

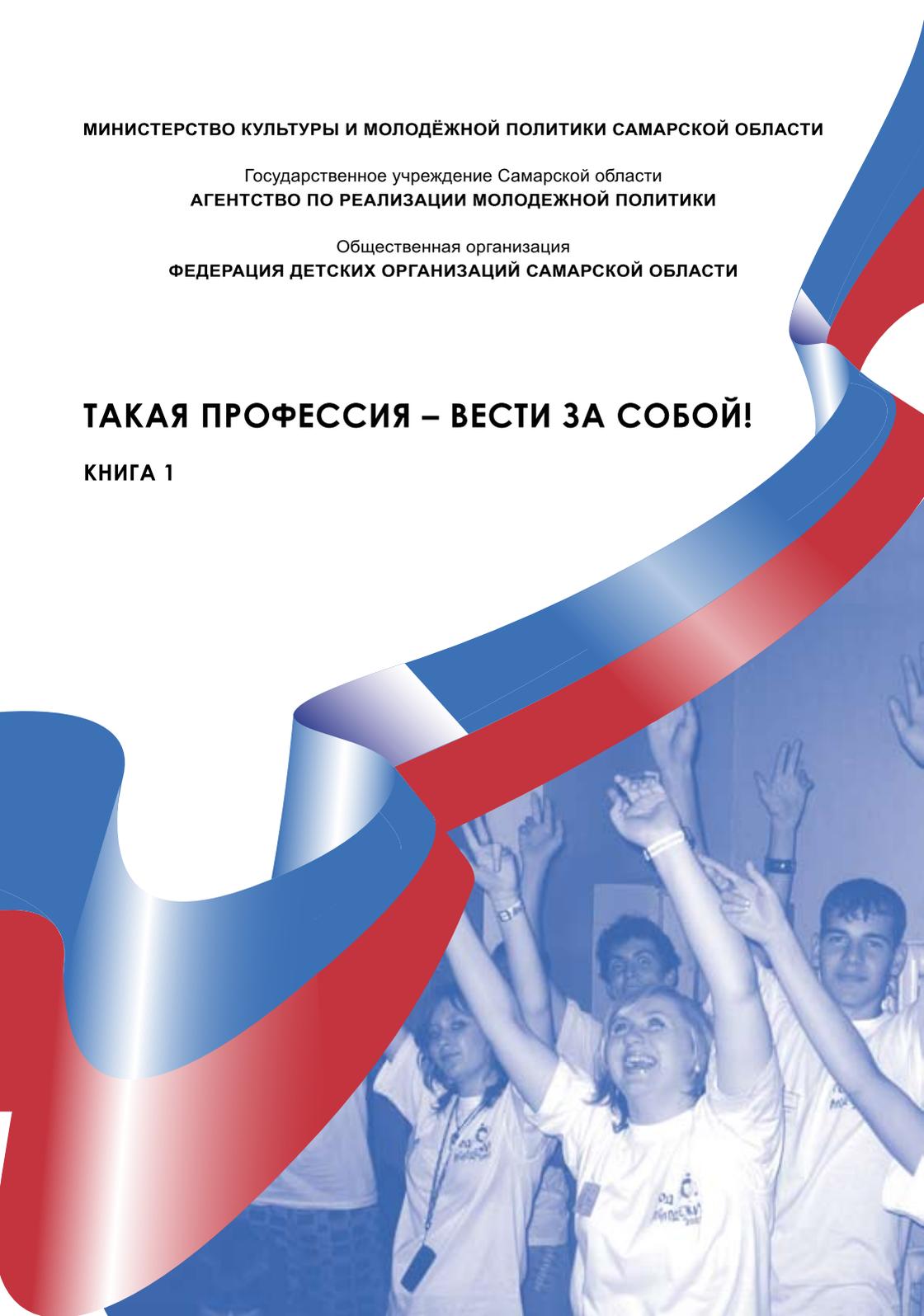
МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ И МОЛОДЁЖНОЙ ПОЛИТИКИ САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ

Государственное учреждение Самарской области
АГЕНТСТВО ПО РЕАЛИЗАЦИИ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ

Общественная организация
ФЕДЕРАЦИЯ ДЕТСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ

ТАКАЯ ПРОФЕССИЯ – ВЕСТИ ЗА СОБОЙ!

КНИГА 1



Уважаемые коллеги!

В преддверии 2009 года, объявленного Президентом Российской Федерации годом молодежи, Государственное учреждение Самарской области «Агентство по реализации молодёжной политики» выпускает серию методических изданий для сотрудников молодежных некоммерческих организаций, общественных объединений, домов молодежных организаций и специалистов, работающих с молодежью.

В этой серии представлены материалы, разработанные в основном самарскими детскими и молодежными общественными объединениями, а также их партнерами за последнее время, но выпущенные небольшими тиражами и поэтому ставшие уже редкими для специалистов в сфере молодежной политики.

Мы надеемся, что опубликованные материалы будут интересны тем, кто работает с молодежью. И даже если вы будете в чем-то не согласны с авторами материалов и все переделаете по-своему, то это также замечательно и тогда труд авторов не пропал даром. Если вы считаете свой опыт интересным для других, то в будущем для новых изданий мы ждем и ваши материалы.

В заключение хотелось бы поблагодарить всех, кто безвозмездно предоставил нам свои материалы для переиздания. Без помощи этих людей и организаций настоящие пособия не стали бы достоянием широких читательских кругов.

Министерство культуры и молодёжной политики Самарской области

Государственное учреждение Самарской области
«Агентство по реализации молодёжной политики»

Общественная организация
«Федерация детских организаций Самарской области»

ТАКАЯ ПРОФЕССИЯ – ВЕСТИ ЗА СОБОЙ!

КНИГА 1

**ИЗДАТЕЛЬСТВО ООО «ОФОРТ»
САМАРА - 2008**

УДК 061.2
ББК 66.3(2Рос)6
Т15

Автор-составитель: О.А. Вейс

Т15 Такая профессия – вести за собой! : В 2 книгах. – Самара : ООО «Офорт», 2008.

ISBN 978-5-473-00471-7

Книга 1: Информационно-методический сборник /Авт.-сост. О.А. Вейс. – 124 с.

ISBN 978-5-473-00472-4

Данное информационно-методическое пособие разработано сотрудниками Общественной организации «Федерация детских организаций Самарской области» на основе теоретических знаний и практических навыков, полученных во время обучения и стажировок, и опыта работы по апробированию технологий управления процессами в организации.

В пособии представлена информация по различным вопросам, с которыми приходится сталкиваться руководителям организации: привлечение средств для деятельности организации, работа с добровольцами, проведение PR-кампании, написание проектов, развитие навыков тренерства и работы с группой.

Пособие предназначено для руководителей некоммерческих организаций. Надеемся, что оно будет полезно как начинающим, так и руководителям, имеющим опыт работы.

**УДК 061.2
ББК 66.3(2Рос)6**

ISBN 978-5-473-00472-4 (книга 1)

ISBN 978-5-473-00471-7

- © Вейс О.А., составление, 2008
- © Общественная организация «Федерация детских организаций Самарской области», 2008
- © Макет. Государственное учреждение Самарской области «Агентство по реализации молодежной политики», 2008
- © Оформление. Немцев С.А., 2008

ВВЕДЕНИЕ

Демократические преобразования общественной жизни поставили перед органами молодежной политики и управления образованием неотложные задачи развития самостоятельности учащихся, повышения роли детских и молодежных общественных объединений (ДиМО) разных уровней в деле воспитания: от общешкольных организаций до городских, от районных до областных.

Участники Всероссийского фестиваля актива детских объединений, проходившего летом 2000 года в ВДЦ «Орленок», обратились к взрослым: «Мы приняли организацию как свою, нашли в ней возможность реализовывать свои интересы, мы помогаем друг другу дружить, любить, быть милосердными. Мы ждем поддержки и надеемся, что вы – взрослые поможете правильно организовать работу, найти дело по душе». В этих словах звучал – призыв к творчеству, взаимопониманию, сотрудничеству.

Совершенно очевидно, что дети, подростки во все времена стремятся к объединению, ищут и создают писанные и не писанные законы и правила, по которым они хотят жить, общаться, само выражаться, само реализовываться.

Изменились социально-экономические и социально-политические условия в стране, но независимо от всех перемен в обществе, дети и молодежь пытаются удовлетворить естественную потребность в совместной деятельности, общении, самоутверждении, и чаще всего это могут сделать в детском или молодежном объединении. Происходящие серьезные изменения в детском и молодежном движении, характеризуются многообразием, разнотипностью, разномасштабностью. Все это позволило переосмыслить роль и позицию взрослого в детском и молодежном движении и подумать о создании условий, при которых взрослые бы способствовали максимальной реализации потенциала объединений и организаций в процессе социального становления молодого человека.

Еще часто в практике встречаются организаторы детей и молодежи, которые действуют стихийно, непоследовательно, полагаясь на интуицию больше, чем

на осмысление происходящего, есть специалисты, которые прокручивают в течение долгого времени одни и те же дела, меньше всего, думая о соответствии проводимой работы с интересами и потребностями молодых людей. Часто статус организатора детского и молодежного движения во многом определяется позицией директора образовательного учреждения и тяготеет к статусу работника образования.

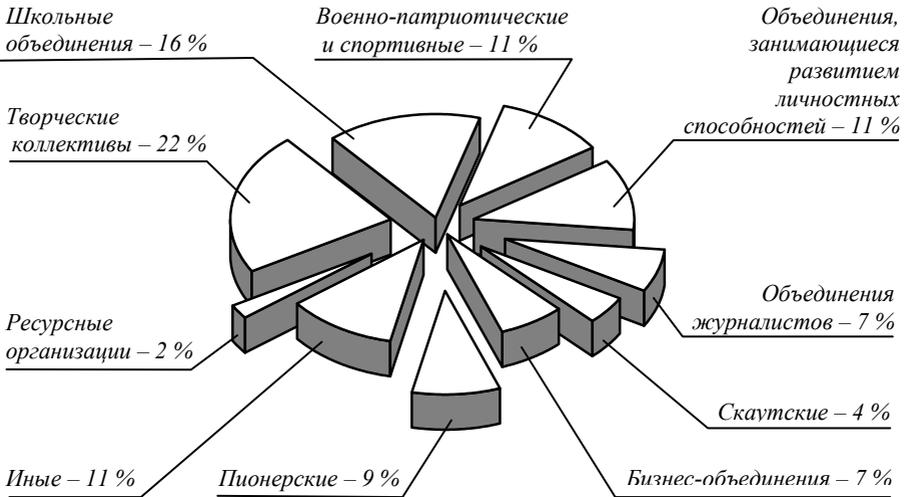
Для определения путей оптимизации, подготовки кадров для работы в детских и молодежных организациях, необходимо четко определять содержание профессиональной деятельности организатора детского и молодежного движения сегодняшних дней. В данном издании предлагаются определенный комплект материалов, направленных для систематической подготовки кадров - организаторов детского и молодежного движения Самарской области.

Что же представляет собой детское и молодежное движение на современном этапе в Самарской области?

В настоящий момент в Самарской области существует более 220 зарегистрированных детских и молодежных объединений. Тем не менее, по оценкам экспертов, в области существует более 700 незарегистрированных ДиМО. Из общего числа можно выделить около 50 организаций, которые оказывают реальное влияние на местное сообщество, через взаимодействие, как с различными областными структурами, так и с различными институтами общества в целом.

Деятельность ДиМО Самарской области характеризуется разнонаправленностью: от творческих и игровых коллективов до бизнес-клубов и ассоциаций юных журналистов. Тем не менее можно выделить следующие наиболее популярные направления: творческие коллективы («Ассоль», «Бордо», «Центр альтернативного творчества», «Танцевальная организация Самарской области» и др.), школьные объединения (Республика 139, Детская школьная федерация 21, «Я вижу мир» и др.), военно-патриотические (СРМОО «Поиск», ВСК «Кандагар», ВПК «Дельта» и др.), бизнес-объединения (МЭКОМ-клуб и др.), объединения ориентированные на развития личных способностей (ПК «Лидер», АНО «Арсенал» и др.), объединения журналистов (Самарская областная ассоциация юных журналистов, «Алые паруса» и др.), студенческие объединения (АНО «Молодежная организация студентов Тольятти», Студенческий совет Самарской области). В последнее время все больше появляется пионерских объединений – отряды и дружины, направленные на решение конкретных социальных задач (г. Тольятти). По-прежнему высока роль организаций, занимающихся развитием сообщества ДиМО в целом (Самарский союз молодежи (а

равно структурные подразделения на территориях), Федерация детских организаций, Ассоциация учащейся молодежи г. Тольятти, Безенчукская организация молодежи и др.).



Можно выделить следующие районы с высоким уровнем активности развития детского и молодежного движения: гг. Самара, Тольятти, Чапаевск, Сызрань, Нефтегорск, Кинель, Сергиевский, Кинель-Черкасский, Челно-Вершинский, Пестравский районы.

Финансирование программ ведется через самостоятельное привлечение средств (бюджетные средства, пожертвования спонсоров и благотворителей, гранты российских и зарубежных фондов, членские взносы и собственные средства). Таким образом, ДиМО вовлекают средства из дополнительных источников. Особую роль играет поддержка министерства культуры и молодежной политики Самарской области. В 2008 году в областной реестр молодежных и детских общественных объединений, имеющих право на государственную поддержку, вошло 56 объединений со статусом юридического лица (из 216 зарегистрированных молодежных объединений). Программами данных организаций охвачено свыше шестидесяти тысяч молодых людей, проживающих на территории области. В соответствии с проектным подходом в реализации Стратегии государственной молодежной политики в Самарской области изменились

принципы поддержки молодежных объединений: осуществляется переход от выделения субсидий на содержание организации к значительному увеличению финансирования проектов молодежных объединений на конкурсной основе. За пять лет фонд областного конкурса проектов увеличился в 5 раз и составляет в настоящее время 3 млн рублей.

С 2001 года в Самарской области реализуется уникальный проект по созданию сети муниципальных учреждений – Домов молодежных организаций (ДМО). На сегодняшний день ДМО действуют в 8 городских округах и 13 муниципальных районах Самарской области, идет процесс регистрации учредительных документов еще двух ДМО – в г. Новокуйбышевске и Кинельском районе. Содержание Домов молодежных организаций осуществляется из средств местных бюджетов. Из областного бюджета ежегодно выделяется не менее 6 млн рублей на ремонт и техническое оснащение учреждений. Ресурсы Домов молодежных организаций области в 2007 году позволили получить поддержку 377 молодежным объединениям, подростковым и молодежным клубам, членами которых являются более 27 тысяч человек. Количество добровольцев, участвовавших в реализации проектов на базе ДМО составило 42300 человек (для сравнения, в 2006 году – 18300 человек, т. е. рост составил 2,3 раза). Получила развитие система информационно-консалтинговых центров на базе ДМО. Это особенно актуально для молодежи сельских районов Самарской области. В 2007 году услугами информационных центров воспользовались 33925 молодых людей (в 2006 году – 20970 человек, т. е. виден рост в 1,6 раза).

Но основной проблемой в настоящий момент можно назвать нехватку профессионалов, которые могли и найти деньги, и интересный творческий сбор провести. Специалистов не хватает, а те, что есть, уже давно работают в своих организациях и не тяготеют к переходам в другие. С другой стороны, специалисты некоммерческих организаций в последние годы стали востребованы государственными и коммерческими структурами, что тоже увеличило отток кадров из отрасли. Таким образом, остро встал вопрос о повышении квалификации существующих кадров ДиМО. Надеемся, что это издание поможет вам по-новому взглянуть на свою организацию, своих коллег, свою жизнь.

Удачи Вам в нелегком, но крайне интересном деле: вести за собой!

ЗА ШТУРВАЛОМ

Сразу предупреждаю: если вы не лидер и не собираетесь им стать, закройте книгу и забудьте о ней. Остальным читать ее бессмысленно и даже вредно, так как ваш удел быть ведомым и подчиняться.

Кто вы – лидер или простой руководитель? Это, как говорят в Одессе, две большие разницы. Ваш авторитет связан с вашей должностью, с вашей визиткой, или и в простой дружеской компании вы остаетесь лидером? Вы когда-нибудь задумывались, как вас воспринимают ваши коллеги – как лидера или как человека, временно командующего людьми? Лидерские качества не заменят ни связи, ни деньги, ни образование. Ждите – когда-нибудь настоящий лидер вытеснит вас из облюбованного вами пространства.

Опыт показывает, что лидеров можно делать. Да, лидерским качествам можно научиться. Лидерство – такое же мастерство, как работа на компьютере, игра в шахматы или езда на велосипеде. Часто говорят: чтобы стать лидером, нужна лидерская закваска, но что такое «лидерская закваска»? Желание быть лидером, терпение и обучаемость. Все лидеры когда-то учились лидерству у своих родителей, близких, коллег либо вышестоящих руководителей. Как ни странно, большинство людей устраивает быть ведомым, подчиняться. Они осознанно или неосознанно ищут того, за кем идти, кто возьмет ответственность за их будущее. Это аксиома.

Сразу оговорюсь: тренировка лидерских качеств требует длительного времени, готовности, по сути, изменить свой стиль жизни. Особенно это касается лидеров в некоммерческих организациях, где нет сколь либо адекватных учебников и упражнений. Лидерство – это не комплекс навыков поведения и мышления. Лидерство – это комплекс навыков поведения и мышления, объединенных стилем жизни под девизом «Если не я, то кто?».

Эта часть поможет вам найти ответы на вопросы, с которыми сталкивается лидер некоммерческой организации чуть ли не ежедневно. В этом вам помогут:



– *ФДОшка* – очень опытный сотрудник одной знаменитой общественной организации Самарской области. В нужный момент он подскажет вам интересное упражнение, расскажет случай из жизни или порекомендует какую-нибудь полезную книгу.



– *Профессор* – молодой, но очень перспективный сотрудник одного из институтов, который всегда предложит материал в виде удобной схемы, предоставит энциклопедическую справку или даст четкое определение.



– *Мудрая сова* – хотя уже очень стара, но сохранила веселый нрав и задор: всегда расскажет веселый анекдот или присказку, благодаря чему до сих пор выглядит как молодой соенок. Тем не менее периодически она вспоминает о своем возрасте и выдает какой-нибудь афоризм или крылатое выражение.

Лидер – кто он?

Надеюсь, ваше путешествие по книге в столь милой компании станет для вас не только полезным, но и интересным. Потому желаю вам ураганного стремления и бесконечного терпения на пути совершенствования в лидерстве. Помните: человек обучаем, и в этом его самый мощный ресурс.



Мало знать, надо и применять. Мало очень хотеть, надо и делать.

А. Кларк

Лидера определить сложно. Само слово произошло от английского «lead», что означает «вести». Таким образом, лидер ведет нас куда-либо. Но чем отличается английское leader от русского «ведущий»? Почему прижилось заморское словечко, вытеснив наше родное? А потому, что означают они абсолютно разные понятия. Лидер ведет за собой по жизни, увлекая за собой толпы людей, зажигая их своей идеей. Ведущий, как правило, оказывается впереди совершенно случайно и вынужден вести за собой, хотя и не ставил перед собой такой цели.



Лидер – руководитель политической партии, общественно-политической или общественной организации. Политический лидер; участник соревнования, идущий впереди. Лидер гонки.

Ведущий – идущий впереди, головной. Ведущий самолет; возглавляющий, главный, руководящий. Ведущий институт.

С.И. Ожегов. Словарь русского языка

Лидер организации выступает в самых разных ролях. Помимо прямого руководства организацией, ему приходится проводить семинары, встречаться с невероятным количеством людей, улаживать конфликты, работать с группой в лагерях, искать средства для своей организации, участвовать в общественных взаимоотношениях – и это только необходимый минимум!



Успех = невероятный труд + воспитание легиона учеников + использование общественного мнения + непрерывная самореклама.

С.Н. Федоров

Лидеры бывают разные. Наверное, в мире нельзя найти двух лидеров, которые использовали бы одинаковые приемы, фразы, стратегии. Тем не менее можно классифицировать лидеров в соответствии с личностными характеристиками.

В таблице, предложенной Игорем Вагиным в книге «Как из мухи сделать слона», представлены личностные типы и характеристики, которые определяют данные типы.

Аналитик	Контролёр
Логический	Эффективно действующий
Точный	Независимый
Серьезный	Прямой
Систематический	Решительный
Предусмотрительный	Прагматичный
Благожелатель	Экспрессивный
Преданный	Энтузиаст
Готовый к сотрудничеству	Незаурядный
Оказывающий поддержку	Убедительный
Дипломатичный	Любитель развлечений
Терпеливый	Непредсказуемый

Помните, что нет правильных и неправильных типов личности. Просто люди думают и действуют по-разному. Посмотрите на окружающих вас людей. К какому типу личности относятся они? Кто из них, по вашему мнению, является настоящим лидером? Уверен, что вы нашли примеры лидеров для каждого из

типов. Лидером может стать каждый, вне зависимости от внутренних качеств. Вот этих самых лидеров давайте рассмотрим подробнее.

Аналитик:

- хочет знать, «как» все происходит;
- стремится к аккуратности и требует ее от других;
- придает значение цифрам, статистическим данным, идеям;
- любит детали.

Боится смутиться или потерять лицо, имеет тенденцию к интровертности и сокрытию своих эмоций от остальных.

Благожелатель:

- хочет знать, «почему?» (например, «Почему я это делаю?»);
- стремится к построению взаимоотношений;
- любит оказывать другим поддержку и внимание;
- ценит предложения от других.

Боится потерять доверие других или вступить с ними в разногласия. Имея тенденцию к интровертности, тем не менее не скрывает своих эмоций.

Контролёр:

- хочет знать, «что?» (например, «Что это даст мне/организации?»);
- стремится экономить время;
- ценит результаты;
- любит контролировать, возглавлять, поступать по-своему.

Боится потерять контроль. Имеет тенденцию к экстравертности, однако не любит показывать свои эмоции.

Экспрессивный:

- хочет знать, «кто?» (например, «Кто еще принимает участие; на кого еще вы работали?»);
- любит быть оцененным, любит аплодисменты, похлопывание по плечу;
- любит общество и вечеринки;
- любит вдохновлять других.

Боится быть отвергнутым. Он экстравертирован и обычно показывает свои эмоции.

У каждого типа личности есть свои сильные и слабые стороны. Вот некоторые из сторон, какие вы можете понаблюдать у себя и у тех людей, с которыми вы работаете.

Для каждого типа можно выделить несколько полезных советов, которые помогут усилить слабые стороны и полнее задействовать сильные.

Тип	Сильные стороны	Потенциальные слабые стороны
Аналитик	Продуманность. Основательность. Дисциплинированность	Исключает чувства в процессе принятия решений. Заходит слишком далеко, стремится к безупречности. Отсутствие гибкости и излишняя требовательность к себе/другим
Благожелатель	Способность оказать поддержку. Терпеливость. Дипломатичность	Руководствуется желаниями других людей. Не ставит временных рамок, дела не доводятся до завершения. Обнаруживает недостаток самоуверенности и прямоты
Контролёр	Независимость. Решительность. Целенаправленность	С трудом принимает участие в совместной деятельности. Не откладывает принятие решения, чтобы рассмотреть другие возможные перспективы. Подавляет, слишком сконцентрирован на желании, чтобы все было «по-моему»
Экспрессивный	Хороший коммуникатор. Энтузиаст. Одарен богатым воображением	Слишком много говорит. Слишком стремительно идет вперед. Мечтателен, недостаточно реалистичен

Для Благожелателя:

- Ускоряйте темп деятельности в обществе «быстрых» людей.
- Говорите больше, слушайте меньше.
- Периодически берите бразды правления в свои руки, будьте уверены в себе.

- Рискуйте в решении некоторых вопросов.

Для Аналитика:

- Больше говорите и больше улыбайтесь.
- Показывайте, что вы цените окружающих, и проявляйте к ним личный интерес.
- Расслабьтесь; делитесь имеющейся информацией и будьте открыты другим.
- Помните: энтузиазм не будет для вас губителен.

Для Контролера:

- Замедляйте темп деятельности в обществе «медленных» людей.
- Найдите время прислушаться к идеям других людей.
- Воздержитесь от давления; перепоручите ряд аспектов управления другим.
- Проявляйте больше терпения и действуйте более раскованно.

Для Экспрессивного:

- Больше слушайте, не торопитесь, расслабьтесь.
- Начните записывать свои соображения, намечайте определенные цели.
- Проверяйте детали и оставайтесь спокойны.
- Научитесь концентрироваться.

Самое удивительное, что, независимо от личностного типа, есть некоторые универсальные качества, которые вы должны выпестовать в себе.



Быть лидером – значит помогать людям яснее понять свои цели и доказать людям, что именно ты способен привести их к этим целям.

Д. Джуран

Лидер должен иметь следующие качества.

- Морально-этические качества – чувство справедливости, ответственность за свои слова и поступки, принципиальность, смелость и решительность в отстаивании интересов коллектива.

- Компетентность, деловые качества – знание общей ситуации и потребностей общества и своей команды, способность отделить главное от второстепенного, обладание опытом управления, умение доходчиво донести свои идеи и предложения до членов команды (отмечено, что если идея не воспринята командой, то ее реализация почти нереальна).

- Пробивные качества – знание порядка работы государственных и коммерческих организаций, вхожесть в «коридоры власти» и «закоулки бизнеса», умение заводить нужные знакомства, целеустремленность и настойчивость в достижении поставленных целей, умение сплотить и повести за собой людей.

- Внешние данные – личное обаяние, привлекательность, солидность и представительность, хорошие манеры, воспитанность.

- Хорошая реакция на изменяющиеся обстоятельства – быстрая обучаемость новому, умение приспосабливаться к меняющимся обстоятельствам, использование принципа обратной связи для коррекции путей достижения цели.

Но главное – умение достигать целей. В первую очередь целей своей команды.



На одном острове в Индийском океане туземцы, устраивая праздник, предлагали следующее: на высокой пальме развешивались подарки, и каждый из юношей, демонстрируя свою ловкость, должен, не используя подручных средств, достать себе приглянувшейся подарок. Но залезть на пальму чрезвычайно трудно, и большинство просто падало вниз, не добравшись до желанного подарка. Один из юношей, подумав, собрал команду, и они, забираясь по дереву, становились друг на друга, создавая пирамиду. В результате, последний легко забрался на самый верх пальмы и снял все подарки, которые были поделены на всю команду.

Все на тренировку!

Бывает, что нет в организации эксперта по тому или иному вопросу, и тогда на выручку приходит ОН – НАШ ЛЮБИМЫЙ ЛИДЕР! Такая уж у него судьба – быть последней инстанцией во всех вопросах, он знает абсолютно все, имеет представление о тонкостях стратегического планирования и «от А до Я» знает структуру PR-кампании (ну и что, что он не знает ни капельки ни о том, ни о другом. За организацию отвечает он, а значит, хочешь не хочешь, а отдуваться придется). Да, ему приходится быть тренером на самых разнообразных семинарах (тренингах) и делать ему это надо профессионально.



Для тех, кто хочет связать свою карьеру с тренерством, могу посоветовать обратиться к серии «Эффективный тренинг», выпущенной Издательским домом «Питер», соображения из которой приведены ниже.

Начинается все с планирования тренинга. Конечный план обучения служит одной цели – наглядно продемонстрировать, чему посвящен тренинг и какими методами будут достигнуты цели обучения. В общем виде план занятий содержит три элемента:

- начало;
- основная часть;
- заключение.

Начало, в свою очередь, состоит из следующих элементов:

- Определение условий проведения тренинга. Необходимо оговорить, чему посвящен курс, какие вопросы в нем рассматриваются, а какие – нет.
- Актуальность проблемы. Объяснить причины проведения данного курса и преимущества, которые люди получают от его проведения.

- Заинтересовать участников. Люди учатся охотнее, когда они заинтересованы. Обратите это в свою пользу, продемонстрировав как можно быстрее, что программа будет интересной, полезной и приятной.
- Уменьшение беспокойства членов группы. Многие люди считают посещение тренинга серьезным испытанием для нервов.



Для этих целей весьма полезно использовать «Icebreaker'ы», то есть упражнения, нацеленные на «слом льда» между участниками. Вот некоторые из них.

