может быть использовано несколько форм голосования, в том числе и тайное голосование. Заседания проводятся не по правилам правовых процедур, и, соответственно, свидетели обычно более свободны в высказываниях.

В конце каждого дня проводится встреча всей группы проекта. Поскольку модераторы теснее связаны с членами жюри и лучше всех знают их впечатления и мнения, присутствие модераторов на встрече сотрудников обязательно. Модераторы должны соблюдать интересы членов жюри, в то время как другие члены группы проекта могут защищать интересы спонсоров или процесса. Если все будут согласны, в рабочую группу могут быть внесены изменения для лучшего удовлетворения требований жюри - например, можно выделить дополнительное время для рассмотрения или вернуть свидетеля для ответа на дополнительные вопросы.

Помимо этого, основная функция модераторов - обеспечить ответы членов жюри на определяемые мандатом вопросы. Модераторы так должны провести дискуссию и обсуждение, чтобы внимание членов жюри было целиком направлено на вопросы. Жюри может решить пропустить какой-либо вопрос, однако ответ на вопросы все же должен оставаться главным приоритетом. Жюри дополнительно может решить не отвечать на какой-либо вопрос или ответить иначе, но оно обязательно должно представить доказательство, аргументировать, почему хочет изменить вопрос или требует иной формулировки.

Исходя из интересов процесса жюри граждан, обязательно наличие двух модераторов. Когда один из них ведет процесс, другой внимательно слушает обсуждение, наблюдает за членами жюри и свидетелями, помогает во время групповой активности. Модераторы во время процесса жюри могут меняться ролями. Наличие двух модераторов облегчает и подытоживание каждого заседания.

Компетенции модераторов

Планирование

- участвуют в разработке рабочей программы и проработке определяемых мандатом вопросов.

Фасилитация

- ведут процесс жюри граждан, руководствуясь основным принципом: главное - удовлетворить требования членов жюри насколько это возможно - с учетом интересов свидетелей и спонсоров;
- помогают жюри ясно выразить их соображения;
- обеспечивают для каждого члена жюри возможность выразить свою мысль и поставить вопросы;
- обеспечивают корректные отношения к жюри и учитывают их требования.
- создают обстановку, чтобы присяжные заседатели были положительно настроены при выполнении данного задания;
- предлагают жюри определенную систему, чтобы члены жюри смогли организованно и своевременно выразить свои соображения;
- выслушивают их соображения по обсуждаемому вопросу, но не наталкивают их на конкретные решения;

- контролируют время, чтобы свидетели или присяжные заседатели не были ограничены во времени;
- знакомят жюри с правилами процедуры и обеспечивают их соблюдение;
- ведут процесс в соответствии с форматом и целями заседания;
- способствуют диалогу между членами жюри и приглашенными экспертами. По формату заседания приглашенные эксперты могут провести формальную презентацию или лишь ответить на вопросы жюри. Если свидетели проводят формальную презентацию, модераторы должны внимательно их слушать и помогать членам жюри включиться в обсуждение.
- не должны допускать лоббирования конкретных выводов со стороны жюри или заинтересованных лиц;
- задают вопросы экспертам, если замечают, что члены жюри не активны, хотя большинство их прямо заинтересовано в ответах на конкретные вопросы. Лучше, чтобы члены жюри задавали вопросы, но иногда в начале процесса некоторые стесняются задавать вопросы; случается, что, если вопрос сложен, кто-нибудь из жюри может не знать, откуда начать задавать вопросы.
- способствуют во время заседаний диалогу в составе жюри, когда те между собой определяют вопросы, которые должны быть заданы экспертам; подводят итог и разрабатывают рекомендации. Это предполагает некоторое ограничение активных членов жюри, но зато предоставляет возможность высказаться пассивным членам. В некоторых случаях целью является достижение консенсуса, в других приходится прибегнуть к процедуре голосования. Во всех случаях жюри должна быть предоставлена возможность объяснить свои выводы, модератор же должен помочь им ясно сформулировать для широкой общественности причины принятия конкретных выводов.

Встречи с группой проекта

- поддерживают жюри, когда у группы проекта возникают какие-либо недоразумения; вообще представляют интересы жюри;
- сотрудничают с другими членами группы проекта до начала заседаний и после их окончания.

Оценка

- по окончании проекта выступают с предложениями по поводу того, что именно может быть улучшено в дальнейшем при осуществлении будущих проектов подобного типа.

Квалификационные требования

У модератора должны быть

- соответствующие навыки и опыт модераторства в проведении встреч;
- репутация нейтральности и беспристрастности как в отношении политических вопросов, так и в связи с обсуждаемыми темами. Модератор не может быть известен как сторонник конкретного вопроса и стороны или политической партии;
- знание обсуждаемой темы или достаточное время до проведения мероприятия для приобретения связанных с темой знаний; Для одних методов весьма важно хорошее знание темы, для других это не столь важно;
- навык сочувствия различного типа людям, понимания их нужд, вопросов. Для участников важно, чтобы модератор заботился о них и действовал в соответствии с их интересами;
- знание различных групповых процессов, чтобы каждый участник почувствовал, что его слушают;
- навык работы членом группы проекта и особенно тесного сотрудничества с директором проекта или организаторами.

Важно, чтобы сотрудники проекта встретились с модераторами, обсудили с ними процессы и убедились, что они понимают роль модератора в процессе жюри граждан. Так же важно, чтобы оба модератора были знакомы друг с другом и знали стиль работы другого. Модераторы должны внести свою лепту, свой вклад в определение мандата жюри и разработку рабочей программы.

2. Подбор присяжных заседателей

Жюри граждан должно представлять собой популяцию. Соответственно и присяжные заседатели должны быть подобраны так, чтобы представлять малую версию популяции во всех значительных аспектах. Обычно присяжные заседатели бывают старше 18 лет, впрочем это не обязательно.

- Прежде всего, в соответствии с рамками проекта и его целями, должна быть четко определена популяция. Популяцией может быть подгруппа определенной общины или, наоборот, может быть широко охвачена и представлять собой целиком общество.

- Следующий шаг - определение критериев: на какие демографические характеристики следует опираться при подборе присяжных заседателей, и какие характеристики людей должны быть отражены в жюри, чтобы оно представляло общество. Самые частые демографические характеристики - возраст, образование, пол, географическое место жительства. Могут быть использованы и другие критерии, впрочем спонсорам, сотрудникам проекта и консультационной комиссии следует быть осторожными при выборе критериев, они должны тщательно взвешивать пользу каждого из них.

3. Рекрутирование присяжных заседателей

(1) Исследование

Случайный, выборочный подбор потенциальных присяжных заседателей является важной частью процесса жюри граждан. Такой подбор повышает доверие к проекту. Исследование может быть проведено по телефону. И в этом случае методом случайности должны быть выбраны из телефонной книги номера - например, звонить на каждый четвертый номер, у которого из последних четырех цифр две нечетные. Выбор может быть произведен персонально или по элпочте.

При выборе приемлемы следующие решения: 1) количество выбранных номеров зависит от метода исследования; 2) какое географическое место пребывания должно быть выбрано; Номера могут быть выбраны с точки зрения конкретных участков или по определенному радиусу. Какой бы метод ни был выбран, он должен быть строго соблюден без всяких отклонений, иначе это может отразиться на конечных результатах.

(2) Вопросник исследования

Составление вопросника должно проводиться независимо от того, как выбираются люди - персонально или по телефону. Вопросник является средством получения нужных демографических данных о потенциальных присяжных заседателях. Вопросник должен заинтересовать респондентов, чтобы они согласились на получение дополнительной информации и на включение их в список потенциальных присяжных заседателей. Вопросник повышает доверие к проекту также выбором и названием главного спонсора.

Для того чтобы привлечь внимание, в вопроснике должен быть и вопрос об отношении респондента к конкретному вопросу проекта. Проект, который касается финансов или бюджета, может содержать вопрос к респонденту о его соображениях относительно фискальной политики государства. В некоторых случаях ответы могут быть использованы для принятия решения в связи с проектом, как, например, идентификация тех вопросов, которые должны быть охвачены проектом.

После исследовательской части вопросника должно быть дано описание проекта, в том числе названа личность спонсора и цели, контрибуция какого времени требуется и предполагается ли вознаграждение для присяжных заседателей. После этого следует спросить респондента, готов ли он к внесению его фамилии в список присяжных заседателей. Если он ответит согласием, следует задать ему дополнительные вопросы для установления его демографических данных и затем послать дополнительную информацию.

(3) Отправка первичных материалов желающим участвовать

После первого контакта с респондентами тем из них, кто выразил готовность к участию или сказал, что подумает, надо отправить первичные материалы. Первичные материалы должны содержать;

- описание проекта;
- форму для заполнения;
- конверт для возвращения заполненной формы;

Когда формы будут возвращены, каждой из них должен быть присвоен индивидуальный номер, и она должна храниться в базе данных.

(4) Подбор присяжных заседателей и их заменяющих

Сотрудники проекта подбирают присяжных заседателей и их заменяющих. Они сообщают им об их избрании. Желательно сперва получить согласие присяжных заседателей, а после этого связаться с заменяющими. Заменяющим, как правило, платят от \$50 до \$100 в случае, если их увольняют. Если же они заменят кого-нибудь из присяжных заседателей, им платят столько же, сколько тем. Рекомендуется подбор трех заменяющих в проекте от 18 до 24 человек и двух - в проекте на 12 человек.

*(5) Информирование присяжных заседателей и заменяющих
об их избрании*

Присяжные заседатели и заменяющие должны быть предупреждены об их избрании за 4-8 недель до проведения заседаний. Для этого им посылают официальное письмо, к которому прилагается дополнительная информация. Информационный пакет для избранных присяжных заседателей должен содержать

- письмо;
- лист присяжных заседателей;
- географические карты (в случае надобности);
- запечатанный конверт.

Письмо с благодарностью должно быть послано к тем потенциальным присяжным заседателям, которые не были избраны. Письмо посылается после того, как все присяжные заседатели и их заменяющие избраны и получено их согласие.

4. Мандат жюри

Определение мандата жюри - один из самых значительных элементов проекта. От мандата жюри зависит определение рабочей программы, подбор свидетелей, обсуждение и форма рекомендаций. Мандат жюри должен быть представлен в письменном виде и не должен оказывать влияния на присяжных заседателей, не должен склонять к какому-либо конкретному суждению. Мандат жюри - это те задачи, задания и функция, которые присяжные заседатели должны выполнить.

Определение мандата жюри происходит совместно, при участии спонсоров, модераторов и консультационной комиссии. Проект - это ответственность директора за то, чтобы определяемые мандатом вопросы были сформулированы так, чтобы отвечать требованиям спонсоров, чтобы они не были пристрастны и не влияли на пропаганду конкретных соображений. Определяемые мандатом вопросы могут быть различного типа или связаны друг с другом. В идеальном случае не должно быть более трех вопросов.

5. Рабочая разработка

Так как основным компонентом проекта жюри граждан является информирование присяжных заседателей по обсуждаемому вопросу, а затем обсуждение проблематичного вопроса, следует уделить внимание структуре рабочей программы. Рабочая программа основывается на заранее принятых консультационной комиссией или рабочей группой следующих решениях:

- цели проекта;
- рамки проекта;
- мандат жюри;
- обсуждаемые вопросы;
- установление времени заседаний;
- форма окончательных выводов.

В процессе информирования следует предоставить присяжным заседателям достаточную информацию, чтобы они основательно разобрались в обсуждаемых вопросах, хотя не стоит их перегружать излишней информацией. Информация по вопросу должна исходить из разных перспектив и позиций. Присяжные заседатели должны иметь достаточное время для параллельного обсуждения полученной информации, получения ответов на вопросы и подготовки к заключительному выводу.

Для того чтобы эксперты ознакомили присяжных заседателей со своим мнением, следует правильно подобрать время для предоставления фактической информации и конкретных субъективных соображений. Сотрудники проекта должны пройти консультации с комиссией для того, чтобы правильно отобрать тех свидетелей, у которых достаточные знания для ответов на вопросы присяжных заседателей.

Группа проекта должна решить, следует ли заранее, до начала собраний, информировать присяжных заседателей, и в то же время, определить, какую информацию им предоставить.

Цель проекта жюри граждан, которые представляют общество, - информировать их по определённым вопросам и дать возможность сделать

правильные выводы. Соответственно, рабочая программа должна быть разработана так, чтобы присяжные заседатели имели возможность изучить всё, что они сочтут необходимым для принятия правильного решения в рамках их мандата.

Группа проекта и члены консультационной комиссии должны разработать рабочую программу таким образом, чтобы информация складывалась логически. Процесс подачи информации должен вестись свободно, начиная с ознакомления жюри с процессом до предоставления общей информации и, кончая подачей детальной информации. Присяжным заседателям следует предоставить достаточно времени для анализа того, какое влияние оказывают их образование и опыт на интерпретацию предоставленной информации.

6. Отбор и рекрутирование экспертов-свидетелей

Эксперты-свидетели — это лица, которые помогают присяжным заседателям разобраться в конкретных вопросах. В их ряды включены и нейтральные лица, которые знакомят присяжных заседателей с вопросом и его историей, а также лица, которые придерживаются конкретного мнения — это «пристрастные» эксперты.

(а) Определение роли эксперта-свидетеля

Функция экспертов-свидетелей — помочь присяжным заседателям разобраться во всех аспектах обсуждаемого вопроса. Иной раз присяжные заседатели о разбираемом вопросе имеют мало представления, поэтому эксперты должны объяснять всё на языке, понятном и доступном среднему человеку. В большинстве проектов половина времени доклада свидетеля уделяется краткой презентации, которая представляет собой его видение в связи с вопросом, а вторая половина времени — вопросам присяжных заседателей.

(б) «Нейтральные эксперты»

Функция нейтральных лиц — ознакомить присяжных заседателей с терминологией, историей вопроса и объективно, беспристрастно представить альтернативы его решения. Эти лица участвуют в начале процесса, их цель — подготовить присяжных заседателей к выслушиванию мнения экспертов, поддерживающих конкретную сторону. Их нанимают в качестве

сотрудников проекта, и они в течение всего процесса должны помогать присяжным заседателям и отвечать на их вопросы. Хотя достаточно сложно найти такого эксперта, который будет совершенно нейтральным и не постарается склонить присяжных заседателей к конкретным соображениям. Надобность «нейтрального» эксперта должна быть тщательно взвешена, следует предусмотреть, насколько он может повлиять на присяжных заседателей и как это сможет использовать жюри.

(в) «Пристрастные» эксперты

Эксперты, склоняющиеся к одной конкретной стороне, могут быть отобраны несколькими способами. В одном случае адвокаты, придерживающиеся различных решений вопроса, представляют своих экспертов, которые знакомят жюри с конкретным аспектом вопроса. В то же время отобранный нейтральный эксперт на начальном этапе предоставляет информацию присяжным заседателям.

В другом случае экспертов отбирает группа проекта, которая заботится о том, чтобы эксперты представляли обе противоположные стороны. Эта модель отбора тоже может быть разделена на две части:

- разные эксперты представляют конкретные позиции, которые они поддерживают;
- совет экспертов, составленный из учёных и практиков, представляет собой все стороны вопроса.

(г) Пересмотр критерия отбора свидетелей

На этапе планирования консультационная комиссия может разработать критерии отбора экспертов. Группа проекта, консультационная комиссия и спонсорская организация должны определить все существующие соображения по обсуждаемому вопросу. Мандат жюри охватывает все мнения в связи с рассматриваемым вопросом. При отборе свидетелей группа проекта должна быть в курсе того, есть ли у конкретного свидетеля собственная позиция по вопросу.

При использовании метода, когда отбираются адвокаты, придерживающиеся одной конкретной стороны, важно отобрать лиц равных возможностей, чтобы на присяжных заседателей могли повлиять только факты, а не особый талант или сама личность одного из адвокатов.

Консультационная комиссия должна решить, следует ли при отборе свидетелей руководствоваться критерием многообразия. Многообразие свидетелей повышает доверие к жюри обществу, к тем, кто принимает решение, и к меди, освещающей результаты.

После принятия решения об отборе свидетелей и рабочей программы группа проекта должна продумать список потенциальных свидетелей, в том числе нейтральных свидетелей, адвокатов и экспертов.

(д) Рекрутирование конкретных индивидов

Рекомендуется вначале созвониться с потенциальным свидетелем. Впрочем можно сперва послать ему факс или письмо. Свидетелям следует объяснить суть процесса проекта и их роль. Следует также ознакомить их с критериями отбора свидетелей. Если критерии определены консультационной комиссией, и об этом надо им сообщить. Следует перепроверить, не занят ли свидетель в день конкретного заседания. Если свидетель заинтересуется, ему немедленно следует отправить письмо и соответствующий материал.

Группа проекта может связаться с б?ольшим количеством экспертов, нежели это предусмотрено проектом, чтобы отобрать сбалансированную группу и обеспечить ее присутствие в назначенное время.

(е) Отправка материалов свидетелям

Информационный пакет, отправляемый отобранным свидетелям, должен содержать:

- письмо;
- информацию о процессе жюри граждан и о роли в нём свидетелей;
- инструкцию для свидетелей;
- данные о текущем проекте и мандате жюри;
- информацию о тех вопросах, которые должен охватить свидетель в своём докладе;
- конкретную дату представления доклада свидетеля;
- сведения о биографии свидетеля и коротко о его позиции по вопросу;
- информацию о месте проведения слушаний;
- информацию о бронировании гостиничного номера.

(ж) Подтверждение

За неделю до проведения заседаний директор проекта должен связаться со всеми свидетелями и перепроверить, все ли участвуют в процессе, напомнить им о необходимости вернуть заполненные формы, если они ещё не присылали их, перепроверить, нужна ли им аудио-визуальная аппаратура.

7. Вопросы логистики

(а) подбор места

Группа проекта ответственна за подбор места для проведения встречи, за наём места и бронирование гостиничных номеров.

Комната встречи должна быть достаточно большой, чтобы вместить всех участников и стол в форме U. Должно быть возможным разделение жюри на четыре части и работа групп. В лучшем случае может быть несколько комнат.

Могут понадобиться следующие вещи:

- минимум два флипчарта;
- место для флипчарта;
- несколько маркеров;
- бумага для письма, разноцветные ручки и карандаши;
- ксерокс;
- компьютер;
- проектор;
- столы;
- микрофон;
- телефон;
- принтер;
- видеочамера и аудио записывающее устройство;
- фотокамера;
- стикеры.

Если ожидается присутствие и других лиц, следует иметь для них стулья.

(б) Питание и размещение

Должны быть приняты меры для обеспечения свидетелей

- питанием в дни слушания. Питанием должны быть обеспечены все члены проекта и присяжные заседатели. Спонсор должен решить вопрос, следует ли обеспечить дополнительное финансирование для питания свидетелей, представителей меди и присутствующих лиц;
- гостиничным номером. В ряде случаев может понадобиться обеспечение гостиничными номерами и присяжных заседателей, если они приехали издалека;
- возмещением расходов на дорогу;

Свидетелям вообще не платят деньги. Хотя для того, чтобы они согласились, приходится учесть определённые расходы. Часто место жительства свидетелей находится далеко от места проведения мероприятия. В таких случаях со свидетелями должны быть проведены индивидуальные переговоры. В большинстве случаев возможно полное или частичное возмещение расходов свидетелей;

- стипендиями

Присяжные заседатели за участие в процессе получают стипендию. Заменяющие свидетели, которых отпускают в первый же день процесса, получают стипендию в меньшем размере.

(в) Информация

Должны быть подготовлены следующие материалы:

- материалы для жюри, в том числе описание процесса жюри, список участников, мандат в письменной форме, действующая рабочая программа, список свидетелей, процедурные правила, бумага для письма, ксерокопии докладов свидетелей и др.;
- материалы группы проекта.
Тот же материал, что предназначен для присяжных заседателей, дополнительно – список телефонных номеров всех лиц и список вопросов логистики.
- общие материалы
Стол должен стоять на удобном месте, чтобы можно было вывесить общие информационные материалы, Это обзор проекта, описание спонсорских организаций, описание мандата жюри, рабочая программа, список свидетелей, список присяжных заседателей, объясни-

тельная информация, хендауты докладов свидетелей и форма выписки окончательных результатов.

материалы для медиа

они могут охватывать: рабочую программу, контактное лицо проекта, философию процесса жюри граждан, описание проекта, список экспертов, список членов консультационной комиссии, информацию о спонсорских организациях, список спонсоров, дополнительную информацию по тем вопросам, по которым проводится проект, комментарии и др.

С. Мероприятие жюри граждан

1. Первый день

Утро первого дня отводится в основном знакомству и подготовке к процессу присяжных заседателей. Важно заострить внимание на присяжных заседателях и главных лицах, чтобы это отношение было ими усвоено. Достаточное время надо уделить следующему:

- представление присяжных заседателей друг другу;
- краткий обзор со стороны группы проекта концепции жюри граждан;
- описание группой проекта настоящего проекта;
- распространение учебных пособий и процедурных правил;

Не менее важно поощрить присяжных заседателей, помочь им познакомиться друг с другом, чтобы они поделились опытом в связи с обсуждаемыми вопросами. Это имеет большое значение для *getting biases on the table* и для их согласованной работы в группе. В это время значительна роль модератора - его доброжелательный тон поможет группе и поощрит ее. Главное не начинать сразу же основные обсуждения, пусть присяжные заседатели вначале расскажут о себе, о своих историях, и начнется диалог. Если процесс предполагает принятие решения голосованием, заседателям сначала же следует объяснить процедуру голосования.

2. Дни заседаний

Следующие дни отводятся информированию членов жюри, докладкам свидетелей и вопросам.

В большинстве проектов „адвокаты“ обычно высказывают противоположные соображения. Достоинство такого действия заключается в том, что присяжным заседателям становятся понятными положительные и отрицательные стороны конкретных соображений. Недостаток же в том, что процесс проводится в конкурентном контексте и что присяжные заседатели зависят от адвокатов, которые должны выбрать свидетелей и доклады. В случае, если проект касается весьма спорной темы, модель адвоката обязательна. Если используется такой подход, необходимо подготовить заседателей нейтральной, фактической информацией, на которую будут опираться доклады.

Если проект касается политического вопроса с явно противопоставленными сторонами, тем более необходима модель адвоката. В других случаях более эффективной может быть ситуация, когда заседатели сами разбираются в вопросе без адвоката, с помощью подобранных группой проекта экспертов. Эта модель предоставляет свидетелям больше свободы в выражении своего мнения, поскольку они не ограничены поддержкой конкретного соображения.

В обоих случаях необходимо начать слушания предъявлением фактической информации в связи с вопросом, в том числе обзором различных мнений, и информацией о свидетелях. Важно, чтобы присяжные заседатели разобрались, какие из докладчиков предъявляют непосредственно фактическую информацию и какие являются сторонниками конкретных соображений.

Возможно, понадобится разделить свидетелей на две группы, если существуют различные перспективы по одному и тому же вопросу. Например, докладу о конкретных соображениях можно уделить определенное время, за ним последуют вопросы. После того, как будут сделаны доклады о всех соображениях, могут быть созданы группы, в которых каждый докладчик будет членом группы. Присяжные заседатели после этого могут задавать вопросы нескольким членам одновременно. Групповая структура полезна тем, что показывает, в чем разница и что общее между различными соображениями в связи с решением вопроса.

Достаточное время на протяжении недели должно быть уделено рассмотрением заседателей. На начальном этапе заседаний рассмотрения

помогают присяжным заседателям лучше уяснить прослушанную информацию. Если рабочая программа построена таким образом, что в ней выделены определенные этапы, присяжным заседателям может быть предоставлена возможность в конце каждого этапа подготовить информацию, рассмотреть и сделать выводы.

Группа проекта должна быть готова оказать присяжным заседателям помощь в структурировании предложенной информации, например, обеспечить их листами бумаги разного цвета для записи информации по различным вопросам. Группа проекта обязана по требованию присяжных заседателей предоставить им нужные материалы.

В дни заседаний группа проекта должна выяснить, насколько удовлетворяет заседателей данная рабочая программа. Присяжные заседатели по мере продвижения процесса становятся все более активными. В идеальном случае рабочая программа должна быть сначала же продумана и в дальнейшем не меняться.

Желательно устраивать регулярные встречи сотрудников в конце каждого дня заседаний. Во встречах должны принимать участие члены группы проекта, модераторы и представители спонсорских организаций. Встречами руководит директор проекта.

3. Вынесение решений

На последнем этапе, который в то же время может быть и последним днем процесса, проводится заседание присяжных заседателей и выносятся решение в рамках мандата. Этот день группе следует запланировать с начала же процесса. Присяжные заседатели должны освоить большой материал и информацию, чтобы вынести окончательное решение.

На этом этапе весьма важен четко определенный мандат, поскольку он вводит обсуждения в нужные рамки и способствует правильным решениям, которые могут быть приняты консенсусом или голосованием. Независимо от того, что именно включает в себя мандат, модераторы должны иметь представление о том, какие решения обязаны принять присяжные заседатели, какими путями и какой стратегией они могут прийти к решению. Модераторы должны быть активными и направлять обсуждения так, чтобы все значительные соображения в связи с вопросом были рассмотрены.

Для различного типа жюри нужны бывают различные стратегии. Если вопрос прост, рассмотрение может быть проведено целиком в группе. Но если вопрос сложнее, например, разработка плана реформы, лучше его разделить и над каждым аспектом вопроса будет работать отдельная подгруппа жюри. Подгруппа в дальнейшем может доложить свои соображения и согласовать их со всей группой. В идеальном случае результаты работы подгрупп должны быть собраны и переданы всей группе, чтобы все были в курсе дела. После того, как присяжные заседатели согласуют свои выводы, они их целиком передают жюри, чтобы были представлены и дополнительные изменения (если таковые имеются). Эта последняя проверка является значительным этапом процесса.

При ответе на предусмотренные мандатом вопросы эти ответы обязательно должны быть аргументированны - следует указать, как именно были получены эти ответы, в особенности ответы на такие вопросы, которые предусматривают лишь ответы „да“ и „нет“. Обоснование ответа может включать различные ранжировки альтернатив, перераспределение голосов в результате голосования на различные представленные предложения, оценку положительных и отрицательных сторон и др. Эта информация часто бывает самой важной для спонсоров и заинтересованных лиц, т.к. касается мотивации конкретных рекомендаций.

D. Следующие шаги

1. Оценка

После окончания работы (до пресс-конференции) заседателям должны быть розданы специальные формы оценки и предоставлено время для их заполнения. Форму оценки можно дать также членам группы проекта и другим участникам. Форма должна включать как минимум один стандартный вопрос о справедливости процесса.

2. Заключительная пресс-конференция

Последний день жюри должен быть посвящен подытоживанию обсуждения, выводам в рамках мандата и ознакомлению меди и общественности с первичным докладом (отчетом). При выборе времени для пресскон-

ференции должны быть учтены интересы меди. Правильный выбор времени прессконференции важен для должного освещения - так, чтобы у репортеров было время для подготовки и включения сообщения вечером в новости или для прямого репортажа.

Присяжными заседателями должны быть выделены два лица, которые представят меди и широкой общественности их труд. Следует хорошо обдумать форму и роль выбранных лиц. Предварительно подготовленные присяжными заседателями ответы на потенциальные вопросы, которые могут задать журналисты, весьма полезны для быстрой и эффективной подачи информации и во избежание распространения неточной информации. Первичный доклад у заседателей должен быть готов до прессконференции

3. Суммирование вместе со спонсорами и сотрудниками проекта

Второй этап оценки проекта - встреча со спонсорами и сотрудниками проекта для выяснения того, как, по их мнению, был проведен проект и насколько он удачен. Это обычно свободное обсуждение без предварительно подготовленных вопросов. Встреча должна быть проведена вскоре после окончания проекта, пока еще свежи впечатления и эмоции. Вечер, знаменующий окончание проекта, и праздничная обстановка способствуют свободному обмену мнениями.

4. Медиа

Все опубликованные газетные статьи о проекте следует собрать. Несколько из них можно выбрать и использовать для окончательного доклада. Частота и качество освещения проекта медией послужит определенным индикатором того, насколько успешным был медиа-план проекта. К тому же будут выделены стратегии, которые могут быть полезными в будущем при проведении подобных проектов. Можно, помимо этого, нанять специальных лиц для записи радио- и телевизионного освещения.

5. Распространение окончательного доклада (отчета)

После того, как жюри граждан подготовит окончательный доклад, он должен быть передан спонсорам, членам группы жюри, участникам жюри граждан, а также должен стать доступным для общественности.

IV. НУЖНЫЕ РЕСУРСЫ (ВРЕМЯ, БЮДЖЕТ)

А. Сроки

На длительность проекта большое влияние оказывает сложность проекта и то, насколько он спорен, полемичен. Несмотря на это, после того, как найдены достаточные финансы, процесс, запланированный жюри граждан, не должен длиться более 4-5 месяцев. Ниже приводятся два предполагаемых распорядка структурирования жюри присяжных граждан. Оба варианта осуществления проекта начинаются после заключения договора или достигнутого соглашения о финансировании.

Первый распорядок делит процесс планирования на два этапа, при этом основная часть планирования приходится на первый этап, исполнение же - на второй. Главное преимущество такого структурирования заключается в том, что спонсору предоставляется возможность оценить продвижение проекта до начала исследования (которое предполагает достаточно большие расходы). Спонсор может представить свои предложения об изменении мандата жюри, рабочей программы, списка свидетелей и др. Первый этап достаточно интенсивный, он требует от группы проекта в связи с распорядком выполнения значительной работы и представляет потенциальные сложности для членов консультационной комиссии.

Фаза первая

Неделя 1-ая	Создание рабочей группы
Неделя 1-2-ая	Подбор членов консультационной комиссии
Неделя 1-8-ая	Прохождение консультаций с рабочей группой
Неделя 4	Первая встреча консультационной комиссии: подготовка начальной версии мандата жюри, создание предположительной рабочей программы, определение предполагаемого списка свидетелей.
Неделя 6	Вторая встреча консультационной комиссии: определение мандата жюри, рабочей программы, списка свидетелей.

Недели 6-9	Разработка и планирование концепции телефонного исследования.
Неделя 7	Третья встреча консультационной комиссии: совершенствование мандата, рабочей программы и списка свидетелей.
Неделя 9	Четвертая встреча консультационной комиссии: окончание работы над мандатом, рабочей программой и списком свидетелей. Оценка спонсорами успешности проекта.

Фаза вторая

Неделя 1-ая	Собирание (или приобретение, закупка) случайных телефонных номеров.
Недели 2-4	Подбор потенциальных членов жюри: встреча с модераторами.
Неделя 5	Подбор присяжных заседателей.
Недели 1-10	Окончание работы по мандату, рабочей программе, списку свидетелей; рекрутирование и подготовка свидетелей; решение вопросов логистики. Консультации с рабочей группой. Дополнительная встреча с консультационной комиссией (по надобности).
Неделя 7-9	Подготовка учебных пособий / инструкций жюри и группой проекта.
Неделя 9	Перепроверка участия присяжных заседателей и свидетелей. Перепроверка вопросов логистики.
Неделя 10	Заседания жюри: распространение первичного доклада.
неделя 13	Распространение окончательного доклада.

Во второй версии проекта планирование происходит параллельно с подбором присяжных заседателей и улаживанием вопросов логистики - в отличие от первой версии, которая делит весь процесс на две фазы.

Впрочем, в этом случае предполагается не меньшая гибкость в решении проблем или устранении недоразумений, т.к. с присяжными заседателями уже будут согласованы конкретные даты проведения мероприятий. Группе проекта придется дополнительно выполнять много дел одновременно.

Неделя 0	Утверждение спонсорами проекта
Неделя 1-18	Консультации со спонсорами о различных элементах проекта.
Неделя 1	Подбор членов консультационной комиссии.
Неделя 2	Разработка и планирование концепции телефонного исследования; разработка методологии подбора жюри. Создание первичной версии мандата жюри.
Неделя 3	Собирание случайных телефонных номеров. Выбор места для проведения мероприятия.
Недели 4-14	Консультации с консультационной комиссией.
Неделя 5	Проведение телефонного исследования. Отправка информационного пакета респондентам.
Неделя 6	Разработка и определение первичного мандата рабочей программы и списка свидетелей. Забронирование места для проведения мероприятия.
Неделя 7	Совершенствование мандата и рабочей программы.
Неделя 8	Подбор жюри. Рассмотрение рабочей программы и мандата. Встреча с модераторами.
Недели 9-11	Совершенствование мандата и рабочей программы.
Неделя 12	Окончание работы с мандатом, рабочей программой и списком свидетелей. Рекрутирование свидетелей.
Неделя 13	Перепроверка участия свидетелей и их подготовки.
Неделя 14	Перепроверка участия присяжных заседателей. Перепроверка вопросов логистики. Подготовка жюри и группой проекта инструкций.
Неделя 15	Заседания жюри. Распространение первичного доклада.
Неделя 18	Распространение окончательного доклада.

В. Бюджет

Начальная версия бюджета подготавливается на первом этапе. После уточнения рамок проекта в первичный бюджет могут быть внесены изменения, хотя важно, чтобы расходы с самого начала были оценены максимально точно.

На бюджет оказывают влияние следующие факторы:

- территория, охватываемая проектом;
- рамки проекта;
- сложность вопроса и его полемичность;
- другие.

На расходы оказывают прямое влияние территориальные размеры проекта, в том числе расходы на поездки (для присяжных заседателей, свидетелей и сотрудников проекта), ночлег и телефонные исследования. Другие факторы влияют на расходы в основном косвенно - например, время группы проекта.

Для уменьшения расходов на проект жюри граждан существует несколько путей (например, приглашение на штат добровольцев), однако такая экономия может повлечь за собой ухудшение качества проекта. Желательно подумать о том, стоит ли уменьшать на это расходы в долгосрочных расчетах.