«Сильный ветер дует...»

Все сидят на стульях по кругу. Один человек стоит в центре круга, он ведущий. Ведущий говорит фразу, которая должна начинаться словами «сильный ветер дует на тех, кто...», и называет какой-либо признак, присущий нескольким участникам группы (цвет глаз, элемент одежды и т. п.). Те участники, кому присущ этот признак, должны подняться и поменяться местами друг с другом. Тот, кому не досталось места, становится ведущим.

«Зоопарк»

Участники садятся по кругу.

Ведущий: «Пусть каждый из вас назовет какое-нибудь животное. При этом будем внимательно слушать друг друга и постараемся запомнить, какое животное назовет каждый».

Все по очереди называют животных, и надо потратить достаточно времени, чтобы все запомнили, какое животное назвал каждый. Для упрощения задачи можно попросить называть животных по кругу (по очереди).

Ведущий: «Теперь давайте запомним ритм, который будет сопровождать выполнение упражнения».

Ведущий демонстрирует ритм: два хлопка в ладоши и два удара ладонями по коленям.

Ведущий: «На протяжении всего упражнения мы будем выдерживать этот ритм. Задавать его буду я. Тот из вас, кто начнет первым, хлопнет два раза в ладоши и скажет название своего животного: например, «волк-волк», а потом, хлопнув два раза по коленям, – название животного того, кому он хочет передать ход. Тот, чье животное будет названо, в свою очередь, хлопая два раза в ладоши, назовет его. А потом, хлопая два раза по коленям, назовет еще чье-то животное. При этом нельзя выбиваться из ритма и нельзя обращаться к тому, кто только что передал вам ход. Будем очень внимательны, так как те, кто ошибется, получат дополнительное задание».

В процессе упражнения ведущий постепенно ускоряет темп его выполнения. Тот, кто ошибается, должен вместо названия животного два раза, хлопая в ладоши, изображать характерный звук, издаваемый этим животным. И все остальные с этого момента должны обращаться к нему, воспроизводя этот звук, и т. д.

Ещё несколько упражнений «Icebreaker'ов» хранится в Кладовой.

- **Рассказ о себе.** Представьтесь, объясните, почему именно вы ведете эту группу, расскажите, какие из ваших личных качеств помогут вам достигнуть целей тренинга. Будьте внимательны – не перехвалите себя!

- **Представление программы курса.** Краткое описание программы поможет участникам справиться со своим беспокойством. Назовите главные разделы и в нескольких словах обобщите ключевые моменты.

- **Знакомство участников.** Дайте каждому участнику группы возможность представиться.



Знакомство может проходить как в формальном виде, когда участники представляются, называют организацию, которую они представляют, и чем они в ней занимаются, или неформальном.

«Снежный ком»

Участники по очереди называют свое имя с каким-нибудь прилагательным, начинающимся на первую букву имени участника. Следующий по кругу должен назвать предыдущих, правильно повторив их имена и использованные с именами прилагательные, затем назвать себя.

Пример: 1. Лена любопытная. 2. Лена любопытная, Сергей смелый. 3. Лена любопытная, Сергей смелый, Александр активный.

«Домино»

Ведущий называет два присущих ему качества, например: «Веселый доброжелательный», к правой его руке выходит тот, кто веселый, а к левой тот, кто считает себя доброжелательным. Участники берут за руки ведущего и каждый из них называет по одному качеству, к ним выходят те кто ими обладает. Так, постепенно, по цепочке выходят все участники, пока не останется последний. Задача завершающих звеньев домино назвать два таких качества, которыми обладает последний участник, если последний участник этими качествами обладает, то он берёт за руки игроков и круг замыкается.

Другие упражнения на знакомство вы найдете в Кладовой.

Основная часть содержит детальный анализ предмета тренинга. Для того, чтобы обучение было успешным, нужно определить, какие темы необходимо в программу включить и каким образом их освещать. Темы, включаемые в эту часть плана, диктуются задачами и содержанием курса и меняются в соответствии с ними. Но есть несколько общих блоков, которые должны быть включены в план:

- Исследование предмета. Тщательно изучите предмет вашего курса. Удостоверьтесь, что вы собрали все материалы, данные, последние новости, касающиеся темы тренинга. Вы должны чувствовать себя уверенно в роли ведущего программы.

- Установление главных вопросов. Вычленили из этого материала основную информацию, касающуюся всей изучаемой области.

- Распределение этой информации по темам, которые **УЧАСТНИКИ ДОЛЖНЫ ЗНАТЬ, УЧАСТНИКАМ НУЖНО ЗНАТЬ, УЧАСТНИКИ МОГУТ ЗНАТЬ.**

- Распределение времени. В соответствии с задачами тренинга подсчитайте, сколько времени понадобится ответить на каждый выделенный вопрос, чтобы полностью разобраться с ним.

- Организация материала. Необходимо организовать весь материал в логическую последовательность, укладывающуюся во временные рамки. Новая информация должна иметь общие точки с уже имеющимися у участников знаниями и усложняться постепенно, от простого к сложному. Также следует сгруппировать материалы в блоки и продумать, какие методы обучения наиболее удобны для представления этого материала.

- Обзор. Обязательно уделите время рассмотрению структуры основной части и проверке того, органична ли последовательность блоков, и отвечают ли они задачам обучения.

Финальной частью плана занятий является заключение. Оно должно связывать все утерянные по ходу тренинга нити посредством обзора пройденного материала. Это возможность для ответа на вопросы, прояснения сомнений, рекомендации литературы и подготовка позитивного выхода из тренинга. Важно, чтобы участники группы, прошедшие обучение по программе тренинга, закончили работу с высокой мотивацией к деятельности и с чувством уверенности в себе. Также после окончания курса должно появиться чувство завершенности, никому из участников не должно казаться, что какие-то вопросы остались без ответа или какие-то важные сферы не были затронуты.



Образование само по себе не дает талантов, оно только развивает их; а так как таланты бывают различные, то было бы разумно, чтобы и образование также было, по возможности, разнообразным.

Неизвестный автор



Все основные методики тренингов можно сгруппировать и рассмотреть в представленной ниже таблице.

Конечно, существуют и другие подходы к сочинению тренингов. Вот еще один.

Когда начинаете создавать новый тренинг, то всегда обдумывайте следующие вопросы:

- 1. Цель тренинга – чему нужно научить.*
- 2. Формат: число дней, длина каждой сессии, перерывов.*
- 3. Основные темы и последовательность их изложения.*
- 4. Обучающие приемы – лекции, упражнения, презентации и т. д.*
- 5. Практические примеры из жизни.*
- 6. Методические (раздаточные) материалы: что необходимо включить, их формат.*
- 7. Необходимое оборудование: проектор, видеокамера, диктофон, телевизор.*

Логическая схема тренинга может быть выстроена и так:

- 1. Уточнение проблем и представлений участников по содержанию темы.
Процедуры: знакомство.*
- 2. Ревизия потребностей, стимулирование мотивации на получение знаний и умений (на восприятие содержания тренинга) по содержанию темы (знакомство).
Процедуры: сбор и оценка ожиданий.*
- 3. Теоретический блок (демонстрация перспектив реализации знаний, стимулирование мотивации на выяснение вопросов).
Процедуры: истории успеха, обращение к опыту участников.*
- 4. Уточнение возникших вопросов.
Процедуры: сбор записок, устные запросы и ответы, работа в малых группах (взаимообмен и/или презентация вопросов).*
- 5. Отработка умений (практикум).
Процедуры: деловые игры, упражнения, разбор ситуаций – роль эксперта, «аквариум», презентации.*

<i>Метод</i>	<i>Описание</i>	<i>Преимущества</i>	<i>Неудобства</i>	<i>Включенность участников</i>	<i>Число участников</i>
1	2 <i>Предназначен для изучения поведения участников группы. Все участники делятся на две команды. Первая из них занимается решением какой-либо проблемы или проводит ее обсуждение. Вторая команда в это время наблюдает за действиями членов первой команды и записывает свои замечания относительно процесса их работы. По окончании выполнения задания проводится обсуждение результатов, а затем члены команды меняются ролями.</i>	3 <i>Дает возможность для нового взгляда. Развивает навыки владения техниками обратной связи</i>	4 <i>Может «выбивать из колеи». Содержит элемент риска. Требуется жесткого контроля со стороны тренера</i>	5 <i>Высокая</i>	6 <i>10-12</i>
<i>Алгоритм-лабиринт</i>	<i>Напоминает метод кейсов. Здесь используется письменное описание некоторой ситуации, чтобы создать у группы предварительное впечатление о ней. На следующей стадии участникам предоставляется список возможных действий. В зависимости от выбранных участниками вариантов будут разворачиваться последующие события. Таким образом, участвующие в упражнении могут обнаружить для себя наилучшее решение проблемы и его практическое применение</i>	<i>Группа учится на примере своих действий. Вызывает интерес к обучению</i>	<i>Требуется значительного времени. Сложен для воспроизведения. Обучаются в основном те, кто принимает правильные решения</i>	<i>Высокая</i>	<i>Малые группы</i>

1	2	3	4	5	6
Брифинг-группы	Тренер или группа специалистов предоставляют яркие факты или краткое резюме по заданной теме, которые затем формируют основу для последующего обмена вопросами и ответами	Быстроτητα проведения. Простота процесса	Слишком короткие и поэтому малоинформативные. Успешность зависит от уровня готовности участников	Средняя	До 20
Групповая динамика	Призван увеличить понимание поведения других людей. Применение: предположение членам группы оценить и прокомментировать поведение как группы в целом, так и отдельных ее участников	Расширяет понимание поведенческих проявлений и реакций человека. Стимулирует личностный рост участников	Откровенность и интенсивное проведение могут вызвать тревожность и страх. Требуется специальной подготовки для нейтрализации возможных опасных эффектов, связанных с проведением упражнения	Высокая	Не более 8
Дети	Обмен мнениями между фракциями, придерживающимися противоположных взглядов, целью которого является выработка общих положений	Приближает живости. Рассчитан на взаимодействие	Обучение зависит от знаний членов группы. Требуется значительного времени. Часто не приводит к позитивным выводам	Высокая	Неограниченно

1	2	3	4	5	6
Делевые игры	В зависимости от задач тренинга эта форма обучения может иметь вид игры или упражнения. Обычно она включает элемент соревнования или обмена ролями. Во многих случаях между участниками тренинга распределяются роли сотрудников некоторой организации, и они получают данные, необходимые для руководства ею в течение определенного периода времени или на протяжении какого-нибудь особого события	Демонстрирует взаимозависимость функций. Обеспечивает понимание деятельности организации	Может возникнуть сопротивление участию в «игре». Проходит не в режиме «реального времени» и поэтому неправдоподобен	Средняя/высокая	Различное
Демонстрация	Метод объяснения и/или демонстрации группе наилучшего способа решения задачи, включающий комплекс заданных условий или процедур. Степень вовлечения участников можно увеличить, предоставив им возможность продемонстрировать их собственные навыки в подобных условиях	Высокопрактичен. Прямое применение	Требует значительного времени. Требуется индивидуальная консультация	Низкая/высокая	10-20
Лекция	Устное представление одной конкретной темы. Можно увеличить степень включенности за счет предоставления возможностей для обратной связи	Высокий уровень контроля времени и содержания. Применим в больших группах	Недостаточное взаимодействие. Низкий уровень сохранения информации	Низкая	Не ограничено
Мозговой штурм	Способ производства некоторого количества креативных идей группой, которая выдвигает предложения для их дальнейшей оценки	Простая и эффективная процедура. Интерактивность	Неполнота процесса	Высокая	До 10

1	2	3	4	5	6
Дискуссия	Формализованный обмен мнениями внутри группы с участием всех ее членов и тренера	Немедленная обратная связь. Способствует созданию представления о сути обсуждаемых вопросов	Качество обучения зависит от уровня подготовленности группы	Средняя	Не более 20
Кратковременные ролеи («День дублера»)	Участники группы получают непосредственный опыт в реальной обстановке, при посещении рабочего места и поиска ответа на собственные вопросы	Подкрепление полученной информации. Предоставление сенсорного опыта в случаях, когда словесных объяснений недостаточно	Может восприниматься как выходной день, что влечет несерьезное отношение. Представляет сложности для организации	Средняя	Около 20
Мастерская	Возможность обсудить или узнать практические подходы к преодолению данной ситуации. Акцент делается на практических аспектах, а не на теоретических. Работа с отдельными узкими темами	Обеспечение непосредственного прикладного обучения, опыта, который можно перенести в жизнь. Неформальное взаимодействие	Различные потребности обучения у участников	Средняя/высокая	Не более 20

1	2	3	4	5	6
<i>Метод задания</i>	Обычно при выполнении этого упражнения требуется познакомиться с некоторым количеством информации и подготовить ответы на серию вопросов. Более продуктивно может выполняться в связке с другими методами	Задания выполняются индивидуально. Обеспечивает обратную связь относительно прогресса и способностей участников	Пассивен по выполнению. Требуется высокой личной мотивированности участников	Низкая	15-30
<i>Метод инцидентов (метод критических случаев)</i>	Метод инцидентов – вариант метода кейсов. Отличие – в стремлении к большему реализму. Участникам предоставляются основные факты, касающиеся инцидента, и после этого группа решает, какие дальнейшие вопросы следует задать и какую информацию необходимо получить, чтобы прийти к решению проблемы	Близкое воспроизведение реальной жизни. Позволяет с минимумом риска решить сложные или деликатные проблемы	Содержит некоторый элемент ответственности	Высокая	Не более 10
<i>Метод кейсов</i>	Группе передают информацию в виде фактов, основывающихся на реальной ситуации и просят обсудить проблемы, проанализировать вопросы и дать рекомендации	Имитирует рабочую среду. Упрямление свободно от риска	Требуется время для подготовки упражнения. Если не соответствует теме, вызывает потерю доверия	Высокая	Не более 10

1	2	3	4	5	6
Папка с входящими документами	Упражнение воссоздает обстановку рабочего места. Метод заключается в работе участников с типичными офисными документами, письмами, папками	Непосредственное применение знаний. Создает модель реальной деятельности и связанных с ней требований	Требует значительной степени реалистичности	Высокая	Малые группы
Программированные инструкции	Способ представления фактической информации в систематической форме, обычно при помощи книг или компьютера, так, что после прочтения каждого сегмента информации от участника требуется проверка его понимания. Если ответ правильный, участник продолжает. Если неправильный, программа показывает правильный ответ или еще раз повторяет информацию перед тем, как снова проверить понимание	Обучение осуществляется вместе индивидом и группой. Постоянная обратная связь	Сложно продвигать. Требует оценки	Высокая	Неограниченно
Работа в малых группах	Возможность после другого метода разбиться на малые группы, чтобы обсудить тему и затем изложить для всей остальной аудитории взгляды, мнения, вопросы или выводы группы	Делает другие методы более осмысленными. Обеспечивает обратную связь. Подкрепляет обучение	Требует значительного времени. Требует руководства	Средняя	Не более 7 в группе

1	2	3	4	5	6
Разговор	Менее формальная вербальная презентация информации, чем лекция. Большой акцент делается на обмене информацией и возможности для группы отвечать	Повышает степень включенности. Расслабляющий подход	Если группа не отвечает, превращается в лекцию. Возможность потерять тему	Средняя	10-20
Рольвые игры	Воплощение выбранных рабочих ситуаций, позволяющих группе увидеть разнообразие подходов к данному набору условий	Доставляют удовольствие. Развивают эмпатию	Могут вызвать несерьезное отношение. Оценивается выступление, а не проблема	Высокая	6-8
Решение узкоспециальных вопросов	Индивидуальный или групповой тренинг, предназначенный для того, чтобы позволить группам обсудить и преодолеть любые проблемы, относящиеся к специфическим областям	Группа самостоятельно решает, какие вопросы обсуждать. Обучение переносится в жизнь	Может быть слишком дорогостоящим. Применяется только в небольших группах	Высокая	1-8
Семinar	Способ изучения специальных тем посредством рассмотрения их аспектов и последующего обмена информацией, осуществляемого через сообщения и их обсуждение с членами группы	Делает акцент на индивидуальный поиск. Поощряет различные точки зрения	Успешность обучения зависит от знаний участников	Средняя	10-20

б. Закрепление материала (формирование мотивации на реализацию полученных знаний и умений — на развитие).

Процедуры: представить будущее организации, подготовка письменных рекомендаций себе или своей организации и отсроченная отправка их по почте, «сбор чемодана».

Н. Киричук. Тренерский сундучок

К сожалению, даже и при написанном тренинге всегда остается вероятность того, что он пойдет наперекосяк. И виной этому служат три основные причины: наш стресс, наши участники тренинга, наши недоработки. Пойдем по порядку.

Стресс... Стресс! СТРЕСС!!! Скорее всего, вы страдаете от стресса, независимо от того, новичок вы, начинающий свой первый курс, или опытный тренер, имеющий за плечами многие годы проведения тренингов. Слишком много работы, слишком мало времени, изменения программы, о необходимости которых узнаешь за минуту до ее начала, – все это ничуть не менее значимые явления для опытного инструктора, чем для его молодого коллеги. Разница лишь в том, что более опытный знает, как справиться со стрессом.

Первый универсальный принцип, который необходимо признать, – каждый человек, вне зависимости от возраста, профессии и опыта, страдает от стресса.



Исследования показывают, что все люди время от времени страдают от нервного напряжения.

Причиной стресса может стать любая мелочь, попавшаяся в неправильное время вам на глаза. Стресс – явление субъективное. Если стрессовая реакция появляется в ответ на предвидение некоторой угрозы, и вы считаете, что возьмете ее под контроль, то вы не испугаетесь и не отреагируете на нее. В тоже время другой человек в точно такой же ситуации может проинтерпретировать ее по-другому и в результате будет страдать от стресса гораздо сильнее. То, что для одного человека – потенциальная проблема, для другого – вызов, приводящий к мобилизации ресурсов. Для одного человека предстоящее торжество – возможность встретиться с новыми лицами, для другого – море враждебных лиц.

Когда возникает стрессовая ситуация, организм на соматическом уровне готовится к встрече с воспринятой угрозой:

- происходит выброс адреналина в организм;
- сердцебиение учащается;
- дыхание становится частым и неглубоким;
- зрачки расширяются;

- мышцы напрягаются;
- печень выбрасывает сахар в кровь.

Все эти физиологические реакции происходят безо всякого сознательного побуждения.



Нет безвыходных ситуаций, и со стрессами необходимо бороться. Например так, как представлено в таблице.

<i>Проблема</i>	<i>Страх</i>	<i>Действие</i>	<i>Решение</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>Боязнь умолкнуть</i>	<i>Боязнь умолкнуть или впасть в ступор</i>	<i>Проявляется в том, что исчезают мысли и теряется нить разговора</i>	<i>Имейте при себе разборчиво написанный конспект вашего сообщения. Оставайтесь спокойным. Останавливайтесь, делайте паузы, смотрите в свои заметки. Повторяйте вашу последнюю фразу, пока ищете в записях то место, где вы прервались. Задайте вопрос группе</i>
<i>Страх недостатка знаний</i>	<i>Убеждение тренера в том, что каждый знает больше, чем он, что кто-то задаст каверзный вопрос, что группа видит его насквозь</i>	<i>Подрывает уверенность и увеличивает нерешительность</i>	<i>Заранее узнайте уровень компетентности участников тренинга. Перечитайте литературу, касающуюся вашей темы, а не просто просмотрите заголовки. Заранее продумайте возможные вопросы. Некоторые из них задаются практически во время любой программы. Перед началом тренинга поговорите со специалистами в этой области или заручитесь поддержкой пришедших на занятие</i>

1	2	3	4
<i>«Эканье» и «нужанье»</i>	<i>Страх общего неловкого молчания, возникающего, когда никто не произносит ни одного слова</i>	<i>Мозг подбирает необходимые слова, с языка в это время срываются ничего незначащие слова-мусор</i>	<i>Доведите знание вашего материала до такой степени, чтобы не возникла необходимость заполнять паузы. Примите тот факт, что ваше восприятие пауз отличается от восприятия пауз участниками тренинга, и не смущайтесь по поводу их длительности. В моменты тишины дышите, вместо того чтобы говорить «э-э...»</i>
<i>Потеря внимания группы</i>	<i>Ужас при мысли о том, что группа будет скучать или не станет реагировать на действия тренера</i>	<i>Члены группы потеряют интерес и впадут в апатию</i>	<i>Заранее подумайте о потребностях группы. Включили ли вы достаточное количество перерывов. Достаточно ли возможностей для активного участия, получения обратной связи или взаимодействия</i>
<i>Страх потерять концентрацию</i>	<i>Страх показать себя с худшей стороны перед людьми, на которых вы более всего хотели бы произвести впечатление</i>	<i>Боязнь того, что в группе окажется человек, который будет выводить тренера из равновесия и мешать ему сконцентрироваться, например друг или руководитель</i>	<i>Достигните баланс между концентрацией на одном человеке и всей группе. Представьте этого человека в нестандартной ситуации</i>
<i>Боязнь выглядеть глупо</i>	<i>Страх вызван тревогой перед неизвестностью, например, поломка оборудования, проблемы с помещением и т. д.</i>	<i>Боязнь совершить оплошность, опозориться перед участниками</i>	<i>Полностью изучите место и оборудование, которые используются. Имейте как можно больше информации о месте проведения тренинга</i>

1	2	3	4
<i>Потеря информации</i>	<i>Связан с запоминанием большого количества информации</i>	<i>Информация или «выпадает», или излагается не в том порядке</i>	<i>Только вы знаете, в каком порядке должен следовать материал. Разбейте материал на блоки, которые чередуются с обзором пройденного</i>
<i>Новые лица</i>	<i>Постоянная встреча с потоком новых лиц</i>	<i>Легкое беспокойство перед началом тренинга нормально, если это не нервный шок</i>	<i>Перед началом тренинга побеседуйте с подошедшими участниками</i>

Конечно, борьба со страхами во время тренинга требует определенного мужества. Но нет ничего более сладостного для участника тренинга, чем наблюдать, как тренер лихорадочно пытается справиться с дрожью. Зрелище это действительно комичное, потому предлагаю вам некоторые подсказки, как бороться с физическими проявлениями стресса.

<i>Проявление</i>	<i>Преодоление</i>
<i>Дрожь в руках и коленях</i>	<i>Не пытайтесь контролировать дрожь, хватаясь за предметы. Судорожное хватание за флип-чарт или стул приведет к тому, что они тоже закачаются. Избегайте мелких повторяющихся жестов. Используйте карточки из плотной бумаги, а не бумагу, которая шелестит</i>
<i>Учащенный пульс</i>	<i>Заранее замедлите себя, сделав три глубоких вдоха и задержав каждый выдох на три счета</i>
<i>Легкое головокружение</i>	<i>Сядьте или заставьте кислород активнее усваиваться, сжимая и расслабляя пальцы ног в ботинках</i>
<i>Сухость во рту</i>	<i>Не пейте воду (может начаться икота)! Легко укусите кончик языка. Это приведет к выработке слюны</i>
<i>Повышенное слюноотделение</i>	<i>Замедлите темп речи. Делайте вдох после каждой фразы. Во время паузы, прижмите язык к верхним передним зубам и втяните воздух через сомкнутые зубы</i>

Примечание. Дэвид Ли. Практика группового тренинга.

Ладно, справились с собой, поехали дальше. Наладив отношения с внутренним миром, перейдем к внешнему, а точнее, к участникам тренинга. Кстати, всегда легко обвинить в своих неудачах кого-то другого, потому спешу огорчить: если на тренинге что-то идет не так, то виноват в этом только тренер, и никто иной! В ходе тренинга главное – сохранять спокойствие, иначе вам грозит собственноручно завалить собственноручно сочиненный тренинг, что крайне негативно отразится на вашем мнении о себе как о профессионале. Всегда можно найти решение конфликту, просто нужно сделать шаг навстречу первым.



Участники тренинга всегда строго индивидуальны и неповторимы, но число поведенческих моделей, которые они используют, весьма ограничено. Потому можно всегда предугадать действия того или иного индивида и предотвратить их. В этом вам поможет следующая таблица.

<i>Тип</i>	<i>Описание</i>	<i>Любимая фраза</i>	<i>Реакция</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>Говорун-террорист</i>	<i>Постоянно говорит</i>	<i>«Я считаю, что буду прав, если скажу...» «То, что я делаю всегда, ...» «Я...»</i>	<i>Искать возможность прервать, поблагодарить за высказывание мнения и быстро перенаправить внимание группы. Проверить понимание и двинуться дальше. Искать сотрудничества с ним во время перерыва. Направлять его энергию в мирное русло</i>
<i>Великий ворчун</i>	<i>Негативно настроен</i>	<i>«Проблема в том...» «Ну ладно, это все прекрасно...» «Но...»</i>	<i>Позволить один раз высказать мнение и двинуться дальше. Спрашивать о возможном решении. Улаживать вопрос во время перерыва</i>
<i>Фома неверующий</i>	<i>Циничен</i>	<i>«Это никогда не будет работать» «Мы пробовали делать так раньше»</i>	<i>Путем переговоров достигать соглашения об изменении поведения</i>

1	2	3	4
Цветочек	Не участвует в работе группы	«Извините»	Раскрыть причину и искать способы включить в работу
Шут	Шутит	«Это напоминает мне...» «Я однажды знал такого человека...»	Ограничить возможности и предложить рассказать байку во время перерыва. Использовать давление группы для создания среды, не принимающей его выходок
Конспираторы	Шепчутся	«О чем мы?»	Выяснить причину и разрешить непонимание. Отбить охоту говорить

Примечание. Дэвид Ли. Практика группового тренинга.

Что касается наших недоработок, то здесь можно сказать только одно...



Трудолюбие – душа дела и краеугольный камень процветания.

Ч. Диккенс

Работаем в лагере

Работа в лагере может быть самой различной. Можно быть организатором профильной смены и выполнять администраторские функции, а можно погрузиться в самую суть смены и быть ведущим группы (вожатым, куратором и как только этих бедных людей не называют). Мы будем говорить именно о второй ипостаси.

Итак, учиться быть хорошим ведущим – это все равно что учиться какому-нибудь спорту или игре. Вы можете быстро выучить правила и начать играть. Но для того, чтобы стать хорошим игроком, надо потратить много времени. Вы должны знать что-то из теории игры и, кроме того, чувствовать, как вести себя в различных игровых ситуациях по мере их возникновения. И самое главное, вы должны развивать свое умение на практике, в деле.

Невозможно, да и нечестно, описывать роль ведущего набором жестких правил. В поведении ведущего предполагается гибкость и его способность адаптироваться к потребностям группы.

Эталона его роли нет. Он что-то включает от тренера, от педагога, от доброй мамы и строгого надзирателя. Многое зависит от самой личности ведущего и характера людей, составляющих коллектив. Вы должны использовать адекватные данной группе и ситуации механизмы. Помните, группа – кладезь знаний и творческих сил, которыми грешно не пользоваться.

Психологический клуб «Лидер» (г. Сызрань) предполагает, что ведущий выполняет сразу несколько функций:

1. Вдохновляет. Как лидер, вы можете вдохновить других на достижение «нового положения вещей», помочь направить на это энергию и время. Вы должны видеть будущее так, как будто оно уже состоялось. Вы будете очень удивлены, насколько быстро ваше представление станет реальностью.

2. Обращает внимание на результат, процесс и взаимоотношения. Одна из важных черт лидера – распределение внимания между результатом, процессом и взаимоотношениями. Забота о выполнении задания, способе выполнения и о том, как люди относятся друг к другу, очень важны для лидерства.

3. Добивается максимального вовлечения. Каждый человек желает участвовать в принятии решений, которые его касаются. Лидеры должны выбрать, кто лучше сможет работать в каждой области. В результате вырастает доверие друг к другу, будет принято лучшее решение.

4. Учит сотрудничеству. Группа следит за поступками и словами лидера. Поведение лидера может создать атмосферу, в которой возрастает участие и командная работа. Поддержка высказывания мнений и помощь в удержании внимания группы на поставленной задаче – необходимые навыки лидера.