Основной расход проекта жюри граждан — денежное вознаграждение (плата) сотрудников проекта. Время, которое потребуется группе проекта, зависит от многих факторов, в том числе от их опыта, компетенции, от степени полемичности вопроса, от длительности проекта и др. Ниже приводятся две возможные модели требования группой проекта времени. Одна из моделей предназначена для сложного проекта жюри граждан, другая - для менее сложного. В обоих случаях проект расписан на 15 недель, время распределено по средним показателям, хотя можно предположить, что в разных фазах проекта время может быть распределено неравномерно. Например, администратору для администрирования данных придется потратить достаточно много времени, в следующие же несколько недель его включение в работу будет минимальным.

Простой проект

Директор проекта	15 недель, 70%	420 часов + 40 (заседаний жюри в неделю)
Ассистент проекта	7 недель, 30%	84+40
Исполнительный директор	7 недель, 25%	70+40
Администратор	7 недель, 10%	28+40

Сложный проект

Директор проекта	15 недель, 100%	600+40
Помощник проекта	15 недель, 100%	600+40
Исполнительный директор	15 недель, 50%	300+40
Администратор	15 недель, 40%	240+40
Итого		1900 часов

Основные статьи бюджета проекта жюри граждан:

сотрудники

- группа проекта;
- модераторы;
- стипендии для членов жюри;
- гонорары для свидетелей.

поездки

- членов жюри;
- экспертов;
- модераторов.

питание

- обеспечение питания для заседателей, экспертов и группы проекта в дни мероприятия.

рекрутирование и реклама

- рекрутирование присяжных заседателей;
- рекрутирование экспертов;
- рекламирование процесса жюри граждан.

администрирование

- наем (снятие) места для мероприятия;
- материалы.

V. ДОПОЛНИТЕЛЬНО - ЛУЧШИЕ ПРИМЕРЫ И ПРЕДПОЛАГАЕМЫЕ СЛОЖНОСТИ

Чтобы жюри представляло популяцию, следует предусмотреть надежные и открытые процедуры при подборе жюри и принятии его рекомендаций. Участие в процессе тех, кто определяет связанную с обсуждаемыми вопросами политику, поставленные ими вопросы и ответы на вопросы, высказанные ими соображения придадут процессу силу и убедительность. Это даст возможность гражданам войти в прямой диалог с теми, кто ими руководит.

Ссылки и использованные материалы

Подготовленное Центром Джеферсона учебное пособие по тренингу модераторов для процесса жюри - в нем предлагается детальная информация о процессах модерирования жюри граждан.

CHARRETT

I. ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Charrette представляет собой процесс интенсивной работы прямого общения (т.е. лицом к лицу) людей, целью которого является достижение в краткие сроки консенсуса между интересами членов общества. До начала Charrette, при планировании, основной вопрос делится на компоненты, для каждого компонента определяется конкретная подгруппа людей. Подгруппы периодически представляют отчет всей группе. Замечания всей группы в дальнейшем используются в подгруппах для дискуссий. Такой процесс повторяется до тех пор, пока до истечения срока не будет достигнут консенсус для опубликования доклада.

Charrette может различаться как количеством участников - от 50 до 1000, так и длительностью во времени - от четырех дней до двух недель.

II. КОГДА ИСПОЛЬЗУЕТСЯ

Charrette в основном используется для проектов развития, создания и планирования на уровне местного общественного объединения (at the local community level), но может быть использован и при разработке других вопросов, а также на ином географическом уровне.

- Вообще Charrette используется для
- формирования практических идей и взглядов в процессе планирования;
 - включения участников с другими, противоположными интересами и способствования сотрудничеству с ними;

- способствования принятию сложных решений;
- принятия решения во время работы в группе, когда процесс зашел в тупик;
- включения граждан в проекты и планы действия разработкой конкретных практических шагов.

III. КАК ИСПОЛЬЗУЕТСЯ

A. Обзор

Фаза Pre-Charrette: Главная цель фазы Pre-Charrette создание управляющей (правлящей) комиссии, которая должна определить и сформулировать основной для Charrette вопрос и осуществить для следующих двух фаз обязательное управление логистикой. Вообще принято, что правящая комиссия работает с фасилитатором Charrette над определением того, по каким вопросам должна проводиться работа во время Charrette.

Рабочие семинары Charrette: рабочие семинары Charrette - это интенсивные семинары по планированию и созданию. В нем принимают участие лица, перед которыми стоит задача должной оценки определенного вопроса. Во время семинара проводится интервьюирование заинтересованных сторон, определение специфических проектов и разработка стратегий их осуществления.

Post-Charrette: во время фазы Post-Charrette разрабатываются окончательные документы, в которых указываются сильные стороны принятого решения, существующие рекомендации, конкретные проекты, план действия и потенциальные источники. Эта фаза включает и подготовку формальной презентации, а также обеспечение ее доступности для общественности. Во время этой фазы начинается процесс внедрения.

B. Исполнение

1. Персонал и обязанности

(a) Менеджер проекта

Менеджером проекта может быть как один человек, так и группа людей. У менеджера проекта следующие обязанности:

- управление всем процессом;

- подбор граждан, в компетенцию которых входит формирование правящей комиссии;
- подготовка, печатание и распространение окончательного отчета;
- совмещение функций контактного лица для активностей Post-Charrette.

(б) Правящая комиссия

Правящая комиссия создается стараниями общества. Состоящая из граждан рабочая группа должна отражать спектр интересов общества (в случае различных вопросов и интересы будут различные). Комиссия должна удовлетворять следующим требованиям:

- должна состоять из 9-15 участников;
- в комиссии должно быть обеспечено многообразие взглядов и идеологий;
- должна состоять из людей, которые активно заинтересованы в решении данного вопроса. Например:
 - представители бизнесобщества;
 - ассоциации, состоящие из соседей / гражданские ассоциации;
 - избранные в результате выборов государственные деятели (местного, регионального, национального уровня, сверхнационального уровня);
 - ученые;
 - технические эксперты;
 - церковные / религиозные организации;
 - молодежь;
 - группы технического обслуживания (Service groups);
 - профессора и учителя публичных / частных школ, сотрудники, студенты, администрация и др.;
 - пожилые граждане;
 - жители соседних городов, регионов и т.д.

К сфере ответственности правящей комиссии относятся:

- координация активностей Charrette;
- назначение встреч и разработка их распорядка;
- составление первичного списка вопросов / определение главного вопроса Charrette;

- забота о финансовой поддержке и управление бюджетом Charrette;
- фасилитация рабочих семинаров.

2. Pre-Charrette

(1) идентификация вопроса / проблемы

Данная фаза - одна из значительнейших частей Charrette. Во время этой фазы заинтересованные стороны должны выяснить, хотят ли они включиться в процесс и сделать определенные шаги для достижения желаемых результатов. Несмотря на то, что рабочие семинары Charrette по своей сути являются общественными начинаниями, их основу создают несколько лидеров. Лидерам следует определить:

- вопросы проекта первичного и вторичного характера;
- работу, которая должна быть выполнена в рамках проекта;
- географический ареал проекта (если это в данном случае важно).

(2) Подбор и приглашение участников (команды)

Для Charrette обязательно должен быть выбран подходящий фасилитатор.

«Команда» Charrette как правило, представляет собой группу людей различных взглядов и с разными навыками. Группа в основном должна быть ответственна за получение к концу рабочих семинаров реальных результатов. В некоторых случаях в Charrette приглашаются все заинтересованные лица в качестве участников или, чаще, наблюдателей.

(3) Развитие взаимоотношений с обществом и повышение гражданского самосознания

Предпосылкой успеха Charrette является информированность граждан. (Просьба рассмотреть рекомендации в главе “Общие правила и советы”).

(4) Собираение дополнительной информации

Предпосылка эффективности процесса - владение соответствующей информацией. Процесс Charrette во многом основан на поданной обществом информации; для обозрения полной картины важна критическая информация. Тип нужной информации зависит от конкретного

вопроса. Впрочем, часто особенно пригодны связанные с этим вопросом планы и исторические экскурсы. В процессе сбора информации, независимо от вопроса, обязательны:

- определение главных игроков в обществе;
- документальное описание существующего положения. Для этого используются
 - государственные регулирования;
 - примеры подобных проектов;
 - фотографии;
 - географические карты;
 - существовавшие до нынешнего момента планы;
 - исследования и отчеты;
 - демографическая или статистическая информация;
 - видео / фото / чертежи;
 - опросы;
 - исторические материалы (газеты, фото, архив, книги и др.).

(5) Логистика

Нагляднее всего в процессе рабочих семинаров Charrette проявляется то, насколько правильно была осуществлена именно логистика. В тех случаях, когда планирование в этом направлении было проведено соответствующим образом, собственно Charrette, несмотря на то, что часто представляет собой “организованный хаос”, бывает интересным и продуктивным для участников общества, которые стараются создать собственное будущее.

За несколько месяцев до Charrette:

весьма желательно проведение организационной встречи вместе с правящей комиссией и фасилитатором Charrette, чтобы были поставлены цели и очерчен распорядок работы. Правящая комиссия должна регулярно устраивать встречи, чтобы обеспечить проведение всех нужных подготовительных работ.

Следующие вопросы требуют выяснения:

- дата проведения Charrette
- Невозможно установить наилучшую дату, но следует всячески стараться, чтобы в результате произошла минимизация конфликта. Следует также заметить, что не надо назначать дни подряд, часто

бывает лучше допустить промежутки между сессиями в несколько дней, чтобы дать возможность команде и обществу “передохнуть”. Однако если процесс слишком продлится, существующий в обществе заряд может быть утрачен и интерес к вопросу снижен.

- место проведения рабочего семинара Charrette;
- распорядок рабочего семинара Charrette; Распорядок должен создавать возможность внесения изменений. Время и дата согласованных встреч должны быть максимально соблюдены. И все-таки только из-за распорядка нежелательно игнорирование спонтанно проявленных возможностей или приостановка в данный момент усиленной творческой энергии.
- список приглашаемых участников (особое внимание должно быть уделено экспертам и специалистам). Отправление пригласительных билетов.
- обеспечение питания для команды / участников Charrette;
- обеспечение для жителей других городов места проживания и транспорта;
- подготовка материалов.

За месяц до Charrette:

- все планы должны быть закончены.
- должен быть опубликован первый пресс-релиз.

3. Charrette Рабочий семинар

Ниже приводится пример распорядка рабочего семинара Charrette. Допустимы его изменения и приспособление к конкретной обстановке.

Сессия №1. Встречи правящей комиссии / встречи команды Charrette.

Цель: установление между Charrette и правящей комиссией рабочих взаимоотношений.

Подобная встреча может быть проведена накануне Charrette, после обеда или во время завтрака. Члены команды Charrette и члены правящей комиссии должны взаимно представиться друг другу, коротко сообщить о собственных интересах. После этого правящая комиссия может представить команде Charrette список обсуждаемых вопросов.

Сессия №2. Создание желательной рабочей обстановки.

Первый день, утро.

Цель: команда Charrette представляется непосредственно обществу, информирует его о существующем положении в команде и, если это возможно, тут же, на месте, знакомит с обсуждаемыми вопросами.

В случае, если рассматриваемый вопрос включает какое-то конкретное место, можно организовать совместную поездку туда для изучения на месте ситуации.

Во время этой сессии правящая комиссия

- подытоживает основные вопросы, для наглядности вывешивая на стене список;
- просматривает связанные с вопросом видеозаписи и слайды;
- изучает географическую карту, фотографии и др.;
- изучает отчеты планирования и другую техническую документацию.

Сессия №3. Интервью и сессии участия (input)

Первый день. Утро.

Цель: обеспечение проведения дискуссии между гражданами с разнообразными интересами, общественными группами и командой Charrette по конкретным вопросам.

- команда Charrette делится на маленькие подгруппы для лучшего, эффективного взаимодействия;
- интервью планируется так, чтобы можно было должным образом выслушать каждую группу. Каждая сессия длится примерно 45 минут. С несколькими группами может быть одновременно проведено интервью. Для каждой из них выделяется фасилитатор и производится запись.
- выделяется время для вопросов команде Charrette (о целях, необходимости, обязанностях, активностях и др.).

- после сессий интервью каждому участнику раздаются разноцветные кружочки и предлагается задание “проголосовать” за самые, на их взгляд, важные вопросы с помощью этих кружочков, которые они помещают на стене с перечисленными вопросами. Участники имеют право все кружочки поместить у одного вопроса или разместить их у нескольких вопросов. Такой подход способствует выяснению приоритетов.

Сессия №4. Анализ команды и обзор-пояснение вопросов.

Первый день. Полдень.

Цель: обеспечение участниками команды Charrette наблюдений, сравнения и рассмотрения для подготовки к общественному обсуждению.

Это собрание команды Charrette особенно важно. Во время собрания происходит обмен идеями, умственная работа, первые анализы (например, анализ SWOT), проработка первичных рекомендаций. Эти активности помогают подготовке к назначенной вечерней общественной сессии.

Сессия №5. День открытых дверей - общественный обзор и обратные связи

Первый день. Вечер.

Цель: подытоживание первых впечатлений от команды Charrette, ознакомление общества с предварительными оценками и анализом, получение обратной связи с обществом для обеспечения участия в общественном процессе.

Команда Charrette: анализ и подытоживание:

- представление анализа SWOT (сильные и слабые стороны, опасности) или ознакомление с результатами другого типа;
- ознакомление с целями и приоритетами (результаты упомянутого выше упражнения с кружочками).

Общество:

- после получения первых впечатлений команды Charrette установление обратной связи;
- одобрение или корректирование выбранных командой направлений.

Сессия №6. Разработка целей и рекомендаций.

Цель: разработка предложений, установление путей решения вопросов.

- участники по каждому приоритетному вопросу перераспределяются в малые группы. Каждая подгруппа включает по меньше мере одного эксперта / специалиста.
- члены подгруппы устанавливают пути решения вопроса и разрабатывают предложения.
- собирается вся группа и происходит со стороны каждой подгруппы презентация идей, обсуждение, определение путей решения и др.
- вновь происходит деление на подгруппы и пересматриваются полученные с помощью обратной связи предложения / планы.

Подобный процесс - работа в подгруппах, представление, получение обратной связи и вновь работа в подгруппах - продолжается по мере надобности (с учетом ограничений во времени).

- после окончания такого процесса обмена вся команда Charrette и члены правящей комиссии собираются для обмена идеями, согласования рекомендаций и составления плана действий.

Последняя сессия представляет собой презентацию для общества результатов рабочего семинара команды Charrette. В данном варианте это показано как активность Post-Charrette.

4. Последующие активности семинара Charrette.

Активности Post-Charrette могут быть разделены на три части. Ниже рассматривается каждая из них:

1. Подготовка документации и презентации.
2. Проведение презентации и утверждение рекомендаций.
3. Внедрение и бенчмаркинг.

(a) Подготовка документов и презентации

После завершения рабочих семинаров Charrette команда Charrette прежде всего должна

- подготовить к газетному сообщению приложение;
- создать для потребителя легко используемые документы;
- провести формальную презентацию материалов.

На этом этапе печатается приложение (отдельно напечатанный материал, который распространяется вместе с газетой) и передается соответствующей газете или другому виду общественной меди. Приложение содержит подытоживание результатов, идей проекта и рекомендаций. У приложения несколько целей. Первая - подача широкой общественности информации. Вторая - призывает общество к участию, выражает желание к получению информации (процесс планирования никогда не кончается). Третья - старается заинтересовать общество и поощрить к участию в окончательной презентации. Дата напечатания приложения и окончательная презентация назначаются так, чтобы между ними был промежуток в одну неделю.

Здесь же происходит заполнение для назначенной даты “окончательного документа” в соответствии с собранной информацией. Документу придается окончательный вид после презентации (как правило, после презентации нужно бывает внести небольшие изменения).

Важно, чтобы окончательный отчет был

- ориентирован на действия;
- легко используемым для потребителя;
- позитивным;
- свободным от специфических терминов;
- оформлен визуальными средствами;
- хорошо построен в отношении структуры;
- содержал пояснения (документ не должен быть только описательным).

Формальная презентация должна включать слайды и отпечатанный материал. Более всего пригодны слайды с рисунками, содержащими концепцию проекта и образцы.

В розданных материалах весь проект должен быть подытожен так, чтобы быть понятным для неинформированных лиц, которые до этого не были

включены в процесс (можно использовать упомянутое выше приложение к газете).

(б) Презентация и утверждение.

Цель: представление общественности результатов Charrette.

Во время этого процесса проводится встреча, на которой происходит вербальная и графическая презентация результатов. В конце презентации поощряются вопросы, комментарии, замечания со стороны общества. Вместе с тем обязательно должен быть выделен человек, которому поручается записать комментарии.

В конце презентации окончательный документ может быть в случае надобности модифицирован с учетом полученных комментариев. После этого правящая комиссия принимает и утверждает документ.

(в) внедрение и оценка

Окончание Charrette является лишь частью процесса (в связи с советами по внедрению см. главную секцию).

IV. НУЖНЫЕ РЕСУРСЫ (ВРЕМЯ, БЮДЖЕТ)

Подготовка процесса на высоком уровне требует ресурса времени. Для получения материалов с описанием процесса и подбора экспертов может понадобиться самое меньшее от двух недель и до четырех месяцев. Сам процесс Charrette, как правило, длится один день (хотя рекомендуется четыре дня). При проведении краткого Charrette (двух-трехчасового) можно ожидать лишь ограниченного количества идей.

Фактор расходов включает наем (снятие) нужного места для встреч, получение материалов с описанием существующей ситуации, подбор опытного фасилитатора и другого персонала, закупку нужных материалов. Может понадобиться для некоторых участников обеспечение транспортом и местом проживания; надо этих участников соответствующим образом встретить, в некоторых случаях выделить определенную сумму для компенсации затраченного времени, если они находятся на регулярной службе.

Ниже перечислены главные вопросы, которые должны быть учтены в бюджете Charrette:

- персонал**
 - менеджер проекта;
 - правящая комиссия (9-15 членов);
- транспорт**
- место нахождения**
- питание**
 - питание для команды Charrette и участников;
- подбор участников и рекламирование Charrette**
 - пригласительные билеты для участников;
 - рекламирование Charrette;
- коммуникации**
 - напечатание первичного варианта и окончательного отчета;
 - место проведения Charrette;
 - место для окончательной презентации обществу;
- различные материалы.**

V. ДОПОЛНИТЕЛЬНО - ЛУЧШИЕ ПРИМЕРЫ И ПРЕДПОЛАГАЕМЫЕ СЛОЖНОСТИ

- В некоторых случаях, когда участию экспертов придается особое значение, мнение общества может не быть учтено. Это, со своей стороны, может вызвать сомнение в связи с включенностью общества. Возникновение такой сложности в определенном отношении зависит от выбора “эксперта”.
- Во время Charrette в связи с его длительным характером становится невозможным участие в процессе неработоспособных лиц.

Линки и использованные материалы.

КОНФЕРЕНЦИЯ КОНСЕНСУСА

I. ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Конференция консенсуса - это обсуждение и оценка группой, состоящей из 10-30 случайно подобранных граждан, спорных вопросов общественного значения. Эти граждане обращаются с вопросами к совету экспертов, оценивают и обсуждают между собой их ответы. В результате на основе консенсуса принимается и публикуется в форме письменного отчета заявление. Оно обращено к членам парламента, к лицам, определяющим общественную политику, к широкой общественности и выражает в конце конференции ожидания ее участников, их презентации и рекомендации. Цель конференции консенсуса - расширение дебатов по данному вопросу, учет взглядов неэкспертов и достижение консенсуса, что может быть положено в основу политических решений. Конференция консенсуса, как правило, включает трехдневную интенсивную программу, которая открыта для общества.

II. КОГДА ИСПОЛЬЗУЕТСЯ

Конференция консенсуса обеспечивает граждан механизмом, с помощью которого они смогут оказать воздействие на политические решения, оценку конфликта, на выявление существующих мнений и релевантную оценку для общества того или иного вопроса. Она используется также в качестве инструмента для социальных экспериментов и исследовательских проектов, для повышения общественного сознания и поддержки дебатов. Процесс обеспечивает большое доверие к результатам, поскольку

сами неэксперты определяют порядок дня конференции и оценивают обсуждаемые вопросы. Вслед за использованием этого метода может последовать разработка определенных правил, поощрение новых дебатов, консолидация политики, восстановление мостов между интересами различных групп и перспективами и преодоление фактора страха.

Важно точно определить обсуждаемые на конференции темы.

Указанный метод особенно полезен для комбинирования многих форм знания (например, местных, традиционных, технических) и для принятия информированных взглядов не-экспертов. Он способствует также включению субъективных знаний в медицинское, технологическое и другого типа техническое развитие. Вообще конференция консенсуса представляет собой реальную альтернативу при наличии следующих признаков или их большинства:

- обсуждаемые вопросы требуют участия граждан;
- вопросы носят спорный, комплексный или технический характер;
- у людей и групп с многообразными интересами имеются претензии;
- принимаемые решения прямо и существенно влияют на целевые группы и людей.
- существует надобность повышения общественного сознания и дебатов;
- со стороны граждан существует желание формального участия в процессе.

Процесс обмена информацией вокруг темы конференции обеспечивает существование сильного просветительского компонента.

III. КАК ИСПОЛЬЗУЕТСЯ

A. Обзор

Конференция консенсуса начинается с создания совета граждан из случайно выбранных лиц населения. В течение двух недель до публичной конференции совет на основе консультаций с экспертами и ознакомления с существующей документацией выбирает главные вопросы,

связанные с обсуждаемой темой. После этого граждане, исходя из собственных взглядов разрабатывают список основных вопросов и предъявляют его на конференции консенсуса совету экспертов. В течение двух дней совет граждан в результате обсуждения презентаций экспертов и поставленных к ним гражданами вопросов разрабатывает отчет на основе собственного видения и ответов, полученных от экспертов. Презентация отчета происходит в последний день конференции. После этого отчет как вклад, внесенный обществом в публичную политику, распространяется между лицами, определяющими общую политику, основными заинтересованными сторонами, группами и лицами с другими интересами.

Б. Подготовка

(а) Менеджмент проекта

Группа управления проектом вначале состоит из менеджера и секретаря. Включение в менеджмент других лиц должно происходить вместе с приближением к конференции. На менеджера проекта возлагается обязанность улаживания ежедневных организационных вопросов конференции и выполнение множества других задач, в число которых входят следующие наиболее важные;

- формулирование предложений для предъявления правящей комиссии;
- подбор и наем фасилитатора совета граждан;
- проведение процесса слушания заинтересованных сторон;
- рекламирование членства совета граждан и подбор кандидатов (short Listing), а также ответы на всю корреспонденцию;
- установление связи с потенциальными экспертами и надзор над процессом окончательного подбора;
- финансовое управление проектом;
- взаимоотношения с медией;
- оказание практической помощи в подготовке окончательного документа;
- распространение окончательного документа и обеспечение в дальнейшем его рассмотрения, в том числе посредством организации дебатов или опубликования письменного материала.

Менеджер проекта также координирует встречи и составляет протоколы, бронирует гостиницу; проверяет технические устройства (микро-

фоны и т.д.); проводит рекламирование конференции; выдает практические задания. Совет граждан, правящая комиссия и фасилитатор должны быть обеспечены постоянным обслуживанием.

Наконец очень важно, чтобы менеджер проекта не оказал воздействия на подходы членов группы граждан. Важно также, чтобы секретари, которые помогают совету граждан в процессе подготовки окончательного документа, воздержались от выражения собственных взглядов, использования своих формулировок и оказания влияния на ход дебатов.

(б) Консультационная / правящая комиссия

В консультационную комиссию входят заинтересованные лица, в том числе регуляторы, лица, определяющие публичную политику, ученые, коммерческие и неправительственные организации. Их подбор должен проводиться на основе знания сфер, связанных с обсуждаемой темой, и квалификации, а также многообразия взглядов. Это означает, что в комиссии они должны действовать от имени правящей комиссии, а не своих организаций. Комиссия способствует менеджменту проекта в определении целей, длительности конференции, идентификации потенциальных экспертов (в нужных случаях - источников финансирования) и в составлении информационного пакета.

Задачи консультационной / правящей комиссии:

- определение названия конференции;
- обеспечение объективности проекта;
- мониторинг процесса;
- рассмотрение содержания проекта с менеджером проекта;
- внесение изменений в описание проекта и его распорядок;
- утверждение состава совета граждан;
- обеспечение совета граждан беспристрастным (объективным) и адекватным материалом;
- составление предварительного списка релевантных экспертов, на который будут опираться обсуждения совета граждан;
- утверждение окончательного состава совета экспертов;
- утверждение программы конференции.

(в) Совет граждан

Члены совета граждан, как правило, должны представлять широкие слои населения. Они должны быть избраны заранее, за три-четыре месяца до первых исследовательских субботы и воскресенья.

Совет граждан должен состоять из людей с многообразным опытом, избранных на основе таких социодемографических критериев, как возраст, пол, образование, место жительства и работа.

Процедура подбора не может обеспечить, чтобы члены совета граждан представляли статистические группы населения. Подбор совета производится из заинтересованных лиц для того, чтобы в них были представлены различные подходы. И хотя от желающих стать членами совета граждан не требуется выявления собственных взглядов, эти взгляды проявляются в сделанных ими заявлениях.

Важно, чтобы член совета граждан не был экспертом обсуждаемой темы, или не проявлял специального интереса к соответствующей сфере. Впрочем, заинтересованные в предмете дебатов обыкновенные люди могут тоже быть сочтены людьми со специальными интересами, что вполне допустимо.

Вместе с другими квалификационными критериями от всех желающих стать членами совета граждан требуется обязательно найти время для учебных суббот и воскресений и для конференции консенсуса. Потраченное участниками время не компенсируется. В рамках проекта им будут оплачены расходы на поездки и место проживания, а также другие расходы (уход за ребенком, выходные дни и т.д.).

Задачи совета граждан:

- получение базисных знаний в связи с обсуждаемой темой на основе ознакомления с материалами и принятия участия в подготовительных субботах и воскресеньях;
- подготовка основных вопросов и подвопросов для конференции;
- разработка предложений в связи с составом совета экспертов на основе дискуссий между собой и подготовленного правящей комиссией предварительного списка экспертов;
- постановка вопроса экспертам на публичной конференции;
- оценка полученной информации, согласование основных подходов и рекомендаций на основе проведенных экспертами презентаций по главным вопросам конференции и устроенных на конференции дебатов;
- рассмотрение и разработка рекомендаций.

(г) организаторы

Фасилитатор выбирается для оказания помощи совету граждан. Фасилитатор, как и члены совета граждан, не должен быть экспертом. Он должен быть “профессионалом” в том смысле, что должен быть подготовленными или иметь соответствующий опыт в коммуникации и сотрудничестве. Фасилитатор проводит подготовительные субботы и воскресенья и председательствует на конференции.

У фасилитатора может не быть глубоких знаний в области предмета конференции консенсуса, заинтересованности в оказании воздействие на принятые группой граждан решения. Но он должен владеть хорошими педагогическими навыками, хорошо развитой интуицией и природной способностью управлять гетерогенной группой людей в совместной работе. Помимо этого, весьма важны для него энергия и физическая готовность для председательствования и оказания помощи в составлении окончательного документа.

Задачи фасилитатора:

- обеспечение комфортности для членов совета граждан;
- проведение подготовительных суббот и воскресений, в том числе работа по формулированию основных вопросов;
- председательство и ведение конференции;
- способствовать составлению окончательного документа совета граждан;
- обеспечение концентрации внимания членов совета граждан на основных вопросах (чтобы данные в окончательном документе выводы были релевантны по отношению к проведенным дебатам и не касались вопросов, которые на конференции не были обсуждены);
- тесная работа на протяжении всего процесса с менеджером проекта.

Роль фасилитатора можно сравнить с ролью присяжного заседателя на суде. Например, он должен обеспечить концентрирование внимания экспертов на поставленных гражданами на конференции вопросах и способствовать самым прямым ответам на них. Фасилитатор редко участвует во встречах правящей комиссии, поскольку его основная роль - работа с группой граждан, а не другие аспекты организации конференции.

Весьма важно, чтобы менеджер проекта и фасилитатор предварительно рассмотрели ход конференции и согласовали методы работы с советом

граждан, например, они должны договориться о том, чтобы члены группы граждан работали как единая команда и чтобы в их деятельности все члены эффективно и одинаково принимали участие. Это следует учесть при выборе рабочих методов.

Согласие должно быть достигнуто и относительно степени контроля над дискуссиями совета и того, как далеко могут зайти в этом отношении члены совета. Такие рассмотрения способствуют лучшему пониманию задач фасилитатора и менеджера проекта, используемых педагогических методов и подходов. Этот процесс повышает доверие к задачам и методам, которые могут оказаться полезными в сложной атмосфере конференции.

(д) Эксперты

Совет экспертов состоит из 12-15 человек, имеющих как традиционную, так и нетрадиционную квалификацию в обсуждаемом вопросе. Он включает и ученых, и экспертов, фокусированных на соображениях (opinion-focusing). Ученый-эксперт соответствует профессиональной / традиционной в научном подходе дефиниции. Эксперт по формированию соображений (opinion forming) может представлять интерес-группу, быть известным в искусстве и т.д. Иначе говоря, эксперт - это личность с релевантными знаниями, которая выходит за рамки общих знаний.

Эксперты обязаны присутствовать на конференции консенсуса в субботу-воскресенье. При создании совета экспертов должно быть обеспечено рассмотрение на конференции профессиональных и противоположных соображений. Это касается всех сфер, в том числе социально-этической, научной, политической, охраны окружающей среды и здравоохранения, сферы безопасности и экономики.

Составление предварительного списка экспертов должно быть начато на начальном этапе. Группа управления проектов должна суметь прогнозировать те категории людей, от имени которых совет граждан может поставить вопросы. Следует связаться с потенциальными кандидатами в соответствующей категории, информировать их о процессе отбора и существующих ожиданиях, а также выяснить, есть ли у них желание участвовать и время для этого. Непосредственный подбор кандидатов в

эксперты проводит совет граждан во вторые учебные субботу и воскресенье после разработки основных вопросов.

Совет граждан должен провести идентификацию типов потенциальных экспертов, которых хотели бы видеть на конференции, поскольку он может не знать имен и фамилий конкретных людей. Выполнение этой функции может быть возложено на группу управления проектом. Несмотря на то, что составленный группой управления проектом список кандидатов в эксперты может включать много фамилий, он редко удовлетворяет всем требованиям совета граждан. Соответственно менеджмент проекта должен в самые краткие сроки обеспечить размещение желательных кандидатов в эксперты в соответствующие категории, пригласить их и информировать после вторых учебных субботы и воскресенья, чтобы утвердить их в достаточные сроки до конференции.

После утверждения экспертам посылают в связи с их компетенцией несколько вопросов. От экспертов требуется подготовка краткой презентации данных вопросов, представление и обсуждение которых будет проведено на конференции консенсуса.

Экспертам по существующим в обществе обычаям может быть выдан или не выдан гонорар. Это должно быть решено на этапе составления бюджета. Расходы же на поездки, питание и проживание экспертам, как правило, должны быть возмещены.

С. Конференция консенсуса

1. Предварительное информирование совета граждан

С момента создания совета граждан до первых учебных субботы и воскресенья членам совета должна быть передана предварительная информация по обсуждаемым темам. Решение о содержании и размерах этой информации должны принять менеджмент проекта и консультационная комиссия. Отдельные части информационного проекта могут быть затребованы консультационной комиссией и другими экспертами от идентифицированных заинтересованных лиц. Не обязательно ограничивать информационный пакет печатным материалом. От первых до вторых субботы и воскресенья и от вторых субботы и воскресенья до конферен-

ции совет граждан сам может потребовать определенную специфическую информацию, или сведения об опыте, или сами граждане могут собрать и обменяться друг с другом соответствующей информацией.

2. Первые суббота и воскресенье

Пять целей:

- углубление знаний
 - подача основной информации;
 - ознакомление с контекстом и методом;
 - взаимоотношения с экспертами, обществом и медией;
- создание команды;
- идентификация сферы претензий и интересов;
- начало разработки вопросов;
- составление распорядка вторых субботы и воскресенья.

Первые суббота и воскресенье представляют собой напряженный график начала учебы для членов совета граждан, которые станут более информированными по обсуждаемому вопросу в течение следующих месяцев. Это в то же время и начало установления взаимоотношений между группой управления проектом, фасилитатором и членами совета граждан. Одна из целей процесса заключается в том, чтобы граждане со временем стали активнее участвовать в процессе принятия решений. Поэтому, хотя учебные суббота и воскресенье начинаются по составленному командой управления проектом распорядку, этот распорядок должен быть гибким и способным к адаптации, т.е. способствовать готовности граждан самим взять на себя управление процессом. Одна из функций фасилитатора - обеспечить постепенный переход управления процессом в руки граждан. Совету обязательно должна быть дана возможность для разработки собственных соображений и подходов без всякого влияния со стороны.

Задачи участников в первые субботу и воскресенье

Менеджмент проекта

- обзор контекста обсуждаемой темы, стадий процесса и существующих ожиданий;
- обеспечение широкой информационной базой, опираясь на которую члены совета граждан смогут разработать основные вопросы.

Фасилитатор

- направление деятельности совета граждан к принятию решений на основе консенсуса;
- помощь совету граждан в отношении процесса и контроля над определением его направлений;
- формирование команды.

Совет граждан

- ознакомление с множеством вопросов, связанных с обсуждаемой темой;
- идентификация сфер интересов и претензий;
- формулирование основных вопросов в каждой сфере;
- составление распорядка вторых учебных субботы и воскресенья.