5. Разрабатывает пути решения. Хорошие лидеры обсуждают с группой различные пути достижения результата. При таком планировании возрастает вероятность достижения результата.

6. Выделяет лучшие качества в людях. Хороший лидер – это тренер, который знает, чего хочет добиться участник. Наблюдая, слушая, задавая вопросы, лидер способствует достижению этих целей.

7. Указывает на достижения. Зачастую лидеры настолько поглощены достижением результатов, что забывают благодарить членов команды. А ведь это необходимо для того, чтобы человек почувствовал гордость, стал уверенным в себе.

Вам кажется, что раздел больше относится к главе «Лидер – кто он?», не так ли?

А вот и не угадали! Каждое вышесказанное слово относится в первую очередь, к ведущему, потому что он должен быть «первым среди равных», частью команды, лидером среди таких, как он. Только встав на одну ступень с теми, кого тебе доверили, можно понять их и действовать во благо участников и общего дела.

Как уже было сказано выше, нет жестких правил, которые обязаны выполнять ведущие. Потому ниже представлены крупницы опыта, которые накапливались много лет. О них вам расскажет ФДОшка.



Эти правила не являются чем-то беспрекословным. В некоторых ситуациях их использовать можно, а в некоторых они просто навредят. Решайте сами, когда они вам понадобятся и используйте во благо:

- *будьте взрослым и ребенком, будьте мудрым и непредсказуемым;*
- *не скупитесь на добрые слова своим воспитанникам, но не заискивайте перед ними;*
- *не отчаивайтесь, если что-то не получилось;*
- *не сопротивляйтесь, когда вдруг обнаружите, что ваши воспитанники хотят вас чему-то научить;*
- *не забывайте благодарить судьбу за то, что вам доверяют и к вам идут;*
- *не позволяйте себе комментарии в чей-либо адрес в присутствии других;*
- *не допускайте внутригрупповых скандалов и ссор;*
- *не навязывайте свою волю;*
- *больше бывайте со своей группой;*
- *не бойтесь творить и ошибаться;*
- *не создавайте стрессовых ситуаций для группы и коллег;*
- *оставьте личные дела на потом;*
- **СЛУШАЙТЕ И СЛЫШЬТЕ;**
- *не будьте равнодушным;*
- *не потакайте ленивым;*
- *не командуйте;*
- *не ведите беседы на запрещенные темы в присутствии воспитанников;*
- *плохое настроение срывайте на природе, подальше от группы;*
- *на пляже смотрите за детьми, а не загорайте;*
- *не командуйте;*
- *не унижайте воспитанников и не смейтесь над ними;*
- *нельзя быть хмурым, скучным, нудным, равнодушным;*

- *нельзя появляться перед группой нечищеным, неглаженным;*
- *научитесь все видеть и кое-чего не замечать, все слушать, но кое-что не слышать;*
- *ставьте себя на место счастливых и – особенно – несчастных воспитанников;*
- *любите своих воспитанников, а больше всех – самых для вас неприятных.*

На встрече

Кто, кроме лидера, может проводить переговоры? Естественно, никто!

А к любой встрече, как и к любому серьезному мероприятию, требуется подготовка. О ней и поговорим.

Практика показывает, что большинство лидеров легко входят в контакт с незнакомыми людьми и легко переходят к неформальному общению. Многие, общающиеся с такими людьми, отмечают, что как будто они с этим человеком знакомы давным-давно, свободно беседуют на любую тему.

Многие радости и многие беды проистекают от умения или неумения людей общаться между собой. Проблема коммуникации особенно важна для лидера, ибо только в процессе общения с другими можно организовать людей в команду и управлять ими. Существует несколько принципов общения.

1. Внимание к собеседнику.
2. Доброжелательность.
3. Диалог.
4. Информативность.

К сожалению, этими очевидными истинами люди часто пренебрегают.

Доброжелательность – залог вашего успеха в общении. Желательно никогда ни о ком не говорить плохо. Вспомните заповедь: не судите, да не судимы будете.

Искренняя улыбка – всегда нечто сокровенное. Сокровенное притягивает, располагает. Улыбка, комплимент при встрече, высказывание уважения и заботы расположат собеседника быстрее, чем поток красноречивых слов.

Диалог. Важно уметь выстраивать диалог. Монологи утомляют собеседника. Пространные монологи рассеивают внимание, вызывают скуку и пассивность. Диалог – всегда подтверждение, что вы слушаете и слышите, и вас слышат и слушают, и что вы уважаете мнение собеседника.



У человека только один рот, но два уха. Выводы вы можете сделать сами.

П. Рутт



Самое важное в общении – услышать то, что не было сказано.

П. Дракер

Информативность – смысл всякого общения. Всегда приятней и интересней узнать что-то новое, интересное, необычное и яркое, чем слушать банальные истины, уже известные истории, обсуждать надоевшие темы.

Подготовка к переговорам

1. Будет лучше, если вас порекомендуют будущему оппоненту по переговорам социально значимые для него люди. Хорошо, если люди из его ближайшего окружения отзовутся о вас как о деловом и порядочном человеке.

2. Налаживайте неформальные отношения с оппонентом по переговорам.

3. Покажите ваш «удельный вес» до начала переговоров: имидж, уровень связей, возможностей. Ваши сильные позиции во время переговоров могут оказать вам неоценимую услугу.

Переговоры

Шесть этапов деловых переговоров:

1. Вступление.

2. Изложение информации.

3. Аргументация.

4. Нейтрализация возражений и замечаний.

5. Поиск удобного компромисса.

6. Подведение итогов, принятие решения.

Договариваясь о месте и времени переговоров, не забывайте зафиксировать время их начала и особенно окончания. Это убережет вас от цейтнота. Практика показывает, что если переговоры серьезные, то лучше работать командой: вас должно быть хотя бы двое. Один ведет переговоры, второй отслеживает реакции собеседника или собеседников, и если вы что-то пропустили, забыли сказать, то он добавляет и одновременно отслеживает реакции оппонентов по переговорам.

Первый этап – вступление.

Главная задача первого этапа переговоров – сделать партнера эмоционально мягким и податливым, как пластилин. Самая распространенная ошибка, которую совершает большинство людей, – неверный посыл в самом начале разговора. Нельзя начинать разговор со слов «Не могли бы вы меня выслушать...» или «Не найдется ли у вас время...». Таким стилистическим оборотом вы провоцируете партнера ответить вам соответственно: «Не могу» или «Не найдется...».

Начинать любой разговор перспективнее, используя приемы знакомства и вызова симпатии.

Приём четырех о'кей

1. Compliments партнеру по переговорам, его бизнесу, его команде, его офису.
2. Compliments самому себе, представление себя в выгодном свете как фигуры значимой, интересной и надежной.
3. Compliments своей организации как перспективной и надежной.
4. Compliments тем людям, которые вас окружают, членам команды, вашим общим друзьям и знакомым.

Приём «горячее пятно»

Находясь в офисе партнера, определите какой-либо предмет, к которому он эмоционально безразличен, и заведите короткий разговор об этом предмете. Это могут быть фотографии жены, детей, кумиров или любимой собаки, красивый письменный прибор, экзотические безделушки, картины на стенах – все может быть поводом для беседы и комплиментов. Все самое дорогое для души люди обычно держат рядом с собой. Прием «горячее пятно» пробивает самую толстую стену формализма.

Второй этап – изложение информации.

Помните, что реально люди готовы активно слушать вас 5-10 минут. Если за это время вам не удастся заинтересовать собеседника, его внимание к предмету переговоров резко падает. Поэтому ни при каких обстоятельствах нельзя терять темп. Вначале нужно «взять быка за рога» – т. е. сказать самое главное, изложить четко и ясно суть вашего предложения.

А умеете ли вы говорить на одном языке с партнером? Это важно. С профессионалом – на профессиональном языке с использованием специальной, понятной вам обоим терминологии. В иных случаях есть смысл употреблять общедоступные слова и короткие емкие фразы. Известно ведь, что «кто ясно мыслит – тот ясно излагает». В беседе чаще используйте слова и обороты, характерные для речи оппонента.



Не питайте иллюзий, что вы работаете в режиме передачи и восприятия информации «один к одному». При любом варианте словесного изложения происходит искажение ее восприятия. Простой пример: попросите нескольких человек нарисовать дерево. Сравните рисунки и ваше видение этого дерева. Совпадают? Наверняка лишь фрагментарно,

т. е. каждый человек воспринял вашу информацию по-своему. Это наводит на мысль, которая должна стать правилом: избегайте общих слов.

Если есть возможность проиллюстрировать сказанное вами, надо использовать ее максимально. Это позволит вашему партнеру четче представить ситуацию и прояснить наиболее сложные моменты. Здесь уместно показать слайды, буклеты, картинки, схемы, таблицы и т. п.

Вообще, полезно перед серьезными переговорами записать свою речь на диктофон и пару раз послушать себя со стороны. Часто, незаметно для себя, мы фиксируем внимание на мелочах, упуская главное, – со временем оно теряет остроту новизны для нас. Это-то и надо помнить – для нас! Но партнер ваш может слышать это впервые! Смещение акцентов с первостепенного на второстепенное может ввести его в заблуждение, и эффект от переговоров будет минимален.



И еще одно чрезвычайно важное правило переговоров: во время одной встречи прорабатывать не более пяти основных перспективных направлений сотрудничества.

Пять информационных потоков – это максимальная константа. В противном случае вы запутаетесь и не достигнете своей цели.

И. Вагин. Как из мухи сделать слона...

Третий этап – аргументация.

Деловые переговоры имеют мало общего с импровизацией. Вы должны иметь наготове целый ряд железных аргументов, которые, как очередь из автомата, должны поразить цель. Важно уметь расставить аргументы в определенной последовательности. Вы начинаете с сильного аргумента и заканчиваете сильным аргументом. Аргумент послабее – в середине вашей речи. Если между аргументами будут эмоциональные или логические провалы – эффект будет утрачен. А в резерве всегда должна быть козырная карта – самый мощный, самый убедительный аргумент. Он сработает в переломный момент переговоров или при подведении итогов.

Четвертый этап – ответы на вопросы и нейтрализация возражений.

Итак, ваш собеседник задает вопросы, делает критические замечания, отвергает какие-либо предложения...

Внимание!!! Определите сразу: что им руководит?

Первое – страх перед принятием конкретного и ответственного решения. Неуверенность порождает множество вопросов.

Второе – противоречивость натуры. Есть целая когорта профессиональных спорщиков.

Третье – забота о собственном имидже.

Это часто происходит в тех случаях, когда ваш партнер приходит на переговоры не один, а со своей командой. Им руководит желание повысить собственную значимость и свой рейтинг профессионала. И он начинает задавать вопросы «на засыпку».

В первом случае можно еще раз аргументировать свое предложение, прояснить сложные моменты. Во втором и в третьем – под любым предлогом перенести заседание и встретиться с партнером один на один.

Есть несколько верных приемов нейтрализации замечаний. Если вы заранее предполагаете возможные придирки вашего партнера, можете по ходу изложения употребить такой оборот: «Я знаю, что у вас может возникнуть такой-то вопрос. Я отвечу на него сразу».

Может случиться, что с ходу у вас не найдется ответа на заданный вопрос. Вы можете использовать такой словесный трюк: «Да, это хороший вопрос. Мы вернемся к нему позже, когда закончим обсуждение этого блока». Таким образом, вы берете тайм-аут и, имея необходимый запас времени, ищите ответ или вовсе уходите от него – часто бывает, что по ходу дальнейшего обсуждения собеседник забывает свой вопрос. Кстати, никто не мешает вам ответить вопросом на вопрос: «А вы сами как думаете?» или «Как вы думаете, каким будет ответ?», «С какой целью вы задали этот вопрос?» Наконец, вы можете спокойно попросить повторить вопрос – иногда люди теряются и оказываются неспособными внятно изложить суть. Но главное – у вас должны быть готовые ответы и контраргументы на все возможные вопросы и возражения вашего собеседника. При определенном опыте работы вы заранее знаете приблизительный список возражений и должны иметь по несколько контраргументов на каждое из них.

Пятый этап – поиск удобного для вас компромиссного решения.

Редко, когда переговоры заканчиваются сразу после нейтрализации замечаний. Ваш собеседник требует уступок, определенных гарантий, скидок. Вы должны быть к этому готовы заранее. Люди хотят почувствовать себя профессионалами в ведении переговоров, и если они чувствуют, что им пошли на уступку, то ощущают себя победителями. Подготовьтесь к таким уступкам. Пусть оппоненты думают, что они реально могли вынудить вас пойти на уступки. Но вы четко должны знать свои критерии уступок.



Здесь как в шахматах – думайте, чем можно пожертвовать второстепенным, чтобы выиграть главное, где можно отдать даже ферзя, но чтобы после жертвы поставить мат.

Шестой этап – подведение итогов, принятие решения.

Наступление шестого этапа характеризуется изменением поведения вашего собеседника. Спокойствие и расслабленность могут смениться волнением или, наоборот, напряженность сменяется расслабленностью. Это значит, что ваш партнер склоняется к определенному решению. Тут уместно еще раз назвать цель ваших переговоров и приступить к подведению итогов встречи.

Профессиональный набор приемов достижения цели на последнем этапе – ваш надежный арсенал.

1. Несколько раз повторите предложение, если даже собеседник сказал вам «нет». Одно «нет» – еще не отказ. Имеет смысл вновь использовать ваши аргументы, не бойтесь снова их повторить.

2. «Выбор без выбора». Ваше предложение может прозвучать как риторический вопрос: «Мы подпишем договор сейчас или после ответов на вопросы?» Каким бы ни был ответ, вы достигнете своей цели, внушив партнеру мысль, что при любых обстоятельствах договор все равно будет подписан. Вас устраивает любой альтернативный вариант. А партнеру приятно, что ему предоставлен выбор, а это не травмирует его самолюбие и даже повышает самооценку.

3. Если же партнер разгадает ваш маневр и все-таки откажется от вашего предложения, то можно спросить: «А что можно сделать, чтобы мы пришли с вами к согласию?» Нередко он сам подсказывает новые варианты.

4. В случае отказа можно напомнить ему, что любое большое дело начинается с малого. Следует предложить возможность сотрудничества в каком-то одном фрагменте большого проекта, таким образом, затягивая его в общую работу. Нередко принять окончательное решение человеку мешает страх, а не качество самого предложения. Поэтапное вовлечение его в работу смягчает дискомфорт и освобождает от сковывающей инерции страха.

А теперь представьте самое худшее – ни один ваш гамбит не сработал. Вы потеряли много времени безрезультатно, ваш партнер – тоже. Вы искренне недовольны друг другом. Эту искренность тоже надо использовать, называть вещи своими именами: «Да, сегодня мы с вами не пришли к возможному согласию. Я у вас отнял время и сам его потерял. Но работать с вами было чрезвычайно приятно. Вы – профессионал, серьезный, думающий человек, прекрасный аналитик. Поэтому я с удовольствием встречусь с вами еще раз». Таким образом, вы снимаете эмоциональное напряжение и не теряете возможности сотрудничества в дальнейшем.

Практика ведения переговоров показывает, что не менее важно контролировать свое внутреннее состояние. Вы должны во время переговоров оставаться спокойным и уверенным в себе, не демонстрировать чрезвычайную заинтере-

сованность в успешном завершении переговоров. Чаще выигрывает тот, кто остается эмоционально нейтральным. Да, предложение вашего партнера интересное, но не единственное на свете, и он не единственный человек, с которым вы готовы вести переговоры. Демонстрировать уважение к партнеру по переговорам, к его позиции, к его интересам – обязательное правило, если вы хотите добиться успеха.

Не поддавайтесь на провокации и умеете держать психологический удар. Лучше, если переговоры вы будете психологически воспринимать как шахматную партию, как игру, чем как ситуацию, от которой зависит ваша жизнь.



Семь ошибок, которые губят переговоры.

1. Мы полагаем, что правильно поняли человека. Не стоит переоценивать свои способности точного восприятия мысли другого. Мы склонны часто додумывать за других. Лучше переспросить, еще раз уточнить, что конкретно имел в виду ваш собеседник.

2. Мы нечетко формулируем свои мысли.

Свои аргументы следует излагать в четкой, ясной форме. Только в таком случае нас будут понимать правильно.

3. Мы не используем вариативность мышления, предлагаем только один вариант решения проблемы и жестко стоим на его принятии.

4. Мы имеем слабые позиции до переговоров. Нас не воспринимают как серьезного и порядочного оппонента.

5. Мы не заинтересовали оппонента по переговорам и эмоционально не разогрели его.

6. Мы не подготовили серию аргументов, способных убедить партнера по переговорам в важности нашего предложения.

7. Мы не просчитали возможные возражения нашего партнера и не подготовились к их нейтрализации.

И. Вагин. Как из мухи сделать слона...

Ищем деньги

Фандрайзинг – одно из важнейших направлений в деятельности организации. Целые организации (например, Лига фандрайзеров) занимаются вопросами привлечения средств. При подготовке данной главы использовались материалы семинара М.П. Кирдяшевой.

Фандрайзинг – деятельность организации, использующей более эффективные и более продуктивные, чем у других организаций, методы и способы, на-

правленная на получение организацией ресурсов, необходимых для реализации ее программ и достижения стоящих перед ней целей, на обеспечение желаемой удовлетворенности источнику ресурсов и укреплению благополучия общества в целом.

Основные постулаты фандрайзинга:

- Фандрайзинг – не деньги, а ваша работа, для выполнения которой нужны деньги!
- Фандрайзинг – долгосрочные отношения между людьми!
- Фандрайзинг – нужный человек в нужном месте в нужное время!
- Просите!!! Вы никогда не получите того, о чем не просите!
- Фандрайзинг – радость, воодушевление, которые надо передать и дарителю!

Привлечение средств – это не вопрос денег.



Все преимущество иметь деньги заключается в возможности ими пользоваться.

Б. Франклин

Для того чтобы найти деньги, организации нужно знать ответы на два вопроса:

1. Какая существует потребность (какая проблема является жизненно важной)?
2. Для чего они нужны (что нужно сделать, чтобы ее решить, кому помочь и как)?

Независимо от того, из какого источника организация привлекает средства, она должна уметь четко и ясно простым, понятным всем языком рассказать/написать, для решения какой проблемы/помощи каким людям нужны эти деньги/средства, и убедить донора, что именно она поможет решить проблему.

Важно:

- Не преувеличивать свои возможности, не давать обещаний, которые трудно/невозможно выполнить.
- Помнить о том, что, принимая пожертвование от донора, организация одновременно берет на себя серьезные обязательства перед этим донором эффективно израсходовать эти средства и отчитаться за каждую потраченную копейку.

Это означает, что организация должна постоянно оценивать свою работу, в любой момент готова представить текущую работу и ее результаты.

С донором нужно постоянно поддерживать связь и регулярно отчитываться перед ним о том, каким образом расходуются средства и какие достигаются

результаты. Важно не только рассказывать о достижениях и успехах, но и неудачах, проблемах. Люди понимают, как сложно произвести серьезное изменение в жизни людей, поэтому не следует пытаться представить только розовую картинку. Серьезные изменения требуют серьезной кропотливой длительной работы. Донора нужно мотивировать, вовлекать в деятельность организации, убеждать. Для этого нужно хорошо владеть навыками коммуникации, а чтобы эффективно расходовать привлеченные средства – навыками хорошего администратора.

Мир фандрайзинга – мир жесткой конкуренции. Большое количество самых разнообразных существующих и армия вновь созданных организаций занимаются поисками средств, и их усилия направлены на одни и те же фонды, структуры бизнеса, население. Каждая организация пытается доказать, что она лучше других решит проблему. Поэтому в этой конкурентной борьбе важно уметь показать достоинства организации, и победит в ней тот, кто с минимальными затратами достигнет максимального эффекта.

Стратегия фандрайзинга

Организация сможет привлечь средства на следующие цели:

1. На конкретную программу.
2. На административно-хозяйственные нужды.
3. На капитальные нужды (приобретение, строительство, ремонт помещений, оборудования).
4. На цели свободного использования (по усмотрению организации).
5. На формирование целевых долгосрочных вкладов. Жертвуются депозиты, акции, другие ценные бумаги, недвижимость. На благотворительные цели используются доходы с этих вкладов.

Хотя для решения насущных проблем организации необходима свобода использования ее средств, гораздо легче добиться пожертвования на решение конкретной задачи. Поэтому следует все обращения за пожертвованиями строить на основе благотворительных проектов (программ), закладывая в их стоимость и административно-хозяйственные, и (если требуется) капитальные нужды. Это, во-первых, позволит представить потенциальному дарителю более цельное предложение для финансирования, во-вторых, обеспечит организацию необходимыми ресурсами для каждодневной деятельности и работы на перспективу.

Стратегия должна соответствовать ряду простых принципов:

- Выработайте правила, исключая нежелательные источники пожертвований из этических или иных соображений (например, не устраивать лотереи

и другие азартные мероприятия, не брать плату с клиентов за услуги. Отказ от определенных источников может быть отменен в будущем);

- Фандрайзинг требует много времени. Поэтому, по возможности, нужно использовать такие методы, которые будут пропагандировать ваш проект;

- Будьте экономны (все, что вы делаете, должно служить успеху. Но надо максимально экономить время и деньги. Не стоит забывать о возможности совместного фандрайзинга на сходные проекты);

- Избегайте рискованных предприятий (если требуются большие затраты на фандрайзинг, старайтесь получить пожертвование на организацию мероприятия. Продумайте тщательно, какие подводные камни могут быть в каждом фандрайзинговом мероприятии, которое вы задумали, – спланируйте ваши действия так, чтобы избежать риска возникновения возможных нежелательных обстоятельств);

- Осуществляйте контроль за всем, что происходит при фандрайзинге (будьте в курсе всего, что делается от вашего имени. На карту поставлена честь вашей организации (проекта);

- Не полагайтесь на какой-либо единственный источник (особенно если речь идет о фандрайзинге на текущие расходы). Это ставит вас в невыгодную позицию и ослабляет ваш контроль над вашей работой. Крупный даритель может начать диктовать вам, что делать. Изменение политики или финансового положения дарителя может привести к сокращению или прекращению поддержки. По возможности, добывайте ваши средства из многих источников. Это очень важно!);

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

Прежде чем остановиться на конкретном методе привлечения средств, необходимо:

- Учесть временные рамки:

- Сколько времени потребуется на привлечение средств посредством конкретного метода – планирования, организации, осуществления и т. д.

- Каков отрезок времени с момента начала сбора средств до момента, когда они поступят в организацию.

Например, обращение в фонды – трудозатратный и длительный процесс. Помимо времени, которое организация тратит на составление проекта, у каждого фонда существует определенная процедура рассмотрения заявки и принятия решения. Нередко с момента подачи заявки до ее финансирования проходит несколько месяцев. Иногда фонды предлагают включить заинтересовавший их проект в финансирование на следующий год.

- Предварительно оценить эффективность данного метода и возможность при его помощи собрать необходимую организации сумму.

Если вы пришли в организацию или к конкретному человеку, рассказали ему о своей деятельности, не надейтесь, что вам тут же откроют кошелек или перечислят деньги на счет.

- **Просчитать:**

- Расходы, которые понесет организация во время сбора средств (нужно ли для проведения сбора средств оборудование, канцелярские товары, транспорт и т. д.).

- Человеческие ресурсы (какое количество штатных сотрудников, добровольцев потребуется, нужно ли дополнительно привлекать людей, если да, то сколько и каких – нужны ли люди с определенными знаниями, навыками).

- Отражение данного вида деятельности на имидже и репутации организации в местном сообществе, среди НКО и других финансирующих организаций.

- Возможные проблемы с налогами.

- Как привлеченные средства скажутся на бюджете вашей организации (финансовое планирование).

Оценить имеющиеся источники финансирования (зарубежный фонд, государственные или местные органы власти и т. д.) и выбрать оптимальный с точки зрения эффективности применения выбранных методов.

Инструменты фандарзинга

Существует несколько инструментов фандарзинга. Предлагаем вашему вниманию подборку, созданную Владимиром Вайнером из фонда «Стратегия». Некоторые из них эффективны и дорогостоящи, другие – малозатратны и малоэффективны. Выбирать вам.

Инструмент № 1 – Почтовые рассылки.

Почтовые рассылки направляются по почтовым адресам клиентов и друзей, через газеты и журналы, в презентационной продукции НКО и так далее. Ин-

интересно, что часто содержанием письма является не прямая просьба дать денег, а приглашение стать другом организации и сделать ей подарок. При этом подарок можно сделать в память о ком/чем-либо или в честь кого-то/чего-то.

Одним из правил является заранее написанный текст о желании пожертвовать и варианты конкретных сумм пожертвования для простоты и удобства заполнения формы. Также указываются необходимая или предполагаемая суммы собираемых средств и прилагаются брошюры с рассказами о конкретных людях, нуждающихся в помощи.

Часто рассылки проходят по определенной последовательности или циклу действий. Например, в одном из колледжей каждый год проводят четырехмесячную кампанию. В январе всем адресатам, имеющим электронную почту, рассылается информационное письмо о начале кампании, о предложении внести частное пожертвование и о возможном звонке представителей колледжа через две недели. Далее сотрудники колледжа проводят массовый обзвон адресатов с разъяснениями и повторном предложении. После этого проводится почтовая рассылка по адресатам как тех, с кем удалось переговорить, так и не охваченных телефонными переговорами. В феврале и в апреле эта четырехнедельная последовательность действий повторяется с постепенным вычетом откликнувшихся. Им высылаются благодарственные письма. Если человек не откликается в течение этих месяцев, он попадает, как и остальные, в адресаты кампании следующего года. Человек вычеркивается из базы потенциальный частных доноров только после трех лет молчания.

Удачной формой этого инструмента является письмо с предложением о пожертвовании за подписью уважаемого, авторитетного человека, как правило, одного из членов Попечительского совета НКО.

Другим правилом является вложенный обратный конверт или удобное место и время для передачи конверта. Так, совершенно потрясающий по своей простоте пример сбора частных пожертвований мы встретили на Рождественском шоу в городском мюзик-холле. Все зрители получили на входе буклеты с программой шоу, благодарностями корпоративным спонсорам и частным донорам и предложением сделать частное пожертвование, если шоу понравится. Для этого в буклет был вложен стандартный конвертик, куда можно было положить чек, деньги или указать свой счет. Рождественское шоу растрогало своей лирикой музыки, света и танца. Пожилые супружеские пары держались за руки, у некоторых на глазах были слезы. А после спектакля они, выходя из зала, отдавали сотрудникам мюзик-холла буклетики с наполненными конвертами и говорили: «Спасибо за этот прекрасный вечер!»

Инструмент № 2 – Благодарности.

Это тонкое искусство приоткрыло нам несколько своих граней. Вот некоторые из них:

- Благодарственная открытка с небольшой площадью для внесения имени донора от руки.
- Благодарственное письмо с новым предложением о пожертвовании. Этот шаг позволяет вызвать вторую волну пожертвований со значительно меньшими затратами на почтовую рассылку, так как уже четко определена целевая группа реальных доноров.
- Благодарности во всей печатной продукции, буклетах, отчетах и так далее с различными способами указания на объем пожертвования – либо списками по сумме вклада, например, доноры от 1000 долларов до 500 долларов.
- Благодарственные таблички на стенах, у входа в здания, на скульптурных композициях, на кирпичных стенах и плитке тротуаров, даже на цветочных горшках уличных клумб – везде!

И через благодарности формируется традиция, правило, мода – дарить подарки, делать пожертвования, благодарить за добрые дела и помощь.

Инструмент № 3 – Ежегодный отчет.

Близок к благодарностям по содержанию и ежегодный популярный финансовый отчет с указанием всех, кто жертвовал, и сумм их пожертвований, вкладов, добровольческого труда. Однако уникальным для нас в отчете стало указание экономической эффективности проделанной работы для развития данного региона. При расчете эффективности учитывается объем привлеченных средств, включая добровольческий труд, затраты гостей из других регионов на проезд, проживание, питание, отдых и т. д.

Инструмент № 4 – Ящики и специальные места для сбора пожертвований.