Если группа управления проектом хочет записать ход процесса, обязательно предварительное получение согласия от совета граждан до начала субботы и воскресенья. Запись конференции, как правило, проводится в целях поддержки процесса со стороны организаторов, а также региональной или национальной медики или с целью документации.

3. Вторые суббота и воскресенье

Пять целей:

- последующее углубление знаний после последней субботы и воскресенья;
- передача совету граждан контроля над ведением процесса и принятием решений;
- формулирование основных вопросов;
- идентификация нужных для конференции типов экспертов;
- планирование конференции.

Распорядок этих субботы и воскресенья должен быть составлен советом граждан в течение первых субботы и воскресенья. Члены совета граждан должны проконтролировать как ведение процесса, так и принятие решений в рамках возможностей или в том объеме, который не вызовет у них дискомфорта. Группа менеджмента проекта и фасилитатор помогают процессу передачи контроля выполнением любой функции, которую им поручит совет граждан. Это повышает ответственность у членов совета граждан целиком по отношению к проекту и его результатам.

Ко вторым учебным субботе и воскресенью участники обязаны выполнить следующие задачи:

Менеджмент проекта:

- организация вторых учебных субботы и воскресенья в соответствии с желаниями совета граждан;
- подготовка к конференции консенсуса списка доступных экспертов.

Фасилитатор:

- способствование взятию гражданами контроля над процессом и его результатами;

Совет граждан:

- пересмотр вопросов в каждой сфере в связи с обсуждаемой темой;
- подбор к конференции консенсуса экспертов для ответов на те или иные вопросы;
- планирование конференции консенсуса.

4. Третья суббота и воскресенье

Конференция консенсуса - это трехдневная публичная встреча, где по инициативе граждан проходит дискуссия между гражданами и экспертами. К этому этапу члены совета граждан уже хорошо информированы в области обсуждаемых вопросов. Они должны на конференции исполнять одновременно две роли: с одной стороны, представителей широкой общественности, с другой же - хорошо информированных граждан. Они должны помнить обе эти роли при взаимоотношениях с другими участниками конференции для того, чтобы процесс прошел плодотворно как для обоих советов, так и для других участников конференции.

Задачи разных участников конференции

Менеджмент проекта:

- проведение регистрации и устранение существующих сложностей;
- координация взаимоотношений медиа с советом граждан и советом экспертов;

Фасилитатор:

- способствовать проведению группой граждан конференции и подготовке окончательного отчета.

Модератор:

- оказание помощи в проведении конференции и распределении времени.

Совет экспертов:

- проведение презентации, основанной на главных вопросах;
- ответы на вопросы, поставленные членами совета граждан и другими участниками конференции;
- интервью меди.

Совет граждан:

- постановка вопросов совету экспертов;
- подготовка и презентация окончательного отчета;
- высвобождение свободного времени для интервью меди.

(1) Первый день конференции

Основные компоненты:

- презентация экспертов;
- опрос экспертов со стороны совета граждан;
- ответы экспертов.

Первый день посвящается презентации экспертов, вслед за этим - постановке вопросов к ним со стороны совета граждан. Формат постановки вопросов определяется советом граждан в течение вторых учебных субботы и воскресенья. В первый день аудитория ограничивается лишь ролью пассивных наблюдателей. По крайней мере один человек из группы менеджмента проекта должен быть фокусирован на удовлетворении требований и надобностей обоих советов, в то время как другой должен быть ответственен за устранение сложностей. Это самый продолжительный день конференции, который может продлиться от 6 до 8 часов.

В течение дня на конференции будут заслушаны 10-15 презентаций. Председатель (т.е. фасилитатор) обязан проследить, чтобы эксперты уложились в отведенное им время, чтобы осталось достаточно времени для вопросов и чтобы был соблюден распорядок.

К концу дня собирается совет граждан для оценки прошедшего дня и для выявления тех вопросов и претензий, которые остались без ответа. Граждане составляют список дополнительных вопросов, которые будут поставлены во второй день конференции.

(2) Второй день конференции

Основные компоненты:

- предъявление экспертам дополнительных вопросов со стороны совета граждан;
- постановка вопросов экспертам со стороны аудитории;
- подготовка советом граждан окончательного отчета.

Сначала экспертам задают вопросы члены совета граждан, на которые эксперты отвечают. Только после этого аудитории предоставляется возможность обратиться с вопросами к экспертам. Участие аудитории не всегда характерно для конференций.

После окончания формальной части процесса совет граждан собирается за закрытыми дверями для составления окончательного отчета, в чем им помогают фасилитатор и записывающий персонал. Структура отчета определяется основными вопросами. Отчет включает все, что прослушали члены совета граждан и чему научились в процессе проведения суббот и воскресений. Отчет обычно пишется между вторым и третьим днем и представляется в последний день. Процесс написания окончательного документа и обсуждения его содержания часто является весьма длительным. Роль фасилитатора здесь достаточно чувствительна. С одной стороны, он должен помочь мотивации и поощрить группу, с другой - не должен излишне вмешиваться в работу совета. Фасилитатор должен обладать чисто педагогическими и психологическими навыками для того, чтобы дать возможность всем членам совета граждан высказать собственные соображения.

Обсуждение должно быть прекращено, если вопрос будет исчерпан. С целью ускорения процесса работа проводится в группах, вслед за пленарными заседаниями. Фасилитатор обычно делит членов совета граждан на группы, которые индивидуально работают над 2-3 основными вопросами. Каждой группе помогает секретарь, который составляет протокол.

Проведенная в группе работа передается другим группам и рассматривается на пленарном заседании. Результаты оценки и рекомендации должны быть согласованы. Этот процесс может продлиться до глубокой ночи. На иных конференциях может понадобиться выделение дополнительного дня для подготовки окончательного документа. Такая необходимость может возникнуть и быть решена на каждой конкретной конференции индивидуально. Она часто зависит от специфики и комплексности обсуждаемого вопроса.

(3) Третий день конференции

Основные компоненты:

- совет граждан представляет свой отчет и отвечает на вопросы экспертов и аудитории.

К последнему дню конференции команда управления проектом готовит копии окончательного отчета для экспертов и других участников конференции. Конференция консенсуса заканчивается презентацией советом граждан собственного отчета. Экспертам, а после них и другим участникам конференции предоставляется возможность задать вопросы членам совета граждан. Эксперты могут исправить в отчете лишь фактические ошибки, поскольку отчет отображает выводы и перспективы граждан. После этого отчет публикуется и распространяется.

IV. НУЖНЫЕ РЕСУРСЫ (ВРЕМЯ, БЮДЖЕТ)

а) Распорядок

Весь процесс в среднем требует двенадцати месяцев, хотя и может быть сокращен до семи месяцев. Ниже предлагаются два разных варианта. Первый – более общий, двенадцатимесячный обзор, а другой охватывает детальный перечень мероприятий, он начинается за 24 недели до конференции консенсуса.

12-месячный общий распорядок

За год до конференции консенсуса:

Первый шаг – это создание консультационной/праващей комиссии. Затем комиссия и организаторы определяют контекст проведения кон-

ференции (вопросы, связанные с контекстом см. выше). Одновременно должны быть идентифицированы потенциальные источники финансирования и связь с ними (при наличии таковых)

За 4-6 месяцев до конференции консенсуса:

Подбор совета граждан - организаторы должны начать составлять список потенциальных экспертов. Они должны нанять фасилитатора и модератора конференции. С помощью консультационной комиссии можно начать собирать для совета граждан информационный материал, в том числе записи, материал для чтения и видеоматериал. Разработка материалов промоушена конференции.

За 3 месяца до конференции консенсуса:

Подготовка информационного пакета и его отправление членам совета граждан до начала первых учебных субботы-воскресенья.

За 2 месяца до конференции консенсуса:

Первые учебные суббота-воскресенье. Это первая встреча совета граждан. Её цель – представление рассматриваемой темы, идентификация основных пунктов и вопросов, начало идентификации желательных типов экспертов и начало вторых субботы-воскресенья. Отбор экспертов продолжается.

За месяц до конференции консенсуса:

Вторые суббота-воскресенье. Это последние учебные суббота-воскресенье совета граждан. В их задачи входит дальнейшее углубление знаний по рассматриваемой теме; формулирование содержания основных вопросов и подвопросов, завершение отбора экспертов для конференции и определение распорядка конференции, её рекламирование и регистрация конференции.

Суббота-воскресенье конференции консенсуса:

Это публичный процесс, продолжающийся три дня, и не обязательно проводить его в субботу-воскресенье. Первый день конференции охватывает, как правило, презентации экспертов и вопросы совета граждан к экспертам. На следующий день члены совета граждан задают экспертам дополнительные вопросы. С вопросами к экспертам обращается и аудитория. После завершения вопросов - ответов совет граждан готовит

отчёт. Отчёт представляется экспертам и аудитории в начале третьего дня. Эксперты могут исправлять в отчёте лишь фактические ошибки до тех пор, пока они и аудитория могут задавать вопросы совету граждан.

Через месяц после конференции консенсуса:

Окончательный отчёт совета граждан исправляется грамматически и стилистически, печатается и распространяется среди лиц, определяющих политику, коммерческих и неправительственных организаций, а также среди интерес-групп и людей. Отчёт представляет собой вклад общественности в определение публичной политики.

Через 1-12 месяцев после конференции:

проводится оценка проекта.

6-7 месячный детальный распорядок и список конкретных задач

Данный распорядок времени требует примерно 24-недельного планирования и подготовки конференции, после этого проводится конференция и распространяется окончательный отчёт.

24-ая неделя

- наём менеджера, ассистента и секретаря проекта;
- создание группы проекта;
- определение даты конференции и бронирование места для её проведения;
- собирается группа планирования (как правило, эта группа состоит из 5-6 экспертов и лиц, заинтересованных в обсуждаемой теме);
- бронирование/взятие напрокат необходимого технического оборудования;
- начало подготовительных работ по предварительному материалу, который надо передать совету граждан;
- запрос из соответствующего ведомства имён, фамилий и адресов около 200 случайно отобранных граждан;
- определение бюджета (или уточнение проекта бюджета).

23-ья неделя

- бронирование для членов совета граждан места проживания на протяжении двух суббот-воскресений.

- бронирование места (здания) непосредственно для конференции;
- разработка руководств по предварительному материалу;
- составление предварительного списка возможных экспертов и спикеров конференции и его уточнение в последующие две недели;
- Подбор фасилитатора и его представление участникам проекта;
- отправка писем примерно 200 случайно отобранным гражданам с приглашением их в качестве членов совета и с просьбой заполнить заявку с релевантной информацией для процесса отбора. Этим гражданам следует сообщить, что в случае их согласия принять участие в процессе, они должны вернуть заявку (в приложенном конверте со штампом)

22-ая неделя

- согласование расписания встреч с группой планирования и организация встречи;
- создание вебстраницы проекта;

21-ая неделя

- информирование политиков о проекте;
- информирование других заинтересованных лиц.

20-ая неделя

- окончание срока получения заявок от граждан о членстве совета граждан;
- проведение первой встречи группы планирования, в задачи которой входит:
 - рассмотрение пособий по предварительному материалу;
 - определение критериев отбора совета граждан;
 - предложения потенциальных экспертов/спикеров конференции.

19-ая неделя

- отправка для утверждения группе планирования списка состава совета граждан;
- отправка писем гражданам, отобранным для совета граждан; к письму должна быть приложена «Форма подтверждения» и просьба подписать и вернуть её (в приложенном конверте со штампом).

18-ая неделя

- планирование вместе с фасилитатором осуществления проекта;

17-ая неделя

- отправка соответствующих писем тем гражданам, которые прислали ответы, но не были включены в совет граждан;
- выбор спикера для курса первой субботы-воскресенья;
- начало составления списка лиц, приглашённых на конференцию, и его уточнение в течение последующих нескольких недель;
- отправка первичного варианта подготовительного материала группе планирования;

16-ая неделя

- отправка писем совету граждан с инструкциями и проектом курса для первых субботы-воскресенья, а также по их просьбе дополнительная информация;
- проведение второй встречи с группой планирования: рассмотрение предварительного материала и уточнение списка возможных экспертов/спикеров;
- отправка писем экспертам, вошедшим в предварительный список, с сообщением им о их возможном приглашении на конференцию; их надо спросить о том, где их можно найти (ответ посылается в приложенном конверте со штампом);

15-ая неделя

- завершение редактирования предварительного материала.

14-ая неделя

- подготовка распорядка и других деталей конференции. Выяснение, как разместятся на конференции члены обоих советов, председатель и аудитория.

13-ая неделя

- печатание предварительного материала и его отправка совету граждан;
- печатание программы для первой учебных субботы-воскресенья и её отправка совету граждан;

12-ая неделя

- бронирование ресторана для конференции (как правило, эксперты и члены совета граждан должны быть приглашены на обед).

11-ая неделя

- завершение подготовительных работ для курса первых субботы-воскресенья.
- проведение первых учебных субботы-воскресенья. Их задачи:
 - знакомство;
 - мозговой штурм и дебаты вокруг обсуждаемых вопросов и проблем;
 - определение 6-8 тем, которые будут положены в основу структуры вопросов;
 - идентификация дополнительной нужной информации для совета граждан;

10-ая неделя

- изучение тех фактических вопросов, которые остались без ответа в первые субботу-воскресенье.

9-ая неделя

- отправка дополнительной информации совету граждан.

8-ая неделя

- отправка программы курса вторых субботы-воскресенья совету граждан;
- практическая подготовка к курсу вторых субботы-воскресенья.

7-ая неделя

- проведение курса вторых субботы-воскресенья. Их задачи:
 - уточнение вопросов и делимитация;
 - распределение вопросов между 6-8 темами.

6-ая неделя

- разработка предварительной программы конференции.

5-ая неделя

- проведение третьей встречи с группой планирования: принятие окончательного решения по поводу того, какой эксперт на какой вопрос будет отвечать;
- установление связи с экспертами: отправка просьбы о выступлении на конференции и подготовке письменного материала для совета граждан за две недели до начала конференции. Тем, кто согласится, надо сообщить, что им будет отправлено письмо в течение следующей недели, с дополнительной информацией;

- отправка пригласительных билетов на конференцию;
- бронирование места проживания для экспертов, живущих за городом.

4-ая неделя

- практическая подготовка к конференции;
- отправка писем экспертам/спикерам, с практической информацией о конференции, а также с перечнем вопросов совета граждан, на которые им придется ответить;
- отправка подробной программы конференции совету граждан;
- отправка соответствующих писем тем экспертам, с которыми связались раньше, но которые не были приглашены на конференцию.

3-ья неделя

- завершение подготовительных работ к конференции.

2-ая неделя

- последний срок представления экспертами/спикерами презентаций для конференции;
- последний срок регистрации (для желающих присутствовать на конференции);
- редактирование и печатание материалов конференции;
- печатание окончательной программы и другой информации;
- отправка указанных выше материалов конференции совету граждан, экспертам и другим заинтересованным лицам. Подготовка дополнительных копий для конференции.

1-ая неделя

- отправка подтверждения для аудитории;
- установление связи с прессой;
- завершение подготовительных работ. Должны быть доступны:
 - листы бумаги газетного формата;
 - несколько досок для записи;

Примечание: предпочтительнее вместо досок и мела использовать большие листы бумаги, их легче транспортировать и хранить в архиве.

- кнопки или гвозди для прикрепления бумаги к доске;
- несколько яркого цвета маркеров с широкой головкой;
- ксерокс;
- компьютер;
- проектор слайдов и экран;
- проектор;
- фото- или видеокамера;
- карандаши и ручки.

В. Конференция

За один день до публичной конференции

- члены совета граждан собираются, осматривают зал конференции и вместе обедают.

Первый день публичной конференции

- эксперты устраивают свои презентации, отвечают на вопросы, заготовленные советом граждан в течение учебных субботы и воскресенья. В полдень экспертам даётся время для уточнения ответов на вопросы совета граждан.

Второй день публичной конференции

- совет граждан задаёт вопросы экспертам и вступает с ними в дебаты. После ответов на вопросы членов совета граждан открывается форум для аудитории.

Последующие задачи, как правило, решаются вечером или в течение всей ночи. Впрочем, можно добавить ещё один день для процесса.

- совет граждан готовит рекомендации и отчёт.
- готовый отчёт печатается с целью распространения и публикуется на вебсайте.
- готовится пресс-релиз, который содержит основные рекомендации совета граждан, и посылается прессе.

третий или четвёртый день публичной конференции (с учётом того, добавляется ли ещё один день конференции для дебатов и написания отчёта)

- совет граждан проводит презентацию окончательного документа для экспертов, политиков, прессы и остальной аудитории;
- оценка проекта;
- ланч и прощание.

После конференции

- окончательный документ совета граждан, как и письменная контрибуция экспертов, отражается в отчёте.
- рекомендации совета граждан рассылаются членам парламента (и другим релевантным лицам) с помощью информационного бюллетеня.
- подытоживание оценки проекта и опубликование на вебсайте.

В) бюджет

Процесс расписан подробно и требует значительных ресурсов. Объём расходов зависит от масштаба конференции (региональная конференция или в масштабе страны), от метода подбора, транспортировки и места проживания, вида и объема рекламы. Основные бюджетные единицы консенсуса:

- персонал проекта
 - менеджер проекта;
 - секретарь;
 - менеджер/ассистент по коммуникации
 - фасилитатор;
 - обслуживающий персонал офиса;
 - модератор.
- поездка;
- место проживания;
- питание;
 - учебные суббота и воскресенье;
 - конференция консенсуса: заседания и присутствующая аудитория;
 - устройство приёма медики после конференции консенсуса.
- подбор и промоушен;
 - почтовая переписка для подбора членов совета граждан;
 - реклама и промоушен конференции.
- коммуникации
 - печатание материалов конференции;
 - печатание отчёта проекта и его окончательного варианта.
 - местонахождение;
 - учебные суббота и воскресенье;
 - конференция консенсуса.
- Материалы и ресурсы.

V. ДОПОЛНИТЕЛЬНО – ЛУЧШИЕ ПРИМЕРЫ И ПРЕДПОЛАГАЕМЫЕ СЛОЖНОСТИ

Метод подбора может не обеспечить представительного участия. Может понадобиться проведение множества конференций, чтобы обеспечить появление более широких и репрезентативных соображений.

ДЭЛФ

I. ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Дэлф – это повторяемое исследование экспертов. Каждый участник заполняет вопросник, и затем им предоставляется информация об ответах других участников. На основании этой информации они вновь заполняют вопросник и предлагают пояснения по всем тем соображениям, которые существенно отличаются от других соображений. Эти определения – полезная информация для других. Помимо этого, они могут изменить своё мнение ознакомившись с ответами других участников. Этот процесс повторяется столько раз, сколько он может принести пользу. Суть процесса в том, что вся группа может взвесить разные соображения, которые основываются на привилегированной или труднодоступной информации. Соответственно, в большинстве случаев при проведении дэлфа уровень консенсуса увеличивается с каждым раундом.

Дэлф, как правило, проводится путём почтовой переписки, хотя он может проводиться и в режиме он-лайна, или в формате прямого общения (лицом к лицу). Основные характеристики процесса традиционного дэлфа: (1) структурирование хода информации, (2) обратная связь с участниками и (3) анонимность участников. При проведении дэлфа в формате прямого общения анонимность исключается. Одним из видов дэлфа является политический дэлф, целью которого является выявление всех соображений и альтернатив по рассматриваемому вопросу, а также всех аргументов, поддерживающих или противоположных им.

II. КОГДА ИСПОЛЬЗУЕТСЯ

Целью дэлфа является максимальное использование процесса собирания и обмена информацией, для того чтобы дать респондентам возможность

учиться друг у друга без всяческого нежелательного воздействия, которое присутствует при прямом общении (в это время, как правило, доминируют те люди, которые говорят громче всех или пользуются престижем). Этот метод позволяет экспертам системно подойти к комплексным вопросам. С каждым раундом происходит обмен релевантной информацией, что способствует дальнейшему повышению образования совета граждан. Соответственно, рекомендации могут даваться с опорой на полную информацию.

Использование дэлфа, как правило, необходимо и полезно в следующих случаях:

- проблема не подлежит точному аналитическому методу, хотя её решению может помочь коллективная субъективная оценка;
- для внесения своего вклада в изучение широких или комплексных проблем у индивидов нет опыта адекватной коммуникации, но они могут быть широко образованы или иметь квалификацию.
- для эффективного обмена информацией при прямом общении необходимо больше нужного количества людей (кроме процесса дэлфа при прямом общении, когда происходит замещение пленарных заседаний работой в подгруппах);
- отсутствие удобного времени и расходы делают невозможными частые встречи групп;
- повышения эффективности прямых встреч можно добиться процессом дополнительной групповой коммуникации;
- разногласия между людьми настолько велики или политически остры, что процесс коммуникации требует соблюдения анонимности и модерации;
- гетерогенность участников должна быть соблюдена для обеспечения точности результатов (во избежание личностного влияния или количественного доминирования).

Цели политического дэлфа:

- должны быть рассмотрены все возможные альтернативы;
- предварительное вычисление влияния той или иной альтернативы и результатов, её предполагаемое воздействие;
- изучение и вычисление приемлемости конкретной альтернативы.

Метод дэлфа был создан с целью преодоления социопсихологических проблем, связанных со встречами в формате прямого общения:

- доминантная личность или с ораторскими способностями человек, который берёт в руки контроль над процессом;
- нежелание людей занять позицию по тому или иному вопросу, пока неизвестны все факты или пока не станет очевидной позиция большинства;
- сложности, связанные с публичным противопоставлением с высокопоставленными лицами;
- отсутствие желания изменить позицию после того, как она будет выражена публично;
- боязнь высказать мысль, которая может оказаться нежелательной или даже оскорбительной.

III. КАК ИСПОЛЬЗУЕТСЯ

A. Обзор

Традиционный компьютерный или прямой дэлф, как правило, осуществляется в четырёх фазах. В первой фазе рассматривается предмет дискуссии, когда каждый индивид вносит свой вклад представлением информации по данному вопросу. Во второй фазе создается общее представление о том, как смотрит группа на обсуждаемые вопросы. Например, есть или нет разногласия по таким сравнительным терминам, как «подлежащий осуществлению», «важный», и «желательный» и т.п. Если есть существенные разногласия, то в третьей фазе выявятся их причины, и они будут оценены. Четвёртая фаза содержит окончательную оценку, а после осуществления предварительного анализа всей собранной информации, и с оценкой будут ознакомлены все участники.

Ниже приводится описание каждого этапа традиционного дэлфа, за которым следует описание одного из его видов — политического дэлфа. В конце описываются этапы конференции дэлфа.

Дэлф отчасти - контролируемые дебаты. Причины противоположных позиций высказываются искренне, откровенно, спокойно, безо всякого возмущения. Эти высказывания сообщаются всем участникам дэлфа. В большинстве случаев дело доходит до консенсуса. Но даже если консенсус невозможен, важно, что для всех становятся понятными причины различ-

ных позиций. Лица, принимающие решения, изучают эту информацию и сами оценивают причины разногласий, основываясь на своих знаниях и целях.

Результаты дискуссий, полученные методом дельфа, не считаются статистически важными и не принимаются (на это они и не были рассчитаны) из-за малого количества респондентов. Другими словами, на основании полученных во время публичной дискуссии результатов мы всё же не можем считать их типичными для широкой общественности (или даже для отдельных групп дельфа). Эти результаты в общем представляют собой всего лишь синтез соображений определённых групп.

Основное достоинство дельфа — это те идеи, проявлению которых он способствует, в том числе и те идеи, которые не становятся предметом консенсуса. Аргументы в пользу других позиций — важный продукт дельфа.

В. Исполнение

1. Персонал и обязанности

(а) Организационная группа

Задачи организационной группы:

- идентификация и подбор экспертов;

Успех метода дельфа зависит от правильного подбора экспертов. С этой точки зрения, решающим является включение в процесс людей, которые могут предложить полезные идеи. В основанных на статистике исследованиях, таких, как исследование общественного мнения, предполагается, что состав участников репрезентативен широкой общественности. Для дельфа же необходимы нерепрезентативные, знающие люди. Исходя из этого, первое требование дельфа — это подбор участников.

Идентификация знающих людей происходит, как правило, в процессе, называемом «Дейзи Чейнинг», на основе научной литературы по предмету исследования, а также других рекомендаций учреждений и экс-

пертов. С точки зрения опубликованной литературы, поиски людей оставляют без внимания тех, кто мог бы внести вклад в процесс, но не публиковался. Рекомендации, полученные от учреждений, имеют тот же недостаток: рекомендации ограничиваются теми людьми, которых знают в учреждениях. «Дейзи Чейнинг» характеризуется опасностью идентификации узкой группы. Одно из средств обеспечения подбора таких кандидатов, которые имеют соответствующие навыки, - это составление матрицы, в которой даны все необходимые свойства и навыки. Ряды матриц составляют имена перспективных кандидатов. Графы используются для указания на то, проявления каких навыков можно ожидать со стороны того или иного кандидата.

Для привлечения тех людей, которые оказались за пределами этого процесса, но способны внести свой вклад в процесс новыми и инновационными идеями, принимаются следующие меры:

- использование информационных досок для того, чтобы потенциальные контрибуторы в неформальной обстановке смогли идентифицировать себя;
- востребование от профессоров рекомендаций способным студентам университета;
- рекламирование участия в процессе проведением предварительного дэлфа;

В большинстве исследований используются группы, составленные из 15-35 человек. При определении величины списка кандидатов должны быть учтены показатели приема - 35-75 процентов.

После составления списка кандидатов надо связаться с каждым индивидуально. Для этого нельзя использовать стандартные письма. Первоначально можно связаться по телефону, хотя для подтверждения приглашения необходимо послать письмо. Оно должно включать описание проекта, его целей, количество раундов (или возможные затраты времени), условие соблюдения анонимности и, в случае необходимости, подтверждение приема кандидата в группу дэлфа.

Составление вопросников:

Следующий этап – это формулирование вопросов. Вопросы должны быть точными и должны подлежать ответу. Для обработки вопросов

можно создать маленькую группу. Вопросы посылаются маленькой группе экспертов (в составе примерно из 10 человек), работающей при организационной группе. На этом этапе можно допустить ответы типа эссе. Группа исследования рассмотрит полученные ответы и составит вопросник уже не типа эссе (nonessay).

Этот последний будет использован в качестве основы первого вопросника. Тестирование вопросника должно быть осуществлено с помощью маленького консультационного совета, что включает непосредственное заполнение вопросника. Цель тестирования — выявление допущенных ошибок в формулировании вопросов и любой возможной неточности при их интерпретации.

Вопросы, которые требуют количественных ответов или простого знака отметки, всегда легко используемы. Когда вопросы составлены в таком формате, их легко обработать с помощью программы электронной таблицы (spreadsheet software). Впрочем, не всегда возможна или желательна постановка вопросов именно в такой форме. Например, если мы хотим получить предложения группы дэлфа о количественном сокращении роста населения в связи с государственной политикой: в данном случае вся суть исследования заключается в деталях, которую может предложить группа. Помимо этого, даже тогда, когда вопросы требуют количественного ответа, а не описательного, записи членов группы могут содержать самую полезную информацию: указание на других людей, прошлый опыт, неточность, указание на данные и т.п. По этой причине чтение всех вопросников и их классификацию должны проводить старшие члены группы.

Содержание вопросов весьма важно. Распространённая ошибка — когда в одном и том же вопросе объединяется два явления. Например: «Когда изготовят велосипеды в основном из пластика и используют их для урбанического транспортирования?» Ответы на этот вопрос могут исходить как из представления людей о том, когда будут изготовлены велосипеды в основном из пластика, а также из представления об использовании велосипедов в качестве урбанического транспортирования. Даже незначительное исправление содержания вопроса оказывает влияние на ответы. Именно поэтому желательно провести тестирование вопросника не только путем получения ответов от тестгруппы, но и путем интерпретации вопросов той же группой.

Распространение вопросника:

После завершения работы над вопросником он посылается участникам. Приложенное к вопроснику письмо напоминает участникам о цели исследования, устанавливает сроки для ответов и указывает на обратный адрес вопросника. Практические возможности передачи вопросников и получения ответов – почта, факс и электронная почта.

Анализ комментариев и обратная связь с экспертами после каждого раунда:

Результаты обрабатываются группой исследования. Раунд обратной связи будет использован для призыва представить результаты и противоположные мнения и пересмотреть результаты. Причины в стиле дэлфа будут разложены перед теми участниками, которые ответили в первом раунде. Им следует предложить пересмотреть свои ответы с учётом причин противоположных мнений.

Написание окончательного доклада:

(б) Эксперты

- заполнение вопросника;
- присутствие на запланированных встречах, если встреча проходит в формате прямого общения.

(в) Модератор(ы)

- Если дэлф проводится в формате прямого общения, понадобятся один или два модератора.

2. Традиционный дэлф (бумага и ручка)

Процедуру традиционного дэлфа можно разделить на следующие этапы (для графического обзора см. структурную схему метода дэлфа):

(1) создание группы для проведения дэлфа по рассматриваемым вопросам и для мониторинга.

(2) отбор и наём участников дэлфа

Члены группы дэлфа обычно - эксперты в области рассматриваемого вопроса. Согласно определённой литературе, члены группы, как правило,

должны быть хорошо информированы по данному вопросу, хотя наличие высокой квалификации для них не обязательно. Необходимый уровень квалификации будет зависеть от конкретного пункта и вопросов. Количество членов группы может во многом различаться в разных дэлфах, однако группа должна составлять как минимум из 4 человек.

(3) Составление первого раунда вопросника дэлфа

Для составления первого раунда вопросника требуется месяц или больше. Поставленные вопросы, во избежание нерелевантной информации должны быть точными. Хотя, с другой стороны, объём информации в вопроснике должен быть ограничен как можно в меньшей степени. К вопроснику, как правило, бывает приложена аннотация предварительной информации. В отдельных случаях к вопроснику прилагаются также один или несколько сценариев, в которых представлена определенная данность и которую респондент должен учесть при оценке того или иного вопроса (как правило, такие сценарии связаны с аспектами будущих экономических условий, например с уровнем инфляции).

Часто наряду со шкалами оценки предлагается множество альтернатив, для того, чтобы респонденты точнее определили свой выбор. Вот пример общего использования шкалы:

1	*	2	*	3	*	4	*	5	*	6
никак не согласен		Не согласен		Отчасти не согласен		Частично согласен		согласен		Полностью согласен

Сначала же следует избегать сложных предложений. Например, предложение «Считаете ли вы, что *x* или *y*...» надо разделить на две части, например, «Считаете ли вы, что *x*...» или «Считаете ли вы, что *y*...».

(4) Проверка содержания вопросника (неясность, двусмысленность)

Тестирование каждого вопросника должно проводиться с теми людьми, которые не участвовали в его создании. Надо идентифицировать и исправить фразы, которые могут поставить человека в тупик).

(5) передача членам группы первого вопросника

(6) анализ ответов первого раунда:

*(7) подготовка второго раунда вопросников
(и возможное тестирование)*

О существующих разногласиях во мнениях участников этого раунда следует сообщить всем участникам (но анонимность должна быть соблюдена). Их надо попросить аргументированно объяснить несоответствие своих и чужих взглядов с предъявлением той важной информации, которая может быть не всем доступна. Обмен такой информацией и аргументацией происходит на каждом раунде (повторяем, с соблюдением анонимности).

(8) Передача членам группы вопросников второго раунда

(9) Анализ ответов второго раунда

7-9 шаги повторяются до тех пор, пока это желательно или необходимо для достижения стабильности результатов.

*(10) Подготовка группой анализа отчёта для представления
полученных выводов*

3. Политический дэлф

Традиционно дэлф использовался в связи с техническими темами и для достижения консенсуса в гомогенной группе экспертов. В противоположность ему политический дэлф используется для выявления максимально резко противоположных мнений по поводу путей решения того или иного политического вопроса. Политическим можно считать вопрос, по отношению к которому существуют не эксперты, а лишь информированные сторонники и арбитры. Эксперты и аналитики могут количественно или аналитически рассчитать возможные результаты решения того или иного политического вопроса. Впрочем, маловероятно, что решение вопроса таким анализом будет очевидным для всех. Эксперт оказывается сторонником эффективности или эффектности, и должен составить конкуренцию интерес-группам, существующим в обществе.

Политический дэлф опирается на предварительное условие, согласно которому принимающее решение лицо заинтересовано не в подготовке группой его решения, а в том, чтобы информированная группа предложила в связи с рассматриваемым вопросом всевозможные альтернативы

и доказательства. Соответственно, политический дэлф – это средство не принятия решения, а анализа политических вопросов. Достижение консенсуса не является главной его целью. Структура процесса коммуникации, так же как и подбор группы респондентов, может сделать маловероятным достижение консенсуса. В определённых случаях спонсор даже может заказать такой состав группы респондентов, который может помешать достижению консенсуса.

Процедура политического дэлфа похожа на процедуру традиционного дэлфа, хотя заданные группе вопросы скорее всего ставят целью не достижение консенсуса, а исследование возможностей, соображений и причин.

Фаза планирования и имплементации политического дэлфа должна проводиться на основании следующих положений:

- формулирование вопросов. Какой вопрос действительно требует рассмотрения? Как его сформулировать?
- выявление альтернатив. Какие политические альтернативы доступны с учётом рассматриваемых вопросов?
- определение существующих предварительных позиций вокруг вопросов. По какому вопросу согласны все и какой вопрос настолько незначителен, что не требует рассмотрения? Какие вопросы вызывают разногласие между респондентами?
- выяснение и изучение причин разногласия. Какие основные предложения, взгляды или факты были использованы респондентами в поддержку своей позиции?
- оценка основных причин разногласия. Как смотрят на аргументы, использованные в поддержку разных позиций группы и каким образом происходит их сравнение?
- Повторная оценка альтернатив. Она опирается на основные причины противоположных мнений и определение их релевантности по отношению к каждой отдельной позиции.

Целиком весь процесс традиционного дэлфа требует пяти раундов. Политический дэлф может ограничиться тремя или четырьмя раундами в случае принятия следующих мер:

- отведение значительного времени группой мониторинга на предварительное формулирование вопросов;

- внесение в вопросник начального списка альтернатив, в который члены группы дэлфа смогут внести изменения и дополнения.
- опрос в первом раунде - каковы позиции и их основные причины по тому или иному вопросу.

Важно, чтобы в политическом дэлфе принимали участие информированные люди, которые занимают различные позиции по обсуждаемому предмету. Изначальной структурой должно быть обеспечено отражение в вопроснике любого «очевидного» вопроса или подвопроса. Надо попросить участников найти трудно замечаемые аспекты проблемы. Соответственно, мониторы должны достаточно хорошо знать рассматриваемый вопрос для того, чтобы участники вникли в суть сокращенных замечаний.

4. Конференция дэлфа (прямого общения или группового дэлфа)

Групповой дэлф прямого общения дает большие возможности для обсуждения и дебатов, к тому же требует меньше времени, чем традиционный дэлф, хотя здесь нарушается принцип анонимности.

Подбор и наем группы мониторинга, фасилитатора и ассистента для осуществления группового дэлфа и мониторинга. Группа мониторинга должна состоять самое меньшее из двух профессионалов, чтобы они сумели контролировать друг друга. В лучшем случае один из них должен хорошо знать обсуждаемый вопрос, у другого же должны быть редакторские способности.

Определение группой менеджмента обсуждаемой темы, а также количества групп для проведения дэлфа.

Установление даты проведения дэлфа. Один день целиком дает возможность проведения нескольких раундов процесса. Больше времени понадобится для комплексного или более чем одного основных вопросов.

Бронирование места для проведения семинара. Для того, чтобы поместить всех членов группы дэлфа, нужна будет одна большая комната.

Хорошо, если кроме нее есть еще и несколько маленьких комнат, где сумеют работать подгруппы.

Подбор участников, которые обычно являются экспертами в исследуемой сфере.

Бронирование места проживания для тех, кто в этом нуждается. Принятие соответствующих мер для обеспечения питания.

Составление вопросника дэлфа.

Индивидуальные ответы на вопросы. Без дискуссии, в результате индивидуальной работы, каждый участник отвечает на соответствующий вопрос.

Маленькие группы. Участники разделяются на подгруппы “подобных” людей и готовят, исходя из значения, список сгруппированной информации. В этом случае слово “подобные” указывает на их взгляды вокруг обсуждаемого вопроса. Цель гомогенных подгрупп - добиться того, чтобы вся значительная информация в отношении определенной перспективы или интерес-группы была отражена в пленарном списке.

Пленарная группа. Собрание важных вопросов от каждой группы и их перечень, вывешенный на самом видном месте (газетный лист, флипчарт и т.д.). Для этого надо потребовать от каждой группы представить из их списка самые значительные вопросы, которые не вошли в список пленарной группы.

Пленарные выборы. Для того, чтобы сгруппировать вопросы с точки зрения их значения, можно использовать множество выборных процедур. Следует определить принцип деления вопросов с высокими показателями и сравнительно низкими. Вполне нормально подобрать примерно 6-9 вопросов к каждой теме.

Индивидуальные изменения. Каждый участник рассматривает изменения, которые хочет внести в список маленькой группы после ознакомления с пленарным списком.

Маленькие группы. Члены маленьких групп сравнивают между собой вопросы, которые оказались в начале списка их группы и пленарного списка. Там, где список маленькой группы отличается от пленарного

списка, члены маленькой группы оказываются перед выбором: они могут изменить собственный список и привести его в соответствие с пленарным списком или представить доказательства необходимости изменить пленарный список в направлении собственного списка. Это делается следующим образом: к списку маленькой группы добавляются вопросы из пленарного списка, которые были пропущены маленькой группой, но сейчас она готова их принять и включить в свой список, или подготовка короткого доклада в пользу какого-либо вопроса в начале списка маленькой группы, который, с их точки зрения, важен и который следует добавить в пленарный список.

Примечание: должен быть установлен лимит времени, например одна минута для представления каждого доклада. Цель доклада не убедить других в правоте соображения, а лишь представить доказательство того, что, по мнению маленькой группы, другие упустили из виду. Каждая маленькая группа после этого записывает свой исправленный список на одном большом листе, доказательства же — на другом.

Маленькая группа обращается с докладом к пленарной группе: показ списков маленькой группы происходит без комментариев. Другие группы в свою очередь показывают свои листы с доказательствами и кратко поясняют их. После доклада маленькой группы следует маленькая сессия с постановкой вопросов лишь для выяснения отдельных деталей. Должен быть установлен строгий лимит времени.

Достижение пленарного консенсуса. Вернитесь к 9-му шагу и повторите весь цикл, пока не возникнет консенсус: из-за существующих ограничений времени, возможно, станет необходимым и предварительное ограничение количества циклов. Консенсус может быть увеличен проведением на 9-ом шаге, вместо одного, двух раундов выборов.

IV. НУЖНЫЕ РЕСУРСЫ (ВРЕМЯ, БЮДЖЕТ)

А. Сроки

Ниже приводится общий еженедельный распорядок версии дэлфа онлайн. Впрочем, его назначение лишь общее, руководящее, поскольку

в каждом конкретном случае расписание, как правило, бывает иной. Помимо этого, для дэлфа прямого общения нужно бывает намного больше времени, чем для его версии он-лайн.

1. Подготовка проекта дэлфа (недели 1-2)

- общая подготовка;
- создание совета экспертов;
- электронные адреса участников;
- уточнение форм сотрудничества;
- разработка прилагающихся текстов.

2. Начало дэлфа версии он-лайн и конфигурация (недели 1-2)

- вопросы первого раунда;
- разработка пригласительных электронных сообщений;
- телефонные контакты с участниками для получения формального согласия;
- создание первого раунда дэлфа версии он-лайн (потребители, пароли, тексты..).

3. Первый раунд дэлфа (недели 3-4)

- связывание по телефону с не-респондентами (неделя 5).

4. Обработка результатов первого раунда и начало второго раунда (недели 6-7)

- анализ данных: сокращение ответов, полученных на открытые вопросы, в объеме без ущерба для их содержания;
- введение системы;
- приглашение участников посредством электронной почты.

5. Второй раунд дэлфа (недели 8-9)

- связывание по телефону с не-респондентами (неделя 10).

6. Обработка результатов второго раунда и начало третьего раунда (недели 11-12)

- анализ данных: ответы на закрытые вопросы и аргументы;
- приглашение участников посредством электронной почты.

7. Третий раунд дэлфа (недели 13-14)

- связывание по телефону с не-респондентами (неделя 15).

8. *Обработка результатов третьего раунда*
- промежуточные выводы (недели 16-17).

9. *Менеджмент проекта (продолжается постоянно)*
- уточнение плана проекта;
 - встречи проекта.

10. *Окончательный отчет проекта дэлфа (недели 18-19)*

Б. Бюджет

Ниже приводятся главные бюджетные единицы дэлфа:

- персонал
 - организационная группа;
 - стипендия, предназначенная для экспертов;
 - модератор(ы);
- поездки
 - лишь для дэлфа прямого общения: поездки экспертов и модератора(ов).
 - место проживания
 - лишь для дэлфа прямого общения: место проживания для экспертов и модератора(ов);
- питание
 - лишь для дэлфа прямого общения: питание для экспертов и модератора(ов);
- наем и промоушен
 - наем экспертов;
- коммуникации
 - расходы на печатные и почтовые послания, необходимые для исследования;
 - печатание и распространение первичного и окончательного отчета.
- местонахождение:
 - место для проведения лишь дэлфа прямого общения;
- материалы и ресурсы
 - (это зависит от вида проведенного дэлфа).

V. ДОПОЛНИТЕЛЬНО - ЛУЧШИЕ ПРИМЕРЫ И ПРЕДПОЛАГАЕМЫЕ СЛОЖНОСТИ

Самые распространенные причины безуспешных дэлфов:

- навязывание участникам дэлфа со стороны монитора собственных взглядов осложнением структуры дэлфа и недопустимостью определенных перспектив в связи с вопросом;
- предположение, что дэлф в данных обстоятельствах может заменить людям все другие взаимоотношения;
- использование неверных методов при подытоживании и представлении ответов группы и соответственно не всегда соблюдение однородной интерпретации шкалы используемых в процессе оценок;
- вместо изучения имеющегося несогласия - его игнорирование и достижение искусственного консенсуса;
- игнорирование требовательного характера дэлфа; респонденты не рассматриваются в качестве консультантов, и потраченное ими время должным образом не компенсируется (если дэлф не является нераздельной частью их работы).

Для успешности дэлфа важно следующее:

- вдумчивый подбор респондентов / группы участников дискуссии;
- адаптация структуры дэлфа к конкретным случаям;
- обеспечение в группе мониторинга порядочности и беспристрастности (объективности);
- обеспечение общей терминологии и логики, в особенности тогда, когда уровень культуры участников различен.

Главное достоинство дэлфа - способность спокойно и беспристрастно изучить вопрос, который требует оценки, однако слабость дэлфа - в простоте возникновения таких вопросов, для исследования которых существуют другие, лучшие методы. Наконец, слабостью дэлфа является и время, которое оно требует. Один раунд дэлфа может занять три недели; для трехраундного дэлфа может потребоваться от трех до четырех месяцев, включая подготовку и время для анализа.

СОВЕТ ЭКСПЕРТОВ

I. ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Основной задачей совета экспертов является синтез различных материалов - доказательств, исследовательских отчетов, результатов, полученных с помощью прогнозируемых методов и разработка отчета, в котором дано видение или рекомендации относительно будущих возможностей и надобностей в связи с обсуждаемыми вопросами. Возможно использование специальных методов и мотивирование при выборе совета и заданий для обмена знаниями и последующего развития.

II. КОГДА ИСПОЛЬЗУЕТСЯ

Советы экспертов особенно полезны в связи с такими вопросами, которые требуют глубоких технических знаний или которые комплексны и требуют синтеза экспертов различных дисциплин. Этот метод не предназначен для включения широкой общественности.

III. КАК ИСПОЛЬЗУЕТСЯ

A. Обзор

Подготовительные работы для совета экспертов включают уточнение задачи, определение желательного состава и подбор его членов, председателя и вспомогательного персонала. После создания совета экспертов ему поручается изучение заданных вопросов и представление в письменном отчете собственных выводов и рекомендаций. Если исследование

является предметом особого интереса, можно провести публичную встречу, на которой будут представлены отраженные в отчете вопросы, находки, выводы и рекомендации.

В. Подготовка

1. Определение проекта

Проект должен быть составлен тщательно, очень точно, чтобы ясны были его цели, характер и объем задач, любые ограничения и необходимая для его осуществления квалификация членов группы. Согласие о данных элементах должно быть достигнуто с теми организациями, от которых исходит проект; весьма важно прохождение подробных консультаций во избежание в будущем недоразумений. Впрочем, после того, как будет достигнуто согласие по основным вопросам, должно быть ясно, что вся ответственность за проведение работы возлагается на совет. Эта ответственность включает используемые подходы, отчет и содержание других документов.

2. Рекрутирование членов совета и вспомогательного персонала

Этот параграф посвящается процессу создания совета, в том числе ресурсам идентификации потенциального председателя и членов.

(a) Состав членов совета и баланс

Первым шагом к составлению списка кандидатов в члены совета является определение профиля совета. Два основных компонента профиля совета - это его состав и баланс. Компонент состава связан с сочетанием экспертного знания и опыта, которые нужны совету для осознания стоящих перед ним вопросов, анализа и квалифицированных выводов. Хорошо подобранный совет технически будет компетентным для выполнения поставленной задачи.

Компонент баланса касается справедливого возникновения различных позиций, и это предположительно окажет влияние на выводы, сделанные советом в связи с обсуждаемым вопросом. Иногда бывает возможно достигнуть баланса, если в составе совета есть люди с противоположными соображениями. В других случаях, в особенности тогда, когда различные

взгляды очень устойчивы и фактически не поддаются пересмотру, можно подобрать таких людей, которые не являются сильными сторонниками противоположных взглядов. В таких случаях исходя из профиля совета, следует ставить целью больший баланс в каждом члене и опираться на информационные встречи, семинарские презентации и т.д. Для получения от резко противопоставленных сторон лучших, убедительных доказательств и аргументов у сбалансированного совета будут хорошие возможности для беспристрастности и объективности достижения своих окончательных выводов и рекомендаций.

В профиле совета явно должны быть учтены компоненты как состава, так и баланса. Для этого следует иметь в виду:

- объем проекта: ограничится ли исследование техническими проблемами и будут ли выявлены вопросы общей публичной политики;
- уровень разногласий: существуют ли спорные альтернативы решения исследуемых вопросов, которые самими результатами исследования влияют эмоционально, политически и в финансовом отношении на сильно заинтересованные стороны;
- техническую поддержку: советы и рекомендации совета на чем будут больше основаны — на анализе доступных показателей или на экспертных оценках совета;
- адекватно ли выявляют выводы совета существующие сомнения и недоразумения;
- дисциплины: содержат ли выводы совета только одну дисциплину, или они интересдисциплинные.

(б) Роль председателя совета

Председатель совета направляет ведение анализа и процесс поиска путем решения технических, научных, политических, профессиональных и социальных вопросов, которые часто бывают комплексными и спорными. Председатель совета является как фасилитатором процесса и создателем команды, так и ведущим архитектором отчета совета. Помимо этого, председатель оказывает помощь менеджменту проекта и при распространении отчета является основным представителем во взаимоотношениях со спонсорами и исследовательской аудиторией.

(в) Набросок для интервьюеров

Ниже рассматриваются основные вопросы собеседования с кандидатами в члены и председатели совета. Вопросы, которые связаны с собе-

седованием кандидатов в председатели совета, взяты в скобки. Вначале иногда бывает желательно установление с кандидатами письменной коммуникации, им посылают информацию с описанием работы и ставят в известность, что собираются с ними связаться по телефону для выявления их заинтересованности в участии в совете.

- укажите, что телефонный звонок связан с процессом подбора экспертов совета. Сообщите им о назначении исследования и спонсоре;
- укажите о самой идее проекте, его целях и задачах. Попросите кандидата сделать комментарий к задачам проекта, пусть он предложит свое видение - как можно провести исследование. Полученный ответ позволит установить уровень знаний кандидата в области обсуждаемого вопроса и создаст представление о направлении его мышления, о взглядах и т.д. После этого спросите его, какая квалификация, по его мнению, нужна для создания соответствующей группы и знает ли он людей, которые удовлетворяют этим требованиям. Только после этого интервьюер может задать ему вопрос о его интересах, доступности и желании участвовать;
- объявите, что следующая цель телефонного звонка - выяснение, хотел ли бы кандидат принять участие в деятельности совета (потенциальному председателю при собеседовании объявите, что вас особенно интересует, насколько он заинтересован быть рассмотренным в качестве кандидата в председатели совета), объясните, что вы составляете список кандидатов, откуда комиссией будут выбраны члены совета. Это не последний этап подбора членов совета, поскольку комиссия должна иметь в виду множество факторов, связанных с компонентами состава и баланса:
- детально объясните ему, почему проводится исследование, опишите связанные со временем ожидания (во время беседы с кандидатом в председатели важно быть очень четким в связи с ожидаемыми требованиями времени и с ответственностью председателя);
- внимательно выслушайте ответ и определите уровень заинтересованности кандидата. В случае необходимости поставьте ему дополнительные вопросы для лучшего понимания его мотивации;
- если кандидат кажется заинтересованным в деятельности совета, обязательно следует рассмотреть с ним вопросы в связи с балансом и конфликтом интересов.

Ниже приводится один из путей его осуществления.

“Мы стараемся создать такой совет, который будет свободен от прямого конфликта интересов и будет соответствующим образом сбалансирован с точки зрения проявления иной, противоположной позиции по предмету исследования. С этой целью каждый член совета заполнит конфиденциальную форму, которая выявит его взгляды и возможный конфликт интересов. На первой встрече совета его членам будет поставлен вопрос о их прошлой деятельности и опыте, об их позициях и любых прочно сформированных соображениях в связи с предметом исследования. Я бы хотел, чтобы мы быстро “прошли” принципиально проблематичные вопросы. Не обязательны специфические, детальные ответы, хотя вы можете поставить любой вопрос, который считаете релевантным. Положительный ответ на какой-либо вопрос вовсе не означает обязательно наличия проблемы в связи с работой в совете; чаще он указывает на сферы, рассмотрение которых имеет место при балансировании совета”.

Поставьте следующие вопросы:

1. Организационные связи: есть ли у вас какой-либо бизнес - или волонтерские связи, в том числе с профессиональной общественностью, торговой ассоциацией или с группой граждан, а также с организациями, которые могут получить прямую выгоду в связи с тем или иным результатом исследования? По вашей информации, выразил ли кто-нибудь из этих организаций публично позицию по связанным с исследованием вопросам?
2. Финансовые интересы: имеются ли у вас финансовые интересы с точки зрения трудоустройства, консультаций или инвестирования в тех компаниях или в других организациях, ценности или бизнес которых могут прямо повлиять на результаты исследования?
3. Исследовательская поддержка: получаете ли вы какого-либо вида исследовательскую поддержку в тех учреждениях или организациях, которые могут быть заинтересованы в результатах исследования?
4. Государственная служба: оказывали ли вы помощь или работали ли вы в международных, центральных, региональных или местных правительственных органах, включая консультационные органы, которые могут быть релевантны по отношению к исследованию?
5. Высказанные публично взгляды: издавали ли вы статьи, давали ли показания или выступали ли с речью, которая может быть сочтена поддержкой определенных взглядов по вопросам, связанным с исследованием? Занимаете ли вы должность или представляете ли иначе организацию, которая идентифицирована с той или иной позицией в связи с исследованием?

- при явном выражении конфликта интересов укажите, что это может само по себе создать определенную проблему в связи с членами совета, хотя и не помешает желанию внести в исследование свой вклад в другой форме, в том числе устными или письменными заявлениями:
- выразите благодарность за уделенное кандидатом для вас время. Подчеркните пояснительный характер телефонного звонка и повторите, что должно быть проведено номинирование большего количества кандидатов, прежде чем они непосредственно начнут работать в совете. Можете также сказать о множестве факторов, которые рассматриваются на совете при сбалансированности, и подчеркнуть, что подбор не следует рассматривать как оценку технической квалификации, спросите, нет ли у него каких-либо предложений к другим членам совета.

(г) Разработка представляемого списка

- определение профиля совета. Использование заявки о профиле и задачах проекта для определения профиля совета. Какие знания и опыт требуются от членов совета? Какие взгляды и иные, отличающиеся перспективы обязательны для обеспечения баланса в совете?
- составление “длинного списка” кандидатов;
- составление “короткого списка” кандидатов и составление отдельных списков основных и альтернативных кандидатов. Если на этапе “длинного списка” с ними по телефону не связались, должны быть осуществлены телефонные звонки как к основным, так и к альтернативным кандидатам. Список должен включать по крайней мере одного альтернативного кандидата в категории председателя совета и основной компетенции. Там, где одна категория требует нескольких кандидатов, должна быть предложена альтернатива более одной кандидатуры. Альтернативные кандидаты должны быть серьезными кандидатами, а не попросту замещающими свободные места. Альтернативные кандидаты в председатели совета могут быть названы кандидатами и в других категориях.

(д) технический записывающий персонал

Введение в проект технического записывающего персонала может оказаться весьма полезным. Существование такого персонала с учетом

профессиональных требований времени к председателю и членам совета принесет большую пользу при подготовке отчета совета.

С. Проведение встречи экспертов

(1) Роль совета экспертов

В обязанности совета экспертов входит изучение порученных ему вопросов, формулирование своих выводов и рекомендаций в письменном отчете. Часто эти отчеты бывают единственным длительным продуктом работы и обсуждения совета. Соответственно отчетам уже на раннем этапе должно быть уделено большое внимание. Ожидания спонсора(ов) по отношению к совету сначала же должно быть ясными. Весьма важно, чтобы

- отчет совета экспертов носил характер научного и технического исследования. Отчет требует таких же стандартов порядочности, как и другие научные и технические исследования;
- совет должен постараться составить отчет на основе консенсуса, но не за счет анализа и эффективности полученных результатов. Лучше, чтобы в отчете были отражены разногласия и были объяснены их причины, чем замалчивать возникшие проблемы. Отсутствие консенсуса по всем вопросам вовсе не означает безуспешности деятельности совета;
- члены совета должны действовать как индивиды, а не как представители организаций или интерес-групп. От них ожидают внесения их вклада в исследование посредством знаний и правильных решений.

(2) наброски к первому заседанию совета (публичное заседание)

Цели публичного заседания:

- окончание процесса создания совета путем обсуждения состава и баланса совета;
- осознание членами совета процесса работы совета экспертов и их роль;
- осознание советом своей задачи:
 - идея проведения исследования и контакты;
 - цели исследования (заявка задачи);

- ожидания спонсора(ов);
- ожидания других значительных групп (напр. правительства);
- подготовка согласованного плана, по которому будет проведено исследование:
 - общий характер составляемого отчета (напр. краткий тематический перечень);
 - стратегия проведения исследования, в том числе
- методы исследования, пути получения информации и т.д.
- структура совета и роль его членов;
- задания разным членам совета для осуществления специфических задач;
- вопросы, подлежащие обсуждению на будущем заседании;
- распорядок будущих заседаний;
- контроль продвижения проекта, согласованный с помощью milestone chart.

Структура первого заседания

Сессия 1. Рассмотрение идеи и основ начального исследовательского плана, заявки задач и целей. Заседание ведет председатель или включенный в подготовку предварительного плана директор исследования.

Сессия 2. Рассмотрение со спонсорами заявки задач, а также выяснение их взглядов на идею возникновения проекта, контекст, требования распорядка времени, на цели и другие вопросы.

Сессия 3. Ожидания другой значительной аудитории, в случае, если таковая существует.

Сессия 4. Обсуждение состава совета и баланса. Презентация советом, персоналом проекта и каждым членом - прошлого опыта, связанного с исследованием.

Сессия 5. Начальное знакомство с основными вопросами исследования, часто путем информационных встреч со спонсором(ами), и другими важными для исследования вопросами.

Сессия 6. Рассмотрение советом и персоналом проекта подходов исследования и плана — оно заканчивается согласием.

В случае необходимости можно запланировать дополнительное открытое (публичное) заседание, хотя заседания совета, как правило, не бывают для общества открытыми.

(3) Подготовка отчета совета экспертов

Отчетам советов экспертов должно быть уделено своевременное и должное внимание. Опыт многих советов свидетельствует о том, что достижение консенсуса и написание отчета являются самыми сложными частями исследовательского процесса. Важно учесть следующие советы:

- начинайте рано;
- определите структуру отчета раньше, какого характера бы он ни был; внесите в него изменения и дополнения позже, в процессе его создания;
- задайте письменные задания членам совета тогда, когда они будут практичными;
- представьте письменные задания вовремя, если они приняты законченный вид;
- используйте персонал проекта и особенно технического писаря (записывающего) для заполнения различных частей отчета, интегрирования и соблюдения последовательности в помощь председателю совета и другим членам.

Основные элементы отчета:

- работа, подлежащая выполнению;
- описание состава совета;
- научные неточности или сомнения;
- отделение доказательств от предположений;
- отделение анализа от политического выбора, в особенности по вопросам, связанным с риском;
- цитирование других релевантных отчетов;
- доведение исследования до конца;
- консенсус и разногласия.

D. Презентация отчета совета экспертов

Если исследование представляет особый интерес, можно провести публичное заседание после составления окончательного отчета и ознакомить

аудиторию с данными в отчете вопросами, находками, выводами и рекомендациями.

Информация, которую следует подготовить и которая должна стать доступной для общества:

- подписанный контракт проекта и другая официальная корреспонденция;
- имена и фамилии членов совета и основные организационные и другие связи.

Исследовательские отчеты по окончании передаются соответствующим лицам; отчет должен стать доступными для общества.

До публичного распространения отчет может быть передан для экспертной оценки.

IV. НУЖНЫЕ РЕСУРСЫ (ВРЕМЯ, БЮДЖЕТ)

Реальный расчет времени и расходов на начальных этапах весьма сложен. В бюджете должны быть учтены заседания совета и персонала проекта, проведение встреч, подготовка отчета и в случае надобности его экспертная оценка, а также опубликование конечного продукта и распространение.

Основные бюджетные единицы совета экспертов:

- персонал
 - зарплата профессиональному, техническому и вспомогательному персоналу;
 - гонорар экспертам;
 - партнеры и ассистенты исследования;
 - подконтракты, особенно для технического обслуживания (если таковые имеются);
 - гонорар для экспертной оценки (если таковая имеется).
- поездки
 - эксперты
- место проживания
 - в случае необходимости, не входит в гонорар экспертов;

- питание
 - в случае необходимости, не входит в гонорар экспертов;
- наем и промоушен;
 - наем экспертов.
- коммуникации
 - печатание и распространение окончательного отчета;
 - расходы на перевод (в случае надобности).
- местонахождение;
 - место встречи совета экспертов;
 - в случае надобности место презентации окончательного отчета.
- материалы и ресурсы (на основе требований совета экспертов и исследователей).

Ожидаемые неточности бюджета:

- установление количества заседаний совета;
- установление дней, нужных для рассмотрения советом на каждом заседании;
- прогнозирование того, что, может быть, придется вновь собраться после получения экспертной оценки результатов (если таковая имеется).

V. ДОПОЛНИТЕЛЬНО - ЛУЧШИЕ ПРИМЕРЫ И ПРЕДПОЛАГАЕМЫЕ ТРУДНОСТИ

Состав совета должен быть многообразным. Помимо того, что члены совета должны владеть технической квалификацией, они должны быть креативны и суметь при разногласиях найти доводы для иных, отличающихся взглядов, должны иметь опыт групповой работы и быть готовы для свободной беседы.

Может оказаться полезным собрание вместе людей с иными взглядами, которые обычно не попадают в один совет - в их числе иноваторы, финансисты, лица, определяющие политику, академические исследователи, потребители и т.д.

Сначала же следует избегать узкой представительности совета, что обычно вызывает недостаточность критического мышления, лоббиро-

вание интерес-группами или создание впечатления, будто процесс находится под влиянием чьих-то сильных интересов.

Совет требует эффективного руководства для мотивации и сохранения членами своего лица, для разрешения конфликтов, для мониторинга распорядка времени и внешних противоречий, для устранения доминирования сильных личностей и т.д.

ФОКУС-ГРУППА

I. ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Фокус-группа - это запланированная дискуссия людей с определенными интересами в маленьких группах (4-12 участников), которыми руководит опытный модератор. Она создана так, чтобы в толерантной и спокойной среде, с опорой на наблюдения над структурированной дискуссией интерактивной группы, была получена информация о настрое людей, о тех ценностях, которые касаются определенной темы, и о том, почему они существуют. Исходя из этого, фокус-группу можно рассматривать как комбинацию фокусированных интервью и дискуссионной группы. Проведение фокус-групп возможно и в интернете.

II. КОГДА ИСПОЛЬЗУЕТСЯ

Фокус-группы полезны для начального исследования, для генерирования творческих идей. Они часто используются для проверки, оценки или подготовки обзора программы. Они более всего подходящи для создания впечатления о региональных, гендерских, возрастных и этнических различиях в связи с какими-либо вопросами. Они не эффективны вообще для подачи информации обществу или для получения ответа на общие вопросы. Они также не используются для достижения консенсуса и для принятия решения.

Фокус-группы используются для исследования маркетинга, а также в политической и социологической работе. Назначение фокус-групп - и исследовательская работа, предтекстовая работа, содействие "оживлению" явлений. Они особенно полезны, когда важны доказа-

тельства, которые скрыты за мыслями участников, а также как процесс, во время которого участники развивают идеи и взгляды и во время дискуссии оказывают друг на друга влияние.

Фокус-группы полезны

- для выяснения отношения заинтересованных лиц к вопросу и для измерения природы и глубины ценностей;
- для получения поверхностной информации от общественной мысли, когда недостаток времени и финансов не дает возможности полного обзора или исследования;
- для включения как индивидов, так и интерес-групп;
- для изучения детальных реакций и мыслей о предварительных предложениях или вариантах от заинтересованных людей или группы клиентов;
- для собирания информации о требованиях заинтересованных лиц относительно конкретного вопроса или концепта;
- для решения вопроса о том, какая дополнительная информация и модификация может понадобиться для дальнейшего развития консультационных вопросов или предложений.

Преимущество

Фокус-группы сравнительно дешевы, у них гибкий формат, который позволяет участникам расспросить друг друга и распространить свои ответы. Фокус группы, в отличие от индивидуальных интервью, дают возможности участникам выразить или развить свои взгляды в более “естественном” социальном контексте, который, по утверждению иных, больше соответствует тем путям, которыми люди создают (формируют) взгляды в каждодневном контексте. Вместе с тем период дискуссии выявляет аргументы и мысли, которые лежат в основе выраженных людьми взглядов. Метод сравнительно прост, что позволяет участникам легче воспринять процесс и его назначение.

Когда различие во власти между участниками и принимающими решения настолько велико, что мешает искреннему участию, фокус-группа в равной мере обеспечивает безопасность обеих групп. Более того, этот метод особенно полезен, когда кто-то заинтересован в комплексных мотивациях и действиях, когда кто-то находит пользу в существовании множества мнений, когда есть желание узнать больше о консенсусе в

связи с каким-либо вопросом и когда налицо недостаток знаний о целевой аудитории.

Недостаток

Множество голосов участников, в то же время гибкость структуры процесса приводят в результате к тому, что у исследователя ограничен контроль над процессом фокус-группы. Иногда групповое выражение может перекрыть индивидуальное, и результаты будут выражать “групповое мышление”.

III. КАК ИСПОЛЬЗУЕТСЯ

A. Обзор

Для подготовки к мероприятию фокус-группы минимум трое сотрудников сначала должны разработать те вопросы, которые рассматривают фокус-группа и выбранные участники. Затем происходит рекрутирование участников фокус-группы и модератора. Во время мероприятия фокус-группы, которое обычно длится несколько часов, модератор руководит наполовину структурированной дискуссией группы так, чтобы были выявлены взгляды всех участников, и потом подытоживает все основные проблемы и точки зрения, которые были высказаны. После мероприятия сотрудники-исследователи анализируют результаты проведения фокус-группы и готовят отчет.

B. Предварительное планирование (до фокус-группы)

1. Персонал и обязанности

(а) Персонал

Для подготовки мероприятия фокус-группы нужны минимум три сотрудника, один администратор и два (ассистента) исследователя.

(б) Обязанности

Обязанности административных сотрудников:

- подготовка информационных материалов и их отправление участникам;

- организация логистики (место нахождения, оснащенность, питание, поселение и т.д.);
- проведение мероприятия, после которого все за собой убирают;
- раздача панорам.

Обязанности сотрудников-исследователей:

- рекрутирование потенциальных участников фокус-группы;
- запись хода мероприятия;
- анализ материала;
- подготовка отчета.

(в) модератор(ы)

Для проведения фокус-группы нужны два модератора или один модератор и один ассистент.

2. Определение исследуемых концептов:

- оцените назначение фокус-группы. Какого вида информация нужна? Как будет использована информация? Кто заинтересован в этой информации? Определите идеальный окончательный результат, включая его предполагаемое использование.
- определите, на кого нацелена группа участников. Например, потребители, сотрудники, те, кто принимает решение, и т.д.
- выслушайте широкую аудиторию, на которую нацелено мероприятие, для выяснения того, как должны быть подобраны участники, а также для того, чтобы установить соответствующие стимулы для различных групп, идеальные вопросы и характеристики модераторов для того, чтобы провести максимизацию включенности участников;
- определите общее количество сессий, примите во внимание, есть ли у разных подгрупп населения различные знания или различное отношение к вопросу, которые были бы релевантны для исследования, и учтите возможность ожидаемой генерализации общего населения;
- примите решение о характеристиках участников каждой фокус-группы. Если вы ведете больше чем одну группу, можете разделить сессии с точки зрения групп людей, которые сформированы с учетом гендера, социального класса или интерес-группы, хотя участников можно разделить и на более гетерогенные группы.
- создайте собственное описание проблемы;

- проведите формулирование потенциальных вопросов в отношении вопросов дискуссии.

3. Разработка вопросов для фокус-групп(ы)

- создайте пакет вопросов в свободной последовательности с конкретными указаниями, чтобы обеспечить понимание вопросов участниками и поощрить ответы;
- предварительный вопрос должен быть использован для выявления и представления общих характерных черт группы;
- вводный вопрос может быть использован для представления темы и поощрения дискуссии;
- используйте 2-5 узловых вопросов или тему для проведения дискуссии в фокус-группе;
- список вопросов и последовательность должны быть подготовлены, но в то же время должны быть гибкими и подобранными для процесса естественного обсуждения в группе. Вопросы должны быть четкими, сравнительно короткими и сформулированными простыми словами; приложите к вопросам соответствующие объяснения, чтобы количество интерпретаций было минимизировано, и вставьте вопросы в соответствующий контекст. Следует употреблять открытые вопросы, а не дихотомичные. Избегайте вопросов с “почему” и вместо них разделите вопросы на конкретные подвопросы. Вопросы могут быть различного формата, как, например, заканчивание предложений, концептуальные (ситуация - ответ: как вы поступили бы в данной ситуации?);
- используйте заключительный вопрос, который способствует подытоживанию дискуссии;
- если целью является консенсус, можно поставить такой вопрос: с учетом всего, чем здесь говорилось, какова была бы ваша рекомендация? В противоположность этому или вместе с этим вопросом модератор может сначала поверхностно подытожить дискуссию, затем спросить группу, было ли подытоживание адекватным, и в заключение задать вопрос: не пропустили ли мы чего-нибудь?