Это еще один очень распространенный вариант сбора средств. Добровольцы Армии Спасения просто выходят на самые людные места в городе и звонят в колокольчики, напоминая, что есть люди, нуждающиеся в поддержке. Пожертвования при этом собираются в специальные красные котелки. В городской оранжерее с бесплатным входом на месте, где стоит обычно касса, просто установлен большой ящик для сбора средств и табличка с просьбой внести частное пожертвование с указанием рекомендуемых сумм для детей и взрослых.

А на входе в помещение нескольких общественных организаций мы обнаружили большие емкости для рождественских подарков, которые может собрать, принести и положить туда любой горожанин.

Инструмент № 5 – Индивидуальные пожертвования.

Каждая НКО ищет своих жертвователей. Например, частная школа нашла их в лице бывших учеников, дедушек и бабушек выпускников и учеников, родителей. Она принимает не только денежные пожертвования, но и ценные бумаги. Дополнительными инструментами здесь являются встречи, визиты, приглашения на мероприятия, звонки и т. д.

Инструмент № 6 – Советы учредителей и советы попечителей.

С точки зрения фандрайзинга весьма полезно, чтобы члены советов организаций имели негласную обязанность участвовать в фандрайзинговых кампаниях НКО и привлекать к этому своих друзей и партнеров под девизом «Не хотите ли вы присоединиться ко мне?». А в некоторых некоммерческих организациях члены Совета даже устанавливают для себя негласную норму обязательных сумм привлечения частных пожертвований.

Инструмент № 7 – Видеофильмы.

Менее распространенным, но не менее эффективным средством сбора средств оказались специальные видеофильмы для группового просмотра (для сотрудников корпораций, объединений и т. д.) с призывом помочь другим – фильмы о реальных историях людей, которым помогли и которым можно помочь. Другой разновидностью фандрайзинговых фильмов стали видеофильмы с призывом помочь себе – фильмы о прекрасном будущем определенной территории и адресованные к жителям данной территории – «фильмы-видения».

Фильмы, как правило, не предназначены для размещения в телевизионном эфире, они созданы для индивидуального или коллективного просмотра в учреждениях и организациях, на встречах и презентациях. Видеокассеты распространяются через отделы кадров, через добровольцев на предприятиях, руководителей организаций. Фильм крутится тысячи раз в большинстве компаний, его видят десятки тысяч людей совсем в другой обстановке, чем телевизионный ролик, и поэтому его эффективность значительно повышается.

Инструмент № 8 – Отчисления из заработной платы.

Результатом применения вышеописанного инструмента становятся отчисления из заработной платы служащих компаний. При этом бизнес-корпорации не требуют этих действий от своего персонала. Основная побуждающая идея – создание лучшей жизни в регионе, жизнь в хорошей, нормальной, здоровой стране.

Инструмент № 9 – Веб-страницы.

Интернет уже стал неотъемлемой частью повседневной жизни. Некоммерческая организация – такой же субъект экономической жизни страны, региона,

и дело в том числе и фандрайзера предоставить возможность клиенту, партнеру, донору знать об НКО, доверять ей и, возможно, принять решение о ее поддержке. Поэтому НКО в Интернете должны жить также активно, как и в реальном мире. А веб-страницы с максимальным объемом информации, доступностью текстов, ценой и качеством услуги предложений являются одним из динамично развивающихся инструментов фандрайзера.

Инструмент № 10 – Акции по сбору частных пожертвований.

Здесь у специалиста по сбору частных пожертвований полная свода воображения и действий.

Когда множество акций объединены одной идеей и целью в общую фандрайзинговую кампанию, обычно ежегодную, как правило, выбирается председатель кампании – уважаемый человек, представитель банка, крупной донорской корпорации. Он добавляет вес и солидность акциям. И это тоже маленький дополнительный инструмент.

Инструмент № 11 – Письма к спонсорам.

Письма... Именно с этого инструмента начинается работа большинства специалистов по сбору пожертвований. Но в каждом случае варианты использования письма подбираются специально. Наиболее простой вариант – безличное письмо к потенциальному спонсору. Ходят энтузиасты-общественники по предпринимателям и пытаются прямо или через секретаря оставить письмо-просьбу.

Менее простым является вариант личного обращения, когда известны как минимум имя, отчество и должность потенциального донора. Тут уже появляются такие мелочи, как продумывание вариантов разговора при личной встрече либо обязательные контрольные звонки при посредничестве секретаря или передачи письма через факс. Текст письма тщательно прорабатывается, кто-то пытается задеть личные чувства, кто-то возможные выгоды. В наборчике приемов написания письма могут быть также положительные отзывы о предприятии, повтор имени, отчества в середине письма перед ключевой фразой, фирменный бланк с возможной тематической заставкой или фоном бумаги, выбор вариантов поддержки от финансовой до рекомендательной и т. д.

Но главная функция письма побудит человека выйти на личную встречу, личный разговор, во время которого, сформировав интерес, перейти к формированию доверия и вариантов действий поддержки.

Как правило, после личной встречи последуют новые письма, постепенно перерастающие в деловую переписку и деловое общение по обсуждению самых разных вопросов, от вариантов передачи необходимых ресурсов до приглашений и благодарственных писем.

Инструмент № 12 – Партнерские проекты.

Наиболее продвинутым вариантом предыдущего инструмента является письмо-предложение, описывающее варианты совместного участия в интересном для потенциального спонсора проекте. Предварительная разработка совместного проекта требует знания не только имени-отчества, хотя иногда и этого бывает достаточно, но и специфики работы и взглядов руководителя предприятия, существующей идеологии и, возможно, миссии бизнес-организации. Письмо-предложение о совместной реализации проекта требует более тщательной проработки, точных финансовых расчетов, определения выгод сторон, обоснования важности и социальной значимости решаемой проблемы с учетом интересов целевых групп обеих сторон.

Инструмент № 13 – Заявки на гранты.

Одним из самых весомых и популярных инструментов фандрайзера является написание заявки на грант. Наиболее общее определение «гранта», которое можно встретить в литературе, следующее.

Грант – средства, безвозмездно передаваемые дарителем (фондом, корпорацией, правительственным учреждением или частным лицом) некоммерческой организации или частному лицу для выполнения конкретной работы. В отличие от займа, средства, полученные по гранту, не нужно возвращать. Для получения гранта фандрайзер должен пройти сложную процедуру предоставления заявки на получение гранта, в итоге которой может оказаться победа в конкурсе, который организовал донор, и получение средств.

Соответственно, первым помощником фандрайзера являются адреса различных, в подавляющем большинстве, зарубежных фондов. Списки фондов, не те, что в огромных файлах лежат в Интернете, а реально действующие на территории России, контактные адреса, телефоны, электронная почта – вот первое, что спрашивает начинающий фандрайзер при использовании этого инструмента. Дальше требуется выяснение приоритетов Фонда, наличие специальных программ и текущих конкурсов, условия получения поддержки. А потом, вместе с первыми письмами в Фонд и представлением кратких аннотаций своих заявок, начинается кропотливая работа по формированию доверия к проекту, к организации-заявителю и к непосредственным участникам проекта. Вполне понятно, что чем большее доверие вызывает организация, тем больше шансов получить поддержку. Поэтому часто встречаются «постоянные грантополучатели» – организации с большим капиталом доверия. Чтобы сформировать такой капитал, необходимо, с одной стороны, иметь безупречную грантовую историю, а с другой стороны, достаточно определенный круг знакомых из числа «лидеров

третьего сектора» и представителей фондов – тех, кто в тот или иной момент времени работает экспертом по рассмотрению заявок на гранты и так или иначе влияет на принятие положительного решения.

Хорошо, когда в организации появляется такой специалист по написанию заявок на гранты, однако получение, как правило, крупных сумм может легко развалить организацию, либо при получении финансирования, либо при его прекращении. Некоторые организации просто не в состоянии жить без грантовых инъекций, превращаясь постепенно в своеобразных «наркоманов», ждущих новой порции ресурсов от донора и умирающих без валютных вливаний. Поэтому, чтобы не быть «одноруким» фандрайзером, необходимо, продумывая условия своей финансовой устойчивости, найти и местные, не грантовые, источники ресурсов.

О том, как написать заявку более подробно можно, прочитать дальше в разделе «Пишем, пишем, пишем...».

Инструмент № 14 – Ящики для сбора пожертвований.

Наверное, самым древним и распространенным инструментом сбора пожертвований, если не учитывать различные магические обряды и жертвоприношения богам и жрецам, является жертвенная кружка, она же копилка для сбора средств, она же ящик для частных пожертвований. В недавнем прошлом вокруг этого древнейшего инструмента разгорелись достойные упоминания страсти. Вдруг оказалось, что в связи с уходящей в века историей кружки, специальная норма в российском законодательстве отсутствует со времен Русской Правды. А поэтому можно рассматривать все действия с участием кружки (она же копилка, она же ящик) как незаконные. Однако по той же причине отсутствия прямой нормы кружку можно «узаконить на месте», введя определенные процедуры учета поступающих средств. В итоге часть фандрайзеров объявила кружку «все равно» нерентабельной. Часть специалистов осталась при своем мнении о том, что лучше не рисковать и потому не пользоваться этим инструментом. А часть самостоятельно адаптировала его под особенности региональной активности, используя ящик для сбора пожертвований, как правило, либо на специальных акциях, подводя под эту деятельность самые разные нормы права, либо по старинке устанавливая ящики-копилки в магазинах и других точках массового скопления людей.

Опыт нескольких кампаний по сбору частных пожертвований показал, что если рядом с ящиком нет фандрайзера, то:

- нулевой эффект (т. е. не окупают даже расходов на изготовление) дают сборы через ящики, установленные на территории общественного учреждения или торговой точки;

- минимальный эффект дают ящики, установленные недалеко от кассовых аппаратов;
- от 5 до 30 рублей мелочью ежедневно собирают ящики, установленные в непосредственной близости к кассовому аппарату;
- больше денег собирается в ящики, установленные в продуктовых магазинах и аптеках, меньше в магазинах офисных принадлежностей и канцелярских товаров, еще меньше в хозяйственных;
- больше всего денег собирают ящики, установленные, по соответствующему благословию, в церквях, особенно если ящики стоят рядом с исцеляющими иконами.

Если же ящик служит лишь рабочим инструментом фандрайзера и находится в руках, рядом и т. д. (т. е. в непосредственном пространстве действий фандрайзера), то тогда при проведении разовых акций прямого сбора пожертвований возможен сбор максимальных сумм.

Инструмент № 15 – Разовые акции прямого сбора пожертвований.

Достаточно часто связан с ящиками для пожертвований следующий инструмент российского фандрайзера – акции по сбору средств. В бесконечном множестве вариантов акций можно выделить как минимум те, которые направлены на непосредственный, прямой сбор денег, и те, которые обладают отсроченным эффектом поступления средств.

При первом типе важно учесть, что не каждая тема, то есть проблема, для решения которой необходимо собрать определенную сумму денег здесь и сейчас, подходит при использовании данного инструмента. Наиболее реальные сборы можно ожидать, если проблема касается групп, однозначно не способных помочь самим себе. Причем это правило распространяется не только на людей, но и на животный и растительный мир.

Следующий вопрос – проверка рискованности и оправданности акции. Насколько она финансово выгодна, сколько требуется ресурсов и сколько будет получено, с одной стороны, и насколько проверена безопасность участников и всех вовлеченных в акцию лиц, с другой стороны.

Как инструмент, прямые акции обладают еще одним замечательным свойством – они привлекают внимание журналистов, создавая, таким образом, еще один ресурс. Ресурс известности, общественной значимости, доверия. Идеальное развитие акции может вызвать волну действий потенциальных жертвователей под лозунгом «Как! Ты еще не принял участие?! Все уже сделали это!».

Инструмент № 16 – Квитанции в банке.

Относительно новый, но уже хорошо себя зарекомендовавший инструмент сбора средств – перечисления денег по банковским квитанциям. Главным не-

удобством этого способа является относительная сложность действий потенциального донора для совершения пожертвования. Ведь чтобы перечислить рубль, необходимо получить квитанцию, заполнить ее, возможно, даже выстоять очередь и в конце концов перечислить пожертвование. При этом возможны ошибки в заполнении графы «назначение платежа» сотрудниками банка (в разных городах были случаи перечисления «оплаты коммунальных услуг») и/или снятие с суммы перечисляемого пожертвования процентов за банковское обслуживание.

Важно, чтобы, помимо руководителей, и сами сотрудники банка, операционистки, кассиры, проводили работу с населением, предлагая потенциальным жертвователям заполнить квитанции.

Квитанции, возможно, скоро станут одним из популярных инструментов фандрайзера, так как при грамотной информационной кампании, кроме стабильных поступлений денег, они позволяют отслеживать динамику пожертвований, их размеры и даже адреса реальных доноров для последующих почтовых рассылок именных писем и т. д.

Инструмент № 17 – **Членские взносы.**

Членские взносы, порядок регулярных поступлений от учредителей (членов, участников) определяется учредительными документами некоммерческой организации. В уставе заранее должны быть оговорены суммы денежных поступлений, их размеры и формы. Членские взносы могут быть единовременными (при вступлении в организацию) и постоянными (регулярными): годовыми, месячными, квартальными и т. д. Если же некоммерческая организация не имеет членства, фандрайзер все равно может воспользоваться этим инструментом. Можно собирать взносы от членов или участников какого-либо социального проекта, события независимо от формы регистрации общественной или некоммерческой организации.

Инструмент № 18 – **Статья в газете.**

Этот острейший инструмент применяется фандрайзерами в случае столкновения с наиболее срочными, критическими ситуациями. Наиболее эффективен для сбора пожертвований от физических и юридических лиц для ликвидации последствий форс-мажорных обстоятельств. Активно используется государственными и муниципальными учреждениями при крупных катастрофах, войнах и т. д.

Для простой некоммерческой организации благодаря статье в прессе можно собрать деньги на лечение ребенка, помочь ветеранам и инвалидам, поддержать заключенных и обеспечить проведение праздника для социально-незащищенных слоев населения.

При создании статьи важно продумать название, короткое, но заставляющее начать читать материал. Часто материалы несут резко негативный настрой, и тогда эффект от них снижается. Важно показать, что еще возможно что-то изменить, кого-то спасти, кому-то принести радость и т. д. Большой удачей можно считать, когда вместе с фандрайзером к читателю обращается и редакция газеты. Дополнительный эффект дают прилагаемые к статье письма поддержки или ссылки на авторитетных, известных людей, заключения врачей, экспертов, личные обращения от первого лица и фотографии (позитивного характера). Статьи могут быть как официальными, так и живыми повествовательными рассказами. В некоторых ситуациях можно использовать несколько стилей одновременно. Также важно опубликовать счета для перечисления пожертвований. Даже одно письмо в одном издании может всколыхнуть весь город. Если же статья и последующее освещение во всех СМИ организовано специально в виде информационной кампании, то реально собирать очень крупные суммы в предельно сжатые сроки.

Для организации постоянной работы фандрайзера с этим инструментом также важно постепенно сформировать в региональных СМИ специальные рубрики о помощи.

Инструмент № 19 – Деньги из бюджета.

К бюджетным деньгам у каждой из общественных и некоммерческих организаций свое особое отношение. В связи с этим можно выделить несколько типичных позиций.

Очень распространена позиция, при которой общественная организация является «дочерней» структурой представителей муниципального или государственного образования. Часто такая организация является своеобразным «клоном» муниципального учреждения, имея такое же имя, того же руководителя, те же цели деятельности. Удобством такой структуры является, как правило, небольшая, но гарантированная заработная плата и возможность пользования помещением и техникой. Кроме того, в отличие от своего старшего муниципального брата, она может участвовать в большинстве грантовых конкурсов.

Следующей позицией можно охватить организации, работающие в рамках муниципальных и государственных целевых программ социальной направленности. Войти в такую программу нелегко, хотя есть случаи, когда энтузиасты сами пишут и успешно лоббируют интересные для себя программы и их финансирование.

Отдельной позицией можно объединить организации, получающие деньги от законодательной власти, поддерживаемые депутатами кандидатами в предвыборные периоды. Известны случаи совершенно четкой сезонно-выборной

активности, казалось бы, независимых организаций, либо специально созданных под выборы, либо специально ожидающих возможности выбрать себе временного покупателя.

Часть организаций получает финансирование также сезонно, но уже в силу проведения различных праздников – Дня пожилых людей, Дня защиты детства, Рождества и т. д.

Рядом с ними находятся организации, оказывающие платные услуги и выступающие в данном случае подрядчиками при выполнении конкретной работы, от градостроительных проектов до научных разработок.

Постепенно появляется возможность принимать участие в конкурсах на размещение социального заказа. Однако такая возможность есть у небольшого числа наиболее продвинутых в этом отношении регионов.

Некоторые организации, располагая собственными ресурсами, предлагают внести органам власти свой вклад для проведения какой-либо совместной программы.

Особой группой стоят организации, принципиально не имеющие финансовых отношений с государственной и муниципальной властью, отвергающие, по сути, использование в своей некоммерческой организации этого инструмента.

Таким образом, предпринимательская деятельность общественных объединений должна носить дополнительный характер основной уставной деятельности, в частности, способствовать созданию материальной базы общественных объединений.

Критерии для оценки различных методов фандрайзинга.

1. Вложенное время и ресурсы окупаются сторицей.
2. Метод, повторяем, без лишних затрат и приносит дополнительные доходы.
3. Не требует больших временных затрат и затрат ресурсов.
4. Привлекает большое количество будущих дарителей.
5. Увеличивает привязанность и размеры вкладов существующих дарителей.
6. Более тесно связывает дарителей с организацией, ее руководством и программами.
7. Не отклоняет организацию от ее главной цели.
8. Служит инструментом «паблик рилейшнз» – информирует общественность о деятельности организации и содействует повышению ее репутации.
9. Привлекает новых сторонников, добровольцев, увеличивает привязанность существующих сторонников и добровольцев к организации.
10. Развивает умения и способности руководства, персонала и добровольцев организации.

Методы фандрайзинга

Методы фандрайзинга целесообразно оценить по ряду параметров и выбрать наиболее подходящий для вас. Оцените методы по различным факторам по пятибалльной шкале. Примите во внимание все преимущества и недостатки предложенных методов, сравните методы между собой.

Метод:

- Сколько денег соберет.
- Приемлемость для вас.
- Вероятность успеха.
- Эффективность затрат (экономичность).
- Насколько легко может быть организован.
- Может ли быть повторен.
- Другие комментарии.
- Общая оценка метода.

Помните, что лучше использовать небольшое число приемов фандрайзинга, но с максимальной отдачей.



Двадцать самых больших и дорогостоящих ошибок фандрайзинга:

1. *Думать, что ваша организация привлечет поддержку и единомышленников, потому что «Ваше дело правое» – вы одна из 1000 организаций, занимающихся решением данной проблемы.*
2. *Думать, что деньги для вашей организации соберут чужие люди (привлеченные фандрайзеры), – фандрайзинг начинается дома (в организации).*
3. *Думать, что если люди обеспечены, то они вам пожертвуют, – это происходит, если с ними много работали: просвещали, обучали, убеждали.*
4. *Думать, что, если вы обратитесь, вам немедленно пожертвуют, – всегда должна быть предварительная работа.*
5. *Проводить кампанию по фандрайзингу без предварительного анализа – большие деньги редко бывают случайными.*
6. *Ждать, когда люди сами сделают пожертвование.*
7. *Думать, что хорошая кампания в СМИ может собрать деньги. PR – мощный инструмент и эффективное сопровождение акций по сбору частных пожертвований, но сам по себе денег не соберет.*
8. *Ошибки руководства – способность организации привлекать средства обычно прямо пропорциональна личности руководителя, его способности организовать работу и преданности делу.*
9. *Думать, что сумма собранных средств может быть рассчитана простой формулой – «Количество людей × Сумма пожертвований».*

10. Не определять срока при проведении кампании по фандрайзингу.
11. Не иметь «Дела/Истории» для привлечения средств.
12. Нереальные цели.
13. Отсутствие деятельности по культивированию постоянных доноров.
14. Плохая подготовка людей, привлекающих пожертвования.
15. Неумение или нежелание сосредоточиться на работе с самыми перспективными донорами – 80 % денег организация получает от 20 % доноров.
16. Отсутствие конкретной суммы пожертвования в обращениях и презентациях.
17. Неумение сосредоточиться на самых эффективных и перспективных источниках и донорах.
18. Неумение правильно определить целевую группу.
19. Неумение увидеть потенциального жертвователя в человеке.
20. Организация забывает поблагодарить донора и не поддерживает с ним/ней контакты.

*Материалы семинара
по привлечению частных пожертвований,
проходившего при содействии
Северокавказского ресурсного центра
в г. Ставрополе в сентябре 2001 г.*

Волонтёр, здравствуйте!

Николай Слабжанин в своей книге «Как эффективно работать с добровольцами» предложил следующую стратегию работы с добровольцами.

1. Выявление потребности организации в добровольцах.

Выявить потребность организации в добровольцах можно двумя способами. Выбор способа зависит от того, для каких целей вам необходим дополнительный работник. Это для реализации проекта организации или непосредственно для нужд организации.

Первый – «проектный подход»:

1. Осознайте проблему, определите цель и сформулируйте конкретные конечные результаты проекта.
2. Проанализируйте ресурсы организации. Составьте список имеющихся и требуемых ресурсов.
3. Проанализируйте возможные альтернативные варианты реализации проекта.

4. Решите, есть ли деньги для оплаты необходимых сотрудников, если нет, то в план по реализации проекта вставьте пункт по привлечению добровольцев. Определите ответственного человека за выполнение этого пункта. Если деньги есть, то давайте подумаем, чем еще, кроме экономии финансов, нам помогают добровольцы. Может быть, они дают нам такое, что невозможно купить.

Второй – «внутриорганизационный»:

1. Четко определите действия, которые необходимы для устойчивого функционирования организации.

2. Сгруппируйте виды деятельности по сходным признакам.

3. Сравните построенную картинку с существующей и определите «узкие места», то есть те функции, которые или никто не выполняет, или они реализуются не в полной мере.

4. Определите совместно с сотрудниками организации ответственных за работу в выявленных «узких местах». Если «узкие места» затрагивают чью-то индивидуальную ответственность, то эту работу следует провести непосредственно с этим сотрудником. Определить, какая часть работы останется у него, а какую он готов делегировать. К сожалению, есть люди, которые берутся за много дел сразу, везде хотят быть ответственными, а в результате или ничего не успевают, или превращаются в «работоголиков». Наличие работоголиков в организации говорит о плохо организованной работе или будущих проблемах, которые проявятся через больничные листы, проблемы в семьях сотрудников, сужение их квалификации.

5. Решите, можно ли сгруппировать делегируемые функции вокруг каких-то новых должностей.

6. Определитесь, будет ли это работа оплачиваемая или на добровольческой основе.

2. Описание работы, которую будут выполнять добровольцы.

Сделать хорошее описание работы – это довести до добровольца всю необходимую информацию, с помощью которой он не только бы четко понял, что необходимо делать, но и оценил собственные возможности и силы, способность выполнить предложенное.

Прочитав описание работы, доброволец должен четко себе представить: что он будет делать, кто его клиенты, какова степень его ответственности, продолжительность работы, место работы, особенности работы, необходимость в дополнительном обучении, с кем в организации он будет работать, дополнительную информацию (льготы, поощрения, карьера).

Нет ничего страшнее в работе с добровольцем, чем обмануть его ожидания, которые в первую очередь связаны с конкретной работой.

Если ожидания не оправдываются, то у человека возникает чувство разочарования (фрустрация) не только в конкретном случае, но и, возможно, в связи с идеей добровольчества вообще.

Работа должна соответствовать рекламируемому описанию, должна быть конкретна.

3. Необходимые условия для работы добровольцев.

Почти любая работа требует какого-то предварительного материального вклада или приложения усилий. Доброволец, придя в организацию, не приносит с собой спецодежду или инструмент. Организаторам труда добровольцев следует предварительно обдумать, что необходимо для работы:

- инструмент (компьютерная программа, книги, лом);
- спецодежда (рукавицы, халат, сапоги, тапочки, солнцезащитная кепка);
- расходные материалы, необходимые для выполнения работы;
- требуется ли специальное рабочее место;
- требуется ли какое-то сопровождение процесса работы (транспорт, вода для полива);
- возможные прямые расходы у добровольцев (приезд к месту работы, обед, прививки).

Если организация впервые берется за данный вид деятельности, то обязательно проконсультируйтесь у специалиста. Он разъяснит специфику работы. Особенно, если существует определенный риск для работы добровольцев.

Необеспеченная необходимыми ресурсами работа может дать негативный эффект.

4. Требования к профессиональным навыкам добровольца.

Профессиональный портрет добровольца должен соответствовать заявленной работе. Не следует завышать требования. Если возможно, то заложите обучение для добровольца на будущее – это будет дополнительным элементом его удержания в организации. Перед обучением заключите с добровольцем письменный договор о выполнении работ на добровольческой основе.



Требования к добровольцу включают:

- *определенную профессиональную квалификацию;*
- *деловые качества;*
- *возраст;*
- *минимальный объем личного времени добровольца, который он должен отдать для выполнения работы;*
- *его местожительство, то есть доброволец должен жить рядом с местом работы;*

- *социальный статус, например пенсионеры или молодежь;*
- *пол (лекции по профилактике СПИДа в швейном училище, где учатся девушки, лучше читать женщине);*
- *возраст (семинар с пожилыми людьми может лучше пройти у человека близкого с ними возраста);*
- *соответствие просьбе клиента, с которым будет работать доброволец (клиент, с которым работает организация, может высказать какие-то особые требования к человеку, который с ним работает, например: «желательно, чтобы доброволец был студентом университета»);*
- *какие-то особые признаки, например доброволец – выпускник университета.*

Н. Слабжанин. Как эффективно работать с добровольцами



Нельзя ошибаться в людях!

Лозунг японских деловых кругов

Главное в добровольце – это его заинтересованность, вызванная пониманием того что, помогая окружающим, он может принести пользу и себе.

5. Набор добровольцев.

Способ привлечения добровольцев – это, прежде всего, доведение до населения информации, которая могла бы заинтересовать потенциальных добровольцев. То есть это, с одной стороны, пути донесения информации, а с другой – тип и объем информации.

1. Информация о добровольческих вакансиях может распространяться через различные средства массовой информации в виде:

- объявлений по радио и телевидению;
- постоянные рубрики в прессе с перечнем добровольческих вакансий;
- статьи в газетах с упоминанием потребности в добровольцах;
- статьи для определенных групп добровольцев в специализированных изданиях, которые они читают, например, привлечение студентов через молодежную газету;
- объявлений в интернете, если требуются добровольцы для работы как в интернете, так и в качестве программистов или других специалистов, связанных с компьютерной техникой.

2. Работа с целевой аудиторией является наиболее эффективным способом привлечения добровольцев.



47 % добровольцев становятся таковыми по чьей-либо просьбе.

*Н. Слабжанин. Как эффективно
работать с добровольцами*

Следовательно, необходимо использовать:

- выступления агитаторов;
- проведение тематических семинаров для потенциальных добровольцев;
- раздачу информационных листов среди участников различных мероприятий;
- распространение информации о потребности в добровольцах среди друзей и знакомых работающих у вас добровольцев;
- клиенты организации могут стать лучшими добровольцами, так как осознают приносимую пользу на личном опыте.

Очень важны и другие способы доведения информации до потенциально заинтересованных лиц, которые используются в рекламе. Например:

- информирование пассажиров общественного транспорта по внутреннему радио;
- расклейка рекламных объявлений на остановках общественного транспорта;
- участие в массовых мероприятиях в качестве добровольцев. Работая среди людей, добровольцы не только выполняют заданную работу, но и могут выступать в качестве агитаторов, используя личный пример;
- агитационные столы и стенды на массовых мероприятиях или в широко посещаемых населением местах;
- проведение ярмарок добровольческих вакансий или ярмарок-презентаций социально значимых проектов. Отдельно ярмарку проводить не стоит, лучше ее совместить с другими, близкими по духу мероприятиями, например с праздником, фестивалем, ярмаркой проектов НКО.