4. Логистика и рекрутирование участников фокус-группы

- подберите место, которое легко можно найти, которое не способствует рассеиванию внимания, создает нейтральную среду и идеально для нахождения (сидения) в круге;

- составьте план / распорядок для фокус-групп(ы).

При рассмотрении узких тем фокус-группа обычно длится всего 1-2 часа. Впрочем, если тема ориентирована больше на политиков, можно устроить однодневное мероприятие с несколькими сессиями, чтобы группа смогла сконцентрироваться на различных подтемах. При планировании мероприятия избегайте больших национальных праздников. Длительность одной сессии не должна превышать двух часов для взрослых (или одного часа для детей). Запланируйте фокус-группу в учебном месте и в удобное время. Избегайте проведения мероприятия в таких местах, которые могут не быть нейтральными, иначе могут возникнуть дополнительные сложности:

- определите объем запланированной фокус-группы;
- проведите рекрутирование участников минимум за 1-2 недели до запланированной фокус-группы;
- пригласите потенциальных участников.

Подбор участников проводится так, чтобы была представлена та прослойка общества, которой касается вопрос, чтобы участники представляли конкретные интересы.

Как должны быть подобраны члены группы?

- старайтесь, чтобы группа была репрезентативна цели;
- не выбирайте людей, которые постоянно участвуют в фокус-группах;
- модератор не должен знать участников;
- участники не должны знать друг друга;
- выберите общительных людей, которым удастся эффективная коммуникация;
- не выбирайте людей, которые включены в маркетинг;
- представьте спонсора, скажите об общей теме и назначении исследования. В том случае, если участникам будет выплачена стипендия, упомяните об этом. Дополнительно, если будет возможность, устройте прием с едой и прохладительными напитками;
- пошлите персональные приглашительные билеты всем, кого выявили в результате предварительного подбора и кто подтвердил желание и готовность участия. Письмо должно содержать ту информацию, которая была им предложена по телефону (или лично) с возможными дополнениями, если в этом есть надобность. Укажите в пись-

ме, как можно добраться до места, где проводится мероприятие, сообщите об общественном транспорте, возможностях паркинга и т.д.;

- накануне мероприятия позвоните каждому участнику и напомните о встрече;
- проверьте рекрутирование модератора фокус-группы;
- модератор хорошо должен знать тему, чтобы задавать дополнительные вопросы;
- если участники фокус-группы создают определенную культурную группу желательно, чтобы модератором был человек, у которого есть культурные связи с этой группой. Он должен быть одет так же, как предположительно будут одеты участники.

5. Практические приготовления

- подготовьте копии любого вопросника или раздаточного материала (если таковой существует);
- наметьте небольшие разговорные темы для участников, когда они начнут приходить. Избегайте темы фокус-группы;
- обеспечьте наличие аппаратуры для аудио- и видеозаписи, дополнительно запаситесь элементами, пленками, удлинителями, блокнотами и ручками;
- подготовьте именные нагрудные карточки ;
- расставьте в комнате мебель;
- убедитесь, что нет никакого шума, который мог бы помешать дискуссии или записи;
- подготовьте и проверьте записывающую аппаратуру;
- расставьте легкую еду и прохладительные напитки;
- должны быть подготовлены гонорары или деньги на возмещение дорожных расходов.

С. Проведение фокус-группы

(1) Приезд участников

- когда участники начинают приходить, модератор встречает гостей и проводит небольшие беседы, но избегает темы фокус-группы.

(2) Вступление

- начните записывать сессию;

- когда все участники займут свои места, модератор здоровается с группой, представляется, делает обзор темы и предлагает в связи с ней дополнительную информацию;
- модератор объясняет, для чего будут использованы результаты фокус-группы и какую форму примут данные;
- модератор говорит об основных правилах. Подчеркните, что участники не должны говорить одновременно, что сессия записывается и что будут отмечены все комментарии. Уверьте аудиторию в том, что в окончательном отчете не будут названы конкретные имена, подчеркните, что все точки зрения важны для дискуссии;
- модератор задает „горячие“ вопросы, на которые все должны ответить;
- модератор задает предварительный вопрос (если есть такой) и переходит к другим вопросам / темам, как это было заранее запланировано.

Во время дискуссии модератор или его ассистент могут использовать флипчарт для иллюстрации высказанных идей. Модератор должен поощрить всех участников, чтобы они высказали собственные мысли, например постановкой такого вопроса: „Нет ли у кого-нибудь другого мнения?“ Участники, которые являются излишними доминантами или говорят бессвязно, должны быть взяты на контроль, чтобы и у других было достаточно времени высказаться. Модератор может предложить участникам записать в связи с вопросом свои соображения и потом рассмотреть их вместе с группой.

(3) подытоживание фокус-группы

- модератор в общем подытоживает основные точки зрения и затем спрашивает, правильно ли все подытожено и не пропущено ли что-нибудь. Он же отвечает на завершающие вопросы в связи с работой фокус-группы;
- модератор благодарит членов группы за участие и объясняет, как будут розданы гонорары и компенсация расходов.

D. После фокус-группы

Пошлите всем участникам письма с благодарностью (а также гонорары и компенсацию расходов, если они не были розданы во время мероприятия).

(1) Анализ

1. Начните процесс в самой группе.
 - выслушайте непоследовательные комментарии и разберитесь в них;
 - выслушайте туманные, неясные комментарии и комментарии с подтекстом и разберитесь в них;
 - поставьте каждому участнику вопрос о конечных впечатлениях;
 - подытожьте узловые вопросы и потребуйте подтверждения.

2. Непосредственно после фокус-группы- начертите диаграмму, кто из участников и где сидел;
 - поверхностно перепроверьте запись, чтобы убедиться, что при записи не было никаких препятствий;
 - проведите опрос модератора и ассистента модератора;
 - отметьте у себя основные мысли, сомнения, интерпретации и идеи;
 - сравните эту фокус-группу с другими фокус-группами;
 - отметьте и спрячьте рабочие записи, кассеты, плёнки и другие материалы

3. Сразу же после окончания фокус-группы в течение нескольких часов
 - проанализируйте индивидуальную фокус-группу.
 - сделайте запасную копию записи и пошлите её для транскрипта, если вам нужен транскрипт, и для введения в компьютер; аналитик слушает запись, просматривает рабочие записи и спрашивает о транскрипте (если он есть);
 - подготовьте отчет индивидуальной фокус-группы в формате рассмотрения отдельных вопросов, для детальности используйте и цитаты;
 - ознакомьте с отчетом для проверки других исследователей, которые присутствовали на фокус-группе.

4. Позже - в течение нескольких дней - проанализируйте серию (в том случае, если было проведено несколько сессий).
 - сравните результаты индивидуальной фокус-группы по категориям;
 - исследуйте возникшую тематику по вопросам, а потом в общих чертах;

- постройте типологии или диаграмму анализа;
- опишите находки и используйте для иллюстрации цитаты.

(2) Подготовка отчета

Суть и стиль отчета зависят от аудитории. Рекомендуется использовать как подытоживание, так и конкретные цитаты (без названия имен) для иллюстрации различных точек зрения и сомнений.

Дополнительные советы:

- выберите либо повествовательный стиль, либо изложение по пунктам;
- линия отчета может следовать за вопросами или темами;
- ознакомьте с отчетом других для перепроверки и затем, если нужно, внесите изменения.

(3) Оценка

IV. НУЖНЫЕ РЕСУРСЫ (ВРЕМЯ, БЮДЖЕТ)

Для фокус-группы требуется минимум месячное планирование, а также время для подготовки отчета.

Каждое индивидуальное мероприятие этого метода достаточно дешево, однако общие расходы будут зависеть от того, сколько фокус-групп вы проведете (часто на одну тему проводится несколько фокус-групп). Естественно, цена каждой фокус-группы уменьшается, если фокус-группа является частью общей исследовательской программы или если несколько групп проводится на одну и ту же тему. Ниже перечислены основные единицы бюджета фокус-группы, которые следует учесть.

Персонал

- менеджер проекта;
- модератор;
- ассистент;
- гонорары участникам (если это предусмотрено проектом).

Поездки

- для команды проекта;
- для участников.

Ночлег (нужен лишь полный однодневный и не для местного мероприятия)

- для участников;
- для модератора

Питание

- легкая еда и прохладительные напитки;
- обед для участников и команды проекта, если мероприятие однодневное.

Рекрутирование и рекламирование

- рекрутирование экспертов.

Коммуникации

- бумага, печатание и почтовые расходы для отправки каждому участнику двух писем;
- расходы на перевод (если будет нужно).

Место проведения

- место, где должна быть проведена фокус-группа

Материалы и ресурсы

- нужная сумма для взятия напрокат записывающей аппаратуры (если нужно);
кассеты, плёнки, нагрудные карточки, бумага, ручки.

V. ДОПОЛНИТЕЛЬНО - ЛУЧШИЕ ПРИМЕРЫ И ПРЕДПОЛАГАЕМЫЕ СЛОЖНОСТИ

Фокус-группа должна способствовать сотрудничеству и безопасной кооперации между участниками. Исходя из этого, решающее значение имеет, чтобы коммуникация была открытой и быстро установилось доверие. Это помогает возникновению новых идей и тому, чтобы обмен идеями был позитивным.

Дополнительные советы для эффективности:

- выберите опытный персонал для идентификации фокус-группы и модерирования;
- запишите сессии;
- создайте в группе неформальную атмосферу;
- используйте интервьюера, запланированные вопросы, модератора, не пользуйтесь вопросниками;
- нецелесообразно заранее сообщать участникам о материале.

ОПИСАНИЕ УЧАСТИЯ. МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА (РАМЕ)

I. ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Оценка участия - это возможность для акционеров проекта остановиться и провести рефлексию прошлого для того, чтобы принять решение в связи с будущим. В процессе оценки участники распределяют между собой контроль и ответственность по следующим вопросам:

- выбор объекта оценки;
- выбор методов и источников данных;
- осуществление оценки;
- анализ информации и презентация результатов оценки.

В идеальном случае РАМЕ может быть проведено как часть более широкого процесса участия, впрочем оно может быть проведено и самостоятельно.

II. КОГДА ИСПОЛЬЗУЕТСЯ

Оценка участия может быть проведена по нескольким причинам:
- потому что она запланирована (!)

Оценка участия может быть запланирована на разных этапах проекта. Она может быть проведена во время активностей или после каждой активности, исходя из того, когда местное общество сочтет нужным, что следует остановиться и оценить проведенные действия;
- поскольку существует (потенциальная) опасность кризиса;

Оценка участия может помочь избежать потенциального кризиса, если люди соберутся для обсуждения важных вопросов и поисков выхода.

- поскольку проблема стала явной.

Проблемы, например недостаточный интерес местного общества к активностям, могут быть явными. Оценка участия может стать источником большей информации, что поможет людям определить причину проблемы и найти выход.

- для введения и внедрения подхода участия;

Подход участия может помочь уяснить, почему проект недостаточно хорошо работает.

Результаты оценки участия могут стать вообще для проекта отправной точкой т.ск. подхода большего участия.

III. КАК ИСПОЛЬЗУЕТСЯ

A. Обзор

Фаза широкого планирования оценки участия включает наем сотрудников, которые осуществляют следующие шаги:

- обзор целей и активностей;
- обзор причин оценки;
- разработка вопросов оценки;
- подбор лица, которое осуществит оценку;
- подбор прямых и непрямых индикаторов;
- выбор информационных источников;
- определение навыков и труда, необходимых для получения информации;
- выяснение, когда должен быть проведен подбор информации и анализ;
- выяснение, кто соберет информацию.

Затем информация собирается в базе данных, проводится ее частичный анализ и ее представление обществу, которое уже коллективно продолжает анализировать информацию. В заключение, исходя из ее сути, делаются выводы и составляется план действия.

Б. Подготовка

1. Персонал и обязанности

Необходимость проведения оценки среди персонала колеблется из-за зависимости от таких переменных, как масштаб проекта, его географическая протяженность и количество и тип методов, нужных для анализа. Несмотря на это, необходимо принять во внимание следующие требования:

- нужен будет директор, который проследит целиком за оценкой и добьется, чтобы ее части были взаимосвязаны в единое целое;
- нужен будет модератор, который займется групповой техникой сбора данных;
- нужен будет исследователь, который осуществит анализ и проведет, возможно, вместе с модератором, групповой анализ;
- нужен будет административный персонал, который организует вопросы логистики, такие, как место встречи, поездка, ночлег и т.д.

2. Планирование оценки

Время, которое тратится на тщательную подготовку и планирование оценки участия, вовсе не потеряно напрасно. Подготовительный процесс помогает участникам, понять, что именно они оценивают, почему и как собираются это сделать. Первая встреча для подготовки и планирования оценки должна быть открытой для всех заинтересованных групп, будь это бенефициары, члены местного общества или спонсоры. Если в оценке заинтересовано много людей, часть ответственности в процессе оценки, возможно, будет делегирована на группу оценки, оценочную команду местного общества. Хотя на первой встрече вначале вся группа должна рассмотреть, почему проводится оценка и что они хотят выяснить, чтобы направить этот процесс в направлении оценочной группы местного общества.

(1) Сделайте обзор целей и активностей.

Рассмотрите:

- каковы долгосрочные и непосредственные цели акционеров?
- какие активности были выбраны для достижения цели?

Создание сценариев, возможно, будет полезным для восприятия в целом долгосрочных целей.

(2) Рассмотрите причины оценки

После того как обзор целей и активностей закончен, следует фокусировать следующие вопросы:

- почему мы проводим оценку?
- что мы хотим понять?

(3) Разработайте вопросы оценки

Во время “мозгового штурма” (брейнсторминг) участники должны предложить вопросы оценки, которые ведущий записывает (или чертит) на большом листе бумаги, на доске и т.д. Группа должна рассмотреть их и согласиться с каждым вопросом. Если вокруг каждой цели и активности будет разработано много вопросов, тогда их следует выстроить по значению. Если оценка процесса может быть разделена на две и больше подсекций, тогда и группа может разделиться на подгруппы, которые заострят внимание на одной или нескольких подсекциях.

(4) Решите, кто осуществит (проведет) оценку

Во время пленарного заседания решите, кто проведет оценку и кому понадобится знание результатов. Возможно, будет решено, что на ответственность за оценку будет возложена на оценочную группу и чтобы в нее были введены все акционеры (особенно если команда маленькая). Или только бенефициары. Состав оценочной группы должна решить большая группа на первой же встрече. Если известно, что не будут представлены определенные группы меньшинств, организатор может предложить включить их представителей в оценочную группу. В оценочную группу могут входить бенефициары, те, кто угнетен активом, члены местного общества и другие группы, которых касается этот вопрос.

Большая группа решает и то, кому нужны результаты оценки и когда они будут готовы. Это зависит от того, кому нужна информация для принятия решения и когда должно быть принято это решение.

(5) Подбор прямых и непрямых индикаторов

На основе вопросов оценки, которые были сформулированы во время первой встречи, происходит подбор прямых и непрямых индикаторов для этих вопросов.

Прямые индикаторы

Прямые индикаторы - это информационные единицы, непосредственно касающиеся того, что мы хотим измерить. Например, если надо собрать информацию об активности избирателей, тогда проводится подсчет количества бюллетеней, и, возможно, он будет пропорционально связан с общим количеством населения.

Непрямые индикаторы

Непрямые индикаторы - это те информационные единицы, которые используются для ответа на сложно измеряемые вопросы. Например, некоторые могут спорить о том, что уровень жизни личности не может быть измерен (только) его доходами. Более того, местные могут доказывать, что существуют более “говорящие” индикаторы:

- человек беден, если его кто-то нанимает;
- человек богат, если он нанимает кого-то.

Исходя из этого, в местном обществе могут быть два индикатора - определенное количество людей, каждый из которых попадает в одну из этих групп.

При формировании индикаторов следует ответить на несколько важных вопросов:

- что мы хотим узнать?
- каковы те информационные единицы, которые нам об этом скажут?
- каковы лучшие информационные единицы (“узловые индикаторы”), которые точнее всех скажут нам об этом?
- доступна ли информация?

Выбранные индикаторы должны быть точными и ясно указывать на природу проблемы или вопроса. Дополнительно важно проверить, что сбор нужной информации физически возможен. Подбор хороших индикаторов уменьшит количество собираемой информации.

(6) Выберите информационные источники

Для каждого вопроса оценки и подобранного индикатора оценочная команда должна определить, какие информационные источники доступны, которые из них должны быть выбраны и как должна быть получена информация. Может быть, уже существуют какие-нибудь “гру-

бые” данные (непроанализированная информация), лишь анализ станет необходимым. Другая информация может не быть дана в такой готовой форме и надо будет ее найти.

Если информация не дана, надо выбрать способ найти ее. Подбор информации зависит от вида искомой информации. Помните, что можно использовать один метод для сбора информации различных индикаторов. Если способ подбора информации уже был использован, можно его использовать еще раз для обновления информации и показа изменений.

(7) Определите навыки и труд, необходимые для получения информации

Нужна будет помощь лиц с определенными навыками и умениями, такими, как интервьюирование, математика, искусство или драматургия, а также нужно определенное количество труда (времени). Оценочная группа должна определить, какие способности (навыки) и ресурсы доступны для нее. Могут поставить вопросы:

- какие ресурсы нам нужны?
- какие ресурсы у нас имеются или мы можем развить?
- какие дополнительные ресурсы нам надо найти?

(8) Определите, когда может быть собрана и проанализирована информация

Важно добиться, чтобы сбор и анализ информации был проведен именно в определенный отрезок времени, выделенный для оценочной команды, чтобы результаты вовремя попали к тем, кто принимает решения. Длительность (время) оценки должна учитывать такие факторы, как сезонные мероприятия (посев, сбор урожая), религиозные праздники, доступность полевых сотрудников и трудоустройство местного населения.

Распишите расписание: для каждого способа, который использует оценочная команда: она должна решить, сколько времени потребуется для выполнения каждого задания и когда это закончится.

(9) Определите, кто соберет информацию

Когда известны конкретные даты, нужное время и способности, навыки, умения, задания могут быть распределены между индивидами или поручены маленькой рабочей группе.

3. Сбор информации

(1) Соберите информацию

Каждый индивид должен собрать информацию, за которую он отвечает. Сбор всех данных должен быть проведен централизованно.

(2) Создайте базу данных

Группирование собранной информации должно пройти организованно, чтобы способствовать процессу анализа.

4. Анализ информации

Когда задача будет выполнена, для презентации надо ее проанализировать и соединить. Возможно, часть информации уже будет проанализирована и для презентации надо ее просто вставить в нужное место. Исходя из того, для какой аудитории предназначены результаты, сколько времени дано и каковы ресурсы, оценочная команда может выбрать лучший путь (способ) для представления результатов.

Анализ - это проверка информации (выбор, дополнение, сравнение), чтобы понять отношение “частей” к “целому”. Часть анализа может быть уже проделана или сделана частично в зависимости от того, какой способ сбора информации был использован.

Ниже приводятся шаги анализа информации для оценки.

(1) Сделайте обзор вопросов

Надо просмотреть те вопросы, которые были разработаны до сбора информации. Почему нужна была эта конкретная информация? На какие вопросы надо было получить ответы? Какие решения должны быть приняты на основе этой информации? Часты случаи, когда люди очень много работают над процессом планирования, чтобы найти информацию, которая им нужна, а потом, когда информация собрана, они не оборачиваются назад, не обновляют своего понимания центральных пунктов и узловых вопросов. Не должны быть игнорированы важные результаты, которых они не ожидали. Иногда группирование информации выдвигает на первый план важные, неожиданные, релевантные вопросы. Они могут быть нужны для будущего использования и надо подчеркнуть это на презентации и в выводах.

(2) Проведите организацию информации

Соберите свою релевантную информацию, которая была получена. Если нужно, распределите, рассортируйте информацию по группам, которые создают единое целое. То, в какой форме будет организована и распределена информация, в значительной степени будет зависеть от процесса мышления различных людей. Часть информации, возможно, уже будет проанализирована. Для остальной же информации требуется дополнительный анализ.

(3) Решите, как проанализируете информацию

Анализ частей может быть проведен просто прибавлением чисел и выведением средней цифры или сравнением информации - одного предмета с другим или двух предметов вместе для установления соотношения. В процессе анализа можно также

- отметить сходство;
- противопоставить два предмета для показа различий;
- рассматривать информационные единицы в одном разрезе для установления связи между ними.

(4) Проанализируйте количественную информацию

Количественная (числа) информация может быть подсчитана ручным способом или с помощью расчетного устройства.

(5) Проанализируйте качественную информацию

Анализ качественной (объяснительной) информации - креативный и критический процесс. Пути собирания предполагаемой информации определяют, как можно ее лучшим образом проанализировать. Например, если наброски местного общества были сделаны в начале проекта, в середине и в конце, тогда анализ этой информации возможен показом этих набросков определенному количеству индивидов и просьбой к ним подтвердить наброски (являются ли они в действительности репрезентативными и если нет, то почему); оценить различия (очень, да, хорошо, не очень хорошо и т.д.)

(6) Интегрируйте информацию

Команда, которой были поручены сбор и анализ информации, соединяют проанализированные части так, чтобы была составлена цельная картина. Частичный анализ может быть представлен более широкой группе местного общества для его совершенствования.

5. Презентация и план действия

(1) Презентация первичных результатов

После сбора информации и (частично) ее анализа устройте еще одну встречу и представьте широкой группе первичные результаты. Представление информации в частично проанализированной форме может быть очень эффективным.

Преимущества частичного анализа:

- у широкой группы есть возможность внести свой вклад в процесс дальнейшего анализа;
- результаты проверяются большим количеством людей, и они более надежны;
- большему количеству людей предоставляется возможность понять процесс анализа.

Если информация представлена в форме частичного анализа, группе требуется последующий анализ, чтобы получить ответ на свои начальные вопросы.

Независимо от того, в какой форме представлена информация, группа должна рассмотреть, что следует (вытекает) из результатов для начальных вопросов.

- возникли ли новые вопросы, которые требуют собирания дополнительной информации?
- какие можно сделать выводы?
- чему мы можем научиться в связи с этими выводами?
- какие иные (отличающиеся) варианты существуют для решения возникших проблем?

Поощрите подробное рассмотрение этих вопросов и дайте возможность людям выразить свое видение того, как должна быть интерпретирована информация.

Результаты должны заострить внимание не на успехе или безуспешности, а на учебе. Выводы, полученные из процесса оценки, могут подстегнуть группу, заставить ее пересмотреть свои начальные цели,

это часть процесса повторной учебы, которая состоит из описания участия, мониторинга и оценок.

Если нужна дополнительная информация для ответа на новые важные вопросы, тогда следуйте описанным выше шагам и создайте план соби- рания нужных данных.

(2) Создайте план будущего действия

В конечном итоге группа, опираясь на результаты, должна рассмотреть и принять план действия.

- какие шаги следует сделать, опираясь на изученное?
- кто что сделает?
- за какой отрезок времени?

(3) Составьте окончательный отчет

Окончательный отчет должен содержать вопросы, участников, методы, процедуры, анализа, выводы и подытоживание нового плана действия.

Нужные ресурсы (время, бюджет)

Нужные для оценки участия ресурсы значительно различаются между собой. Это связано отчасти со следующими факторами:

- комплексность вопросов, подлежащих оценке;
- методы собираня данных;
- доступность опытных лиц и цена, в которую обходится собираня и анализ данных (цена персонала);
- географическая протяженность вопросов, подлежащих оценке (цена поездки и проживания);
- является ли процесс оценки частью проекта более широкого участия (это позволяет сэкономить время и избежать увеличения вдвое мно- гих расходов).

Дополнительно - лучшие примеры и предполагаемые трудности.

ПЛАНИРУЮЩИЕ ЯЧЕЙКИ (ЭЛЕМЕНТЫ)

I. ОПРЕДЕЛЕНИЕ

В методе планирующей ячейки участвует примерно 25 случайно подобранных людей, которые работают публичными консультантами в продолжение ограниченного периода времени (например, одну неделю), чтобы найти пути решения проблем, возникших в процессе планирования или создания политики. Ячейку сопровождают два процесс-эс-корта, которые ответственны за информационный распорядок и модерацию пленарных заседаний. Проект может включать большее или меньшее количество планирующих ячеек. Участники в каждой ячейке принимают и обмениваются информацией о проблеме, исследуют и обсуждают пути решения проблемы и оценивают ее результаты с точки зрения их желательности или неприемлемости. Эксперты, акционеры и интерес-группы имеют возможность представить членам ячейки свое видение. Окончательные результаты работы ячеек подытоживаются в “отчете граждан”, который посылается правящим органам, а также самим участникам.

II. КОГДА ИСПОЛЬЗУЕТСЯ

Планирующие ячейки прекрасно работают в ситуации, когда имеется срочная проблема, которая должна быть решена за короткое время и когда существуют различные пути ее решения, каждый из которых предполагает определенную пользу и риск. Процесс работает оптимально тогда, когда вопрос не очень спорен и когда он еще не вызвал поляризации населения, которого касается эта проблема. Несмотря на это, предметом рассмотрения планирующих ячеек могут стать и весьма

спорные вопросы, если большинство участников будет подобрано выборочно.

Соответствие планирующих ячеек в данном случае может быть оценено по следующим критериям. Когда ответ будет позитивным обо всех или о большинстве, использование планирующей ячейки будет соответственным.

- множество вариантов: имеют ли возможность участники выбрать один из вариантов, если все из них в конкретной ситуации допустимы?
- равномерное воздействие: оказывают ли потенциальные опасности предложенного варианта воздействие на все группы местного общества или на соответствующее единство (во избежание различий между находящимися под воздействием владельцами и остальными индифферентными гражданами)?
- личный опыт: есть ли у участников какой-либо опыт в отношении проблемы и считают ли они себя компетентными для предложения рекомендаций после того, как их дополнительно просветили в связи с проблемой и вариантами ее решения?
- личная релевантность: считают ли участники проблему настолько серьезной, чтобы пожертвовать несколько дней на поиски выхода из положения?
- серьезность и открытость спонсора: согласен ли спонсор принять или во всяком случае внимательно осмыслить рекомендации планирующей ячейки, или он преследует скрытые цели?

III. КАК ИСПОЛЬЗУЕТСЯ

A. Обзор

Подготовительная фаза:

- наем персонала;
- создание программы;
- рекрутирование граждан-советников;
- подбор и рекрутирование экспертов и лоббистов;
- логистика.

Проведение планирующих ячеек.

Общая программа для проекта планирующих ячеек

	Планирующая ячейка 1 (25 человек)	Планирующая ячейка 2 (25 человек)
День 1	Рабочие единицы 1-4 (в один день максимум 4)	Рабочие единицы 1-4
День 2	Рабочие единицы 5-8	Рабочие единицы 5-8
День 3	Рабочие единицы 9-12	Рабочие единицы 9-12
День 4	Рабочие единицы 13-16 Столько единиц, сколько нужно	Рабочие единицы 13-16 Столько единиц, сколько нужно

Пишется первый отчет и посылается для просмотра всем участникам

Представители каждой планирующей ячейки (если несколько ячеек были проведены на одну и ту же тему) собираются для критического обсуждения отчета и его совершенствования.

Подготавливается и распространяется окончательная версия отчета

Ежедневная программа для планирующей ячейки

Планирующая ячейка 1		
День 1	Рабочая единица 1: подтема А (конкретизированная задача)	
	фаза I:	участники пленарного заседания получают информацию о подтеме А с помощью отчетов, видео, полевых визитов, презентаций экспертов или представителей интерес-групп и т.д.
	фаза II: маленькие группы	Планирующая ячейка делится на 5 малых групп, каждая из которых состоит из 5 человек. Под группы работают над данной задачей, сперва рассматривают точки зрения (мнения) и информацию, затем разрабатывают рекомендации

	фаза III:	Результаты работы малых групп обсуждают на пленарном заседании. Модераторы собирают эти выводы на флипчарты. Каждый участник предварительно согласованным методом оценивает рекомендацию.
		Перерыв
		Рабочие единицы - 2: подтема В (конкретизированная задача)
	фаза I:	
	фаза II:	
	фаза III:	
		Перерыв
		Рабочие единицы - 3: подтема С (конкретизированная задача)
	фаза I:	
	фаза II:	
	фаза III:	
		*** В день можно провести максимум 4 рабочие единицы ***
День 1		Рабочие единицы 5-8

Подготовка и распространение окончательного отчета;

- подготовка предварительного отчета;
- сессия критики и исправлений;
- подготовка окончательного отчета граждан;
- распространение отчета граждан.

В. Подготовка

1. Наем персонала

Нужно будет нанять модератора для организационной комиссии и планирующих ячеек.

(а) Организационная комиссия

Понадобятся несколько человек, которые будут ответственны за следующие задания:

- собрание информации по каждой подтеме, которую обсудят на рабочих единицах;
- разработка программы и распорядка;
- рекрутирование граждан - советников;
- выбор подходящего места для проведения мероприятия планирующих ячеек;
- рекрутирование экспертов и представителей интерес-групп для презентации своих взглядов;
- выяснение вопросов поездки, ночлега и питания;
- обеспечение публичности мероприятия;
- составление первичного отчета и его исправление на основе рекомендаций советников;
- составление и распространение окончательного отчета.

(б) Модераторы

Наймите двух модераторов и ассистента конференции (это может быть и кто-нибудь из организационного комитета) для хода работы планирующих ячеек.

2. Разработка программы

Организационный комитет должен разработать рабочую программу. Для этого следует сначала разобраться в фактах и контекстах рассматриваемых проблем. Потребуйте нужную документацию от соответствующего Управления - планы, ранее опубликованные оценки и т.д., устройте обсуждение с разными интерес-группами и акционерами для идентификации самой проблемы. На этом же этапе можно создать веб-страницу, на которой любой человек сможет ознакомиться с информацией о ходе проекта и выразить свои мысли и идеи.

После определения проблемы должны быть установлены содержание и распорядок программы. Организатор делит проблемы на самостоятельные тематически выделенные "рабочие единицы". Эти единицы выполняют методологическую функцию, поскольку помогают советникам до разработки окончательных рекомендаций рассмотреть вопросы конкретных пунктов. В течение одного дня могут быть обсуждены максимум 4 такие единицы (следовательно 16 - за 4 дня). Исходя из сложности каждой рабочей единицы может понадобиться планирование меньшего количества единиц, тем самым высвободится больше времени для другой

единицы (других единиц). Запланируйте единицы на несколько дней. Количество нужных дней будет зависеть от количества рабочих единиц и выделенного для них времени, что в свою очередь будет зависеть от сложности обсуждаемых на этих единицах вопросов. Для проведения планирующих ячеек нужно 3-5 дней, хотя обычно и четырех дней бывает вполне достаточно.

Польза и легитимность результатов планирующих ячеек зависит от того, все ли лагеря и интересы будут представлены в информационном пакете и будет ли дана им возможность представления своего видения. Исходя из этого, необходимо, чтобы организационная комиссия включила в программу столько различных и взаимопротивопоставленных точек зрения, сколько это возможно сделать. Обязанность группы - чтобы все важные темы были обсуждены и информация не была бы частичной из-за рассмотрения вопросов лишь в одном разрезе.

3. Рекрутирование граждан - советников

Характерная черта планирующих ячеек - случайный подбор участников. Планирующая ячейка состоит из 25 граждан. Они выбираются из общей группы граждан, которая состоит из проживающих в соответствующем географическом ареале людей старше 16 лет. Это является гарантией того, что у каждого гражданина есть шанс стать одним из советником и что в конечном счете группа советников будет гетерогенной и рекрутирована из соответствующего населения.

Надо обеспечить, чтобы каждый участник на это время был освобожден от своих каждодневных обязанностей как профессиональных, так и личных. Тем из них, у кого нет возможности получить оплаченный отпуск, надо компенсировать весь доход, который они не смогут получить в эти дни, а также компенсировать расходы на поездку. Вместе с этим им на протяжении всего хода планирующих ячеек должны быть возмещены все расходы, связанные с уходом в семье за детьми, инвалидами и стариками.

Отправление предварительных материалов желающим участвовать

На следующий день после установления первого контакта пакет материалов должен быть отправлен тем респондентам, которые заинтересованы или "могут быть" заинтересованы в участии. Пакет для потенциальных членов должен содержать

- письмо, в котором объяснена суть проекта;
- форму, которую следует заполнить и выслать обратно;
- маленький конверт с маркой для заполненной формы
- таблицу данных о проекте.

Когда формы будут получены, это должно быть отмечено номером в базе данных. Соответствующий контрольный номер должен быть проставлен и на форме, которую следует спрятать.

Подбор граждан - советников и их заменяющих

В каждой группе найдутся граждане, которые выразят желание участвовать. Затем комиссия должна выбрать нужных участников и заменяющих в каждой категории для правильного баланса и сообщить им о том, что они выбраны советниками или заменяющими. Рекомендуется сперва связаться с выбранными гражданами - советниками, а затем с заменяющими (в случае, если кто-нибудь не явится). Заменяющих надо попросить явиться в первое утро.

Извещение граждан-советников и заменяющих

За 4-8 недель до начала планирующих ячеек следует связаться по телефону с каждым выбранным советником и заменяющим для подтверждения их участия. Затем следует послать им формальное письмо с извещением об их избрании и дополнительной детальной информацией. Стандартный информационный пакет, который должен быть послан выбранным и утвержденным участникам, включает

- письмо;
- информационный распорядок с обязанностями граждан-советников;
- географические карты, если они нужны;
- информацию о проживании / паркинге / надобностях;
- конверт с маркой для возвращения в случае необходимости;

Благодарственное письмо должно быть послано всем потенциальным гражданам-советникам, которые не были выбраны для участия в группе. Оно должно включать линк о том, как можно узнать о процессе информации.