3. Работа с организациями, в которых работают потенциальные добровольцы, не менее важна, так как организация может предоставить человеку возможность совмещения добровольческой и его основной деятельности:

- некоммерческая, коммерческая или государственная организация может поддерживать труд своих сотрудников, которые готовы на добровольной основе участвовать в социально значимых проектах;
- проведение практик и стажировок для студентов и школьников на добровольческой основе;
- открытие выставок, рассказывающих о добровольчестве на предприятиях и учебных заведениях;

- можно разместить свои рекламные объявления в какой-либо организации, где бывает много людей. Здесь можно предложить использовать принцип бартера. Взамен вы размещаете чужую рекламу у себя в офисе.

План набора добровольцев составляется, исходя из реальных потребностей и возможностей организации, привлекающей добровольцев. Данный план состоит из стандартного набора пунктов, характерных для любого другого плана:

- цель набора и ожидаемые результаты;
- проводимые мероприятия (шаги);
- конкретный ответственный (один!) за каждое мероприятие (шаг);
- определение точного времени проведения мероприятий;
- необходимые ресурсы.

Для того чтобы набор прошел успешно, необходимо помнить о тех мотивациях, которые актуальны для потенциальных добровольцев.

6. Отбор добровольцев.

Добровольцы набраны, теперь в соответствии с выработанными критериями следует произвести их отбор.

Для выбора наилучшего добровольца и повышения эффективности его работы, уменьшения риска нанести вред как добровольцу, так и клиенту следует очень четко составить описание работы и определить предъявляемые к добровольцу требования.

Для проведения отбора можно использовать следующие инструменты:

- собеседование;
- наблюдение;
- анкетирование;
- тестирование;
- специальная проверка сведений.

Данный инструментарий можно использовать как в комплексе, так и по отдельности. Выбор зависит от типа работы и от налагаемой на добровольца ответственности.

Собеседование имеет цель – определить опыт, навыки и интерес к предлагаемой работе. В ходе собеседования можно также отслеживать невербальные сигналы, чтобы составить впечатление о человеке.

Наблюдение может дать следующую информацию: наличие коммуникабельности, особенности поведения и взаимодействия с окружающими, работоспособность. Наблюдение можно проводить во время какой-либо части набора, непосредственно работы или деловой игры. Желательно, чтобы наблюдаемый не чувствовал пристального внимания с вашей стороны.

Анкетирование не должно быть единственным способом, с помощью которого отбирается доброволец. Лучше всего его совместить с процессом, предусматривающим непосредственное общение, например с собеседованием. Анкетирование может подойти на первом этапе, когда существует много заявок на ограниченное число рабочих мест. Но всегда необходимо помнить, что за листом бумаги с вопросами и ответами стоит человек, изъявивший желание помочь вашей организации, затратив на это свое личное время и силы. Анкетирование способствует большому охвату отбираемых добровольцев, но при этом снижает объем информации, который можно получить, например, при собеседовании.

Тестирование желательно проводить в тех случаях, если работа требует особой ответственности. Но в любом случае его проводит специально подготовленный человек. Тестирование может происходить как с использованием психологических тестов, так и с моделированием каких-то ситуаций. Психологическое тестирование лучше всего проводить в тех случаях, когда доброволец принимает на себя ответственность за детей, инвалидов, тяжелобольных или от него требуются какие-то особые моральные качества.

Специальная проверка сведений, документов необходима, когда человек начинает работу в вашем офисе. Если в требованиях к добровольцу существуют какие-либо ограничения, например, по состоянию здоровья, то необходимо просить документы, подтверждающие пригодность добровольца. Если работа связана с материальными ценностями или наличными деньгами, то разумно записать паспортные данные человека. Существуют определенные риски, связанные с добровольцами, которые должна снять процедура отбора. Для их снижения необходимо не только четко провести процедуру отбора добровольца под конкретную вакансию, но и регламентировать взаимоотношения между организацией, которой требуется доброволец, и добровольцем. Регламентирующим документом, определяющим меру ответственности каждой из сторон, может послужить заключаемый с добровольцем договор на выполнение добровольческой деятельности. Договор также будет необходимым документом для представителей налоговой инспекции в случае, если вы, например, отправляли добровольца в командировку и оплачивали его проезд и суточные.

7. Подготовка добровольца к работе в организации.

Перед тем, как поручить добровольцу выполнение какой-либо работы, необходимо провести определенные мероприятия, которые бы способствовали точному пониманию поставленной перед ним задачи, сделали его работу более эффективной и безопасной.

Инструктаж добровольцев о правилах работы, техники безопасности – это первое, что необходимо сделать. При необходимости нужно организовать обучение добровольцев. Если работа требует особого подхода, особой осторожности, то целесообразно воспользоваться специальной литературой, где определены требования к работникам этих специальностей.

Подготовка договора между добровольцем и организацией. Заключается договор на выполнение добровольческой деятельности. Договор регулирует взаимоотношения между добровольцем и организацией, их взаимные обязательства.

Вносятся сведения в «трудовую книжку добровольца». Эта книжка служит документом, который могут использовать некоммерческие организации, заинтересованные в повышении престижности добровольческого труда и в учете добровольческого стажа.

Информирование добровольца об истории организации, ее миссии, традициях, существующих процедурах и правилах. Если в организации имеется Положение о добровольцах, то необходимо добровольца обязательно ознакомить с ним. Если организация имеет большой офис и доброволец будет в нем работать, то необходимо познакомить добровольца не только со всеми сотрудниками, но и с расположением рабочих комнат и бытовых помещений. Если же организация ведет свою деятельность на различных объектах, то, если возможно, познакомьте добровольца и с ними. Доброволец должен четко представлять организацию, в которую он пришел работать.

8. Контроль за деятельностью добровольцев в организации.

Есть устойчивое мнение: 1) добровольцы не являются ответственными работниками в силу отсутствия у них материальной заинтересованности, 2) если доброволец не выполнил определенную работу, то виноват в этом только он. Так ли это? Не отвечают ли добровольцы за чужие грехи, которые прикрывает это расхожее мнение? Для ответа требуется обратиться к одному из базовых элементов управления – контролю. Перед тем как ответить на вечный вопрос «кто виноват?», а уж тем более наказать, следует подумать над следующими тремя вопросами:

1. Кто и на каком основании выбрал данного человека?
2. Кто, как, насколько ясно и четко поставил перед добровольцем задачу (инструктировал)?
3. Был ли контроль и кто контролировал?

После ответов на эти вопросы может оказаться, что работа добровольцем не могла быть выполнена изначально, и вся ответственность лежит на том, кто

неправильно подобрал человека на работу, на том, кто нечетко поставил задачу, а в процессе работы не дал добровольцу «обратную связь».



Контроль за деятельностью добровольцев – очень важная часть работы с добровольцами. Для того чтобы определить, кто и на каком уровне может проводить этот контроль, следует рассмотреть таблицу уровня компетенции и контролируемых показателей деятельности добровольца в организации. В представленной ниже таблице соотносятся параметры контроля и уровень организации, на которой контроль данного параметра невозможен (–), возможен (+) и возможен при некоторых условиях (?).

<i>Уровень / Показатель</i>	<i>Доброволец (самоконтроль)</i>	<i>Коллега (оплачиваемый сотрудник или другой доброволец)</i>	<i>Координатор добровольцев</i>	<i>Руководитель организации</i>	<i>Клиент добровольца</i>
<i>Профессионализм в работе</i>	+	?	+	+	?
<i>Эффективность</i>	?	?	+	+	–
<i>Личные качества</i>	–	?	+	+	?
<i>Успех</i>	?	?	+	+	?
<i>Соблюдение правил</i>	+	+	+	+	?
<i>Достаточность стимулирования</i>	+	–	+	+	–
<i>Необходимые для работы ресурсы</i>	+	?	+	+	?
<i>Обратная связь</i>	+	–	+	+	–
<i>Безопасность</i>	+	?	+	+	?
<i>Конфликт интересов</i>		?	+	+	–
<i>Постановка задачи</i>	–	–	+	+	?
<i>Ответственность за результат работы</i>	+	–	+	?	–

Примечание. Н. Слабжанин. Как эффективно работать с добровольцами

9. Мотивирование добровольцев и способы их удержания в организации.

Доброволец активно работает в вашей организации, оставаясь при этом временным членом вашего коллектива. Наступает момент, когда работа, порученная добровольцу, сделана. Но вы хотите, чтобы он продолжил свое сотрудничество с вашей организацией. Может быть и другая ситуация: доброволец неохотно выполняет порученную ему работу. В обоих случаях добровольцу может потребоваться дополнительное мотивирование, то есть актуализация его мотиваций, которые он мог бы реализовать с помощью добровольческого труда в вашей организации.

Одним из эффективных способов мотивирования добровольцев является объединение вклада добровольца с вкладом других сотрудников организации в успешную деятельность организации. То есть нужно помочь добровольцу испытать общий с вашей организацией успех. Мероприятия по подведению итогов должны быть регулярными, и это касается не только круглых дат. После каждого значимого события идет «разбор по горячим следам». Разбор эффективен тем, что сразу же позволяет показать успехи и то, что требует улучшения, оценить работу, наметить планы на будущее. Подводить итоги необходимо, используя позитивный подход, говоря не о просчетах, а о требуемом улучшении. Участие добровольца в общеорганизационных мероприятиях не только приобщает добровольца к деятельности организации, но и может сделать его более ответственным за поручаемую работу. Человек – существо социальное, ему необходима причастность к какой-либо группе, организации.



С человеком нужно обращаться по-человечески.

Д. Фуллер

Обратная связь от организации к добровольцу по поводу оценки выполненной им работы – хороший способ показать заинтересованность как в добровольце, так и в его труде. Удержание тесно связано также и с контролем.

Лучший мотивировщик и скрытый, ненапряженный контролер – ежедневный разговор с глазу на глаз между координатором добровольцев и добровольцем.

Престижность организации и поставленных ею целей – важный фактор, влияющий на удержание добровольца. Но при этом не следует забывать, что представления о престижности у разных людей различно. Вы можете вспомнить много случаев, когда организации с великолепными целями и внешне очень привлекательные не пользовались устойчивым «спросом», то же может случиться и с вами, если вы не сможете показать добровольцу реальность пос-

тавленных целей. В этом очень хорошо поможет рассказ об организации: о ее успехах и неудачах. Если это сделает руководитель организации или ее лидер, то это только повысит имидж организации в глазах добровольца, который почувствует заботу о себе. Человек хочет быть исключительным и неповторимым. Нужно дать ему это почувствовать.

Мотивации человека могут измениться через какой-то срок после его первого прихода в организацию. Возможно, что появление добровольца было вызвано потребностью нового общения. Через какое-то время он захочет реализовать себя в самостоятельном проекте. Все это необходимо учесть. Учесть динамику изменения мотиваций к добровольческому труду. Сегодня хорошо привлечь к исполнению работы, а завтра вместе создать новый проект. Еще один способ удержания добровольца – это привлечение к совместному планированию. Следующим шагом может быть право на самостоятельное решение в рамках его проекта.

Одним из важнейших способов удержания добровольца является своевременное признание его заслуг. Сразу же вспоминается великолепное правило: «Хорошая похвала – публична и долговечна, а хорошая взбучка – индивидуальна и моментальна».



Большую роль в удержании добровольца играет существующая внутриорганизационная культура. Одной из ее составляющих являются определенные формальные и неформальные традиции, например:

- *в организации отмечают дни рождения добровольцев;*
- *руководитель организации, независимо от ее размеров, вовлечен в процесс взаимодействия с добровольцами;*
- *добровольца знакомят с организацией, сотрудниками, правилами;*
- *добровольцы участвуют во внерабочих мероприятиях, которые проводятся в организации, наравне с оплачиваемыми сотрудниками;*
- *в итоговом отчете (годовом) отмечается вклад добровольцев;*
- *добровольцев поздравляют с Международным днем добровольцев – 5 декабря.*

10. Оценка деятельности добровольцев и мероприятий, связанных с их деятельностью.

Мониторинг и оценка являются важнейшими составляющими процесса работы с добровольцами. Они позволяют не только отследить соответствие реальной деятельности запланированной, но и определить, почему развитие проекта происходит именно таким образом, а не иначе. Оценка позволяет определить эффективность выполняемой работы. Организации, игнорирующие монито-

ринг и оценку, подобны путешествующим без поводья слепо-глухим актерам, которые не воспринимают окружающий их мир и реакцию публики.



Мониторинг – это постоянный процесс отслеживания деятельности и сопоставления ее результатов с запланированными.

Оценка – анализ данных мониторинга или данных, полученных в момент проведения оценки, который отвечает на вопросы, почему проект развивается именно так, и дает рекомендации к изменению деятельности по проекту в целях его улучшения. Оценка дается по конечному или промежуточному результату проекта.

Н. Слабжанин. Как эффективно работать с добровольцами

Эффективность процесса оценки определяется доступностью текущей информации о проекте и наличием запланированных показателей (критериев), относительно которых и производится анализ проекта. Если показатели, в соответствии с которыми производятся мониторинг и оценка, определены неверно, то есть оценивается не то, что оказывает действительное влияние, то это может негативно сказаться не только на оценке, но и на выполнении проекта в целом. Проекты, в рамках которых работают добровольцы, не являются исключением.

Во время проведения самооценки добровольческих программ организация может руководствоваться следующими критериями, позволяющими оценить их эффективность:

- объем выполненной добровольцами работы;
- количество повторных заявок от клиентов;
- время выполнения работы;
- приток новых добровольцев;
- увеличение числа добровольцев после выполнения работы;
- сохранение «старых» добровольцев;
- общественная привлекательность фронта работы;
- видимый результат;
- участие в добровольческой деятельности популярных людей и значимых (референтных) групп;
- узнаваемость организации или лидера в обществе;
- выполнение работы в соответствии с запросом;
- уровень профессионализма в работе;
- постоянство добровольцев;
- психологическое удовлетворение сотрудников организации от работы с добровольцами.

Очень важное место в определении эффективности проекта занимают конкретные количественные данные, по которым и следует судить об эффективности работы. Они являются результатами планирования, на основании которых и проводится мониторинг проекта. Есть достаточно простые критерии, например «работа выполнена в соответствии с запросом». Параметры, которые определяют этот критерий, – «да» или «нет».

Другие критерии нужно раскрывать, например «видимый результат». Для того чтобы определить его, следует знать: видимый для какой группы, с какого момента можно считать, что результат видим, что такое результат.

11. Определение стоимости вклада добровольцев.

Одним из наиболее веских аргументов в пользу добровольческого труда могут выступать деньги. Деньги, которые могли бы получить добровольцы за реальный объем работы, если бы их труд выполнялся на оплачиваемой основе. И очень важно понимать, что добровольческий труд – категория не только воспитательная, но и экономическая.

С подсчетом стоимости высококвалифицированного труда следует поступать следующим образом: брать среднюю оплату труда специалиста соответствующего уровня в час и умножать на затраченное количество часов.

Если группой добровольцев выполняется определенный объем работы, например маркетинговое исследование, то следует взять среднюю стоимость подобного исследования в данной местности.

Если выполняется неквалифицированная работа, например посадка деревьев, сбор гуманитарной помощи, благоустройство и уборка улиц, то в качестве расценок могут подойти расценки службы занятости в рамках общественных работ.

Пишем, пишем, пишем...

Поговорим более подробно о проектах. Проектный подход к деятельности организации подразумевает, что деятельность организации выстраивается в соответствии с определенной линией, которая зафиксирована в нескольких проектах. Проект должен быть зафиксирован на бумаге и постоянно использоваться. Написание проектов всегда отзывается зубной болью: очень сложно сесть за письменный стол, вместо того, чтобы побежать реализовывать свои идеи.



Лучше думать перед тем, как действовать, чем после.

Демокрит

Рассмотрим «стандартную» заявку, хотя всегда нужно помнить, что если вы пишете проект на конкурс, то у каждой организации имеется своя форма, о чем всегда нужно интересоваться у организаторов конкурса.

Стержневой документ – полная заявка – обычно бывает нужна фонду для принятия окончательного решения по поводу финансирования. Полная заявка включает в себя 12 компонентов:

1. Сопроводительное письмо;
2. Титульный лист;
3. Содержание;
4. Резюме (краткое содержание);
5. Введение-ознакомление;
6. Описание проблемы;
7. Цели и задачи;
8. Методология и календарный план;
9. Подведение итогов и оценка;
10. Бюджет и объяснение бюджета;
11. Будущее финансирование;
12. Приложения.

В этом разделе мы обсудим каждый компонент, предложим вам некоторые трафареты, а также практические упражнения, которые помогут вам легче понять отдельные моменты составления заявки. Первые четыре компонента заявки выполняются в последнюю очередь. Поэтому мы приступим сразу к секции «Введение-ознакомление».

Введение.

В этой части заявки вы более подробно знакомите грантодателя с вашей организацией, подавая ее с лучшей стороны. Напишите эту секцию так, как будто грантодатель совершенно незнаком с вашей организацией. В первый абзац введения не забудьте включить:

- миссию и цели вашей организации;
- дату создания вашей организации;
- если имеются, награды и премии, которыми была отмечена работа вашей организации;
- проекты и программы, которые были успешно осуществлены вами;
- сведения о той части населения, с которой связана ваша деятельность;
- источники финансирования;
- объем рабочего бюджета на текущий финансовый год;
- особенности вашей организации.

На введение, как и на бюджет, обращается наиболее пристальное внимание, и анализируются они самым тщательным образом. Следовательно, они должны быть написаны так, чтобы у грантодателя не возникало ни малейшего сомнения в вашей способности выполнить поставленные задачи и распорядиться средствами. Грантодатель почувствует уверенность в том, что вы сможете так же успешно осуществить данный проект, как и предыдущие.

Описание проблемы.

В этой секции вам необходимо ответить на два вопроса: какие процессы в обществе заставили вас создать свой проект? Кто определил проблему и каким образом? Ваша основная задача на данном этапе – документально подтвердить существование проблемы, поэтому в этой части заявки должна содержаться подробная демографическая и статистическая информация, которая поможет читателю составить представление о масштабах проблемы, а именно:

- описание той части общества, на которую рассчитан проект;
- статистические данные, подтверждающие масштабы проблемы;
- результаты исследований, оценки специалистов и т. п.;
- цитаты из документов программ ООН и государственных учреждений и высказываний их представителей;
- методика, использованная для определения проблемы;
- негативные последствия, которые вызовет наличие проблемы в случае, если не будут приняты срочные меры для ее решения;
- другие организации, которые на данный момент занимаются той же проблемой.



Проблема – сложный теоретический или практический вопрос, требующий изучения и разрешения.

Краткий энциклопедический словарь

Вы должны подчеркнуть особую роль вашего проекта в процессе решения обозначенной проблемы. Иными словами, читатель вашей заявки должен не только понять, какими методами вы намерены проблему решить, но и убедиться, что выбор этих методов основан на профессиональном анализе положения.



Запомните еще два важных момента: в описании проблемы избегайте общих фраз, например: «собраны скудные сведения», «статистические данные по вопросу отсутствуют» и т. д. Если дела действительно обстоят таким образом, обязательно привлечите внимание читателя к тезису об опасности последствий недостатка информации в интересующей вас области.

Цели и задачи.

Раскрыв проблему, опишите, какие положительные изменения произойдут в жизни представителей вашей «подопечной» социальной группы после того, как проект будет успешно завершен. Масштаб изменений может быть измерен в соответствии с целями и задачами вашего проекта. Что такое цели и задачи? Цели формулируют общие принципы, и их конечные результаты не всегда поддаются измерению. В этом случае на помощь приходят более конкретные, измеримые задачи, имеющие непосредственное отношение к решаемой проблеме и достижимые в определенные отрезки времени. Задачи содержат информацию о том, что, когда и каким образом вы собираетесь предпринимать, а также информацию о том, как можно измерить результаты вашей деятельности.



Цель – идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности.

Краткий энциклопедический словарь

Конечно, не все желаемые изменения возможно описать языком цифр, но все-таки большинство из них поддаются конкретному измерению.

Методология работы с календарным планом. Описав проблему и те результаты, которые вы хотите достичь, объясните, как вы будете действовать, чтобы добиться положительных изменений. Чтобы читатель смог составить себе четкую картину этих изменений, в этой секции вам необходимо быть максимально схематичным. Этот раздел часто занимает больше всего места в вашей заявке, так как представляет собой подробное описание того, как будет работать ваш проект. Обратите особое внимание:

- на обязанности работников (например, контроль, составление отчетов);
- на работу комиссий, консультативных групп, правления;
- на привлечение добровольцев;
- на привлечение к сотрудничеству в целях реализации проекта представителей социальной группы, на которую он рассчитан;
- на то, как вы будете распоряжаться средствами, пользоваться банковским счетом, отчитываться о расходах;
- на места проведения мероприятий;
- на время мероприятий;
- на распределение ресурсов;
- на альтернативные методы.

После описания проекта предоставьте подробный календарный план, который отражает хронологическую последовательность мероприятий. Чтобы

сделать проект более наглядным, мы рекомендуем оформить ваш календарный план как в виде текста, так и в виде диаграммы.

Подведение итогов и оценка.

В каждой заявке должен быть раздел, объясняющий, каким образом будет оцениваться успех или неудача в достижении поставленных целей. Если ваши цели – конкретные и измеримые, то написать эту секцию не составит труда, так как вы точно знаете, чему именно нужно дать оценку. В этом случае вы должны пояснить:

- каким оценочным инструментарием вы будете пользоваться (например, тесты, исследования, анкеты, интервью, результаты научных наблюдений);
- кто и почему будет производить измерения;
- кто или что и в какой момент времени измеряется.

Бюджет и объяснение бюджета.

В противоположность простому бюджету письма бюджет заявки должен отражать все нюансы предполагаемых затрат. К бюджету прилагается пара абзацев объяснений наиболее необычных статей расходов, которые могут вызвать вопросы у фонда.



Выработка бюджета есть искусство равномерного распределения разочарования.

М. Станс

Бюджет разделен на три колонки: «Требуется» (получить от фонда), «Вклад организации» и «Итого». В первой колонке пишется та сумма, которую вы намереваетесь попросить у фонда. Общая сумма, внесенная в эту колонку, указывается также в сопроводительном письме и в кратком содержании в этой же заявке. Во второй колонке («Вклад организации») указаны те затраты, которые возьмет на себя ваша или какая-нибудь иная организация. Наконец, в третьей колонке суммируются цифры из первых двух колонок.

Вряд ли можно переоценить значение колонки «Вклад организации». Эти средства еще называют «выравнивающими». Ваши шансы на победу значительно увеличатся, если ваши «выравнивающие» средства составят хотя бы 10 % бюджета проекта. Чем больше вы вложите, тем больше у вас шансов получить финансирование. Почему? Готовностью потратить собственные средства вашей организации вы подтверждаете уверенность в успешной реализации проекта. Чем больше вы вкладываете сами, тем внушительнее выглядит ваше непреклонное желание реализовать проект: независимо от решения фонда, проект рано или поздно будет реализован. Следовательно, осмотритесь и вложите в

проект все, что может пригодиться, неважно, денежный это вклад – то, что вы получили из других фондов, или безденежный.



Что такое безденежные вклады? Это товары или услуги, имеющие непосредственное отношение к проекту и используемые в ходе его реализации.

Примером такого вклада может быть помещение, предоставленное вам другой организацией, обеды, оплаченные участниками семинаров, или возможность сделать ксерокопии со скидкой. В качестве примера услуги можно привести время, добровольно выделенное медицинской сестрой или лектором. В проект можно вложить определенную долю вашей личной зарплаты, эквивалентной тому времени, которое вы затратите на исполнение проекта, и которую вы получали бы в качестве работника, исполняющего данный проект. (Другими словами, вы можете работать над реализацией проекта безвозмездно или с частичной оплатой.) Вы сможете сделать калькуляцию каждого такого вклада и внести полученные цифры в бюджет. Хотя эти услуги и товары вам ничего не стоят, вам пришлось бы просить фонд выделить средства на их покрытие в случае, если бы вы не позаботились о них сами.

Ниже вы найдете несколько советов, как лучше всего составить удачный бюджет. Ваша цель: предупредить все вопросы, касающиеся бюджета, которые могут возникнуть у фонда. В вашем бюджете не должно быть никаких сюрпризов, расходные пункты бюджета должны отражать только то, о чем шла речь в секции «Методология работы».

- Разделите бюджет на «расходы на персонал» и «расходы, не связанные с персоналом».
- Избегайте неконкретных пунктов, например «прочее» или «другое».
- Опишите каждый пункт настолько подробно, чтобы у фонда не возникало дополнительных вопросов.
- Ограничьте косвенные расходы 10-30 % от общей суммы или от суммы «расходов на персонал».
- В разъяснении к бюджету укажите, как были оценены безденежные вклады.
- Проверьте точность подсчетов в колонке «Итого» и графе «Всего».

Что такое косвенные расходы? Это расходы на непредвиденный случай или траты, связанные с прямыми расходами на проект. Например, вы приобрели компьютер на прямые ассигнования, заложенные в бюджет проекта. К компьютеру вам понадобятся дискеты, вам нужно будет заплатить специалисту, который

окажет вам помощь в случае неисправности компьютера; может быть, вам будет необходимо обновить устаревшие компьютерные программы. Все это стоит денег. Поскольку вы не можете предусмотреть точную сумму таких расходов, дайте им примерную оценку. Косвенные расходы определяются в процентном отношении к общей сумме расходов или к сумме «расходов на персонал».

Будущее финансирование.

Если ваш проект не единовременный (например, стартовые деньги или субсидия на покупку оборудования), то предполагается, что вы сможете обеспечить финансирование дальнейшей деятельности в этом направлении и по окончании проекта. Однако в большей степени, чем гарантия вашей способности обеспечить будущее финансирование, фонду потребуется гарантия надежности вашего «тыла», подтверждение связей и сотрудничества с другими организациями. Будьте очень конкретны. Позаботьтесь о предоставлении следующих сведений:

- поддержка со стороны других организаций;
- как и когда ваша организация покроет расходы;
- степень самофинансирования проекта;
- другие потенциальные источники денежных ресурсов (с обоснованием).

Приложение.

Все сведения, которые фонд, возможно, захочет иметь в своем распоряжении, но которые нет необходимости включать в основной текст заявки, вы должны предоставить в приложении. В этой секции, например, лучше всего поместить таблицы и графики, на которые вы ссылаетесь. Чаще всего этот раздел содержит следующие пункты:

- удостоверение регистрации;
- структура организации;
- список членов правления;
- письма с выражением поддержки от других организаций;
- резюме консультантов или работников, которые будут осуществлять проект;
- обязанности предполагаемого персонала проекта;
- статистические данные, таблицы, графики;
- финансовые документы, прошедшие аудиторскую проверку;
- оценочный инструментарий, например анкеты и тесты;
- газетные статьи, программы, брошюры, карты;
- список цен на необходимое оборудование и инвентарь.

Приложение может получиться объемным, однако во всем старайтесь следовать указаниям фонда в составлении проекта.

Резюме (Краткое содержание). Резюме – раздел, который читается одним из первых и пишется в числе последних. Резюме в нескольких словах знакомит читателя с тем, о чем пойдет речь в заявке. Ваша задача – коротко, но ясно описать суть вашего проекта. Составляя резюме, обычно указывают следующие сведения:

- кто вы (юридический статус вашей организации);
- цели вашей организации;
- сумма, указанная в колонке «Требуется» в секции «Бюджет»;
- тип проекта и его основная цель;
- где будет осуществлен проект;
- период времени, на который необходимо финансирование.

Если нет специальных указаний, этот раздел должен состоять из 250-500 слов.

Оглавление. Этот раздел не требует разъяснений. Не забудьте только тщательно проверить правильность нумерации страниц.

Титульный лист. Лучше всего начать его со слов «Заявка в:», после чего указать название фонда, затем название проекта и закончить фразой «Представлено на рассмотрение (кем)». Такое оформление подчеркнет, что вы постарались придать заявке форму личного обращения.

Сопроводительное письмо. Сопроводительное письмо предваряет основной текст заявки. Написав сопроводительное письмо, вы закончите работу по составлению пакета заявки. В общем и целом оно составляется по тому же принципу, что и краткое содержание, поэтому не будем повторяться. Письмо должно:

- быть адресовано конкретному работнику фонда, с которым вы поддерживаете контакты;
- начинаться с разъяснений причины, по которой вы обращаетесь в фонд;
- содержать сумму, указанную в колонке «Требуется» в секции «Бюджет»;
- содержать краткое описание типа проекта и его цели;
- указывать высокую степень важности проекта для вашей организации;
- завершаться именами работников вашей организации, ответственных за проект;
- быть подписано высшим должностным лицом вашей организации.

СКОЛЬКО СТОИТ ИМЯ?

Сколько стоит имя? За рубежом хорошая марка – имя организации – можно купить в среднем за 3-4 миллиарда долларов. Потому заниматься PR-ом нужно. Причем чем быстрее вы им займетесь, тем лучше.



Никто не властен в своих мнениях и в своих привязанностях; но всякий должен быть господином их изъяснения.

П. Бауст

В брошюре «Как работать со средствами массовой информации» представлено следующее виденье работы со средствами массовой информации.

С чего начать? Как правило PR-концепция появляется у организации спустя несколько лет. Гораздо чаще появляется PR-сопровождение проекта. И начинается оно с выбора целевой группы. Правильный выбор целевой группы – выбор тех людей, которые соответствуют образу потенциальных доноров, который вы нарисовали, и ожидания и мотивации которых дают высокую степень вероятности заинтересованности в вашем деле. Тщательные размышления и, возможно, простые исследования помогут правильно определить целевую группу.

Для того чтобы выяснить целевую аудиторию, можно провести социологический опрос или анкетирование. Зарубежные НКО нередко пользуются результатами исследований, проведенных другими НКО. Маркетинговые исследования – важный механизм повышения эффективности сбора частных пожертвований. Обычно они проводятся профессионалами, но если не требуется большая выборка и высокая степень достоверности, то могут быть очень эффективными и недорогими инструментами. С помощью них НКО может получить ответы на многие вопросы, начиная с того, как относится население к НКО и ее деятельности, и заканчивая отношением к проблеме и готовностью принимать участие в ее решении.

Планирование кампании по связям с общественностью. С чего начинается замысел в стиле PR? С четко определенных и понятных ответов на простые вопросы:

- Кто мы? (статус организации, ее миссия)
- Для кого мы? (целевая аудитория)
- Чего мы хотим добиться? (конкретная конечная цель данной кампании)
- За какой период? (временные рамки проекта)
- Какими методами? (акции, работа со СМИ, информирование общественности и т. д.)
- С какой целью? (как результаты данной кампании повлияют на дальнейшее развитие вашей организации)
- Какими ресурсами мы располагаем? (деньги, техника, волонтерский труд и т. д.)

Важным моментом в планировании кампании является идея (сообщение), которую вы намерены донести до вашей целевой аудитории. Только

коротко и ясно сформулированная мысль, при этом повторенная неоднократно, может быть воспринята людьми (вашей целевой аудиторией) и закреплена в общественном сознании. Необходимо найти разнообразные и в то же время привлекательные формы для вашего послания. Учтите, что переизбыток информации в наше время делает людей невнимательными к новому, если это новое не останавливает сразу внимание яркой формой и задевающим за живое содержанием.

Для донесения вашего послания (идеи) до целевой аудитории можно использовать различные формы: листовки, лозунги, плакаты, растяжки, открытки, календари и т. д. Но все-таки лучший способ заявить о себе – «обаять» средства массовой информации. Поэтому, создавая стратегический план действий, внесите в него пункт – составить подробную базу данных по СМИ, существующим в регионе вашей деятельности:

- название;
- тираж;
- учредитель;
- целевая аудитория данного издания;
- все виды контактов (адрес, телефон, факс, e-mail);
- имя главного редактора;
- имена журналистов и темы, на которые они пишут.

Необходимо выбрать из них именно те СМИ, которые смогут донести вашу информацию до нужной вам аудитории. Затем, проанализировав несколько выпусков этого издания, выявить журналистов, стиль и позиция которых вам наиболее близки.

Прежде чем знакомиться с нужным вам журналистом или редактором, постарайтесь побольше о нем узнать: черты характера, темперамент, политические пристрастия, хобби. Это поможет вам построить свою первую беседу с журналистом так, чтобы не попасть впросак и быть для него интересным собеседником.

Обязательно спланируйте событие, которое станет вашим первым информационным поводом для знакомства с журналистом. Готовьтесь тщательно к своей первой встрече с представителями СМИ: чтобы отношения завязались надолго, необходимо убедить журналиста в своей полной компетентности в знании данной проблемы, способности выступать экспертом по конкретным вопросам. Главное – не предлагайте прессе деньги за новости, даже если вам кажется, что это ускорит продвижение к поставленной вами цели. Во-первых, вы собственноручно будете способствовать воспитанию «продажной» журналистики, а во-вторых, сделав это однажды, вам будет трудно убедить СМИ в «бесплатной актуальности» ваших событий в будущем.

Если ваш дебют в общении с прессой оказался успешным, то есть местное сообщество получило о вас положительную информацию, ваша следующая задача – поддерживать репутацию вашей организации на должном уровне.

Виды планирования в PR. Технология деятельности службы PR осуществляется по формуле RACE:

RESEARCH (исследование) – анализ, изучение, цель.

ACTION (действие) – программа, смета.

COMMUNICATION (общение) – реализация, коммуникации.

EVALUATION (оценка) – контроль, анализ результатов, оценка, доработка.

Для успешного продвижения PR-программ организации необходимо использовать все существующие виды планирования, исходя из анализа полученных результатов предыдущих программ, а также ситуации, сложившейся в общественном мнении по отношению к вашей организации и решаемым ею проблемам.

Стратегическое планирование – это определение глобальных проблем, которые должны быть решены (или должны циклически решаться) для достижения целей, обозначенных в бизнес-плане и миссии организации.

Продвижение на каждом из участков планируется, исходя из особенностей участка, и является тактическим планированием. Тактическое планирование – распределение по времени, средствам и персоналу PR-акций, необходимых для работы с каждой целевой группой.

Оперативное планирование – вносит коррективы в содержание и технику PR-акций с учетом изменившихся объективных обстоятельств (какие документы опубликованы накануне для целевой группы, как изменились внешние условия существования организации и т. п.).

Ситуационное планирование – в большинстве случаев является той или иной разновидностью кризисного управления, поэтому деятельность строится по классической формуле «скажи все, скажи всем, скажи сразу» – с учетом рекомендаций конфликтологии и общих принципов коммуникации о том, как говорить. В более общем определении ситуационное планирование – ответ на постоянно повторяющиеся вопросы: что произошло только что и что это значит для организации и целевых групп – тогда открывается возможность использовать в PR-кампании объективные косвенные поводы, формулируя и реализуя позицию организации по отношению к целевым группам.



Перечень типовых PR-акций:

- *рассылка пресс-релизов;*
- *проведение экстренных и плановых пресс-конференций;*

- издание собственного печатного органа или постоянное представительство в другом печатном органе;
- рассылка типовых или персонализированных писем;
- публичные выступления (на ТВ, радио, прессе, на встрече) по вопросам, значимым для целевой группы;
- благотворительные акции;
- спонсорские акции;
- личные встречи с лидерами или представителями целевых групп; проведение обучающих семинаров, конференций и тренингов;
- для представителей ключевых групп – поздравления и соболезнования по поводу общих и личных событий в жизни представителей целевых групп;
- дебаты в прессе, на радио, ТВ, на встречах.

Составляющие успеха кампании по связям с общественностью.

1. В организации должен быть человек, отвечающий за работу с прессой (пресс-секретарь, директор по связям с общественностью и т. п.). Эту важную работу может делать и высшее управляющее лицо вашей организации. Имеется в виду не просто умение выступить на пресс-конференции, а обладание способностью рутинно, изо дня в день, работать с прессой.

ПРАВИЛО. Только один человек в организации имеет дело с прессой. Пресса знает его, доверяет ему, верит поступающей от него информации, а он знает прессу как никто другой.

2. Положительное освещение в прессе является результатом правильно построенных отношений с ней. Пресса состоит из людей, у них есть свои сильные и слабые стороны, симпатии и антипатии. Выработка отношений взаимного доверия и уважения с журналистами требует массы времени и тяжелой работы. При этом надо придерживаться двух принципов:

- Необходимо знать, что собой представляет пресса и как она работает.
- Необходимую вам информацию надо подавать так, чтобы журналистам было легко с ней работать.

Требования к специалисту по связям с общественностью. Можно выделить следующие качества, необходимые специалисту по PR:

- здравый смысл;
- организаторские способности;
- разумность суждений, объективность, критичность восприятия;
- способность понять и принять точку зрения другого;
- стойкость характера;
- живой, ищущий ум;

- усидчивость, способность к длительной самостоятельной и творческой работе;
- гибкость ума, способность одновременно заниматься несколькими проблемами;
- оптимизм, чувство юмора.

Как видим, в этих характеристиках концентрируются интеллектуальные, волевые и профессиональные качества. Можно не сомневаться: человек, обладающий такими чертами, добьется желаемого воздействия на людей. Причем подобные качества сами по себе окажут нужное воздействие на партнеров, подтвердят высокий авторитет специалиста и тем самым организации, от имени которой он действует. Общественность как бы выдает аванс доверия авторитетному лицу, организации, заранее полагаясь на ее мнение и оценку. Это чрезвычайно важно. Ведь сама сущность PR прежде всего состоит в том, чтобы изыскать пути для завоевания этого доверия.

Кроме честности, надежности, важнейшие источники авторитета – деловитость, оперативность, профессионализм. Если вы сами обладаете всеми этими качествами, проблему с PR-менеджером в вашей организации можно считать решенной. Если недостаток времени или же чего-либо другого не позволяет вам заниматься этой сложной, но увлекательной деятельностью, не откладывая в долгий ящик, займитесь поиском или воспитанием столь нужного вашей организации специалиста.

С PR-кампаниями все обстоит много сложнее. PR-кампании являются очень эффективным методом продвижения определенной идеи. Ключевым элементом кампании является выбор методов донесения сообщения до целевой группы и каналов подачи информации. Даже самое идеально составленное сообщение может не достичь цели, если оно не было получено или прошло не по тем каналам. Каналы распространения информации могут быть 2 видов – личной коммуникации (самые эффективные) и неличной коммуникации.

Как подготовиться к встрече с журналистом.



О светлом будущем заботятся политики, о светлом прошлом – историки, о светлом настоящем – журналисты.

Ж. Петан

- Постарайтесь заранее получить информацию о журналисте, который должен взять у вас интервью, и посмотреть его предыдущие работы.
- Подумайте, какие вопросы могут быть вам заданы, и продумайте ответы на них. Запишите три главных предложения, которые вы должны будете сказать в любом случае.

- Не забудьте о ваших рекламных материалах, фотографиях, отчетах, но не переусердствуйте.

- Подготовьте статистические данные.

- Говорите коротко и по существу.

- Будьте дружелюбным и открытым.

- Не раздражайтесь, если вам задали «плохой» или «провокационный» вопрос.

- Можете не отвечать на вопрос, если он кажется вам некорректным.

- Давайте только точную и правдивую информацию.

- Старайтесь не идти на поводу у журналиста, особенно если у него уже сложилось собственное представление о проблеме, которую вы обсуждаете.

- Приводите конкретные примеры, рассказывайте о конкретных людях и судьбах.

- Фразы типа «Это коммерческая тайна» или «Это секрет» лучше не произносить.

- Избегайте жаргона, специальных терминов и аббревиатур.

Информационный пакет для прессы создается для того, чтобы снабдить журналистов основной информацией о вашей организации, проекте, программе, действии и т. д. Он помогает журналисту и редактору использовать вашу важную информацию при подготовке статей и сообщений.

Информационные пакеты для прессы должны быть доставлены каждому средству массовой информации из составленного вами списка. Содержимое информационного пакета удобно хранить в папке с двумя отделениями. Разложите материалы так, чтобы наиболее важная информация была в правом кармане. Левый карман используйте для более общей информации, например для фото и биографий.

- пресс-релиз – короткое сообщение, объясняющее суть происходящего события;

- биографии;

- подробные данные о вашей организации;

- копии статей о вас, отзывы известных лиц о вашей организации (если есть);

- дополнительные материалы: например, список выступающих, если вы проводите пресс-конференцию, и т. д.;

- фотографии – черно-белые глянцевые, размером примерно 8×10 см (газеты не любят цветные фото);

- специальный цветной слайд для телевидения, дающий возможность режиссеру наложить изображение на устный материал.

КАДРОВЫЙ КЛУБ

ВМИГ

ВМИГ стал своего рода пробным камнем. Мы долго дискутировали по поводу того, какой должна быть форма обучения в Кадровом клубе. Если некоторые из нас тяготели к классической академической модели с периодическими встречами и тематическими курсами, то другие говорили о деятельностном подходе. Победили последние: решено было организовать систему, нацеленную на обучение через деятельность, через включения участников Клуба в традиционные дела Федерации детских организаций, с последующей организацией собственных мероприятий. ВМИГ расшифровывается следующим образом:

В – Всероссийская пионерская организация. В 2002 году Всесоюзная пионерская организация отпраздновала свое 80-летие. Многие участники Кадрового клуба приняли участие в праздновании этой даты. Тогда и появилась идея о проведении серии мероприятий, посвященных пионерии. Участникам Кадрового клуба было предложено провести мероприятия именно по этой теме. Федерация детских организаций является преемницей пионерской организации, поэтому участие в развитии пионерии в Самарской области стало обязательным для участников Кадрового клуба.

М – Марафон «Дети – детям!». Летняя благотворительная акция «Дети – детям!» традиционно проходит в начале июня уже на протяжении 5 лет. Конечно же, мы не могли не пригласить участников Кадрового клуба к участию в этом мероприятии. Кто-то принял участие в Самарском марафоне, но многие организовывали свои собственные мероприятия в малых городах и районах.

Г – Грушинский фестиваль. Детская площадка на фестивале авторской песни имени Валерия Грушина стала такой же традицией, как «гитара» или гора. Описывать детскую площадку невозможно, это просто один возглас «ВОТ ЭТО ДА!!!» Это нужно пережить.

И – История успеха. Это своего рода зачетная работа. Пройдя через 3 традиционных дела ФДО, участники должны были написать свою историю успеха, в которой бы отразились успехи их участия в указанных выше мероприятиях. Истории пришли разные. Сначала они поражали полным несоответствием заданию, а потом, после вдумчивого чтения, яркостью и интересом.

Вот примеры некоторых из них. Стиль, орфография и пунктуация авторов сохранены.

История первая...

В

19 мая исполнилось 80 лет со дня образования Всесоюзной пионерской организации имени В.И. Ленина. В преддверии этого дня – 18 мая 2002 г. – при проведении общегородской акции «Мост» на площади г. Октябрьска был представлен проект «Пионерская маевка». Жителям города предлагалось проголосовать «ЗА» или «ПРОТИВ» пионерии. А также молодое поколение имели возможность заполнить анкеты, в которых они показали, что же знает молодежь о пионерском движении и выразили письменно свое отношение к красным галстукам. При подсчете голосования выяснилось, что из числа проголосовавших 80 % проголосовало «ЗА».

Кроме голосования на площади прошла главная торжественная линейка с принятием молодежи в пионеры. В этот день 9 ребят стали обладателями красных галстуков.

Взрослые понимают, что возврат к прошлой Пионерии с ее советами дружины, дежурствами, сбором металлолома и линейками уже невозможен, однако то, что в наши дни нужен аналог Пионерии, об этом иногда задумывается почти каждый. Я, учась в школе, была пионером ровно неделю, после чего пионерскую организацию отменили. Я в каком-то роде была «последней из магикан».

М

Ежегодно в нашем городе (г. Октябрьск) десятки детей остаются без родителей. Уходят из дома, вынужденные искать себе пропитание. И как больно смотреть в глаза такому ребенку, что протягивает трясущуюся ручонку с просьбой: «Дайте покушать...» По статистике сейчас в Октябрьске 5622 ребенка. Из них 116 детей из семей, которые оказались в социально-опасном положении. У 26 детей родители лишены родительских прав, 160 воспитываются в «небла-

гополучных семьях», 264 ребенка проживают в неполных семьях, у 1596 детей кто-нибудь из родителей безработный. В Октябрьске насчитывается 96 многодетных семей, в которых 335 детей, под опекой – 85, в приемных семьях – 30, детей-инвалидов – 143. Вот такая статистика и побудила молодежное объединение «Новое поколение» и отдел по делам молодежи провести акцию «Дети-детям», целью которого и явилось оказание конкретной помощи детям г. Октябрьска (спецшкола для детей с девиантным поведением, центр социальной реабилитации, дети из социально незащищенных семей).

Организаторы рассчитывали, что ситуация изменится:

- для детей: получают реальную помощь и поймут, что они не одиноки и есть люди, которые хотят им помочь;
- для молодежи: молодежь сможет реализовать свои способности, акция позволит поднять имидж МО, расширить контакты и поле деятельности МО;
- для города: привлечение внимания органов власти и жителей города к проблемам детей, попытка решения проблемы детей не властями, а самими детьми.

Дату проведения наметили на май-июнь 2002 года. Сам марафон решили провести в несколько этапов:

1. Проведение социологического исследования с целью выявления адресатов конкретной помощи.
2. Создание пунктов приема благотворительной помощи (7 площадок города).
3. Подготовка и обучение (минимум 15 человек) волонтеров для проведения акции (реклама, работа на приемных пунктах, на детских и игровых площадках).
4. Распределение собраний благотворительной помощи и взносов по конкретным адресатам.
5. Подведение итогов и анализ хода подготовки и проведения акции «Дети – детям».

Главной задачей являлось провести рекламный этап удачно и заметно. Он должен был дать своеобразный толчок, рассказать о сути акции и собственно начать сбор вещей. Именно этот этап и был осуществлен открытого городского фестиваля «Мост» 18 мая 2002 года. Были придуманы различные игровые конкурсы, а также дети могли написать свое заветное желание и опустить в волшебную банку. Гвоздем детской площадки была автомашина, предоставленная Управлением по вопросам семейной политики. На этой машине любой желающий мог оставить свои отпечатки ладоней или что-то написать. Это «занятие» вызывало самые большие эмоции.

После проведения проекта «Дети – детям» на «МОСТу» ребята еще в течение месяца получали помощь. А сейчас все собранное начинает переадресовываться нуждающимся семьям. Помощь получают около 30 семей.

И это уже не плохо!

Г

Грушинский фестиваль... Думаю, каждому молодому человеку знакомо это словосочетание. Ведь оно значит, во-первых, потрясающую природу Жигулевских гор, во-вторых, компанию друзей, в-третьих, бардовские песни (знакомые и нет). И каждый старается попасть на ежегодную июльскую «Грушу», чтобы немного отдохнуть от суеты каждодневной и побыть в компании друзей, зарядиться положительными эмоциями и завести новых друзей. Ребята из города Октябрьска тоже были на этом июльском фестивале. Но поехали они не с пустыми руками: прихватили с собой большую «амбарную книгу», изготовленную своими руками. В этой «книге» каждый желающий мог написать все что хочет. А именно: что он думает о Грушинском? Что или кого считает достопримечательностью фестиваля?

Отзывов было много. И разных...! Теперь у Грушинского фестиваля есть своя амбарная книга, которая будет передана Федерации Детских Организаций.

История вторая...

За какими только чудесами мы не гоняемся. Но многие ли задумывались над тем, что сегодня самой большой редкостью, чудом из чудес стало обыкновенное счастье. Счастье – это жизнь, труд, здоровье, смех детей, творчество, любовь, взаимопонимание, мир на земле...

Детская общественная организация «СаХр» (Совет активистов Хворостянского района) поставила перед собой задачу достучаться до каждого сердца, до каждой души. Мы хотели заставить взрослых людей оглянуться вокруг: не стоит ли рядом тот, кто не просит о помощи, но нуждается в ней, кто надеется на тебя, но не может сказать об этом.

На территории Хворостянского района в поселке Масленниково вот уже 8 лет существует районный социальный приют для детей и подростков с красивым названием «Нежность». Здесь проживают ребята лишенные родительской ласки, тепла, а порой даже простого человеческого внимания.

Мы решили подружиться и познакомиться с воспитанниками приюта «Нежность». Но прежде чем приехать в гости мы решили провести благотворительный марафон.

Мы обратились за помощью во многие организации и учреждения нашего района. К сожалению на наш призыв откликнулись не все, но те, чье сердце не окаменело, кто воспринимает чужую боль как собственную приняли участие в нашем марафоне.

Первый взнос на счет благотворительного марафона поступил от главы администрации поселка им. Масленниково В.И. Зиновьева

В марафоне приняли участие:

- П.И. Лазарев – директор савхоза им. Масленникова;
- Масленниковская ср. школа (В.М. Шустов);
- АО «Степное» (рук. А.В. Широбоков);
- ЗАО Маслозавод «Хворостянский»;
- ПЖКХ (рук. Л.Н. Грольев);
- МТС (рук. Н.А. Анкуда);
- Аптека № 68 (рук. Г.В. Ерина);
- БТИ (рук. Г.Ф. Сорокина);
- ЧП «Лилия» (рук. Л.А. Бредихина);
- ЦРБ (рук. Корженкова Н. Н.);
- частные предприниматели и многие другие.

Марафон проходил в два этапа. Первый этап – благотворительный концерт, который проходил 1 июня в РДК «Колос».

Билет можно было приобрести оставив у входа в зал детские вещи, игрушки, книги, которые перестали радовать одних детей, но так необходимы другим.

В благотворительном концерте участвовали семьи, в которых в настоящее время воспитываются дети из социального приюта «Нежность».

Большую поддержку при проведении благотворительного марафона оказали:

- отдел культуры;
- отдел молодежи;
- отдел семьи, материнства и детства.

В ходе благотворительного марафона было собрано 15 тыс. р., детская одежда, игрушки, книги.

Вот теперь можно было отправиться в гости в приют.

Наше знакомство состоялось 8 июня. Мы провели там весь день. Подготовили концертную программу с элементами игры, во время которой происходило торжественное вручение подарков.

Вечером, когда настало время подарков, ребята как-то незаметно для себя собрались во дворе в один круг. Сначала все долго молчали. Нужно было что-то сказать, но решиться не мог никто. Вскоре круг начал сужаться и постепенно превратился в огромный шар, состоящий из множества детских лиц с груст-

ными, но счастливыми глазами. В руках у всех были белые клочки бумаги с адресами и телефонами новых друзей.

Все мы вдруг поняли, что свершилось чудо, то самое настоящее чудо, которое делает человека счастливым. И это ощущение счастья становится большим уже от того, что его подарили дети – детям.

История третья...

Дети – детям

Мо: Привет друзья!

Ди: Здравствуйте уважаемые коллеги. Позвольте представиться.

Мо: Мы независимые исследователи невероятного и захватывающего мира НКО.

Ди: Я – доктор детских и молодежных наук Ди, а это мой друг весельчак Мо. Сегодня мы расскажем вам о нашей новой научной командировке.

Мо: Да! Совсем недавно в июне в Самарской области прошел летний марафон.

Ди: Его главная цель – благотворительность.

Мо: Участие в нем могла принять любая общественная организация.

Ди: Естественно, дорогие коллеги, она должна была провести акцию благотворительного характера.

Мо: Пространства для фантазии было очень много, собственно его границы зависили от самих участников.

Ди: На этот раз мы решили навестить новичков этого марафона.

Мо: Достав из широких штанин «прибор поиска новичков» и собрав свои пожитки мы отправились в путь.

Ди: 18 мая 2002 года мы прибыли в небольшой городок Октябрьск.

Мо: Приехали рано утром и сразу же окунулись в море суеты. Дело в том, что Октябрьск готовился к проведению II открытого фестиваля Мост.

Ди: Он направлен на формирование местного патриотизма и развитие общественной самодеятельности горожан, освоение принципов работы с «гуманитарными технологиями».

Мо: Сама молодежь расшифровывает «Мост» как «Молодежную открытую современную тусовку».

Ди: Прохаживаясь по главной площади города (место прохождения фестиваля), которая постепенно наполнилась народом, мы заметили «подозрительных» ребят в оранжевых жилетах и цветных банданах.

Мо: Я предложил Ди подойти и узнать вся ли молодежь ходит в такой одежде.

Ди: Познакомившись, мы узнали, что они из молодежного объединения «Новое поколение», которое работает при отделе молодежи города.

Мо: А что касается жилетов, то их носят волонтеры (не считая железнодорожников), а банданы только посвященные волонтеры, то есть те, которые прошли специальный обряд.

Ди: На площадь ребята пришли не просто так, а для проведения совместно с отделом молодежи и отделом семьи, благотворительной акции «Дети – детям».

Мо: А побудило их на это доброе дело, вовсе не доброе положение дел.

Ди: По статистике в Октябрьске 5622 ребенка. Из них 116 детей из семей, которые оказались в социально-опасном положении. У 26 детей родители лишены родительских прав, 160 воспитываются в «неблаго-получных семьях», 264 ребенка проживают в неполной семье, у 1596 детей кто-нибудь из родителей безработный. В Октябрьске насчитывается 96 многодетных семей, в которых 335 детей, под опекой – 85, в приемных семьях – 30, детей-инвалидов – 143. И почти всем им нужна помощь.

Мо: Да, для такого маленького города с населением чуть более 30 тысяч человек, это ужасающие цифры. Вот ребята и решили организовать сбор частных пожертвований: книг, детской одежды, игрушек и канцтоваров, а потом все это передать детям.

Ди: Конечно вам помочь сложно, поэтому ребята выявили, благодаря отделу семьи, те семьи, которые более остро нуждаются в помощи чем остальные

Мо: А книги волонтеры собирались передать спецшколе, где их так не хватает.

Ди: Перед акцией ребята проинформировали население о ее проведении и цели всеми доступными средствами. Развесили объявления по городу, юные журналисты статью в газете написали и говорили об этом по радио. Провели агитацию в школах. Это имело свой успех, некоторые из них откликнулись и впоследствии привезли на акцию коробки с вещами.

Мо: Кстати, сбор вещей по школам можно было превратить в некое соревнование, кто больше соберет, тот на самой акции приз получит или что-нибудь этакое.

Ди: Саму акцию волонтеры решили провести в несколько этапах. Первый – рекламный, заявка о себе, он дает своеобразный толчок, рассказывает о сути акции и собственно начинает сбор вещей. Второй – продолжает сбор на назначенных в первом этапе станциях размещенных в разных районах города.

Мо: Да, вдруг, до кого-нибудь объявления «не дойдут» или он не сможет оказать помощь на первом этапе, то второй эту возможность даёт еще раз.

Ди: И третий этап – это сортировка вещей и передача их по адресам.

Мо: Естественно помощь передается в соответствии с тем, кто в чем нуждается.

Ди: Главный задачей являлось провести первый этап удачно и заметно. Вот ребята и воспользовались грядущим фестивалем «Мост», он является городским, а значит на нем будет не мало народа. Хороший шанс.

Мо: Конечно, не просто выйти на площадь и кричать «Помогите бедным детям!» ребята не собирались.

Ди: Мо прав, как правило люди не воспринимают такие кличи помощи, это скорее их раздражает и отталкивает.

Мо: Нужен был другой подход. Ребята решили сделать детскую площадку.

Ди: Придумали различные игровые конкурсы. Поставили несколько столов: на первом детей обучали оригами, а сделанные в итоге своими руками подделки они забирали с собой; на втором учились рисовать, а на третьем они писали свои самые заветные мечты и опускали их в волшебную баночку (кстати, за этим делом были замечены и взрослые).

Мо: Ничего удивительного Ди, я сам когда увидел с какой надеждой и верой в то, что желание исполнится дети опускали свои самые записки, не выдержал, написал свою заветную мечту и тоже отправил в эту волшебную баночку.

Ди: В будущем ребята планируют выпустить книжечку «Желание детей г. Октябрьска» или что-нибудь в этом роде.

Мо: Поучаствовав в конкурсах и побывав у столиков мы с Ди отправились к гвоздю детской площадки – машине, которую предоставил отдел семьи. Любой желающий мог опустить руки (свои или чужие) в банку с краской и в любом месте машины (кроме салона) оставить свои ладошки или что-то написать. Народу было куча. Чесно сказать к детской площадке и подходили только ради того, чтобы оставить на машине свой цветной отпечаток. Да, машиной заинтересовались даже телевизионщики с РТР Самара.