4. Подбор и рекрутирование экспертов и сторонников

Эксперты - это лица – носители ресурсов, которые знакомят граждан с терминологией темы и ее историей и обсуждают каждый вариант. Лоббисты представляют интерес-группу, они проводят презентацию собственной точки зрения.

Организационная комиссия должна выбрать группу сбалансированных лоббистов и убедиться в том, что эксперты и лоббисты представляют обе (или все) стороны в данном вопросе. Существует две предполагаемые модели:

- независимые эксперты представляют конкретные позиции, которых они придерживаются;
- совет экспертов, состоящий из ученых и практиков, рассматривает все стороны вопроса.

Пересмотр критериев для экспертов и лоббистов

Сотрудники и организационный комитет на этапе планирования, возможно, разработают критерии для подбора экспертов и лоббистов. Они должны сперва записать весь спектр существующих точек зрения на данную тему. Надо постараться, чтобы в спектр действительно вошли все существующие точки зрения.

При подборе экспертов и лоббистов сотрудники должны знать, что личность обычно склоняется к какой-либо конкретной позиции. Следует учесть такие критерии, как служба в какой-нибудь организации, которая может извлечь из определенного решения финансовую пользу.

Когда будут приняты главные решения о презентации экспертов и лоббистов и о расписании времени, сотрудники должны составить в каждой рабочей единице для каждого “места” списки предполагаемых экспертов и лоббистов.

Рекрутирование конкретных индивидов

Рекомендуется первый контакт с предполагаемым экспертом и лоббистом установить по телефону, хотя кто-нибудь пошлет письмо или факс. Составьте краткое описание проекта и роли экспертов и лоб-

бистов. Должны быть упомянуты и критерии подбора. Выясните, заинтересована ли личность и есть ли у нее время для соответствующей рабочей единицы. Если человек заинтересован, ему тут же следует послать письмо с дополнительными материалами.

Материалы, которые должны быть посланы экспертам и лоббистам

Информационный пакет для подобранных кандидатов может содержать следующие пункты или часть их:

- письмо;
- информацию о планирующей ячейке и роли экспертов и лоббистов;
- детали текущего проекта, включая основные вопросы и каждую рабочую единицу;
- информацию или об информации, которую эксперт или адвокат должен представить на своей презентации;
- конкретную дату (или даты) и время для презентации экспертов и лоббистов, а также лимит времени для презентации;
- вопрос о нужной аудио/визуальной аппаратуре, которая требуется кандидату;
- просьбу представить краткое описание начальной информации или позиции;
- просьбу подготовить 30 копий материала презентации;
- просьбу представить резюме на одной странице о позиции эксперта или лоббиста или послать ему с той же целью вопросник;
- информацию о конкретном месте нахождения слушаний;
- ваучеры для поездки и информацию о бронировании;
- информацию о ночлеге в гостинице, которая будет гарантирована.

Эта информация по желанию может быть послана в два этапа.

Когда будет закончен окончательный подбор, следует связаться со всеми экспертами, кто не будет нужен или кто не свободен в соответствующий день.

Подтверждение

За неделю до слушаний руководитель проекта должен позвонить всем экспертам и лоббистам, чтобы те подтвердили свое участие, напомнить

им о деталях, ответить на любой их вопрос, попросить их выслать информацию, если они этого еще не сделали, и перепроверить необходимость аудиовизуальной оснащенности.

5. Логистика

Место и оснащенность

Сотрудники организационной комиссии должны позаботиться о подборе места встречи и бронировании, о деталях во время мероприятия и бронировании гостиничных номеров для всех, кто в этом нуждается.

Комната для встречи должны быть достаточно большой, чтобы вместить стол в форме U, вокруг которого граждане-советники комфортно устроятся. Она должна быть настолько большой, чтобы советники имели возможность разделиться на 5 небольших групп. Будет лучше, если для этой цели на месте проведения мероприятия будут еще и небольшие комнаты. Модератор, лоббисты и эксперты будут сидеть или стоять у открытого конца стола в форме U. Так что оставьте место для подиума, стола и проектора.

Устройство в гостинице, питание и возмещение расходов

См. общее руководство (пособие?)

С. Проведение планирующих ячеек

См. приведенную выше таблицу типичного проведения планирующей ячейки.

Распорядок планирующих ячеек разделен на несколько “рабочих единиц”, каждая из которых занята конкретной задачей, которая является частью большой проблемы или вопроса. Каждая рабочая единица состоит из трех основных компонентов:

- фаза I - получение информации с помощью лекций, полевых визитов, видео, письменных материалов и др. медиумов;
- фаза II - обработка информации в малых группах посредством слушания, обсуждения и пленарных сессий;
- фаза III - оценка влияния возможных вариантов в обсуждениях малых групп, личные оценки и упражнения на достижение консенсуса на пленарном заседании.

Ниже каждая фаза подробно рассмотрена. Когда будут проведены все рабочие единицы, проводится окончательная оценка и подготавливается подытоживающий отчет граждан.

Эти рабочие единицы следует рассматривать не как последовательность самостоятельных решений, а как процесс создания последовательной мысли, который заканчивается во время последних единиц в последний день. Результат каждой единицы должен быть рассмотрен как первичный итог, который может пролить свет на некоторые части окончательных результатов.

Фаза I. Презентация информации

Информирование участников о законодательных вариантах и возможных результатах - жизненно важная часть процедуры. В начале каждой рабочей единицы происходит информирование граждан-советников о разных аспектах вопроса с помощью отчетов экспертов, представителей интерес-групп и др., в местном обществе или посредством полевых визитов, видео, лекций, письменных материалов, фото и т.д. После этого советники имеют возможность поставить конкретные вопросы. Эту фазу ведут модераторы и ассистенты, которые ответственны за ведение процесса и за то, чтобы он не продлился дольше установленного времени.

Фаза II. Дискуссии в маленьких группах

Второй основной компонент процедуры планирующих ячеек - выявление ценностей, критериев и характерных черт. Различным ценностным измерениям придается сравнительное значение. Это главная цель дискуссий между гражданами-советниками, которые проводятся после каждой фазы информирования. Дискуссии проводятся в маленьких группах, каждая из которых состоит из 5 человек, что дает возможность мало разговорчивым участникам высказать свои идеи, мысли. Состав маленьких групп должен регулярно меняться с оопределенными интервалами посредством лотереи, что поможет избежать доминирования любой индивидуальной мысли. Каждой маленькой группе следует дать ясную, четко определенную задачу (которая касается существующей рабочей единицы) и срок ее исполнения. Назначение дискуссии - добиться того, чтобы граждане связали личный опыт с полученной информацией и

смогли сформировать собственную мысль. В отличие от пленарных сессий модераторы не играют никакой роли в обсуждениях маленьких групп.

Маленькие группы представляют рекомендацию, исходя из своей дискуссии, и, если нужно, выполняют процедуру какого-нибудь голосования. Участники могут выбрать собственный метод. В некоторых случаях использовались теории, исходя из Multiattribut Utility Theory. В этих процедурах граждан-советников сначала просят оценить каждый вариант решения посредством каждого критерия, который они считают важным. Каждый критерий измеряется отношением к другим критериям; в результате мы получаем матрицу сравнительного веса и измерений пользы для каждого выступления и для каждого критерия.

Маленькие группы, опираясь на свои дискуссии и процедуру любого голосования, разрабатывают рекомендацию в связи с конкретной задачей данной рабочей единицы.

Фаза III. Презентации маленьких групп на пленарных заседаниях и оценки

Дискуссии в маленьких группах приводят к различным предложениям и рекомендациям в отношении конкретных задач рабочих единиц. Следующий шаг на каждом этапе - это презентация результатов маленьких групп на пленарном заседании. Модераторы должны собрать все рекомендации на флипчарты. Эти рекомендации последовательно оцениваются всеми гражданами-советниками.

Оценка может быть осуществлена по-разному. Можно оценить очками или отметками, заполнением индивидуальной оценочной формы или голосованием на пленарном заседании за предложенные альтернативы. Эти результаты записываются модератором и ассистентом и затем включаются в окончательный отчет.

D. Подготовка и распространение окончательного отчета

1. Подготовка отчета граждан

Модераторам вменяется в обязанность подытоживание первых итогов планирующих ячеек в форме отчета граждан. Отчет должен содержать

описание проблемы и задачи, описание всей процедуры в целом (подбор советников, процесс планирующих ячеек, процесс голосования и т.д.) и результаты каждой рабочей единицы. Цель - обеспечить, чтобы весь процесс был прозрачным и понятным.

Примерно через два месяца после окончания планирующих ячеек отчет представляется всем участникам для подтверждения. Все участники или представители планирующих ячеек, если несколько ячеек было проведено на одну и ту же тему, собираются еще раз для пересмотра отчета, критики и исправлений. Организационная группа учитывает эти комментарии и вносит их в отчет, готовит его последнюю версию и издает.

2. Распространение

Окончательный отчет граждан (результаты планирующих ячеек) может быть представлен финансирующей стороне и издан. Результаты могут оказаться полезными для соответствующих политических институтов в процессе принятия решений.

IV. НУЖНЫЕ РЕСУРСЫ (ВРЕМЯ, БЮДЖЕТ)

Каждый проект может содержать несколько планирующих ячеек, но после первой проведение каждой новой ячейки обходится дешевле. Каждой планирующей ячейке требуется примерно двухмесячное планирование, 4 или 5 дней для основного мероприятия и после этого два-три месяца - итого примерно 5 месяцев. Сроки могут колебаться, исходя из сложности обсуждаемого вопроса. Основные бюджетные единицы:

- персонал
 - члены организационной комиссии;
 - модераторы - ежедневные стипендии для 25 участников плюс расходы на компенсацию за освобождение их от каждодневных обязанностей;
- поездка
 - для членов организационной комиссии (если нужно);
 - для участников;
 - для модераторов;

- устройство в гостинице (нужно лишь для одновременного мероприятия (на целый день) или не для местных мероприятий)
 - для членов организационной комиссии;
 - для участников;
 - для модераторов;
- питание
 - обед и легкая пища для каждого дня мероприятия;
- рекрутирование и реклама
 - наем сотрудников и рекрутирование граждан-советников;
- коммуникации
 - расходы на печатание окончательного отчета и для любой другой информации (по надобности);
 - расходы на издание окончательного отчета и распространение;
- устройство
 - место проведения планирующих ячеек;
- материалы и ресурсы.

V. ДОПОЛНИТЕЛЬНО - ЛУЧШИЕ ПРИМЕРЫ И ПРЕДПОЛАГАЕМЫЕ ТРУДНОСТИ

ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ ПУБЛИЧНОГО ОБРАЗОВАНИЯ, КОНСУЛЬТАЦИИ И МЕТОДОВ УЧАСТИЯ И ТЕХНИКИ

Доступность ресурсов

Этот метод дает возможность исследователям собрать информацию и лучше понять, как изменяется доступность ресурсов с точки зрения гендера и других важных социальных переменных. Планирование действий с учетом того, кто контролирует ресурсы в семье и в местном обществе, а кто - нет, может оказаться решающим для успеха (или безуспешности) проекта. Например, если медицинские клиники требуют, чтобы пациенты оплачивали обслуживание наличными деньгами, а если в семье своих больных или беременных в клиники сопровождают женщины, тогда именно женщинам должны быть доступны деньги. Доступность может значительно различаться в различных культурах в связи с гендером, возрастом, семейным положением и другими показателями. Издание (опубликование) этого аналитического метода возможно в любой культуре.

Советы советников

Группа репрезентативных акционеров собирается для внесения в процесс планирования своего общественного вклада.

Анализ задач

Анализ задач по гендеру повышает информированность общества о распределении местных и общественных активностей по гендеру и способствует со стороны тех, кто планирует осознанию на уровнях гибкости (гибкости) ролей, ассоциированных с различными активностями.

Подчеркивание комплиментарности задач членов местного общества возможно иллюстрацией той динамической системы активностей, которые составляют нашу ежедневную жизнь. Можно выявить неконфронтационным путем те конфликты и ограничения, из-за которых в разное время не решаются определенные задачи. Участие детей и подростков в упражнениях по анализу задач может помочь выявить значительную информацию о том, как видят и понимают молодые ответственность и гендерные роли, которые хотели бы в будущем сыграть.

Оценивание - влияние - контроль (AIC)

Этот метод ставит целью разработку на практике планов действия для создания атмосферы учебы, что позволит участникам вместе разработать проекты для решения конкретных проблем. Этот метод оживляет социальную учебу, обеспечивает ответственность за результаты и формирует рабочие взаимоотношения между включенными в процесс участниками. Участники представляют собой сравнительно гетерогенную группу. Это, как правило, люди, принимающие значительные решения, технические эксперты и иногда представители – акционеры интерес-групп. Во время самого процесса происходит осмысление социальных, культурных, политических, технических и экономических факторов проекта или политики. Целью является идентификация общего назначения, установление группы акционеров в соответствии с этим назначением и разработка рабочего плана для общей борьбы с этой проблемой. Активности ориентированы на то, чтобы помочь оценке посредством слушания, способствовать влиянию посредством диалога и контролю – с помощью действий.

Бенефициарное описание (BA)

Бенефициарное описание - это систематическое исследование восприятий бенефициаров и других акционеров, чтобы были учтены их интересы и чтобы они были внесены в проект и формулирование политики. Основная цель BA заключается:

- а) в обеспечении систематических слушаний, чтобы бедным и в другом отношении трудно доступным бенефициариям был “присвоен голос”;

- б) в том, чтобы от них получить информацию о развивающихся действиях и их видение.

Брейнсторминг - мозговой штурм

Брейнсторминг включает период свободного мышления, которое используется для высказывания идей, в результате происходит более детальное обсуждение этих идей. Его цель - понизить у участников чувство неловкости и стыда за эти их “странные” идеи, поощрить креативность и нестандартность мышления и дать возможность появления уже на ранней стадии диссидентских мыслей. Брейнсторминг предлагает нам новые идеи о том, как справиться с проблемой, поскольку атмосфера свободного мышления способствует креативности. Иногда он помогает нейтрализации конфликтов, поскольку помогает участникам увидеть другие точки зрения, в результате чего изменяется их собственное видение проблемы. Он используется и для разрядки ситуации. Брейнсторминг полезен для собирания многих идей до анализа сценариев, до решения проблемы, до принятия решения или до планирования.

Брифинги

Используйте для информирования и повышения образования регулярные встречи в специальных и гражданских клубах и в организациях. Обычно таким группам бывает нужен спикер.

Центральный информационный контакт

Найдите контактных людей для взаимоотношений с обществом и медийей. Обеспечьте для индивидов и организаций доступность технических экспертных знаний.

Шарьетте (Charrette)

Шарьетте - интенсивный процесс прямого общения (лицом к лицу), который создан в помощь людям различных сегментов общества для достижения за короткий отрезок времени консенсуса. Планирование до шарьетте делит основной вопрос на составные части, которые обсуждают подгруппы людей. Подгруппы периодически выступают с

докладом перед всей группой и после дискуссий в подгруппе на раунде рассматривают советы всей группы. Такая последовательность явлений повторяется до тех пор, пока до окончательного отчета не будет достигнут консенсус. Шаритте различаются по размерам (от 50 до 1000 человек) и по времени (длительности) - от четырех дней до двух недель.

Жюри присяжных граждан

Метод жюри присяжных граждан создан для того, чтобы информированные граждане внесли свой вклад в решения, связанные с политикой. Жюри состоит из 12-24 акционеров, их информирование происходит из разных источников, мнений, часто с помощью экспертов, которых называют “ясновидящими”. Затем следует процесс обсуждения, и часто присяжные заседатели разделяются на подгруппы, чтобы сфокусировать различные аспекты вопроса. В конце заседатели принимают решение или предлагают рекомендации в виде гражданского отчета. Спонсорский орган (напр. правительственный департамент, местное самоуправление) должен отреагировать на отчет либо выполнением рекомендаций, либо объяснением, почему он с ними не согласен. Жюри присяжных граждан, (обычно это 4-5-дневное мероприятие) ставит целью создать возможность для более демократического процесса принятия решений.

Беседы за чашкой кофе

Это небольшие встречи между соседями, которые проводятся обычно в доме одного из них.

Фасилитаторы местного общества

Используйте квалифицированных индивидов для распространения проекта в местных общественных организациях.

“Ярмарки” в местном обществе

Центральное мероприятие с множеством активностей направлено на подачу информации о проекте и повышение самосознания.

Конференции консенсуса

Конференция консенсуса - это публичное исследование, которое проводится в отношении 10-30 случайно подобранных граждан, которых

просят оценить социально спорный вопрос. Эти люди задают совету экспертов вопросы, высказывают сомнения, оценивают ответы экспертов и затем приходят к взаимному согласию. Результат - объявление консенсуса, который выражен в форме письменного отчета и предназначен для парламентариев, создающих политику, и широкой общественности. Отчет отражает их ожидания, беспокойство и содержит рекомендации. Его цель - развернутые дебаты по данному вопросу, выражение точек зрения не-экспертов и доведение до консенсусной мысли, которая может стать основой решения о политике. Конференции консенсуса обычно представляют трехдневную интенсивную программу, которая открыта для общества.

Анализ взаимовлияния

Анализ взаимовлияния в основном используется при подготовке сценариев. Этот метод требует от экспертов оценки возможности различных явлений и оценки возможности каждого явления в отдельности, независимо от того, будут ли иметь место и другие явления. Это подчеркивают цепочки причин: X влияет на Y, Y влияет на Z. Все это создает матрицу условных возможностей.

Матрица может быть обработана математическим анализом (с помощью специальной компьютерной программы), чтобы каждому возможному сценарию была приписана вероятность возникновения, исходя из комбинаций явлений. Преимущество этого метода, по сравнению с простым дэлфом, в том, что он не рассматривает явления отдельно друг от друга. Несмотря на это, реально возможно использование лишь нескольких переменных. Любое влияние, которое не было предусмотрено, целиком будет целиком исключено из исследования, следовательно, правильный подбор явлений (переменных) весьма важен.

Заседательский опрос

Сначала проводится опрос случайной, репрезентативной группы по поводу релевантных вопросов. После этого базисного опроса члены группы собираются для обсуждения вопросов. Участникам рассылают сбалансированные материалы для брифинга, и, возможно, они станут для всех (публично) доступными. Участники входят в диалог с экс-

пертами, стоящими на противоположных позициях, и политическими лидерами на основе вопросов, которые они формируют в дискуссиях в маленьких группах с помощью натренированных модераторов. Эти мероприятия могут быть показаны по телевидению в прямом эфире или в форме записи. После этого с участниками проводят такой же опрос. Изменения, которые фиксируются во взглядах участников, представляют собой те выводы, до которых могло бы прийти само общество, если бы оно было более информировано о вопросе и более в него включено.

Метод дэлфа (публичный дэлф, дэлф прямого общения)

Дэлф предполагает вторичный опрос экспертов. Дэлф может заострить внимание на технологическом или социальном развитии постановкой целей политики и их приоритезированием или на определенном аспекте явлений, которые прямо не измеряются традиционными статистическими методами, соображениями экспертов. Дэлф, который является диалектическим процессом, был создан, чтобы извлечь пользу из обмена мнениями и их объединения - так, чтобы респонденты научились взаимному видению без неуместного влияния извне, которое обычно обязательно возникает в традиционной ситуации спора - в ней обычно доминируют люди, которые говорят громче всех или у которых престиж выше. Каждый участник заполняет вопросник, потом его знакомят с информацией, полученной из ответов остальных. После ознакомления с этой информацией он еще раз заполняет вопросник и уже объясняет причины существования тех взглядов, которые существенно отличаются от взглядов других участников. Эти объяснения содержат полезные сведения. Смысл всего этого в том, что в результате же вся группа может оценить иные, отличающиеся от других взгляды, основанные на привилегированной или редкой информации. Правда, дэлф традиционно проводится по почте. Другие его вариации могут быть осуществлены по интернету или в форме прямого общения.

Упражнения на воображение

Упражнения на воображение проводятся в группе, состоящей из 18-22 участников, и их целью является формирование взглядов, видения о надобностях и возможностях в будущем и предложения в связи с ними. Группе

предъявляют несколько подготовленных заранее (до мероприятия) сценариев, которые отражают возможное развитие явлений или обстоятельств в будущем вокруг конкретного вопроса. Участники рассматривают, критикуют сценарий и как бы создают общее видение, определяют барьеры между этими видениями и составляют планы действия.

Советы экспертов

Главная задача совета экспертов, как правило, - объединить продукты участия - аргументы, отчеты исследований, результаты методов прогнозирования и т.д. — и выработать видение будущих надобностей (необходимостей) для будущих возможностей и подлежащих анализу тем.

Для выбора совета и мотивирования, распределения заданий, обмена знаниями и обеспечения будущего развития могут быть использованы различные методы. Совет должен состоять из самых разных членов, и очень важно, чтобы у них, помимо технической квалификации, был навык креативного мышления, были многообразные точки зрения, чтобы они могли успешно работать в группах, свободно беседовать, но без сильных эмоций, которые могли бы свидетельствовать о каких-то конкретных интересах.

Фокус-группы

Фокус-группа - это запланированная дискуссия заинтересованных лиц в маленькой группе (4-12 участников), которой руководит опытный модератор. Она создана для того, чтобы в толерантной и спокойной обстановке, в результате наблюдения над структурированной дискуссией интерактивной группы была получена информация о настрое людей, о тех ценностях, которые касаются определенной темы, и о том, почему они существуют. Исходя из этого, фокус-группа может быть рассмотрена как комбинация фокусированного интервью и дискуссионной группы. Проведение фокус-группы возможно и посредством интервью. Используемые методы и техника часто включают фокусированные вопросы, брейнсторминга и “синетиков”

Прогнозирование (нормативное и исследовательские)

Исследовательское прогнозирование отражает непрерывную модель будущего, или явный союз между существующими силами и их влияни-

ем на компоненты исследуемой системы. Его цель - выявление путей, по которым могут развиваться эти силы и компоненты. Оно редко предлагает нам выход; обычно, в результате мы получаем альтернативные т.ск. будущее. В отличие от этого, нормативное прогнозирование устанавливает какую-либо цель для будущего, которая по сути или внешне находится в отрыве от основных существующих направлений. Потом, когда эта цель определена, прогнозист возвращается в настоящее и старается установить эти нужные для достижения будущей цели шаги.

Колесо будущего

Колесо будущего - это способ размышлений и опроса о будущем, своеобразный структурированный брейнсторминг. На бумаге, в центре, записывается название направления или явления, затем от центра прочерчиваются линии. Основные влияния или результаты записываются в конце линий. После этого вторичные влияния каждого основного явления создают колесо на втором слое. Этот волнообразный эффект продолжается до тех пор, пока не появится полезная картина импликаций явлений или направлений.

Анализы гендера (GA)

Анализы гендера фокусированы на понимании и документированности в данном контексте гендерных ролей, активностей, надобностей и возможностей. Гендерный анализ содержит объединение количественных данных. Он подчеркивает разные роли и поведение на основе гендерных атрибутов мужчин и женщин, которые различаются по культуре, классу, этничеству, доходам, образованию и времени. Соответственно, гендерный анализ и к женщинам относится как к гомогенной группе, и к гендерным атрибутам — как неизменным.

Хранилища информации, информационные центры и полевые офисы

Библиотеки, дистрибуционные центры, школы и другие публичные организации — удачные места для размещения связанной с проектом информации. Предполагается также открытие офисов с рабочими часами, где будет выдаваться информация и на вопросы будут даны ответы.

Горячая информационная линия

Выделите отдельно линию для публичного пользования с заранее записанной информацией о проекте или о возможностях связи с теми членами команды проекта, которые могут ответить на вопросы.

Интерактивная ретрополяция

Интерактивная ретрополяция - это упражнение, в котором акционеры за исходную точку своего анализа берут одно или несколько явлений в будущем, затем последовательно приходят к настоящему и интерактивно исследуют, какие действия нужны для реализации этого в будущем. В этом исследовании акционеры осознают, какие этапы на этом “пути” надо пройти, на какой риск надо будет пойти и какое сопротивление надо преодолеть. Этот метод создает многообразие не только между будущим и настоящим, но и между многими взглядами и восприятиями участников акционеров. Он представляет собой встречу, а иногда и конфронтацию, например, между научным знанием и знаниями акционеров.

Отображение

Отображение - это недорогой метод, который используется для сбора как дескриптивной, так и диагностической информации. Упражнения на отображение полезны для сбора исходных данных о различных индикаторах - как часть бенефициарного описания или быстрого оценочного исследования. И тем самым этот процесс создает основу планирования развития для участников местного общества включением групп людей с многообразными интересами. Изображения способствуют высокому уровню участия (обычно упражнения целиком ведут местные), и записанные визуальные результаты могут быть немедленно использованы для заполнения любой трещины (щели), которая может существовать между здешними и приезжими людьми, например, теми, кто планирует развитие. Упражнения на отображение могут быть использованы для начала дискуссии о приоритетах местного развития и желаниях, а сами изображения будут подтверждением вторичного источника информации и средством для тренинга. Во время мониторинга изменения могут быть внесены в изображение, которое было создано во время планирования проекта. При оценке сравнительные изображения указывают как на

статус реальных изменений в ресурсах и инфраструктуре местного общества, так и в результате на расходы и пользу происшедших изменений.

Медиация

Медиация - это добровольный процесс, в котором участники включены в обсуждение. Они вместе исследуют различия во взглядах между собой и стараются их «примирить». Медиатор не уполномочен предложить какой-либо выход из положения, он помогает сторонам самим уладить свои разногласия. Переговоры без помощи или с участием медиатора, как правило, могут быть разделены на три фазы: предварительные переговоры, интеграционные переговоры и имплементация. Каждая из них включает активности, которые способствуют достижению прочного консенсуального согласия.

Умственное отображение

Умственное отображение предполагает организацию информации не в прямолинейной форме. Оно создает возможность, чтобы идеи групп легко были собраны в таблицы для показа логических группировок и связей между ними. Эта техника может быть использована во время упражнений брейнсторминга и с его помощью создана общая рамка для последующей категоризации возникшей информации. Умственное отображение успешно работает, когда у данного вопроса есть много компонентов и подкомпонентов. Продуктом обычно бывает таблица или группа таблиц, которые выявляют основные вопросы и связи между ними. Это может быть использовано для способствования коммуникациям, для создания сценария и для многого другого.

Моделирование (участия) (или групповое создание моделей)

Широкая и разнообразная группа акционеров участвует в создании модели, которая обеспечит структурирование проблемы и поможет группе в групповом принятии решения. Модели могут быть разными, начиная с простых концептуальных моделей и кончая сложными компьютерными моделями.

Они выбирают определенное свойство ситуации и для оценки проводят его моделирование. Достижение консенсуса - существенный компонент

процесса создания модели. Конечная фаза направлена на создание сценариев и вариантов менеджмента на основе осуществленных раньше масштабности и исследовательских моделей. Существуют определенные, заранее созданные обобщенные модели, которые могут быть использованы для разных видов исследования. Это интерактивное планирование, системная теория найма, исследование операций, методология социотехнических софт систем, системные динамики, общий менеджмент и модель жизнеспособных систем. В дополнение к этим ситуативным моделям есть еще одна техника-моделирование решений. Моделирование решений старается создать модель решений, которая используется людьми, принимающими решения, при принятии важного решения внутри системы. Этот подход показывает, что те, кто принимает решения, при сравнении различных альтернатив учитывают определенные факторы, что некоторые факторы важнее других и что это имплицитно воспринимается в ценности альтернативных решений.

Упражнение на описание надобностей

Этот визуальный метод показывает информацию о надобности людей, повышает информированность участников в соответствующих вопросах и как бы создает рамку для определения приоритетов надобностей. Из-за простоты метода в нем могут принять участие самые разные люди, независимо от того, грамотны они или нет.

Газетные вкладыши

Это «таблица фактов» в местных газетах — общие статьи о связанных с проектом вопросах

Ориентированное на задачи планирование (ZOPP)

Этот процесс представляет собой метод планирования и менеджмента, который собирает акционеров в ходе проекта в сериях семинаров с целью выявления приоритетов и планирования имплементации и мониторинга. Основной продукт этого процесса - матрица планирования проекта, которую участники создают вместе, сообща.

Участниками, как правило, бывают представители интерес-группы, те, кто принимает местные или национальные решения, иногда и технические эксперты.

Методы ZOPP-а:

Матрица планирования проекта (PPM): эта матрица представляет собой рамку, которая создается во время процесса ZOPP-а и по существу суммирует все аспекты (или задачи) проекта и индикаторы, которые указывают на выполнение этих аспектов - вокруг двух осей.

Диаграммы дерева - визуальный метод, который подытоживает информацию по схеме, подобной дереву. Схема сужается и с учетом влияний определенных факторов и моделей результатов выделяет проблемы, задачи, решения.

Дни открытых дверей и экскурсии

Дни открытых дверей дают возможность обществу провести экскурсии в собственном темпе. Место должно быть выбрано так, чтобы было несколько остановок, каждая из которых связана с отдельным вопросом. Персонал помогает участникам осмотреть экспонаты. Устройте экскурсии для основных акционеров, избранных должностных лиц, членов совета экспертов и меди.

Описание участия, мониторинг и оценка (PAME)

Оценка участия обеспечивает участие в программе лиц, имеющих акции: происходит т.ск. участие партнеров, потребителей (бенефициаров) и других заинтересованных сторон. Они обычно принимают участие на всех этапах оценки: планирования и разработки, собирания данных и анализа, идентификации результатов оценки, выводов и рекомендаций, распространения результатов и разработки рабочего плана для улучшения работы программы.

Мониторинг участия влияния (PIM)

Цель мониторинга участия влияния - улучшение осуществления проекта его ориентацией с точки зрения социо-культурного влияния. Целью является и способствование автономной активности людей, а также улучшение интеракции (придание ей большей гибкости) между организацией развития, неправительственными организациями, правительственными департаментами и т.д., и бенефициариями. Главное назначение PIM-а

- документирование социо-культурных явлений. Таким образом, он вводит и усиливает процесс учебы и пополняет более технически и экономически ориентированный мониторинг.

Метод организационной оценки участия (РОЕТ)

Это метод и процесс, который

- а) в семи критических сферах измеряет уровень организационных навыков и консенсуса и выражает, а иногда и описывает, влияние этих активностей на организационные способности;
- б) повышает организационные навыки объединения сотрудников в межфункциональные и межуровневые группы с целью обмена, с целью идентификации различных (противоположных) точек зрения и достижения консенсуса активностей, направленных на развитие организационных навыков в будущем, а также с целью выбора стратегий организационных изменений и развития, имплементации и контроля.

РОЕТ используется вместе с методом PROSE (самооценка участия, ориентированная на результаты).

Мониторинг процесса (ProM)

Процесс мониторинга - это сборник активностей – сознательного выбора процессов, выборочного и систематического наблюдения над ними для сравнения с другими процессами, управления процессами и придания им формы

ProM - это инструмент менеджмента как планирование или контроль, ориентированный на результаты. Он помогает нам в управлении процессами, в которых мы участвуем для достижения общих целей.

Планирование (участия), известное и под названием Планирующие ячейки

Методы и техника планирования участия помогает участникам оказать влияние и распределить контроль над инициативами и решениями развития, которые на них воздействуют. Эти методы обеспечивают приобщение к знаниям, включение в процесс и дают возможность группам

разработать более эффективные стратегии. Другая важная их цель - уравнивание разных уровней власти, различных (отличных от других) интересов и ресурсов, чтобы все участники взаимодействовали на началах равноправия и сотрудничества. Методы могут опираться на рабочие встречи, в которых участвуют обладающие властью высокие должностные лица, которые принимают решения, эксперты и представители интерес-групп. Или они могут опираться на местное общество, что предполагает участие в диалоге граждан (в основном из бедных слоев). В этом последнем случае задачей является дать возможность этим гражданам узнать о технических и политических аспектах вариантов решения, обсудить и оценить эти варианты с их возможными результатами, с точки зрения собственной системы ценностей.

Карманные схемы

Карманные схемы - поисковый метод, который использует картины как стимул для людей, чтобы оценили и проанализировали данную ситуацию. “Карманы” изготавливаются из ткани, бумаги или другого материала и прикрепляется к бумаге или материи в размере постера; ряды карманов и столбцы образуют матрицы. Чертежи являются заглавиями карманных столбиков. Участники выбирают “голосованием” схему, чтобы простым путем заострить внимание на сложных элементах вопросов развития. Вообще комбинация активностей упражнения карманных схем, участие в создании этого «постера», наблюдения над ним и его обсуждение — все это оказалось весьма успешным средством для поощрения участия и достижения консенсуса на уровне как местного общества, так и агентств.

Упражнения политиков

Состоящая из 10-15 участников гетерогенная группа проводит синтез и оценку полученных из разных источников знаний и исследует различные идеи / варианты политики. Участники (которые традиционно были создателями политики, учеными, иногда и акционерными) выбираются на основе того, что они могут внести свой вклад собственными навыками, видением и сомнениями относительно общих проблем. Упражнение - креативный процесс, в котором сложные вопросы или система представлены проще, релевантным (бихевиорным) подобием. Цель - интеграция знаний, полученных из разных источников, исследование

альтернативного будущего развития и оценка новых идей политиков для создания более структурированного видения сложной проблемы. Упражнения политиков ставят целью идентификацию плохо понятых тем и вопросов и новые открытия, но не поиски выхода. Часто используются методы: ролевые игры, ментальное планирование, сценарии, феноменография и др.

Опросы / исследования

Это опрос граждан, случайно подобранных с помощью телефона, электронных или простых писем для получения конкретной информации статистическим подтверждением.