Ди: А что касается вещей, то ребята собирали их в детский манеж, по двум причинам: он прозрачный и детский.

Мо: Больше всего мне понравилось когда молодая семья подошла к манежу, мама дала вещи ребенку и он сам своими маленькими ручками, с улыбкой на лице, положил их в манеж. Я чуть не расплакался, трогательная картина.

Ди: Вещи регистрировала девушка-волонтер, записывала наименование принимаемой помощи, по возможности Ф.И.О. и домашний адрес дарителя и

потом сама расписывалась, как бы принимая ответственность за полученные вещи. Но надо признать, что недоработки были. Ребята не смогли передать того тяжелого положения детей из неблагополучных семей. Единственное что они сделали, так это повесили цифры статистики на окне машины (следует отметить место выбрано удачно). Некоторые люди которые приходили даже не осознали суть этой акции. Все внимание переключалось на машину.

Мо: Мне кажется было бы неплохо отобразить жизнь этих детей с помощью фотографий, они бы вызвали наглядность и возможно сострадание, эффект был бы на лицо. Хотя с другой стороны войти в положение этих ребят сложно, а корректно и тактично отобразить все это еще сложнее, для этого требуется опыт.

Ди: На этом первый этап закончился. Ребята еще в течении месяца получали помощь, пусть не так много, но это уже хорошо. А сейчас все собранное начинает адресовываться нуждающимся семьям.

Мо: Помощь получают около 30 семей к сожалению это не все, но это уже существенный сдвиг, хотелось бы чтобы он был не последним, да и сами ребята говорят, что такие акции станут регулярными.

В

*Россия – Самарская область – Октябрьск
32 июня 3000 год от Рождества Христова
25:00*

– Уже зажглись электростартеры, тебе пора спать.

– Дедушка, расскажи мне сказку на ночь, только не про поп-политиков и про то, как элетронеогазеденический спадиум восходит до токонифротеритической низоцветоплазмы. Ладно.

– Хорошо, уговорил. Ммм. Тебе уже 2,5 года... тебе пора об этом узнать.

– Узнать о строении нового космического корабля модели T13252/2x5+3-1:0?

– Не, нет. Узнать о нечто более высоком, чем твой корабль. Я расскажу тебе легенду о благородных воинах сил доброты и гуманности.

– Ты говоришь о звездных воинах в черном?

– Нет, они совсем не звездные, а земные и совсем не в черном. Они носили красные галстуки, пилотки и значки. Их называли Пионерами. Самые первые из них появились 19 мая 1922 года. С тех пор их сила росла, их становилось все больше и больше, они всегда были готовы, они помогали тем, кому нужна была их помощь. Но однажды, в начале 90-х, Россию захватили черные маги коррупции, зла, отчаяния и бедности. Они заколдовали практически весь народ. Натиск и могущество колдовства оказалось слишком высоки, что-то случилось с магией Пионеров и они превратились в обычных людей. Остались

лишь избранные. Передавая свои знания ученикам, вместе они на протяжении 10 лет изо всех сил пытались вернуть потерянное. У них многое получилось. На территории области образовались и начали действовать более 300 детских и молодежных организаций различного направления.

Близился великий праздник – 80-летие Пионерии. Новая армия добра решила еще раз напомнить людям о Пионерах и показать им, что еще не все потеряно.

У нас в Октябрьске к этому празднику тоже готовились. Отдел молодежи города предложил создать настоящий пионерский отряд. Идею поддержали. И вот слетевшись на Слете белых магов (круглом столе) в священных пещерах отдела молодежи, заместитель главы администрации города по социальным вопросам М.В. Павлынева, представители отдела образования и ветераны пионерского движения вместе со специалистами отдела молодежи, поставили перед собой вопрос – стоит ли вообще возрождать пионерское движение?

После долгой эмоциональной дискуссии единогласно решили – стоит. Теперь необходимо было создать образ современного пионера. От старого и проверенного принципа – быть первым в добрых и полезных делах – отступать не стали. Единственное что убрали, так это коммунистическую идеологию (демократия всетаки). Теперь следовало найти этих самых первых. И белые маги вооружившись своими знаниями отправились в пио-поход по школам. Ребята с открытыми ртами слушали рассказы о благородных делах Пионеров, с каждой минутой количество желающих стать одним из первых возрастало. Но следовало отобрать лучших. Ими стали 9 ребят из 5 школ в возрасте 9-10 лет.

Принимать новобранцев в пионеры решили на открытом фестивале «Мост», так как он собирал на площади практически всех горожан. Проект назвали «Пионерская маевка».

И вот наступил этот светлый день. 18 мая 2002 года. Представь себе, внучек, площадь заполненная народом, пресса, волнующая сцена и вот на нее под пионерскую песню неуклюже маршируя, поднимаются 9 маленьких ребятешек в белых рубашках. За ними, со знаменем пионерской организации, ветераны пионерии и естественно пресса. После чтения стихов новобранцами, поздравлений и напутствующих слов взрослых, «старики пионеры» под звуки горна взяли в руки настоящие пионерские галстуки и лично, профессионально повязали их молодой смене, а потом вручили подарки. После чего все спустились на площадь к информационному стенду. На нем висели фотографии первых пионеров города, галстуки былых годов, рядом стояли настоящие горны и два барабана. Также всем давалась возможность проголосовать «за» пионерию или «против» и ответить на вопросы анкеты. Все желающие могли задать вопросы ветеранам, на которые те с бодростью отвечали...

Вообщем, внучек, этот проект стал гвоздем «Моста». Это означало, что еще не все потеряно. После акции новоиспеченные Пионеры решили обсудить свои будущие дела на I-м Пионерском сборе в сентябре, где также выберут отрядную песню, девиз и символику. Кстати, после «Пионерской маевки» с желанием принять еще один пионерский отряд выступила школа № 3.

Этот праздник закончился, а на следующий день, тобиж 19 мая в день рождения Пионерии, отдел молодежи, представители МО «Новое поколение» и ветеран-пионер, взяв с собой информационный стенд и все к нему прилегающие, и отправились в сказочную Страну Детства, которую создали добрые волшебники Департамента по делам молодежи Самарской области, Самарского дворца детского и юношеского творчества и Федерации детских организаций Самарской области. Их объединяло одно чувство, любовь к Пионерии, ради которой они и собрались.

После все отправились в Струковский парк, где собственно и проходил праздник. После торжественной линейки открытия праздника народ разбрелся по парку. Программа была настолько насыщена, что увидеть, а тем более поучаствовать во всех мероприятиях было просто невозможно. Представители Октябрярска отправились на выставку-презентацию современных детских организаций, где и представила свой информационный стенд. Желających заполнить анкету было достаточно много, даже больше чем на «Мосту» а половина стенда «За Пионерию» просто ломилось от количества голосов. Все прошло более чем удачно, ребята даже интервью журналистам со «Ската» дали.

После праздника в 17:00 представители детских организаций отправились в дальний двухчасовой путь по реке Волга, где октябрюцам улыбнулась возможность познакомиться с западными волонтерами, что они и сделали, а пообщавшись, немножко опытом обменялись. К сожалению все хорошее заканчивается быстро, но все получили новый заряд энергии и вдохновения для дальнейшей битвы с черными магами.

Вот собственно и все, давай, закрывай глаза, пора спать.

– Дедушка, а Пионеры победили черных магов.

– Конечно, ведь они «все готовы».

– А сейчас, сейчас они есть?

– Есть, конечно есть... сейчас их никто не победит, их секрет в сплоченности, а их главное оружие...

– Бластер 3332?

– Нет, улыбка с которой они преодолевают трудности. Скоро ты тоже станешь Пионером, а сейчас спи и пусть тебе снятся сны о благородных воинах доброты и гуманности.

Г

Теплая компания, будоражащие душу песни под гитару, потрясающая природа Жигулевских гор, согревающий костер и непроходимые стены дыма, отпугивающие комаров. Романтика. Все это и многое другое вы сможете найти на Грушинском фестивали (странно, но мне это напоминает рекламу). Интересно, а что или кто привлекает в эти места десятки тысяч человек. Ведь не все любят бардов? Волонтеры из г. Октябрьска, приехав на проходивший этим летом очередной Грушинский, решили ответить на этот вопрос, создав амбарную книгу фестиваля. Для реализации этого проекта потребовалось немного: бумага, ручка, умение выговорить фразу «Что или кого вы считаете достопримечательностью Грушинского?» и народ.

Казалось, проще нет ничего. Но не тут то было. Нарисовалась громадная проблема, бумаги не оказалось. Виновником ее полного истребления стал внезапно напавший ночью жидкий, но хваткий стул. Пришлось вспомнить школьные годы и пробежать добрых 3 км в поисках новой партии бумаги. Бумага найдена. Немедля ни секунда (жидкий стул коварный хищник) волонтеры приступили к осуществлению акции. Возникла вторая проблема. Отдышка. После такого кроса что-либо выговорить довольно сложно... Пришлось ждать... Дыхание восстановилось. Пора приступать. Но вот возникла новая проблема – ручку забыли в лагере. Бежать обратно не имело смысла, нужно было идти. А заодно спрашивать у народа, что же или кого же они считают достопримечательностью Грушинского. Ответы пришлось запоминать. До лагеря оставалось 2 км, а материала уже было предостаточно (слишком много народа оказалось). Чтобы не забыть драгоценные мнения пришлось бежать. Добежав, восстановив дыхание, достав ручку волонтеры все быстро перенесли на бумагу. Оформили. Ура! Книга готова! Оказалось, что единого мнения о достопримечательности фестиваля не оказалось. Именно это делает его еще более таинственным и непостижимым.

Результаты проекта оказались очень прагматичными: во-первых, теперь у Груши есть своя амбарная книга, которая будет передана Федерации Детских Организаций; во-вторых, волонтеры укрепили свое здоровье и провели профилактику своей памяти...

* * *

Вот такие вот непохожие и оригинальные истории успеха, присылали нам участники проекта. Мы специально не указываем авторство (хотя и нарушаем тем самым законодательство об авторских правах), т. к. нельзя среди присланных работ выделить какие-то особенные, просто эти истории успеха показались нам наиболее характерными: одни наполнены конструктивом, а другие эмоциями, и сделать выбор между ними – ой как тяжело.

Всего к нам пришло более 20 историй, которые были нами внимательно изучены. Все работы были зачтены, и участники перешли к новому этапу.

АВС КК

Летняя выездная сессия Кадрового клуба прошла с 6 по 9 августа на базе ДОО «Ракета». В ней приняло участие 22 человека из 12 организаций со всей области: Октябрьск, Чапаевск, Сызрань, Отрадный, Новокуйбышевск, Тольятти, Хворостянка, Красноармейское.

Несколько слов о каждой организации, принявшей участие в этом мероприятии:

Центр молодежных инициатив «Альтаир»

(г. Отрадный, ул. Первомайская, 25)

Создан 29 декабря 1998 г.

Ресурсная деятельность, досуговая, учебная, методическая, благотворительная.

Структура организации: Председатель напрямую руководит бухгалтером, юристом, педагогом-организатором. Педагог-организатор руководит волонтерами.

Организация существует за счет городского бюджета, грантов и деятельности волонтеров.

Организация делает это для того, чтобы разнообразить досуг молодежи, привлечь молодежь к общественной деятельности, создать условия для нормальной социализации молодежи, профилактика вредных привычек, негативных явлений, помочь раскрыть и реализовать свои творческие способности в той или иной области, сотрудничество с НКО г. Отрадного + ФДО + Свежий ветер.

Миссия: создать условия, способствующие развитию НКО г. Отрадного, представляя разностороннюю информацию, оказывая консультационные услуги и досуговые мероприятия.

Психологический клуб «Лидер» (г. Сызрань)

Создан в 1998 г., зарегистрирован в 2001 г.

Предмет деятельности: проведение индивидуальных и групповых психологических тренингов, проведение психологических семинаров, проведение сборов по программе «Лидер» («Успех»), обучение искусству внутреннего самоуправления (понимание самого себя и других), развитие склонностей к лидерству, обучение межличностному взаимодействию и деловому общению, обучение навыкам самоанализа, обучение искусству публичного выступления.

Деятельность планируется на 1 год вперед (проведение традиционных мероприятий, работа тренинговых групп, заседание совета) и корректируется в

соответствии с запросами (проведение программ в школах, институтах, техникумах).

Цели организации: помощь в становлении современного человека, развитие его личных качеств и формирование лидерских навыков поведения, развитие нравственных начал у подрастающего поколения, формирование новых взаимоотношений между молодежью и взрослыми через уважение прав друг друга и сотрудничество.

Для реализации целей применяются следующие методики: разнообразные психологические методики, работа психологов, связи с ФДО, другими НКО и администрацией, гранты.

Миссия: создание благоприятного психологического климата для развития личности и социализации молодежи г. Сызрани.

Молодежный Центр «Альтернатива» (г. Тольятти)

Создан на базе ОДМ Центрального района в 2000 г.

Деятельность: проведение досуговых акций.

Цели: воспитательная, обучающая, информационная.

Ресурсы: технологические, информационно-методические, людские.

Планирование деятельности осуществляется через проведение работы с ТОСами, школами, другими общественными организациями.

Молодежный клуб «Авангард» (с. Красноармейское Самарской области)

Создан 1 апреля 2002 г.

Деятельность: проведение акций, праздников, вечеров, создание молодежного парка, шефство над памятниками, работа с ветеранами.

Направления деятельности: развлекательное, экологическое, патриотическое, благотворительное.

Цели: воспитание в молодежи доброты, отзывчивости, целеустремленности; информационная поддержка активного образа жизни

Ресурсы информационные (библиотека, страничка в газете), спонсорские (частные предприниматели), людские (20 активных детей 8-11 классов).

Планирование деятельности осуществляется спонтанно, но с учетом праздников и мероприятий ФДО.

Миссия: МК «Авангард» призван создать условия для организации досуга молодежи и жителей села, объединения усилий граждан в решении экологических проблем района на основе добровольного участия.

Молодежный клуб ГНОМ, Театр эстрадных миниатюр «Безпредел»

(г. Новокуйбышевск, ул. Свердлова, д. 5)

Деятельность: досуговая, культурное времяпрепровождение, благотворительность.

Формы работы: игровые программы, сказочные представления, участие в городских мероприятиях.

Цель: привлечение детей и молодежи к культурному развитию.

Ресурсы: государство, коммерческие организации, КДМ, СМИ, сотрудничество с ФДО, КДО «Перспектива», «FREEDOM».

Проблемы: отсутствие транспорта, времени, средств.

Совет инициативной молодежи (г. Чапаевск)

Деятельность: добровольчество, благотворительные акции, организация и проведение досуга.

Формы работы: собственная инициатива, выполнение заказа других организаций.

Цель: приносить радость, набираться опыта, приносить пользу городу.

Ресурсы: использование помещения КДМ, работа со СМИ, взаимодействие с ФДО.

Совет актива Хворостянского района (с. Хворостянка Самарской области)

Деятельность: досуг (конкурсы, выставки, сборы), волонтерство, благотворительность.

Форма работы: проведение тематических конкурсов, выставок, сборов, организация семинаров, накопление банка данных о детских организациях, пропаганда опыта.

Цель: объединение школьников для организации интересного досуга, взаимодействие с администрацией района с целью развития детских организаций.

Ресурсы: сотрудничество с администрацией района, людские (21 активист).

Миссия: развитие детской политики на территории всего Хворостянского района, предоставляя консультационные и образовательные услуги, информируя детей в возрасте 10-16 лет по волнующим вопросам.

Молодежное объединение «Новое поколение» (г. Октябрьск)

Деятельность: развитие волонтерского движения, журналистская деятельность, выявление неформальных организаций и взаимодействие с ними.

Форма работы: проведение городских слетов, благотворительных и культурных акций, страничка «МОСТ», радиопередача «Погром», слёт «Танцы на воле», городские мероприятия.

Цель: для выхода дворовых неформальных организаций «из тени», создание единого информационного поля, становление и развитие молодого человека как личности.

Ресурсы: людские (волонтеры), связь с администрацией города, интеллектуальные ресурсы, материальная поддержка спонсоров и государства, СМИ, внешнее взаимодействие.

Миссия: способствовать выявлению и объединению дворовых неформальных групп различных направлений для преодоления их общественной изолированности.

Участникам была предложена следующая программа.

6 августа

- 15.00 Общий сбор. Презентация курса обучения. Соглашения. Создание МИГов.
- 15.30 Работа по МИГам. Вводная по работе в рамках курса по категориям. Ожидания.
- 17.00 Диагностика состояния организаций. Выработка миссий, принципов, видения, ценностей ДиМО.
- 20.15 Правовая игра «Знай свои права».
- 22.00 Вечерняя программа «Мы с вами уже встречались!»
- 23.30 Рефлексия по МИГам.

7 августа

- 10.00 Практикум «Поиск средств (фандрайзинг)» (спонсоры, гранты, частные пожертвования, добровольцы).
- 15.00 Индивидуальные консультации.
- 17.00 Дискуссия «От временной группы к эффективной команде».
- 20.15 Деловая игра по управлению персоналом «Фабрика».
- 22.30 Вечерняя программа «Величайшее чудо в мире».
- 23.00 Рефлексия по МИГам.

8 августа

- 10.00 Специфика ДиМО (Выступления гостей: «Детский фонд», «Равенство»).
- 12.00 Создание и развитие детского и молодежного коллектива.
- 14.00 Круглый стол «Проблемы и перспективы взаимодействия ДиМО и государства».
- 16.00 Игровые технологии в детских организациях.
- 18.00 Технология «Сбор частных пожертвований».
- 19.00 Презентация информационно-методического фонда ФДО.
- 20.15 Практикум по PR (имидж, символика, СМИ).
- 22.30 Прощальная вечеринка.
- 23.00 Рефлексия по МИГам.

9 августа

- 10.00 Разработка плана деятельности в рамках акции «ПОВОРОТ».

Как видите, программа довольно интенсивная, но участники умудрялись находить время для скромного отдыха. Например, на прощальном вечере прозвучала песня, сочиненная по поводу летней выездной сессии.

*Мы о встрече мечтали весь год.
ФДО праздник нам подарило.
Много было различных забот,
Столько было растрачено сил,
И сюда мы стремились не зря.
Что планировал, каждый успел,
И мы счастливы здесь: ты и я
Получил каждый то, что хотел.
Это все, что останется после меня
Это все, что возьму я с собой.*

К работе привлекались и сторонние специалисты, которым мы говорим: «Огромное вам спасибо!»

Это были:

- Дорощеева Валентина Анатольевна – заместитель председателя Самарского областного отделения Российского детского фонда;
- Иванова Наталья Анатольевна – педагог дополнительного образования Самарского Дворца детского и юношеского творчества. Руководитель игрового коллектива «Релакс»;
- Катальников Андрей Владимирович – менеджер по управлению;
- Кирдяшева Маргарита Петровна – заместитель председателя Самарского Союза молодежи. Руководитель бизнес-клуба «Ренессанс»;
- Кулагин Игорь Геннадьевич – начальник отдела по взаимодействию с общественными организациями Департамента по делам молодежи Самарской области;
- Тарасова Елена Олеговна – преподаватель кафедры гуманитарных наук Сызранского филиала Самарского государственного технического университета. Руководитель клуба практической психологии «Лидер» (г. Сызрань).

Хотя прекрасно известно, что нет лучшей похвалы для эксперта, чем отзывы участников его программе.

«Я поняла, что есть в моей работе вещи, о которых я знаю мало или не знаю совсем, но учиться никогда не поздно! Будем учиться вместе!»

«Информация интересная, доступная и вся на примерах. Спасибо!»

«Оксана объяснила все доступным языком, что очень важно. PR – это класс! Интересно!»

«Это было трудно, но мы это сделали!»

«Очень интересно, но я наконец-то почти поняла роль нашей организации в жизни села».

«Больше узнала о фандрайзинге, правилах общения со спонсорами, о том, какие компании предоставляют помощь».

«Ну, теперь уж точно знаю, как выпросить деньги! Буржуи держитесь!»

«Много можно узнать о человеке с помощью игр. Я узнала, когда такие игры можно проводить».

«Узнала много нового об управлении коллективом. Выявила недостатки, ошибки своей деятельности».

«Очень доступно, особенно понравилась практическая часть. Относительно вопросов команды буду вносить изменения в свою работу с ребятами. Чем раньше, тем лучше».

«Выяснила, что управлять людьми трудно, но реально. Кому-то дано от природы, а кто-то учится этому».

«Я поняла, что, кроме педагогических знаний, нужно иметь психологические. Хочется учиться, мучиться, но добиться!»

«Очень полезная информация – приятно общение с профессионалом».

«Я не получила ответа на свой вопрос. Но прояснила ситуацию и знаю, что нужно действовать».

«Интересно иногда пообщаться с умными людьми».

«Я узнала, как лучше подойти к государству».

«Как лучше обращаться к государству, оказывается, у разной молодежи разные потребности. А государству нужно всем угодить».

«Получила возможность высказать наболевшее. Мне дали хорошую консультацию по волнующим меня вопросам молодежной политики».

«Проблем много. Надо решать. Важно, что не забывают, идут на контакт».

«Замечательная дискуссия, ответы на интересующие вопросы. Доступно».

«Все-таки барьеры между ГО и НКО (ДиМО) есть, несмотря на то, что ГО делает некоторые шаги к сотрудничеству с ДиМО».

Приятно слышать хорошие, добрые слова и конструктивную критику в свой адрес. Мы обязательно это все учтем при нашей дальнейшей работе.

ПОВОРОТ

Образ Поворота на первый взгляд весьма одиозен. Какое отношение имеет обучение к дороге? Как оказалось, самое прямое. Очень сложно закрыть страницу и начать писать с белого листа, если это книга собственной жизни. Чтобы по-новому подходить к своим традиционным делам, требуется решить массу проблем. Часто необходимо по-новому взглянуть на свою деятельность, своих коллег, свое отношение к работе. Все это требует поворота, т. е. принятия новой

позиции. Найдя этот образ, мы задумались о его деятельностном наполнении. Для этого мы рассмотрели некоторые аспекты работы руководителей ДиМО:

П – Право – необходимо знать правовые основы деятельности.

О – Окно – посмотрим на наших партнеров? Ведь без знания возможных партнеров в наше время сложно выжить.

В – Волонтер – к счастью, это уже хорошая традиция в нашем обществе.

О – Организатор – без комментариев.

Р – Рюкзак – все в поход за знаниями!

О – Обмен – обмен мнениями по поводу нашего похода.

Т – Тренер – уже почти «гуру», и можно кого-то чему-то научить.

Вся эта схема была уложена в рабочую тетрадь, представленную ниже.

Рабочая тетрадь

Вступление

П – право

О – окно

В – волонтер

О – опыт

Р – рюкзак

О – обмен

Т – тренер

Кажется, что все просто, а поди воплоти это в жизнь. Каждая буква – задание. Каждое задание – шаг к новым знаниям и опыту. Каждый шаг – груда новых вопросов. Каждый вопрос получит свой ответ в этом путеводителе.

Путеводитель – это клубок, который увлекает нас по определенному пути. Имея с собой такой клубок, не страшно пуститься в самый запутанный лабиринт.

Этот путеводитель для вас составили координаторы Кадрового клуба – члены Федерации детских организаций.

В 1991 г. ФДО отправилась в путь по суровой жизни. За эти годы были и грозы, и буреломы. Но были и полянки, где встречаешь друзей, и широкая дорога из желтого кирпича, по которой было весело шагать с друзьями. ФДО никогда не унывала, искала и находила помощь у друзей, училась у других и приглашала учиться у себя.

Так прошло 11 лет, и, обобщив весь свой опыт за эти годы, ФДО выбрала самые значимые для любой некоммерческой организации мероприятия. Так родился ПОВОРОТ.

Чтобы объяснить, что такое ПОВОРОТ, понадобится не один час, потому и был написан этот путеводитель, который поможет вам разобраться, что и как надо делать.

В добрый путь, друзья, и помните слова Еврипида: «Чем больше трудных дел, тем больше счастья!»

П – Право

Для погашения этой страницы вам необходимо посетить юриста и получить у него ответы на вопросы. Вы должны получить ответы на 8 вопросов (хотя можно и больше, если хотите). 5 вопросов мы уже сформулировали, 3 – на вашей совести.

Итак:

1. Какие виды государственной и муниципальной поддержки ДиМО существуют?

2. Как регламентируется деятельность союзов и ассоциаций?

3. Как оформлять отношения с добровольцами и надо ли это вообще?

4. Какие отчеты и куда мы должны подавать?

5. Какова процедура ликвидации организации и что будет, если больше года не заниматься организацией?

6. _____ ?

7. _____ ?

8. _____ ?

На следующих страницах оставлено пустое пространство, чтобы вы могли записать ответы на все эти вопросы.

Какие виды государственной и муниципальной поддержки ДиМО существуют?

Как регламентируется деятельность союзов и ассоциаций?

Как оформлять отношения с добровольцами и надо ли это вообще?

Какие отчеты и куда мы должны подавать?

Какова процедура ликвидации организации и что будет, если больше года не заниматься организацией?

Ну вот вы и получили ответы на интересующие вас вопросы. Уходя, не забудьте сказать «Спасибо» и «До свиданья».

Подождите, не убегайте, есть еще одно маленькое дело: специалист, который давал вам консультацию, должен поставить свою роспись и печать на этой странице.

Я, _____, действительно ответил на эти вопросы и проследил за тем, чтобы мои ответы были записаны в этой тетради.

_____/подпись и дата/
 м.п.

Вот теперь вы погасили букву «П»! С чем вас и поздравляем! А теперь вперед, дальше, на следующую страницу за следующим заданием.

О – Окно

Окно – проём в стене, через который мы можем видеть мир.

Прорубаем свое окно в мир!

Прорубили?

Запишите сейчас основные цели вашей организации:

А теперь посмотрите в окно и увидите своих друзей со схожими целями.

Запишите сюда контактную информацию этих организаций и их основные мероприятия.

Если вы нашли какие-либо вырезки, фотографии или буклеты, то вы можете собрать их в отдельную папку и приложить к этой рабочей тетради.

Название организации	Контактная информация	Основные мероприятия

После заполнения таблицы распишитесь здесь:

Да, я действительно собрал всю эту информацию!

_____ /подпись и дата/

В – Волонтёр

В нашей стране более распространено понятие «доброволец». Доброволец – добрая воля. В своей деятельности вы, наверное, не раз были добровольцем и, скорее всего, даже привлекали их сами. Потому понимание доброй воли для вас легко и просто, но можете ли вы поднять целые армии добровольцев на достижение целей вашей организации? Конечно, можете. Именно это вы продемонстрируете для погашения этой буквы. Вам необходимо организовать акцию с участием волонтеров. Для этого ответьте на следующие вопросы.

1. Какую проблему сможет решить ваша акция?

2. Какова цель вашей акции?

3. Опишите свою акцию. (Обязательно укажите сколько волонтеров вы собираетесь привлечь и сколько людей смогут получить ваши услуги.)

4. Заполните таблицу подготовки и проведения акции.

Что	К какому сроку	Какие ресурсы требуются	Кто отвечает

5. Составьте бюджет акции.

Статья расхода	Сумма / имущество	Когда поступят средства

6. Опишите планируемый результат.

7. Как вы оцените эффективность вашей акции?

Ответив на эти вопросы дело остается за малым – воплотить это все в жизнь. После того, как вы все это сделали, ответьте на следующие вопросы:

1. Сколько волонтеров вы пригласили?

2. Сколько из них пришло и приняло участие?

3. Какой у них был мотив?

4. Соберите список волонтеров в эту таблицу:

Фамилия, имя	Координаты	Подпись

5. Попросите волонтеров заполнить анкету (ответы запишите в таблицу):

а) Довольны ли вы прошедшей акцией и своим участием в ней?

Да	Нет

б) Что вам особенно запомнилось?