Напечатанные публичные информационные материалы

- таблицы фактов;
- информационные бюллетени;
- брошюры;
- связанные с вопросом документы.

Публичные слушания

Это формальные встречи с заранее запланированной презентацией.

Регулирующие переговоры и законодательный процесс

Регулирующие переговоры - это средство прямого включения неправительственных сторон в процесс принятия решения агентств. Агентство прямо разделяет ответственность за принятые решения с промышленниками, организациями охраны окружающей среды, государственными и местными правительствами, торговыми ассоциациями и другими группами, чьи интересы касается регуляция. Цель переговоров - дать возможность представителям групп различных интересов (в том числе административных агентств) договориться о содержании предложенной регуляции, а может быть, и о терминологии. Ориентацию переговоров вполне можно предвидеть, т.к. их назначением является не решение конкретных спорных вопросов, а определение общих правил. Переговоры дополняют, но не заменяют процесса традиционного законодательства. Целью является достижение консенсуса, использование которого агентство сумеет в издании предложенной регуляции.

Деревья соответствия и морфологический анализ

Оба являются методом нормативного прогнозирования. Оба исходят из надобностей (требований) будущего или целей и затем стараются определить те обстоятельства, действия, технологии и др., которые требуются для их достижения. Они могут быть использованы вместе.

Дерево соответствия - это аналитический метод, который делит широкую тему на все более маленькие подтемы и представляет их в виде программы, подобной дереву. В результате оно показывает различные аспекты системы, проблемы или предложенного выхода и тем самым способствует полному осознанию вопроса и дедукции необходимых требований для достижения конкретных результатов. Оно может быть использовано для повышения политической имплементации или технологической дееспособности с целью определения сравнительного значения нужных шагов.

Морфологический анализ очерчивает варианты для создания общего видения предполагаемого выхода. Морфология касается “форм” данного “объекта”. Во время морфологического анализа проводится идентификация всех возможных комбинаций этих “форм”, чтобы получить определение различных возможностей будущего. Например, если “объект” есть цель, допустим эффективная транспортная инфраструктура, “формами” могут быть различные транспортные модальности, которые сами по себе очень эффективны, или эффективность различных мультимодальных комбинаций. Этот метод способствует систематическому анализу вопроса и в описанной форме мышления поиску альтернативных путей преодоления сопротивления. Частями такого подхода являются:

- формулирование и преодоление проблемы;
- идентификация и характеристика всех необходимых элементов для выхода из положения;
- многомерные матрицы (“морфологический ящик”), комбинации которых охватывают все возможные выходы);
- оценка результатов на основе достижения подлежащих осуществлению и желательных целей;
- углубленный анализ наилучших возможностей с учетом доступных ресурсов.

Ролевые и симулятивные игры

Это упражнения, в которых происходит симулирование принятия решений проекта. Участники играют определенные роли в заранее подготовленной ситуации, за этим следует оценка взаимоотношений. Ролевые игры дают возможность людям креативно избавиться от своих обычных ролей и того видения, которое характерно для этих ролей. Эти действия будят в людях воображение и тем самым помогают понять те возможности выбора, перед которым могут оказаться другие люди - и принять решения и разработать план, как будто у них другая ответственность. Они оживляют дискуссию, прокладывают пути для улучшенной коммуникации и в результате осуществляют стимуляцию сотрудничества. Эти упражнения вполне могут быть использованы на уровне местного общества и агентств. В эти активности участники бывают включены группами в процесс аналитического мышления и описания. Ролевые игры могут быть осуществлены на основе небольших историй, в которых мало персонажей, или они могут быть осуществлены в форме уличного театра, где фигурирует большое количество персонажей акционеров. Их можно использовать для того, чтобы исследовательская команда привыкла к атмосфере проекта, чтобы тренеры совершенствовали свои навыки и была бы поощрена общественная дискуссия о конкретных вопросах или проекте.

Региональная оценка (участия) (PRA)

(методы, ориентированные на местное общество)

Эти методы характеризуются использованием интерактивных средств для того, чтобы включить местных акционеров в описание собственных нужд, определение приоритетов и разработку плана действия. Участники обычно бывают местные, поэтому часто используются местные материалы и визуальные средства для игнорирования проблем в связи с грамотностью. В упражнениях могут принять участие гетерогенные или гомогенные группы, которые состоят в основном из местного населения и из тех, кто принимает решения в местном самоуправлении.

SARAR

SARAR, который конкретно направлен на тренировку местных тренеров / фасилитаторов, основывается на местных знаниях и повышает местные

возможности и способности описания, приоритизирования, планирования, создания, организации и оценки. Пять свойств, которые SARAR выдвигает на первый план, - это самоуважение, ассоциативная сила, наличие ресурсов, планирование действий и ответственность. Назначение SARAR:

- а) использование с помощью тренингов многосекторного, многоуровневого подхода к созданию команды;
- б) способствование тому, чтобы участники учились, исходя из местного опыта, а не посторонних экспертов;
- в) предоставление власти людям на местном общественном уровне и на уровне агентств для инициирования действий.

Анализ сценариев

Сценарии состоят из видения путей будущего положения и развития, которые организованы системно. Они могут быть либо экстраполятивными, либо нормативными, но во всех случаях должны давать участникам возможность создать внутренне устойчивые картины будущих возможностей. Они также полезны для представления импликаций менее ожидаемого развития явлений и для исследования масштабов действия. При анализе сценариев группа участвует в идентифицировании узловых вопросов и затем в создании и исследовании сценариев, чтобы провести исследование вариантов возможного выбора, которые участвуют в подготовке будущего, чтобы провести тестирование - насколько успешно работали бы различные варианты выбора в разных возможных случаях будущего, группа создает грубый распорядок явлений будущего. Этот метод был создан для вызова сформированного мышления участников посредством разработки сценариев альтернативных вариантов будущего, для выяснения того, как может измениться мир и как это может быть использовано для стратегического планирования.

Социальное описание (SA)

Социальное описание - это систематическое исследование факторов, имеющих влияние на импульсы и результаты социальных процессов и развития (или других проектов и политик). Задачи социального описания:

- а) выявление основных акционеров и разработка соответствующей рамки для их участников;
- б) убедиться в том, что задачи проекта и инициативы изменений приемлемы для бенефициариев;
- в) оценка социальных импульсов и рисков;
- г) минимизация или ослабление вражеских импульсов.

Структурный анализ методом МІСМАС-а и анализ стратегий акторов методом МАСТОР-а

Эти методы используются для проведения углубленного ретроспективного анализа, чтобы было создано основание для ориентированного на будущее мышления, структурный анализ - это метод для связи идей. Он позволяет представить систему в виде матрицы, которая объединяет воедино все ее составные части. Заостря внимание на этой связи, метод подчеркивает те переменные, которые нежелательны для эволюции системы. Стимулирование мышления в группе дает возможность участникам провести идентификацию тех аспектов, которые могут быть и контринтуитивными. Анализ стратегий акторов помогает идентифицировать те основные явления, которые прокладывают пути к будущему. Он также способствует лучшему видению взаимосвязи явлений и лучшему пониманию связи между акторами. МАСТОР-а (матрица альянсов и конфликтов: тактики, задачи и рекомендации) - это аналитический метод, который обеспечивает лучшее использование информации, имеющейся в таблице стратегий акторов.

SWOT - анализ (его называют и SWAP/SWPO)

SWOT (сила, слабости, возможности, опасности) - это метод систематической, групповой рефлексии. Его назначение - собирание информации, анализ и оценка, а также идентификация стратегических выборов, перед которыми стоит местное общество, организация или индивид. Он используется для группировки важных внутренних и внешних факторов, которые оказывают влияние на стратегию организации или, в случае прогнозирования, на их возможное будущее. Этот метод, как правило, предлагает нам на основе анализа ресурсов и возможностей организации список их сильных и слабых сторон, а также на основе анализа окружающей среды - список опасностей и возможностей. SWOT

часто изображается как матрица 2x2, которая показывает нам обзор основных вопросов, которые должны быть учтены в советах экспертов и на рабочих встречах для разработки стратегических планов организаций и для подготовки исследования прогнозирования

SYNCON

SYNCON - это ориентированный на будущее процесс единого участия. Он был создан в ответ на такой вопрос: за какое будущее все люди способны на подвижничество и какие проблемы должны быть решены при реализации такого сотрудничества? Если группа соберется разнообразная и члены группы поделятся между собой своими мечтами и найдут общее, тогда может возникнуть новое понимание, которое ускорит для всех прогресс. Колесо SYNCON-а - аналитический метод с двумя основными слоями: внутренним и внешним. Внутренний слой представляет собой “ориентации” основных элементов общества. Эти элементы - социальные нужды, технология, окружающая среда, правительство, промышленность и т.д. Внешний слой колеса представляет собой растущие потенциалы цивилизации, такие, как биология, физика, политико/экономическая теория, природа человека, искусство и т.д. Люди собираются в группах, чтобы исследовать будущее, и затем присоединяются к другим группам для построения – будущего, содержащего различные ориентации.

Систематические консультации с клиентами (SCC)

SCC - так называется группа методов, которые обеспечивают улучшение коммуникаций между экспертами спонсорских агентств, прямыми и непрямыми акционерами и бенефициариями, правительственными агентствами и теми, кто предлагает сервис для того, чтобы проекты и различная политика лучше, полнее отвечали существующим требованиям. SCC предусматривает:

- а) постоянные слушания о взглядах, мнениях и предпочтениях клиентов;
- б) разработку процесса для долгосрочных коммуникаций;
- в) действия на основе результатов с учетом в проекте и процедурах реакций клиентов.

Анализ целевых групп

Целевые группы - это личности или группы в обществе, на которых проект оказывает прямое влияние. Их следует отличать от “медиаторских” организаций, которые оказывают целевым группам дополнительный сервис для получения лучших результатов. Анализ целевых групп используется в следующих целях:

- для выяснения, как воспринимают целевые группы свои проблемы, к каким целям стремятся и какого масштаба действия осуществляют;
- описания для того, насколько отвечает стратегия запланированного проекта надобностям и возможностям целевых групп;
- для выяснения о существующих внутри населения социальных различий (с точки зрения возраста, гендера, социальных стратегий, этнической идентичности) и степени возможности участия, которая различна в различных социальных группах;
- для выяснения отношения целевой группы к существующим акционерам и институтам и ее видения, а также для разработки реалистичной стратегии для участников;
- для описания влияния идеи и стратегии проекта и рисков.

«Объединение»

“Объединение” - гибкий групповой метод, нацеленный на улучшение содержания и процесса менеджмента проекта. Он был создан в целях расширения достижений ZOPP-а и повышения их доступности для институционального использования. Метод “объединения” - организованный процесс, направленный на создание успешных команд. У него два т.ск. измерения:

- а) функции задач, которые помогают акционерам в планировании, принятии решений и действиях;
- б) формирование чувства команды - это помогает акционерам сотрудничать с эффективной рабочей группой.

«Объединение» состоит из ряда шагов или модулей, которые созданы для того, чтобы группы индивидов смогли сообща выполнить существенные функции менеджмента. Программа программного обеспечения,

“РС/объединение”, автоматизирует шаг за шагом методологию и руководит акционерами в ориентированном на команду исследовании, в создании проекта, планировании, имплементации и оценке. Оно организует вклад широкого спектра акционеров, которые имеют какую-то прибыль или на которых оказывает влияние создание проекта или решения имплементаций и которые меняются, когда изменяется количество акционеров во время планирования и имплементации.

Анализ технологической последовательности

Анализ технологической последовательности видит будущее как ряд взаимосвязанных, каузальных шагов или решений (узлов), который ведет нас к определенному положению будущего. Старания сфокусированы на создании технологической системы. Конечный дизайн технологической сети и временные интервалы между узлами устанавливаются с помощью ряда углубленных интервью с экспертами.

Диаграммы в форме дерева

Диаграммы в форме дерева - это визуальный метод для сужения и приоритизации проблем, задач или решений. На диаграмме в форме дерева представлена информация. Главный вопрос - это ствол, а соответствующие факторы, влияния и результаты изображены системами ветвей. В контексте проекта диаграммы в форме дерева могут быть использованы в помощь системе планирования и оценки. Как в упражнениях участия в местном обществе, диаграммы в форме дерева помогают людям выявить и проанализировать причины конкретной проблемы или оценить и измерить задачи относительно друг друга. В контексте агентства диаграммы реже представлены в форме “отягощенных плодов деревьев” и иллюстрируют сеть факторов. Диаграммы в форме дерева часто являются частью методов планирования участия, например, рабочих встреч акционеров, анализов логической рамки или в ZOPP-е. Он используется и в исследованиях участия, например в региональных оценках участия.

Метод Турова

Метод Турова - это структура онлайн сотрудничества. Цель структуры сотрудничества - создание рамки для групповой

дискуссии, которая позволяет большую часть дискуссии зафиксировать и сгруппировать. Частью такой структуры является функциональность, чтобы дать возможность группе экспертов подробно изучить и проанализировать проблемную сферу вслед за структурой дискурса. Они могут создать, сохранить и развить структуру этого знания для данной конкретной сферы. Это может быть рассмотрено как система сотрудничества экспертов, в которой эксперты сохраняют и развивают систему для собственной пользы, для пользы практиков и будущих практиков.

Анализ защищенности

Анализ защищенности (известный и как рейтинг зажиточности или богатства) есть метод быстрого собирания и анализа конкретных данных о социальной стратификации на уровне местного общества. Факторы, содержащие богатство, могут быть промышленные единицы или имеющееся право на них, этап жизненного цикла членов промышленных единиц, взаимоотношения промышленной единицы с местными влиятельными людьми, доступность труда, задолженность и др. Как и другие визуальные методы, упражнения по рейтингу богатства - это простой путь для включения людей в исследование и планирование, несмотря на языковые и образовательные барьеры.

Всемирное кафе

Всемирное кафе - это креативный процесс для проведения единого диалога и для приобщения к идеям с целью создания живой сети действий и взаимоотношений. С помощью этого метода как бы создается обстановка кафе, в которой участники вокруг кофейных столиков в маленьких группах рассматривают какое-нибудь явление или заданный вопрос. С регулярными интервалами участники переходят к новому столику. Оставшийся за одним столиком хозяин подытоживает предыдущую беседу уже с новыми гостями. В результате дискуссии обогащаются идеями, высказанными прежними участниками. На пленарном заседании проводится подытоживание основных идей и обсуждается возможность каких-либо новых шагов.

Упражнения по сценариям

I. Определение

Упражнения являются описанием потенциальных сценариев будущего, они сфокусированы на связи явлений с принятыми решениями.

II. Когда используется

Использование упражнений, как правило, особенно полезно в таких обстоятельствах, когда прошлое и настоящее не могут служить руководством для будущего, в частности, когда

- проблема комплексная;
- налицо большая вероятность существенных изменений;
- основные тенденции неприемлемы и требуется анализ;
- период времени сравнительно длителен.

Упражнения заостряют внимание на движущих силах, на предполагаемых сферах эволюции и на тех непредвиденных обстоятельствах, с которыми в будущем, возможно, придется столкнуться. Соответственно упражнения особенно полезны, когда высока степень неопределенности будущего и следует принять во внимание множество факторов.

Анализ сценария желательных (или нежелательных) явлений относительно существующих обстоятельств, наблюдения над последовательностью значительных явлений и изменений дают возможность людям и организациям разработать стратегический план, который помогает получить информацию о их действиях в будущем. Все это, в свою очередь, делает возможным, чтобы люди сами стали агентами изменений и создали тенденции.

Этот метод обеспечивает тем, кто занят планированием, ориентацию мышления на разнообразные сценарии будущего. Изучение силы стратегий возможно по различным сценариям будущего: вместо фокусирования сценария наиболее ожидаемого будущего, следует разработать сбалансированное количество стратегий, которые могут оказаться полезными в случае существования совсем других, отличающихся, может быть, непредвиденных обстоятельств.

Процесс моделирования сценария может быть использован и для формирования у участников общего, одинакового видения. Он дает возможность участникам лучше осмыслить стратегии и программные альтернативы для разработки альтернативных сценариев будущего. Помимо этого, сам процесс определения сценариев будущего и способов на реализации оживит действия. Участники к тому же лучше поймут соображения и стратегии других.

Моделирование сценария может быть использовано

- для улучшения процесса принятия долгосрочных решений;
- для мотивирования изменений;
- для определения альтернативных направлений будущего развития; для подготовки к чрезвычайным обстоятельствам и непредусмотренным явлениям;
- в качестве руководства для принятия решающего выбора;
- для разработки видения и плана действий по его осуществлению.

III. Как используется

A. Обзор

Методы подготовки моделирования сценария могут значительно различаться. Процесс моделирования сценария может быть достаточно длительным, в зависимости от рассматриваемых вопросов и количества собираемой по теме искомой информации. Длительность моделирования сценария до семинара и его последующих фаз будет зависеть также и от осуществления моделирования в больших и маленьких группах.

После создания группы сценаристов важно следующее:

- выявление взглядов, содержания и фактов;
- идентификация центрального вопроса или решения;
- перечень узловых факторов в местной окружающей среде;
- перечень ведущих сил в макросреде;
- сортировка узловых и движущих сил по значению и сомнительности;
- выбор логики сценария;
- создание сценариев;
- обнаружение импликаций;

- подбор ведущих индикаторов и показателей;
- представление сценариев соответствующему обществу;
- поиски и рассмотрение выходов.

В. Исполнение

1. Составление группы «сценаристов»

В группу сценаристов должны быть включены:

- лица, принимающие решения (имеющие релевантный вопросу мандат или компетенцию);
- люди, которые представляют широкий спектр функций, квалификации и (политических) перспектив;
- креативно мыслящие люди.

Все члены группы должны быть готовы для групповой работы.

2. Выявление взглядов, содержания и фактов

Группа сценаристов сама определяет пути собирания (?соображений и) информации, необходимой для подготовки базы моделирования сценария. Существует множество способов подготовки указанной базы, в том числе описанные в настоящей книге многообразные методы анализа. Часто используемые для создания базы аналитические методы содержат структурный анализ, анализ дэлфа, МАСТОРa и свота (SWOT-а). Поиск важной информации о внутренних и внешних тенденциях (например, организация экономического сотрудничества и развития, экономические прогнозы, государственная демографическая статистика, отчеты исследовательских центров). Поиски этой информации по надобности могут проводиться на протяжении всего процесса подготовки, создания и анализа сценариев. Эта информация обычно бывает полезна на начальном этапе для определения «предположений» (логика), на которых должен быть построен сценарий. Дополнительная и более специфическая информация может быть собрана после определения логики. Нужная информация содержит:

- узловые тенденции, в том числе долгосрочные;
- факторы изменений или явлений, определяющих будущее, которые могут повлиять на самые сильные тенденции;

- функции заинтересованных лиц различных категорий;
- явления, которые могут резко изменить существующие обстоятельства.

Индивидуальные собеседования или специальные семинары могут быть использованы для собирания тех соображений и фактов, которые будут полезны на II-V этапах для идентификации различных вопросов. Нет таких правил, которые точно определяли бы количество подготовительной информации до проведения семинара моделирования сценария. Соответственно, сравнительно больше или меньше информации может быть подготовлено на основе собеседований, специальных семинаров или просто исполнительного мандата. В любом случае процесс должен быть прозрачным, решения же должны быть приняты по согласованию с комиссаром.

При собирании информации путем собеседования Рингланд (2000) предлагает несколько вопросов, которые способствуют поощрению стратегического мышления людей:

1. **ВАЖНЫЕ ВОПРОСЫ.** Назовите вопросы, которые вы считаете значительными для будущего. Представьте себе, что я могу предсказать будущее. Что бы вы хотели узнать от меня?
2. **ЖЕЛАТЕЛЬНЫЙ ИТОГ.** Если все пойдет хорошо, объясните, как оптимист и реалист одновременно, что вы считаете желательным итогом?
3. **НЕЖЕЛАТЕЛЬНЫЙ ИТОГ.** И наоборот, если все пойдет плохо, какие факторы вас больше всего взволнуют?
4. **ГДЕ ДОЛЖНА БЫТЬ ИЗМЕНЕНА КУЛЬТУРА.** Если говорить о внутренних системах, как они должны быть изменены для получения желательного итога?
5. **ИТОГИ ПРОШЛЫХ УСПЕХОВ и НЕУДАЧ.** Если окинуть взглядом прошлое, какие из явлений, обусловивших существующее положение, вы считаете самыми важными?
6. **РЕШЕНИЯ, КОТОРЫЕ СЛЕДУЕТ ПРИНЯТЬ,** Если посмотреть на будущее, какие меры следует предпринять в ближайшем будущем?
7. **ЕСЛИ БЫ ВЫ БЫЛИ ОТВЕТСТВЕННЫ.** Если бы вы преодолели все препятствия и уже могли бы приступить к осуществлению, чего бы вы еще дополнительно пожелали?

Исходя из характера основных проблем, следующее собеседование и специальные семинары могут коснуться различных вопросов, и может понадобиться дополнительная подготовка.

Рингланд (2000) отмечает, что обычно предметом недоразумений становятся три сферы:

- глобализация против регионализации/локализации;
- общественные ценности против индивидуальных;
- технология: уровень изменений и адаптации.

Анализ собеседования должен быть осуществлен вокруг основных вопросов, в том числе трех, упомянутых выше. В результате выявятся отличающиеся от других соображения о том, что такое «настоящая проблема», и это повысит качество сценария.

3. Идентификация центрального вопроса или решений

Некоторые вопросы, рассматриваемые группой, могут сначала же быть определены, хотя она и шире обычного (впрочем, очень узкие вопросы вообще не могут быть полезны). Общие пункты должны быть уточнены специфическим решением, поставленным вопросом или центральной задачей, которая стоит перед обществом и лицами, принимающими решения. Кроме того, четко следует определить период времени (например, 10 или 20 лет) и т.ск. размер вопроса (например, Европейский союз или Будущее информационных технологий).

4. Перечень узловых факторов в местной окружающей среде

Должны быть идентифицированы основные факторы, которые окажут воздействие на успешность или неудачу решения. Следует иметь в виду те основные принятые вопросы, о которых принимающие решения должны быть информированы, когда делают собственный выбор. Каковы основные критерии успеха/неудачи и что повлияет на итоги? Это часто могут быть микроэкономические силы, например, доступность ресурсов, структура потребления, доставка, транспортировка и другие инфраструктурные аспекты.

Эти факторы могут быть выявлены во время расширенного семинара при моделировании сценария или самостоятельно, индивидуальными собеседованиями, фокус-группой или специальными семинарами.

5. Перечень ведущих сил в макросреде

Перечислите те движущие или тормозящие силы, которые повлияют или смогут повлиять на основные факторы. Эти силы включают в себя социальные, технологические, экономические (макро), политические ценности и ценности по охране окружающей среды. Следует иметь в виду также демографию и общественную мысль. Прежде всего надо для исследования выявить и должным образом определить основные тенденции и существующие в этих тенденциях препятствия.

Идентифицируйте «заранее предвидимые» элементы общества, жизненные аспекты, развитие которых с большой вероятностью пойдёт знакомым, известным нам путем. Затем идентифицируйте «сомнительные» сферы. Это можно сделать так: поставить под вопрос собственные представления о заранее предвидимых элементах.

Эти силы могут быть выявлены на расширенном семинаре моделирования сценария или самостоятельно индивидуальным собеседованием, фокус-группой или специальными семинарами.

6. Сортировка узловых и движущих сил по значению и сомнению.

Распределите по рангам (рассортируйте) узловые и движущие силы

- по их значению для успеха основного вопроса или идентифицированного решения;
- по сомнительности их развития.

Для этого можно использовать шкалу ценностей от 0 до 10, где 1 означает полную уверенность, а 10 — большие сомнения. Цель такого шага — идентификация значительных факторов, развитие которых сомнительно.

Такая сортировка может быть осуществлена на расширенном семинаре моделирования сценария или самостоятельно индивидуальным собеседованием, фокус-группой или специальным семинаром.

7. Выбор логики сценария

На четвертом этапе осуществления такой сортировки следует выбрать два или три фактора для создания «логики», т.е. тех же «предположе-

ний» или «основы», вокруг которой окажутся остальные, отличающиеся сценарии. Для того, чтобы сценарии стали полезным методом обучения, «основа» должна опираться на факторы, которые имеют решающее значение для успеха центральных решений или важны для развития центрального вопроса.

Для каждого идентифицированного фактора следует выбрать два противоположных аспекта для названия полюсов «основы». Например, для «индивидуально доминирующих» на основе «социальных ценностей» противоположными будут «общественно доминирующие». Другая основа может опираться на фактор глобализации, а названия «полюсов» будут локальные/региональные и «глобальные». В результате мы получим основу для четырех различных сценариев, как это показано ниже. В сценарии может быть описано общество, которое опирается на общественные ценности и доминирование глобальных сил, и будет исследовано, как влияют эти факторы на центральный вопрос или решение. И другие сценарии будут подобной формы, так что логика для каждого такова:

- Сценарий I: общественный/глобальный;
- Сценарий II: индивидуальный/глобальный;
- Сценарий III: индивидуальный/региональный;
- Сценарий IV: общественный/региональный.

После этого должны быть рассмотрены одна или несколько «диких карт», которые могут быть прибавлены к сценарию. «Дикая карта» - это неожиданное - хотя и вполне возможное - явление, за которым следует важный итог. - например, стихийное бедствие (наводнение, землетрясение), политические сдвиги (драматическое изменение режима), демографические тенденции (уменьшение населения из-за болезни), миграция (из-за естественного изменения ресурсов) и т.д. Цель «диких карт» - показать, насколько способны к адаптации организация или общество в условиях каждого сценария.

8. Создание сценариев

Участники сами выбирают подход, при осуществлении которого должен быть разработан сценарий. Традиционно, аналитически различают исследовательские и нормативные сценарии (об этом ниже). Процесс моде-

лирования сценария может быть более сфокусирован на исследовательском или нормативном сценарии или на комбинации обоих. Как правило, самым эффективным с самого начала является создание небольшого количества исследовательских сценариев о потенциальном развитии, препятствиях и возможностях, а также об идентификации взаимосвязи между факторами, решениями и результатами. На основе взглядов, полученных в результате упражнений, основанных на исследовательских сценариях, группа может создать нормативные сценарии. После этого можно составить план действий для достижения, одобрения или отказа от конкретного сценария. Это предполагает анализ сценария будущего по отношению к существующему положению, наблюдения над явлениями и последовательностью их изменений.

Исследовательские сценарии начинаются с существующего положения с учетом тенденций прошлого и настоящего. Высказываются предположения о сомнительных явлениях, связанных с окружающей средой и факторами изменений, которые ведут нас к возможной картине будущего. Их называют и нейтральными сценариями – в связи с тем, что исследователи не оценивают будущее, которое описывают. Хотя всегда существуют определенные оценки, которые могут быть сделаны подсознательно, и которые проявляются в самом выборе в пользу определенных факторов.

Нормативные сценарии создаются на основе различных картин будущего, которые могут охватывать как желательное, так и нежелательное развитие. После этого описываются один или несколько путей – достижения, одобрения конкретного сценария или отказа от него.

Логика сценария, которая отличает сценарии друг от друга, определяется местом сценария в матрице самых значительных движущих сил. Впрочем, каждый сценарий описывает одни и те же общие факторы для усиления сравнительности. В каждом сценарии следует обратить внимание на данное на 2-3 этапах перечне движущих сил и основных факторов.

Прежде всего рассмотрите, как могут развиваться каждый фактор и сила на основе логики в каждом сценарии. Соответственно, один

сценарий может утверждать, что «у школ есть металлодетекторы и имеется вооруженная охрана, а во внешкольные часы школы закрыты». В других же сценариях может быть отмечено, что «школьное общество ежедневно использует школы в течение 14 часов».

Отдельные части в виде описаний должны быть собраны. К сценариям должен быть приложен сюжет их развития, исходящий из существующего положения. В частности, должен быть дан ответ на следующие вопросы:

Как мы дошли от одной точки до другой?

- Что должно было бы случиться, чтобы сценарий был исполнен (осуществлен)?

Питер Шварц (1998) указывает на распространенные сюжеты сценариев:

- победители и побежденные;
- вызов и ответ;
- эволюция;
- революция;
- циклы;
- бесконечные возможности;
- «одинокий бродяга»;
- мое поколение.

Рассмотрите возможности, с помощью которых различные сюжеты могут управлять одними и теми же силами, например, политика охраны окружающей среды, рассказ надо изложить, придерживаясь последовательности явлений, которые должны быть выражены наглядными для всех терминами, такими, как, «объединенное королевство присоединяется к европейскому валютному союзу», а не «объединенное королевство приближается к Европе».

Часто со временем сюжеты меняются и взаимодействуют. Рискованно высказать предположение, будто существует вероятность, что тот или иной сюжет сохранит «твердую единую линию» без всякой ответной реакции на развивающиеся явления. Хорошие сценарии одновременно и неожиданны, и возможны. Рассмотрите возможность добавления

одной или нескольких «диких карт» и опишите, какое влияние оказывает каждая из них на другие факторы сценария.

На этапе создания сценариев начните делать заметки и подсчеты о ранних индикаторах, которые отличают развитие каждого сценария. Это может быть изложено в самих сценариях или может быть использовано в дальнейшем для «мониторинга» будущего.

9. Выявление импликаций

Рассмотрите импликацию каждого сценария по отношению к центральному вопросу или решению. Какие слабые места были выявлены? Стратегия или решение сильны с учетом всех или лишь одного сценария? Решение, принятое на основании лишь одного сценария, считается очень рискованным, в особенности тогда, когда организация слабо контролирует реализацию данного сценария.

Рассмотрите возможность усиления стратегии.

10. Подбор ведущих индикаторов и показателей

Выберите те явления и показатели, которые указывают на реализацию конкретного сценария. Эти индикаторы являются ранними сигналами, которые связаны с конкретными сценариями, они дают возможность отличить многие сценарии друг от друга. Индикаторы не должны быть общими и неясными, туманными, чтобы правительство, организация или компания смогли провести их мониторинг. Например, признаки того, что экономика из индустриальной превращается в основанную на технологии, можно обнаружить в рекламах рабочих мест или в составе членов профсоюза.

Целью этого шага является выявление на раннем этапе множества вариантов, чтобы стала возможной адаптация соответствующих стратегий.

11. Представление сценариев соответствующей общественности

Сценарии и анализ представляются общественности обычно в форме письменного отчета. Хотя отдельные сценарии можно представить в

более оригинальной форме. Например, один город создал «Виллу 2015» с комнатой для каждого сценария. Всем жителям города была отправлена почтовая открытка, которая содержала четыре сценария и приглашение в «Виллу 2015». Пришедших в «Виллу 2015» просили выразить свои желания заполнением вопросника. В дальнейшем полученную из вопросников информацию использовали планировщики города. Кроме этого, одна из компаний создала возможность он-лайн общения с целью обратной связи сценария с обществом.

12. Поиски выходов и их рассмотрение

Идеи, выявленные в процессе моделирования сценария, могут быть использованы для информирования процесса принятия дальнейших решений. Рингланд (2002, параграф II.7) рассматривает в сценариях один из возможных методов перехода от сценария к разработке плана. Он предлагает следующие шаги:

- *Стратегический анализ.* Осуществи стратегический анализ существующих и потенциальных конкурентов. Анализ может быть осуществлен такими способами, как свот-анализ, PIMS, анализ портфеля, решающие факторы успеха, бизнес-сегментация и т.п.
- *Создание сценария.* В процессе создания сценария должны быть описаны дальнейшие развития, которые могут повлиять на организацию.
- *Поиски стратегий.* В процессе разработки стратегий сценарии могут быть использованы для изучения окружающих условий, в которых по большей вероятности обществу придется жить в долгосрочной перспективе. Соответственно, они сообщают нам приблизительно в 2050 году об опасности выбора такой стратегии, которая могла быть приемлема лишь для положения в мире в 2004 году (но уже не релевантна).

Рассмотри возможности, опасности и пути выхода, определенные различными сценариями. Менеджеры должны принять решение о создании стратегии с опорой на один или несколько сценариев. Стратегия, опирающаяся лишь на один сценарий, «сильно сфокусирована». Стратегия, созданная на основе нескольких сценариев, считается «сильным планом». В обоих случаях встает основной вопрос: «Что мы пред-

примем, если какой-либо сценарий осуществится или не осуществится? Что случится?».

Создай матрицу, которая перечислит различные пути выхода для организаций. Распредели по рангам приемлемость этих путей для каждого сценария. Сгруппируй пути выхода стратегиями по тому, частью какой стратегии они являются – сильной, частично сильной или сфокусированной:

- *Формулировка стратегии.* После принятия решения о направлении стратегии следует определить конкретные пути связи настоящего для организации и целей. Цели организации можно описать в заявке миссии. Хотя на основании идей, выявленных в процессе моделирования сценария, у членов организации может возникнуть желание исправить заявку миссии или заново сформулировать ее.

При принятии решения о путях связи настоящего для организации с заявленными ею целями может быть использовано множество подходов. Рингланд (2002) описывает несколько стратегических подходов, основанных на сценариях:

- реагирование на выявляемые тенденции;
- управление будущих рисков;
- энергичное использование возможностей будущего;
- сохранение гибкости;
- разработка собственного видения.

Чаще всего используется комбинация перечисленных выше подходов.

IV. НУЖНЫЕ РЕСУРСЫ (ВРЕМЯ, БЮДЖЕТ)

После создания сценариев нужны минимум два дня для проведения семинара по моделированию сценария. Двухдневный срок достаточен, если центральный пункт или заданный вопрос точно сформулированы, а информация, необходимая для подбора ведущих движущих сил и для факторов сомнительности, собрана и хорошо осмыслена всеми участниками. После создания сценариев нужно дополнительное время для анализа и разработки стратегии. Чтобы получить хорошие результаты, следует

выделить три дня непосредственно для семинара по моделированию сценария и шесть месяцев — для его подготовки (проведение собеседований, определение центрального вопроса), анализа, разработки стратегии и распространения.

Процесс моделирования сценария должен быть постоянным и интерактивным. Он охватывает:

- Постоянное исправление, улучшение и адаптацию сценариев.
- Использование и интерпретацию сценариев в новых планах и программах.
- Имплементацию существующих планов и программ.
- Сохранение и эволюцию знаний и сети действия.

Метод моделирования сценария является более комплексным и требует сравнительно бо?льших расходов и времени, чем просто «планирование». Хотя некоторые авторы отмечают, что относительно факторов сомнительности с учетом неэффективности традиционного прогнозирования и планирования, дополнительные помехи и расходы могут быть вполне оправданными, если в результате мы получим более надежный и долгосрочный план.

Ниже перечислены основные бюджетные единицы моделирования сценария:

- Персонал.
 - Менеджер проекта.
- Фасилитатор(ы).
 - Гонорар участникам.
- Поездка.
 - Фасилитатор(ы).
 - Участники.
- Проживание.
 - Фасилитатор(ы).
 - Участники.
- Питание.
 - Еда и прохладительные напитки для каждого дня семинара.
- Подбор и промоушен.
 - Почтовые отправления для подбора участников.

- Промоушен публичной презентации сценариев.
- **Коммуникации.**
 - Расходы на выявление соображений (зависит от использованных методов).
 - Расходы на публичную презентацию сценариев (зависит от формата).
 - Печатание окончательного отчета.
- **Местонахождение.**
 - Место проведения семинара.
- **Материалы и ресурсы.**
 - Бумага и ручки.
 - Персональный компьютер.
 - Компьютерная программа графического изображения отчета, сюжета и электронной разработки текста.
 - Проектор.
 - Листы бумаги большого формата для записи соображений.
 - Пленка.
 - Кнопки и светлые маркеры.

V. ДОПОЛНИТЕЛЬНО – ЛУЧШИЕ ПРИМЕРЫ И ВЕРОЯТНЫЕ СЛОЖНОСТИ.

Не должно создаться впечатление, будто лишь созданные сценарии представляют возможное будущее. В действительности будущее будет представлять собой смесь, соединение различных элементов будущих сценариев, в том числе и тех сценариев, которые не были рассмотрены.

Для некоторых может оказаться сложным делом браться сразу за несколько возможных сценариев, поэтому большинство практиков рекомендует – в течение одного семинара следует разрабатывать лишь от трех до пяти сценариев. Но это, в свою очередь, содержит опасность ограничения динамизма и спектра рассматриваемых возможностей. Именно поэтому особенно полезно уделить определенное время рассмотрению «диких карт».

Во время презентации сценариев важно иметь в виду аудиторию. Сценариям, которые описывают лишь общее положение, недостает анализа,

в его поддержку, и их расчет не практичный. В противоположность этому, сценарии с весьма техническими деталями и большой формальностью, могут оказаться слишком сложными для обычного читателя.

Видоизменение:

Обычный вид процесса моделирования сценария - это начать процесс с заранее подготовленными сценариями. Можно использовать большие сценарии, которые описывают возможное развитие в том или ином регионе, а время семинара можно использовать для создания более специфических сценариев, с опорой на ту же логику/предположения.

Вместо этого можно использовать специфические сценарии, созданные для другого региона или организации, и в дальнейшем адаптировать их в релевантном контексте.

Потенциальные ограничения:

С учетом того, что семинар моделирования сценария — социальный процесс, его некоторые ограничения охватывают:

- **проблему «Зейтгейста»** ('Zeitgeist' problem): групповая динамика может так повлиять на процесс рассмотрения, что различные упражнения дадут один и тот же результат. Это случается тогда, когда различные группы фокусируются на малых спектрах доминантных на сегодняшний день социальных и культурных тем.
- **проблему «смутности контекста»**: это обычный случай, когда участники слишком фокусируются на отдельных аспектах определенного сектора (например, технология), хотя упускают из виду связанные с ними социальные, экономические и политические импликации секторных изменений.
- **Проблему «оценки события»**: людям свойственна переоценка вероятности свершения маловероятных событий, и в то же время недооценка вероятности свершения ожидаемых событий. Существует равная тенденция искажения представления событий в основном с фокусированием внимания на удивительных, хотя принципиально нерелевантных деталях, что подрывает жизнеспособность и пользу сценариев будущего.

ТЕХНИКА ПАССИВНОГО ИНФОРМИРОВАНИЯ ОБЩЕСТВА

МЕТОДЫ И ТЕХНИКА	ВАЖНО !!!	ПОЗИТИВ	ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ
<p>Печатные публичные информационные материалы</p> <ul style="list-style-type: none"> ● таблицы фактов ● информационные бюллетени ● брошюры ● документы, связанные с вопросом. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Кратки и просты. ● Визуально должны быть интересны, но нельзя допускать излишеств. ● Приложите заранее раскрытую форму для комментариев, двусторонней коммуникации. ● Объясните роль общественности, скажите какое влияние оказали комментарии общественности на решения проекта. ● Формат вопрос-ответ хорошо работает. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Могут быть использованы в широкой целевой аудитории. ● Предоставляет возможность рассмотреть с технической и юридической стороны. ● Поощряет письменные ответы, если приложена форма комментария. ● Способствуют документированию процесса участия общественности. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Действенны лишь как почтовый список/сеть подачи ● Ограниченная возможность рассмотрения сложных вопросов ● Нет гарантии, что прочитают материалы
<p>Хранилища информации Библиотеки, здания муниципалитета, дистрибуционные центры, школы и другие публичные учреждения приемлемы для размещения информации, связанной с проектом.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Сотрудники должны знать, где хранятся материалы. ● В хранилище должен быть список единиц. ● С помощью специальной таблицы контролируйте использование материала. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Соответствующая информация доступна для общественности без лишних расходов и осложнений. ● Есть возможность создать дистрибуционные центры для распространения информации о проекте. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Информационные хранилища редко используются общественностью.
<p>Технические отчёты Технические документы, которые отражают выводы исследования или политики.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Отчёты вызывают больше доверия, если они подготовлены независимыми группами. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Дают исчерпывающее объяснение решений проекта. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Могут быть намного подробнее, чем этого хотят участники. ● Могут не быть написаны ясным, понятным языком.
<p>Рекламы Платные рекламы в газетах и журналах.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Определите лучшие дни и лучшие рубрики для целевой аудитории. ● Избегайте форм специальных заявлений, которые редко кто читает. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Могут охватить потенциально широкую общественность. ● Могут удовлетворить юридические требования извещения. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Дорогие, особенно в городских районах. ● Могут выдавать информацию лишь в ограниченном количестве.

МЕТОДЫ И ТЕХНИКА	ВАЖНО !!!	ПОЗИТИВ	ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ
газетные вкладыши «Таблица фактов» в местных газетах.	<ul style="list-style-type: none"> ● Разработайте требования, которые будут выделяться из кипы вкладышей. ● Выберите день, когда сравнительно меньше других вкладышей. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Обеспечивают распространение информации в масштабе местной общности. ● Если они представлены в контексте самой газеты, есть большая вероятность, что их прочтает большее количество людей и воспримет серьезно. ● даёт возможность использовать форму общественных комментариев 	<ul style="list-style-type: none"> ● дорогостоящие, особенно в урбанических районах.
Статьи Статьи, касающиеся общих, связанных с проектом вопросов.	<ul style="list-style-type: none"> ● Используйте визуальные возможности или запланируйте мероприятия для популяризации этих статей. ● Учтите, что репортеры всегда иначе, под определенным углом видят события. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Может повысить воспринимаемое значение проекта. ● Большая вероятность того, что общественность прочтает их и воспримет серьезно. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Нет контроля над тем, какая информация и как представляется.
Дополнения к налоговым счетам Информационный флайер, который всегда приложен к ежемесячным коммунальным счетам.	<ul style="list-style-type: none"> ● Сделайте дизайн флайеров так, чтобы они обращали на себя внимание и вызывали желание ознакомиться с ними. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Широкое распространение в данном районе. ● Экономное использование существующих почтовых отправлений. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Есть вероятность, что информация будет представлена лишь в ограниченном количестве. ● Флайер может быть ошибочно воспринят как послание той организации, от которой посылается счет.
пресс- релизы	<ul style="list-style-type: none"> ● Постарайтесь распространить от руки пресс-релизы, это даст возможность обзора проекта. ● Начните общение с издательскими советами и репортерами. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Предоставляют медию информацию о важных промежуточных этапах. ● Формулировка пресс-релизов часто используется в той же форме в статьях. ● Это возможность для технического и экспортного обозрения. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Как правило, мало интересует медию. ● Часто пресс-релизы публикуются в газетах на невыгодных местах.

МЕТОДЫ И ТЕХНИКА	ВАЖНО !!!	ПОЗИТИВ	ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ
Информационные конференции	<ul style="list-style-type: none"> ● Убедитесь, что все спикеры натренированы в общении с медией. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Это возможность охватить все средства медики одним мероприятием. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ограничены лишь до мероприятия, имеющего какую-либо информационную ценность.
Телевидение Телевизионные программы для предоставления информации и обеспечения включенности аудитории.	<ul style="list-style-type: none"> ● Кабельные возможности растут, и они могут стать достаточно дешевыми. ● Учтите растущие видеовозможности интернета. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Может быть использовано во многих географических районах. ● Больше количество людей предпочитают смотреть это, чем читать об этом. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Обходится дорого. ● Сложно измерить влияние на аудиторию.

РАЗЛИЧНАЯ ТЕХНИКА АКТИВНОГО ИНФОРМИРОВАНИЯ ОБЩЕСТВА

МЕТОДЫ И ТЕХНИКА	ВАЖНО !!!	ПОЗИТИВ	ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ
<p>Брифинги Используйте регулярные встречи в гражданских клубах и организациях как средство информирования и образования.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Кратко и просто. ● Используйте технику «показа и объяснения». ● Используйте визуальный материал. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Контроль над презентацией/ информацией ● Средство заинтересовать широкий круг индивидов, которые, возможно, не заинтересовались бы другим форматом. ● Возможность увеличения контракта. ● Могут быть устроены одинаковые презентации для различных групп. ● Помогают созданию доброй воли в местном обществе. 	<ul style="list-style-type: none"> ● В целевых аудиториях может не быть акционеров проекта. ● Тема может оказаться излишне технической и не заинтересовать аудиторию.
<p>Центральный информационный контракт Контактные лица, выделенные для общения с общественностью и медией.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Если это возможно, укажите личностей, а не должности. ● Желательно, чтобы контактное лицо было местным. ● Продумайте процедуру ответа на телефонные звонки. ● Записанные информационные сообщения должны систематически обновляться. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Когда люди звонят, им не приходится бегать для получения информации. ● Проводится контроль над информацией и ее последовательностью. ● Создает картину «доступности». 	<ul style="list-style-type: none"> ● Требуется специальная подготовка контактного лица, чтобы он отвечал быстро и точно. ● Общественные сообщения могут быть отделены от технических сотрудников и лиц, принимающих решения. ● Есть вероятность, что многие важные вопросы останутся без ответа.

МЕТОДЫ И ТЕХНИКА	ВАЖНО !!!	ПОЗИТИВ	ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ
<p>Информационная горячая линия Выделите отдельную линию для публичного использования. Это даст возможность выдать заранее записанную информацию о проекте или связаться с членами группы проекта, которые смогут ответить на вопросы.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Убедитесь, что у контактного лица достаточно знаний для ответа на вопросы, связанные с проектом. ● Лучше указать личность, а не должность. ● Желательно, чтобы контактное лицо было местным. ● Для звонков неместным используйте бестарифные номера. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Когда люди звонят, им не приходится бегать для получения информации. ● Проводится контроль над информацией и ее последовательностью. ● Создает картину «доступности». ● Легко предоставить обновленную информацию об активностях. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Требуется специальная подготовка контактного лица, чтобы он отвечал быстро и точно.
<p>Техническая поддержка Она делает доступным для индивидов и организаций техническое экспертное знание</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Технические ресурсы должны восприниматься аудиторией, как надежные. ● Работайте с вашими техническими экспертами и добивайтесь, чтобы они понимали вопросы, которые беспокоят общественность. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Есть гарантия надежности, рассеивает сомнения общественности в связи с объективностью. ● Может оказаться эффективным средством для решения конфликтов при наличии спорных фактов. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Доступность к техническим ресурсам может быть ограниченной. ● Технические эксперты могут оказаться не готовыми для работы с общественностью.
<p>Симулятивные игры Упражнения, которые симулируют процесс принятия решений, связанных с проектом.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Проверьте «игры» до их использования. ● Выясните, как будут использованы результаты. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Для местных должностных лиц могут оказаться эффективным образовательно/тренировочным методом. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Требуется серьезная подготовка и много времени для имплементации. ● Могут быть дорогостоящими.

МЕТОДЫ И ТЕХНИКА	ВАЖНО !!!	ПОЗИТИВ	ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ
<p>Информационные центры и полевые офисы</p> <p>офисы с определёнными рабочими часами, где выдают информацию и отвечают на вопросы.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Наймите подходящих сотрудников для проведения групповых туров. ● Используйте брошюры и видеоматериалы для рекламы, чтобы охватить более широкую аудиторию. ● У гостей должна быть возможность пользоваться интернетом. ● Выберите доступное место, где много народу. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Обеспечивают позитивное освещение медией важных событий. ● Лучшее средство для образования учащихся школ. ● Ставят распространение информации в позитивные, образовательные рамки. ● Информация легко доступна для общественности. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Сравнительно дорого обходятся, в особенности если используются в связи с конкретным проектом. ● Эти центры доступны лишь для тех, кто живет близко (кроме тех случаев, когда центры мобильны).
<p>Советы экспертов</p> <p>Публичная встреча в формате «встречи с прессой». Медиа-совет проводит интервью с экспертами.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● После совета предоставьте и общественности возможность участия. ● Возьмите нейтрального модератора. ● Заранее договоритесь о существенных правилах. ● Если это возможно, лучше призовите (но не требуйте) местные организации финансировать эти мероприятия. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Способствуют лучшей, обоюдосторонней коммуникации, которая сфокусирована на конкретных активностях включенности общественности. ● Обеспечивают осведомленность медики. ● Предоставляет возможность сбалансированного рассмотрения основных вопроса. ● Дает возможность опровержения научной дезинформации. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Требуется серьезная подготовка и организация. ● Может усилить сомнения общественности самим фактом обнародования многих вопросов.

МЕТОДЫ И ТЕХНИКА	ВАЖНО !!!	ПОЗИТИВ	ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ
<p>Полевые туры Устройте туры для основных акционеров, избранных должностных лиц, членов группы советников и меди.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Выясните, сколько участников можно обеспечить ночлегом и разработайте план действий для случая, когда это число превышает предполагаемое количество. ● Запланируйте циклы вопросов-ответов. ● Учтите надобность прохладительных напитков и легкой еды. ● Демонстрация гораздо эффективнее презентации. ● Убедитесь, что приняты все меры безопасности. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Помогает установить хорошие взаимоотношения с основными акционерами. ● Предлагают общественности более широкое знание вопросов и процесса. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Количество участников ограничено по логистическим причинам. ● Потенциально привлекательны для акций протестов.
<p>Дни открытых дверей Дни открытых дверей предоставляют общественности возможность устроить экскурсии. Место должно быть выбрано так, чтобы было несколько «остановок», каждая из которых коснется отдельного вопроса. Персонал помогает участникам в осмотрении экспонатов.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Формат должен быть разъяснен участникам сразу же при входе. ● Попросите участников заполнить форму комментариев. ● Будьте готовы к принятию большого количества посетителей — разработайте план действия для неожиданных положений. ● Подготовьте 	<ul style="list-style-type: none"> ● Способствуют коммуникации маленьких групп или прямому общению (один на один). ● Создает возможность того, чтобы и другие члены группы ответили на сложные вопросы. ● Удовлетворяют потребности в информированности и интер- 	<ul style="list-style-type: none"> ● Сложно документировать вклад общественности. ● Участники акции протеста могут использовать их для срыва мероприятия. ● Требуют большого количества сотрудников, чем встречи. ● Могут не оправдать

МЕТОДЫ И ТЕХНИКА	ВАЖНО !!!	ПОЗИТИВ	ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ
	<p>«остановки» так, чтобы их смогли осмотреть сразу несколько (6-10) человек.</p>	<p>активности тех членов общест-венности, которые не оказываются на общественных встречах другого типа.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Вызывают доверие. 	<p>ожидания некоторых членов общества, кооторые надеялись, что их голос будет услышан.</p>
<p>Ярмарки в местном обществе Центральное мероприятие с многочисленными активностями для повышения осведомленности и информированности о проекте.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Должны быть учтены все проблемные вопросы – и большие, и малые. ● Удостоверьтесь, что вы используете соответствующие ресурсы и подходящий персонал. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Концентрируют внимание общественности на одном элементе. ● Являются подходящими для освещения медией. ● Дают возможность различных уровней обмена информацией. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Члены общества должны быть мотивированы для принятия участия. ● Хорошее осуществление мероприятия, как правило, связано с большими расходами. ● Если не будут проведены надлежащим образом, могут повредить репутации.

РАЗЛИЧНАЯ ТЕХНИКА ОБЩЕСТВЕННОЙ ВКЛЮЧЕННОСТИ МАЛЕНЬКИХ ГРУПП

МЕТОДЫ И ТЕХНИКА	ВАЖНО !!!	ПОЗИТИВ	ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ
<p>Интервью Встречи лицом к лицу с акционерами для получения от них информации о вопросах, которые беспокоят общественность, и для выяснения их взглядов на совершенствование техники достижения консенсуса и общественной включенности.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Интервью, где это возможно, должно быть проведено методом прямого общения, особенно в тех случаях когда отбираете кандидатов для гражданских комиссий. ● Предоставьте возможность общественности внести свой вклад в форме личного участия. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Позволяет понять общественные сомнения и проблемные вопросы. ● Предоставляет возможность наладить лучшие взаимоотношения с общественностью. ● Можно использовать для оценки потенциальных членов гражданских комиссий. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Запланирование большого количества интервью может отнять много времени. ● Интервьюеры должны вызывать доверие в респондентах, в противном случае возникает риск негативного отношения к формату.
<p>Опросы один на один «Фокус- группы» один на один со стандартным вопросником и методологией.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Заранее, до разработки техники, продумайте, как вы используете результаты. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Можно найти источники данных. ● Выходят на широкую представительную общественность. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Дорогостоящие. ● У фокус-групп может быть маркетинговый P. R.-имидж.
<p>Беседы за чашкой кофе Небольшие встречи с соседями, как правило, в чьем-либо доме.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Сотрудники должны быть доброжелательны и вежливы. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Спокойная обстановка способствует эффективному диалогу. ● максимализируют двустороннюю коммуникацию. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Требуют большого труда для включения большого количества людей.
<p>Встречи небольшого формата Небольшие встречи в существующих группах или в связи с мероприятиями.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Выясните, из кого будет состоять предполагаемая аудитория. ● Создайте возможность встреч один на один. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Создают возможность включения в порядок дня. ● Предоставляют возможность углубленного обмена информацией на безопасном заседании. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Могут оказаться излишне выборочными, и за пределами мероприятия могут остаться важные группы.

РАЗЛИЧНАЯ ТЕХНИКА ОБЩЕСТВЕННОЙ ВКЛЮЧЕННОСТИ БОЛЬШИХ ГРУПП

МЕТОДЫ И ТЕХНИКА	ВАЖНО !!!	ПОЗИТИВ	ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ
<p>Формы ответа Формы ответа, отправленного по почте вместе с таблицами фактов и связанными с проектом другими материалами для предпочтений общества и для получения информации о вопросах, которые их беспокоят.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Заранее оплатите расходы на отправку ответа. ● Выделите в контактном списке специальное место для добавления в него контакта. ● В окончательном виде документ представляет собой часть записи общественного участия. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Обеспечивают включенность и тех, кто не мог присутствовать на встречах. ● Содержит механизм увеличения контактного списка. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Не дают надежной статистической информации. ● Зависят от контактного списка. ● Могут легко исказить результаты.
<p>Почтовые исследования и вопросники Вопросники, отправляемые гражданам, отобранным по методу случайности для получения конкретной, статистически надежной информации.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● До внесения инвестиции убедитесь, что вам требуется статистически надежная информация. ● Исследование/вопросник должны составлять и вести профессионалы во избежание пристрастности. ● Больше всего подходят для общих, «пристрастных» исследований. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Обеспечивают включенность и тех, кто не мог присутствовать на встречах. ● Обеспечивают включенность не только лиц из контактного списка, но и всей общественности. ● С помощью статистически перепроверенных результатов легче убедить правительственные структуры и широкую общественность. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Вопросники редко возвращают. ● Статистическая надежность требует интенсивного труда и больших расходов. ● Могут не быть подробными. ● Могут быть восприняты как метод P.R.
<p>Телефонные исследования/ вопросники Телефонный опрос на основе случайного отбора для получения статистически надежной информации.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● До внесения инвестиции, убедитесь, что вам требуется статистически надежная информация. ● Исследование/вопросник 	<ul style="list-style-type: none"> ● Обеспечивает включенность и тех, кто не мог присутствовать на встречах. ● Обеспечивают включенность не только лиц из контактного 	<ul style="list-style-type: none"> ● Гораздо дороже и требуют большего труда, чем почтовые исследования. ● Если вопросы недостаточно хорошо составлены, они

МЕТОДЫ И ТЕХНИКА	ВАЖНО !!!	ПОЗИТИВ	ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ
	<p>должны составлять и вести профессионалы во избежание пристрастности.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Больше всего подходит для общих, «пристрастных» исследований. 	<p>списка, но и всей общественности.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Гораздо выше качество получения ответов, чем в почтовых исследованиях. 	<p>легко могут оказаться пристрастными.</p>
<p>Интернет исследования/ опросы Формы опроса, размещенные на вебстраницах.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Определите точно, как вы обустроите пространство. Чат-комнаты и дискуссионные пространства могут способствовать большей включенности, нежели вы это предполагали. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Обеспечивают включенность тех индивидов, которые могли не присутствовать на встрече. ● Обеспечивают включенность не только лиц, которые из контактного списка, но и всей общественности. ● Гораздо выше качество получения ответов, чем в других формах коммуникации. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Как правило, результаты статистически ненадежны. ● Прочтение всех ответов может потребовать большого труда. ● Невозможен контроль над географическим масштабом опроса. ● Легко исказить результаты.
<p>Компьютерное участие. Исследования, проводимые с помощью компьютерной сети.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Подходит для пристрастных исследований. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Предоставляет возможность немедленного анализа результатов. ● Может быть использовано в разных сферах. ● Инновационность метода предполагает высокое качество получения ответа. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Дорогостоящее. ● Детальность исследования ограничена.

МЕТОДЫ И ТЕХНИКА	ВАЖНО !!!	ПОЗИТИВ	ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ
<p>Публичные слушания Формальные встречи с заранее запланированными презентациями.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Постарайтесь избегать их, в крайнем случае, постарайтесь использовать неформальные встречи до непосредственных слушаний. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Позволяют обществу говорить без противопоставления. ● Удовлетворяют юридическим требованиям. ● Производится запись комментариев. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Не способствуют диалогу. ● Способствуют появлению чувства «мы и они». ● Многие не любят публичных выступлений.

РАЗЛИЧНАЯ ТЕХНИКА РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ МАЛЕНЬКИХ ГРУПП

МЕТОДЫ И ТЕХНИКА	ВАЖНО !!!	ПОЗИТИВ	ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ
<p>Создание шариетте Интенсивная сессия, на которой участники копируют свойства проекта.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Способствуют возникновению креативных идей. ● Представьте себе четко, где и в чем вы используете результаты. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Способствуют общему решению проблемы и креативному мышлению. ● Эффективны для формирования креативного партнерства с общественностью и позитивных рабочих отношений. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Возможно, общественность не воспримет участников как своих представителей. ● Может не иметь долгосрочного эффекта, если используется как разовая техника.
<p>Фасилитаторы местной общенности Используйте квалифицированных индивидов для распространения проекта в местных общественных организациях.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Заранее определите роли, ответственность и ограничения. ● Осторожно подберите и подготовьте фасилитаторов. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Обеспечивают включенность в местное общество. ● Основываются на существующих связях. ● Увеличивают доверие к проекту. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Трудно контролировать течение информации. ● Могут создать нереальные ожидания.
<p>Медиация/договор Процесс решения спора с помощью компромисса.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Следует использовать в крайних случаях, для решения конкретных проблем, существующих в хорошо определенных акционерных группах. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Способствует ответственности с обеих сторон. ● Заостряет внимание на конкретных вопросах. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Трудно определить, кто представляет стороны и кого они представляют. ● Требуется большого труда и много времени.
<p>Различная техника достижения консенсуса Технические средства, целью которых является достижение консенсуса по вопросам, связанным с про-</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Используйте упрощенную методологию. ● Выделите соответствующее время для достижения консенсуса. ● Используйте какую-нибудь 	<ul style="list-style-type: none"> ● Способствует возможности компромисса между разными интересами. ● Создает процесс принятия структурированного и основательного решения. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Не используется по отношению к тем группам, которые не заинтересованы в компромиссе. ● Консенсус может не быть достигнут.

МЕТОДЫ И ТЕХНИКА	ВАЖНО !!!	ПОЗИТИВ	ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ
<p>ектом, — таким как критерии и альтернативный подбор. Они охватывают дэлф, номинальный групповой процесс, описание общественных ценностей и т.д.</p>	<p>компьютерную систему.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Определите уровни консенсуса, в частности, не обязательно, чтобы группа полностью договорилась по какому-либо вопросу, достаточно для продолжения дискуссии и того, что они согласны друг с другом. ● Убедитесь, что принимающие решение стремятся к консенсусу. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Заостряет внимание на всеми приемлемых выходах для решения проблемы. ● Может в будущем способствовать избеганию конфликтов. 	
<p>Фокус-группы Форум проверки посланий с участниками, отобранными из целевой аудитории методом случайного отбора. Он может быть использован и для внесения вклада в планирование решений.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Проведите хотя бы две встречи в связи с данной целью. ● Для проведения встреч возьмите опытного фасилитатора из фокус-групп. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Предоставляет возможность проверки основных посланий до начала имплементации программы. ● Лучше всех работает с отобранными целевыми группами. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Сравнительно дорогостоящие, если фокус-группы проводятся в специально отведенных местах.
<p>Советы советников Группа репрезентативных акционеров, которая собирается для внесения общественного вклада в запланированный процесс.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Заранее определите роли, ответственность и ограничения. ● Будьте искренни по отношению к информации. ● Используйте одинаково надежные процессы. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Способствуют детальному анализу вопросов, связанных с проектом. ● Участники знакомятся и узнают новые взгляды, мнения, что ведет к компромиссу. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Широкая общественность может не принять рекомендации совета. ● Члены группы могут не прийти к консенсусу. ● Спонсор должен согласиться с

МЕТОДЫ И ТЕХНИКА	ВАЖНО !!!	ПОЗИТИВ	ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ
	<ul style="list-style-type: none"> ● До отбора лично побеседуйте с потенциальными членами совета. ● Доверьте фасилитацию третьей стороне. ● Обеспечьте взаимоотношения между членами совета и группой, которую они представляют. 		<p>необходимостью компромисса.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Требуют большого труда и много времени.
<p>Группы специалистов Группа, состоящая из экспертов и репрезентативных акционеров, должна создать конкретный продукт или разработать рекомендации, связанные с политикой.</p> <p>Совет Группа, которая собирается для рассмотрения конкретного вопроса или внесения в этот вопрос своего вклада.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Заранее договоритесь с сильными лидерами. ● Убедитесь, что общественность доверяет членству. ● Убедитесь, что члены представляют различные взгляды и будут независимыми. ● Подходит для показа общественности наличия разных мнений ● Члены совета должны иметь мандат доверия от общественности. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Результаты работы независимых или самых различных специалистов будут более надежными. ● Предоставляют конструктивную возможность для достижения консенсуса. ● Предоставляет возможность для опровержения дезинформации. ● Можно использовать для возникновения доверия, если будут представлены все стороны. ● Может привлечь желательное внимание медиа. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Группа специалистов может не прийти к консенсусу, или результаты могут оказаться слишком общими, чтобы иметь смысл. ● Требует большого труда и много времени. ● Может привлечь нежелательное внимание медиа. ● Может способствовать поляризации вопросов, если не будет правильно воспринят и модерирован.
<p>Жюри присяжных граждан Небольшая группа, состоящая</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Нужен опытный модератор. ● Правомочный орган должен 	<ul style="list-style-type: none"> ● Лучшее средство для создания глубокого понимания вопроса. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Требует много ресурсов.

МЕТОДЫ И ТЕХНИКА	ВАЖНО !!!	ПОЗИТИВ	ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ
<p>из обычных граждан, которая изучает вопрос, ведет допрос свидетелей и разрабатывает рекомендации. Эти рекомендации не обязательны и не имеют никакого юридического статуса.</p>	<p>учесть эти рекомендации или объяснить, почему не учитывает их.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Определите точно, как будут использованы результаты. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Общественность легко идентифицирует себя с «простыми» гражданами. ● Отметьте губительный недостаток или измерьте реакцию общественности. 	
<p>Рольевые игры Участники играют роли определенных персонажей в заранее придуманных ситуациях, за чем следует оценка интеракции.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Внимательно подберите роли. Обеспечьте представление всех интересов. ● Может потребоваться ободрение людей, чтобы они до конца сыграли свою роль. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Предоставляет возможность людям занять нерискованные позиции и посмотреть на ситуацию другими глазами. ● У участников создается более ясное представление о вопросе. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Есть вероятность, что люди не смогут увидеть ситуацию чужими глазами.

РАЗЛИЧНАЯ ТЕХНИКА РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ БОЛЬШИХ ГРУПП

МЕТОДЫ И ТЕХНИКА	ВАЖНО !!!	ПОЗИТИВ	ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ
<p>Электронная демократия Интернет, вебстраницы, телевизионное голосование, диалог онлайн, предоставление через он-лайн правительственных сервисов.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Внимательно запланируйте, как будет представлена информация и как будут использованы полученные данные. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Способствует интерактивной коммуникации. ● Удобна. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Не для всех доступна. ● Даёт возможность различных манипуляций, дезинформации и невоспитанности.
<p>Круг Безлидерные встречи, которые стимулируют активное участие.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Обустройте комнату со столом в центре и кругами, концентрированными вокруг него. Вам понадобятся микрофоны. ● Нужно несколько человек, которые запишут дискуссию. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Могут принять участие от 10 до 500 человек. ● Хорошо используется в связи со спорными вопросами. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Могут возникнуть препятствия для диалога или диалог может стать монополизированным.
<p>Технология открытого пространства Участники предлагают ту или иную тему, а другие участвуют исходя из своих интересов.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Важно придумать темы с «сильным» вопросом, хорошо разбираться в теме. ● Нужно выбрать такое место, где можно будет разместить много больших или маленьких групп. ● Для достижения успеха должны быть подробно разъяснены основные правила и процедуры. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Эта структура вызывает ответственность, даёт возможность создания ценного продукта и помогает приобрести опыт. ● Дискуссия немедленно подытоживается. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Самые важные вопросы могут затеряться среди других. ● Точное отражение в отчете результатов может осложниться.

МЕТОДЫ И ТЕХНИКА	ВАЖНО !!!	ПОЗИТИВ	ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ
<p>Рабочие встречи (воркшопы) Неформальные публичные встречи, которые могут содержать презентации и выставки, но обязательно должны заканчиваться интерактивными рабочими группами.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Выясните до воркшопов, как вы собираетесь использовать вклад общества. ● Проведите тренинги для фасилитаторам маленьких групп. Каждый из них должен получить список инструкций, особенно в тех случаях, когда процедуры касаются измерения/классификации факторов или критериев. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Великолепны для анализа дискуссий или альтернатив относительно критериев. ● Способствует коммуникации маленьких групп или прямому общению. ● Дают возможность и другим членам группы ответить на сложные вопросы. ● Способствуют росту доверия. ● Максимизируют информацию, полученную от участников. ● Помогают людям увидеть собственный вклад в решение обществом проблем и взять на себя ответственность. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Враждебно настроенные участники могут воспринять стратегию разделения на маленькие группы как осуществление принципа «разделяй и властвуй» ● Нужно несколько фасилитаторов для маленьких групп.
<p>Конференция поиска будущего Помогает фокусировать представления организаций, людей или местного общества о будущем.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Наймите фасилитатора, опытного в этом деле. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Дает возможность одновременно сотням людей принять участие в получении важных решений в связи с организационными изменениями. ● Индивиды являются экспертами. ● Может вызвать большие изменения в масштабе всей организации. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Создает логистические проблемы. ● Может осложниться осуществление желания всех акционеров равно быть включенными в процесс. ● 2-3 дневные встречи.

МЕТОДЫ И ТЕХНИКА	ВАЖНО !!!	ПОЗИТИВ	ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ
<p>Заседательский опрос Измеряет сформированные мысли о вопросе</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Не ждите, что участники разделят единый взгляд, и не добивайтесь этого. ● Наймите опытного фасилитатора. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Даёт возможность принимающим решения понять, о чем могла бы думать общественность, если бы имела больше информации и времени. ● Становятся ясными различные (противоположные) аргументы и взгляды, видения. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Требуется много ресурсов. ● Часто проводится вместе с телевизионными компаниями. ● 2-3 дневные встречи.

www.liberty.ge

ИНСТИТУТ СВОБОДЫ

Тбилиси, 0179, проспект Чолокашвили N5

Тел.: 23 07 45, Факс: 29 39 85

Эл-почта: liberty@liberty.ge