	Да	Нет
Работа		
Радость на лицах людей		
Энергия руководителя		
Сложность поручений		
Доброжелательное отношение людей		

Кстати, не забудьте собрать фотографии с мероприятия и приложить в отдельной папке к тетради.

О – Организатор

Организатор – это менеджер. Менеджер, как известно, выполняет 4 основные функции:

- планирование,
- организация,
- мотивация,
- контроль.

Пойдем по порядку.

Планирование. Прежде, чем что-либо сделать, надо это придумать.

1. Какую проблему сможет решить ваш проект?

2. Какова цель вашего проекта?

Опишите деятельность по проекту. (Обязательно укажите сколько волонтеров вы собираетесь привлечь и сколько людей смогут получить ваши услуги.)

3. Заполните таблицу подготовки и проведения мероприятий.

Что	К какому сроку	Какие ресурсы требуются	Кто отвечает

4. Опишите планируемый результат.

5. Как вы оцените эффективность вашего проекта?

Ну вот вы и распланировали свое мероприятие. Теперь переходим к организации. Для этого по шагам выполняем все записанное в плане. В этом вам поможет четвертый пункт плана. Далее идет мотивация. Если у вас есть постоянная

команда, которая всегда готова прийти на помощь, то вопрос мотивации будет решен для вас просто. Что делать, если такой команды нет? Перво-наперво найдите организацию, которая могла бы предоставить вам людей. Далее переговорите с ее руководителем и обсудите ваши **ОБОЮДНЫЕ (!)** выгоды. На всякий случай напоминаем вам «пирамиду» потребностей по А. Маслоу:



Согласно этой пирамиде, нельзя достичь следующий уровень удовлетворения потребностей, если не удовлетворены все нижние. Например, нельзя пытаться удовлетворить потребности человека в общении (социальные контакты), если он не чувствует себя в безопасности и хочет есть (физиологические потребности).

Далее следует контроль. Достигли ли вы тех результатов, которые обозначали в шестом пункте. Оцените эффективность мероприятия по критериям и механизмам, заложенным в седьмом пункте.

Теперь заполните таблицу анализа:

С какими трудностям вы встретились в ходе реализации проекта?	
Как вы преодолели эти трудности?	
Какие неожиданные «легкости» вам встретились?	
Что бы вы исправили, если бы проводили мероприятие повторно?	
Чем вы остались недовольны?	
Почему вы недовольны этим?	
О чем вы можете сказать: «Лучше, чем это сделал я, сделать нельзя!»	
Поставьте себе оценку по 5-балльной системе	
Поставьте оценку всему проекту по 5-балльной системе	

Как обычно, не забудьте приложить фотографии с вашего мероприятия.

Р – рюкзак

Рюкзак – это то, с чем мы ходим в поход. По дороге с облаками мы складываем в рюкзак всякую-всячину. Придя домой, мы открываем его и обнаруживаем много интересного.

Для погашения этой буквы вам необходимо сходить в «поход» и набрать много чего интересного. Итак, вы должны посетить одну из организаций, которые перечислены в вашем списке в букве «О – окно». Встретьтесь с руководителем организации, ее активистами и побеседуйте о том, как они работают, какие формы используют, какие интересные мероприятия они провели. Для рассказа мы отводим вам сразу несколько листов. Не пытайтесь заполнить их все, но постарайтесь записать как можно больше полезной информации. Помимо этого, не забудьте собрать все возможные буклеты, пособия, книги и афиши этой организации. Снимите копии со всего этого добра (если это книги или большие брошюры, снимите копию с титульного листа и оглавления) и приложите в отдельной папке.

Итак, поехали!

А здесь вам необходимо получить подпись и печать руководителя организации, которую вы посетили.

Я, _____, действительно предоставил консультацию о деятельности вышеуказанной организации.

_____/подпись и дата/

м.п.

О – обмен

Надеемся, вы привезли с собой в рюкзаке много полезной информации. Но согласитесь, что нельзя уподобляться Скупому Рыцарю из «Маленьких трагедий» А.С. Пушкина. Мы предлагаем вам поделиться всем тем, чем вы обладаете, и провести круглый стол или нечто подобное по обмену опытом.

Заполните карту круглого стола и проведите его. Не забудьте собрать листы регистрации и приложить их к этой тетради.

Дата проведения: _____

Тема круглого стола: _____

Время	Что происходит	Что требуется	Кто отвечает

Отметьте для себя наиболее яркие моменты круглого стола:

Т – тренер

Еще 5 лет назад все считали, что тренер – это человек, который готовит спортсменов к состязаниям. Но времена меняются, и теперь тренер – это человек, который так или иначе обучает других людей каким-либо практическим вещам, т. е. тренирует их к самому главному состязанию – жизни.

Для погашения этой буквы вам предстоит обучить кого-либо чему-либо. Ну конечно, не совсем кого угодно, а представителей ДиМО вашего города или района и не совсем чему угодно, а всем тем методикам, которые вы освоили в ходе своей деятельности. Вам необходимо самостоятельно разработать некий образовательный курс или принять участие в уже существующих в роли преподавателей.

Итак, сначала ответим на следующие вопросы:

1. Чему вы хотите обучать?

2. Какую форму вы предпочитаете?

3. Какой продолжительности будет ваш курс и с какой регулярностью будут проходить занятия?

4. Запишите, какие основные моменты будут отражены в вашем курсе обучения (обозначьте ключевые темы, на основе которых будет строиться курс)?

5. Сколько людей пройдет через ваш курс обучения?

6. Какова целевая группа вашего курса?

7. По какому принципу будут подбираться слушатели курса?

8. Запишите список литературы, на основе которой вы составите свой курс обучения:

Также не забудьте приложить все материалы (лекции, сценарии тренингов и игр, раздаточный материал для участников и т. п.) и листы регистрации к рабочей тетради.

Заключение

Ну вот и все. Повернулись? Посмотрели на мир под другим углом, узнали новое, попробовали свои силы в чем-то необычном?

Теперь не забудьте сдать рабочую тетрадь, чтобы мы могли ее проверить и оценить все то, что вы наработали.

Но прежде, чем это сделать, заполните последнюю таблицу:

Что для вас оказалось самым сложным?	
А что самым простым?	
Вы жалеете о том, что приняли участие в «ПОВОРОТе»?	
Много ли сил и времени у вас заняло выполнение всех заданий?	
Чем вы остались недовольны?	
Чтобы вы рекомендовали нам изменить?	
Порекомендуете ли вы своим коллегам и друзьям принимать участие в аналогичных проектах ФДО?	

Отзыв преподавателя и напутствие от ФДО!

(заполняется в ФДО)

Таким образом, участники проекта были вынуждены пройти через «огонь, воду и медные трубы» управления организацией.

Выполнив все задания, участники представили рабочие тетради «преподавателям», в роли которых выступили:

Богданова Галина Федоровна – психолог и бухгалтер ФДО;

Бондаренко Наталья Олеговна – председатель ФДО;

Моргунова Оксана Сергеевна – координатор выездных программ ФДО.

«Преподаватели» оценивали старания участников по следующим критериям:

1. Творческий подход (8 баллов)
2. Выполнение заданий (10 баллов)
3. Полнота выполнения (5 баллов)
4. Соответствие реальности (7 баллов)
5. Рвение в выполнении (4 балла)
6. Соответствие уровня выполнения заявленной категории (5 баллов)
7. «Рост» участника (8 баллов)

Итоги ПОВОРОТа были подведены в ходе презентации.

ПРЕЗЕНТАЦИЯ

Презентация участников проекта состоялась 29 ноября в Центре социализации молодежи. Решено было провести ее в форме игры. Все посетители презентации приглашались поучаствовать в работе «Бирже труда». Каждый из участников проекта оформил свой стенд и всеми правдами и неправдами убеждал гостей нанять их на работу. Каждый, добившийся своей цели, получал визитную карточку гостей, к которым мог в любой момент обратиться с предложением взять его на работу. В результате больше всего карточек – своеобразный приз зрительских симпатий – получила Татьяна Пушмынцева (I категория, ЦМИ «Альтаир»).

Несмотря на то, что к последнему этапу вышло 17 человек, в презентации приняло участие только 15. Разброс баллов колебался от 97 до 140. Из этого можно сделать вывод, что все участники заработали не меньше «4» по 5-балльной системе. Было вручено 8 свидетельств об окончании обучения и 10 благо-

дарностей за участие в проекте. К финалу добрались следующие организаторы детских и молодежных объединений:

Фамилия, имя	Организация	Баллы по акции ПОВОРОТ	
1	2	3	4
Борисова Дарья	Совет инициативной молодежи (г. Чапаевск)	99	Благодарность
Гришанова Наталья	Молодежное объединение «Новое поколение» (г. Октябрьск)	126	Свидетельство об окончании обучения по III категории
Железникова Мария	Совет активистов Хворостянского района СаХр (с. Хворостянка)	134	Свидетельство об окончании обучения по III категории
Князева Юлия	Совет инициативной молодежи (г. Чапаевск)		Благодарность
Курашова Людмила	Клуб практической психологии «Лидер» (г. Сызрань)		Благодарность
Метальников Евгений	Совет инициативной молодежи (г. Чапаевск)		Благодарность
Панкова Анастасия	Дом молодежных организаций (г. Отрадный)	140	Свидетельство об окончании обучения по III категории
Прилипко Ольга	Городская новокуйбышевская организация молодежи ГНОМ (г. Новокуйбышевск)	115	Свидетельство об окончании обучения по IV категории
Пушмынцева Татьяна	Центр молодежной инициативы «Альгаир» (г. Отрадный)	125	Свидетельство об окончании обучения по II категории
Решетников Павел	Городская новокуйбышевская организация молодежи ГНОМ (г. Новокуйбышевск)	97	Благодарность
Рычков Юрий	Молодежное объединение «Новое поколение» (г. Октябрьск)	131	Свидетельство об окончании обучения по III категории

1	2	3	4
Станина Юлия	Клуб практической психологии «Лидер» (г. Сызрань)		Благодарность
Степанова Елена	Молодежный коллектив «Авангард» (с. Красноармейское)	128	Свидетельство об окончании обучения по IV категории
Сысуева Елена	Городская новокуйбышевская организация молодежи ГНОМ (г. Новокуйбышевск)	101	Благодарность
Тюжанкина Ольга	Совет инициативной молодежи (г. Чапаевск)	114	Свидетельство об окончании обучения по IV категории
Хлесткова Кристина	Городская новокуйбышевская организация молодежи ГНОМ (г. Новокуйбышевск)	99	Благодарность
Шамсутдинова Галия	Совет инициативной молодежи (г. Чапаевск)	104	Благодарность

КЛАДОВАЯ

Упражнения энерджайзеры

Упражнения энерджайзеры (направлены на поднятие эмоционального тонуса участников тренинга), айсбрекеры (направлены на «слом льда» непонимания между участниками; часто применяются совместно с упражнениями на знакомство) и на знакомство.

Интервью

Можно использовать метод попарного представления участников (каждый представляет себя другому в течение 1 минуты, сообщая имя, название организации, ее деятельность и достижения; затем в течение 1 минуты участники попарно делятся своими ожиданиями от семинара – каждый высказывает по 2-3 ожидания). Далее в течение 30 секунд каждый участник представляет своего соседа.

Чесотка

Первый участник называет свое имя и место, которое он больше всего любит почесывать, второй участник повторяет имя и почесывание первого и добавляет свое имя и место, которое он любит почесывать, и т. д. Последний участник повторяет все имена и почесывает все перечисленные места. Ведущий с серьезной интонацией произносит: «Да, ребята, пора нам уже, наверное... помыться».

Трамвайчик

Все участники стоят в кругу, с правой стороны от ведущего свободное место, он делает шаг вправо со словами: «А я еду», следующий делает шаг вправо со словами: «А я тоже», следующий говорит: «А я зайдем» и делает шаг, последний говорит: «А я с ...» (называет имя кого-то из присутствующих участников). Тот, чье имя назвали, должен перебежать на свободное место, а тот участник, с правой стороны от которого освободилось место, делает шаг со словами: «А я еду». Игра продолжается до тех пор, пока все участники не познакомятся.

Волшебный конверт

Каждый из участников этой игры вытягивает из конверта фразу и продолжает ее. Примерные фразы:

- Я словно муравей, так как...
- Я могу быть ветерком, если...
- Я чувствую, что я кусочек тающего льда, если...
- Я превращаюсь в тигра, когда...
- Я бываю роботом, когда...
- Я веселая песенка, когда...
- Я лампочка, если...

и т. д.

13 шагов к дружбе

Один доброволец встает спиной ко всем участникам. Он должен называть качества, которые хотел бы видеть в своем будущем друге. Все участники встают на одну линию и, если они обладают этим качеством, делают один шаг к добровольцу.

Ищу тебя

Ведущий считает до трех. На счет «раз» – участники должны определить того человека, которого будут искать, взглядом договориться об этом, на счет «два» – закрыть глаза, на счет «три», не открывая глаз, отправляются на поиск.

Чудо-дерево

Корни – свои три положительных и три отрицательных качества. Ветви:

- Какой я с друзьями;
- Какой я в коллективе;
- Какой я дома;
- Что я требую от других;
- Что я могу предложить другим;
- Моя заветная мечта, что я хочу, но пока еще не достиг;
- Мои сердечные пожелания всем участникам игры.

Живые руки

Все участники стоят в одной линии с закрытыми глазами, ведущий по одному рассказывает их на расставленные напротив друг друга стулья. Игроки протягивают руки, пытаются определить: чьи это руки, какие они, пытаются

передать друг другу какую-то информацию. Далее участники открывают глаза и по одному рассказывают о своих ощущениях.

Крокодилчик

Группа делится на две группы. Одни придумывают какую-либо пословицу и изображают, задача второй группы определить, что изображали. Потом роли меняются.

Тупая семейка Адамс

Шесть добровольцев отправляются вместе с помощником ведущего в дружную комнату. Всем остальным ведущий объясняет, что они – тупая семейка Адамс, их задача повторять все те движения, которые произвольно будет делать доброволец. Добровольцу же помощник сообщает, что он должен сделать сейчас что-то, что вызовет аплодисменты всех присутствующих. Игра продолжается до тех пор, пока каждый из добровольцев не поймет, что ему нужно всего лишь похлопать в ладоши.

«Ха»

Участники встают в круг, первый говорит: «Ха!» Следующий говорит: «Ха-ха!» Третий игрок говорит: «Ха-ха-ха!» Таким образом, игра продолжается до тех пор, пока один из играющих не допустил ошибку в количестве произносимых звуков или рассмеется. После этого игра начинается заново. Игра заканчивается, когда весь круг примет в ней участие.

Список книг, которые могут быть вам весьма полезны

Сбор средств

1. Вестник благотворительности.
2. Деньги и благотворительность.
3. **Скрибнер, С.** Как просить деньги, не падая в обморок! / Сюзен Скрибнер. – Благотворительное общество «Невский ангел».
4. Найти свою нишу: коммерческие организации как клиент НКО. – Новосибирск, 1999.
5. Не жди, не бойся, не проси! – Новосибирск, 2000.
6. Привлечение средств от зарубежных грантодающих организаций: составление заявки на грант. – Ставрополь, 2001.

7. **Вейс, О.А.** Сбор частных пожертвований, или Как копейка рубль бережет / О.А. Вейс. – Самара, 2002.
8. Сбор частных пожертвований. Правовые аспекты. Вопросы бухгалтерского учета и налогообложения: сб. – Ставрополь, 2001.
9. **Алексеева, О.** Третий сектор, или Благотворительность для «чайников» / О. Алексеева. – М., 1997.
10. Фандрайзинг для развития. – М.: Сопричастность, 1998.

PR-кампании

1. Основы связей с общественностью: из работ Л. Рона Хаббарда. – М., 1999.
2. Работа со средствами массовой информации: матер. с семинара. – Самара, 16-17 ноября 1994 г.
3. Руководство для пресс-секретаря. Список Эмили. – М., 1998.
4. **Дюкарев, Р.** Социальный маркетинг для некоммерческих организаций / Р. Дюкарев, О. Холмз, К. Фокс. – М, 1998.
5. Эффективные PR-технологии некоммерческого сектора в России. – Краснодар, 2002.

Правовые аспекты деятельности

1. **Макальская, М.Л.** Договоры некоммерческих организаций / М.Л. Макальская, Н.А. Пирожкова. – М.: Дело и сервис, 1998.
2. Комментарии к Федеральным законам «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» и «О некоммерческих организациях». – М., 1996.
3. **Макальская, М.Л.** Общественные объединения / М.Л. Макальская. – М.: Дело и сервис, 2002.
4. **Юрьев, С.** Правовое регулирование деятельности некоммерческих организаций в РФ / С. Юрьев. – М.: Бином, 1999.

Бухгалтерский учет

1. **Михайлов, А.В.** Краткий курс бухгалтерского учета / А.В. Михайлов. М.: Книжный мир, 1999.
2. **Гамольский, П.Ю.** Некоммерческие организации: Бухгалтерский учет и налогообложение / П.Ю. Гамольский. М.: Бухгалтерский учет, 2000.
3. **Гамольский, П.Ю.** Некоммерческие организации: особенности бухгалтерского учета и налогообложения / П.Ю. Гамольский. – М.: Бухгалтерский учет, 1999.

4. Примеры бухгалтерских проводок с учетом налогообложения: практ. пособие. – М.: Приор, 2000.

5. Реформа бухгалтерского учета. ФЗ «О бухгалтерском учете». Шестнадцать положений по бухгалтерскому учету. – М.: Ось-89, 2002.

6. **Ростовцев, А.** Составление бухгалтерских документов / А. Ростовцев, Е. Холоденко. – М., 1999.

Психологические особенности личности

1. **Смид, Р.** Групповая работа с детьми и подростками / Р. Смид. – М.: Генезис, 1999.

2. **Волков, Б.С.** Задачи и упражнения по детской психологии / Б.С. Волков, Н.В. Волков. – М.: Просвещение, 1991.

3. **Прутченков, А.С.** Наедине с собой / А.С. Прутченков. – М., 1996.

4. **Боссарт, А.Б.** Парадоксы возраста или воспитания / А.Б. Боссарт. – М.: Просвещение, 1991.

5. **Айзенк, Г.Ю.** Поверьте свои способности / Г.Ю. Айзенк. – М.: Педагогика-Пресс, 1992.

6. **Платонов, К.К.** Психологический практикум / К.К. Платонов. – М.: Высш. шк., 1980.

7. **Прутченков, А.С.** Трудное восхождение к себе / А.С. Прутченков. – М., 1995.

Coaching (тренерство)

1. **Киричук, Н.** Тренерский сундучок / Н. Киричук. – Новосибирск, 2001.

3 сектор

1. Вестник НКО.

2. Общественные инициативы.

3. Эффект присутствия. Информационный бюллетень. Журнал. МОФ СЦ-ПОИ. – 1999.

4. **Мелешкина, Е.Ю.** Межсекторное взаимодействие в г. Самаре / Е.Ю. Мелешкина, Т.А. Гребнева. – Самара, 1997.

5. **Хананашвили, Н.Л.** Межсекторное взаимодействие. Настольная книга-2001 / Н.Л. Хананашвили. – М., 2001.

6. **Хананашвили, Н.Л.** Межсекторное взаимодействие. Настольная книга-2000 / Н.Л. Хананашвили. – М., 2001.

7. Мир некоммерческих организаций или третий сектор: перев. из книги Т. Вульфа. – М., 1995.
8. Остров детства: сб. матер. III межрег. фестиваля актива детских объединений. – Самара, 1999.
9. Путешествие в стране детства. О/л «Жигули» 2001 г.
10. Современное состояние и динамика развития некоммерческого сектора Самарской области. – Самара, 1998.

Игровые технологии

1. **Martz, J. G.A.M.E.S.** / J. Martz. – Tennessee, USA, 2000.
2. **Афанасьев, С.** Новогодняя вечеринка / С. Афанасьев, С. Новиков. – Кострома: Вариант, 2001.
3. **Куприянов, Б.В.** Организация и методика проведения игр с подростками / Б.В. Куприянов, М.И. Рожков, И.И. Фришман. – М.: Владос, 2001.
4. Позывные лета: Калейдоскоп летнего отдыха детей. – М.: Илекса; Ставрополь: Сервисшкола, 2000.
5. **Афанасьев, С.** Триста творческих конкурсов / С. Афанасьев, С. Коморин. – Кострома: Вариант, 2002.
6. **Афанасьев, С.** Что делать с детьми в загородном лагере. С. Афанасьев, С. Коморин, А. Тимонин. – Кострома: Вариант, 2001.

Технология создания и управления НКО

1. **Пестрикова, В.** А за морем телушка-полушка, да рубль-перевоз... / В. Пестрикова. – Самара, 1998.
2. Активизация взаимодействия сельской школы и сообщества: Сб. стат. – Самара, 2001.
3. **Савельева, И.** Группы взаимопомощи / И. Савельева, Н. Недзельский, А. Толмасова. – М., 1998.
4. Менеджмент социальной работы / под ред. Е.И. Комарова. – М.: Владос, 1999.
5. Организация деятельности общественного объединения в учебном заведении. – М., 2001.
6. Организация деятельности общественного объединения в школе. – Иркутск, 2001.
7. Основы управления проектами / под ред. Р.Ф. Дурициной. – Благовещенск, 2000.

8. **Алексеева, О.** Слагаемые успеха некоммерческих организаций. О. Алексеева, А. Алексеева, А. Тагиев. – Россия: САФ, 1997.

9. **Либоракина, М.** Социальное партнерство / М. Либоракина, М. Флямер. – М.: Школа культурной политики, 1996.

10. **Прутченков, А.С.** Шаг за шагом, или технология подготовки и реализации социального проекта / А.С. Прутченков. – М., 1999.

11. Эффективное руководство некоммерческой организацией. – М., 1999 г.

Добровольцы

1. Добровольцы: как их найти, как их удержать. – Ванкуверский центр добровольцев.

2. Добровольчество в вопросах и ответах. – Самара: Поволжье, 2002.

3. **Слабжанин, Н.** Как эффективно работать с добровольцами / Н. Слабжанин. – Новосибирск, 2002.

Эти издания были также использованы при написании данного сборника.

Все эти издания в настоящий момент находятся в свободном доступе в библиотеке Федерации детских организаций.

Тест «Тридцать вопросов о том, стоит ли вашим сотрудникам учиться»

*Ученик не бывает выше своего учителя;
но, и усовершенствовавшись, будет всякий,
как учитель его*

Минуло то время, когда, владея содержанием какой-либо профессиональной деятельности, человек был востребован и перспективен; равно как и время форм, лишенных содержания. Содержание и форма, как две ипостаси, только лишь в сочетании друг с другом обретают реальную ценность.

Настала эпоха человека, который знает, что делать, и не только делает это, а знает, как сделать это лучше всего. Содержание становится формой, заставляющей восхищаться, а форма – содержанием, заставляющим думать.

Деятельность НКО обладает своей культурой и стилем, и каждое их проявление является показателем качества деятельности.

Ответьте на тридцать вопросов теста и проверьте свою организацию.

Вполне возможно, что и вы довольны вашими сотрудниками, и вашему персоналу действительно не нужно учиться.

Это легко проверить. Ниже в таблице размещены сорок три простых вопроса. Просто ради интереса или ради развлечения попробуйте ответить на эти вопросы. Просто выберите «ДА» или «НЕТ».

Хотите ли вы еще сильнее воодушевить своих сотрудников и замотивировать их для более продуктивной работы?	
Хотите ли вы, чтобы и без вашего контроля сотрудники умели обнаруживать и исправлять свои собственные ошибки?	
Хотите ли вы, чтобы ваши сотрудники рационально использовали свое рабочее время?	
Хотели бы вы сделать так, чтобы ваши сотрудники осознали, что они пока еще не «супер-экстра-профессионалы»?	
Хотели бы вы упростить для ваших сотрудников поиск наилучших ходов в своей работе?	
Хотите ли вы, чтобы ваши сотрудники вместо бесконечного проигрывания «старой пластинки» умели, работая с клиентами, выявлять истинные проблемы и подбирать наиболее эффективные решения?	
Хотите ли вы, чтобы целью ваших сотрудников было превращение случайного посетителя в постоянного клиента и партнера вашей организации?	
Стоит ли научить ваших сотрудников еще эффективнее аргументировать свои предложения?	
Обучение обнаруживает как слабые, так и сильные стороны каждого сотрудника. Важно ли это для вас?	
Отношение сотрудников к обучению часто показатель само по себе – в этом отражаются и способности, и служебное рвение (или его отсутствие). Интересно ли это вам?	
Нужно ли вам некое подобие карты направлений неотложной коррекции деятельности вашей организации?	
Хотите ли вы обнаружить те ошибки сотрудников, которые вы до сих пор не замечали?	
Хотите ли вы, чтобы ваши сотрудники научились задавать вопросы, угадывающие потребности клиента?	
Хотите ли вы, чтобы ваши сотрудники умели распознавать отговорки и корректно работать с возражениями?	
Стоит ли приподнять в ваших сотрудниках внутреннее ощущение их статуса?	
Хотели бы вы запрограммировать ваших сотрудников на успех их деятельности?	

Допустим, у вас работают сотрудники с большим практическим опытом. Хотите ли вы, чтобы они могли систематизировать и упорядочить весь свой опыт и навыки работы?	
Хотите ли вы, чтобы ваши сотрудники не просто механически выполняли ваши задания, но и осмысливали свои действия?	
Сегодня в НКО работает много выходцев из других профессий. Хотите ли вы, чтобы эти люди ощутили вкус настоящего профессионализма?	
Хотите ли вы, чтобы ваши сотрудники умели взглянуть на собственные действия с позиции клиента?	
Стоит ли вашим сотрудникам освежить восприятие своего ремесла и обнаружить в нем новые привлекательные грани?	
Рассматриваете ли вы стиль работы ваших сотрудников как элемент имиджа организации?	
Хотите ли вы подтолкнуть ваших сотрудников к поиску новых приемов работы?	
Хотите ли вы превратить сотрудников из статистов в активных разработчиков и воплоателей проектов?	
Хотите ли вы научить ваших сотрудников искать клиентов и за пределами офиса за рамками рабочего дня?	
Рассматриваете ли вы ваших сотрудников как кадровый резерв, хотите ли вы обнаружить среди них наиболее перспективных кандидатов для «выращивания»?	
Есть ли смысл делать нечто, направленное на снижение текучести кадров?	
Можно ли обучение рассматривать как ваш подарок вашим сотрудникам?	
Стоит ли когда-нибудь приложить усилия, направленные на сплочение вашей команды?	
Огорчают ли вас жалобы на то, что сотрудники «слишком далеки от проблем клиентов»?	

Анализ итогов

Вариант I. Если ответов «Да» оказалось меньше 7 – у вас золотой персонал, которым можно гордиться.

Вариант II. Если ответов «Да» оказалось меньше 17 – вы еще некоторое время можете терпеть своих сотрудников такими, какими они есть.

Вариант III. Если ответов «Да» оказалось 30 и более, то мы уже ничем не сможем вам помочь.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
ЗА ШТУРВАЛОМ.....	9
Лидер – кто он?.....	10
Все на тренировку!.....	15
Работаем в лагере	32
На встрече	35
Ищем деньги	41
Волонтер, здравствуй!.....	57
Пишем, пишем, пишем... ..	69
Сколько стоит имя?	76
КАДРОВЫЙ КЛУБ.....	83
ВМИГ	83
История первая	84
История вторая	85
История третья.....	88
ЛВС КК	95
ПОВОРОТ	100
ПРЕЗЕНТация.....	111
КЛАДОВАЯ.....	114
Упражнения энеджерджайзеры	114
Список книг, которые могут быть вам весьма полезны.....	116
Тест «Тридцать вопросов о том, стоит ли вашим сотрудникам учиться»	120

ТАКАЯ ПРОФЕССИЯ – ВЕСТИ ЗА СОБОЙ!

Информационно-методический сборник
Книга 1

Автор-составитель: О.А. Вейс

Компьютерная верстка – *С.А. Немцев*
Редактор – *О.Ю. Дьяченко*

Подписано в печать 25.12.2008 г.

Формат 60x84 $\frac{1}{16}$. Бумага осетная. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 7,21. Заказ № 7178. Тираж 500 экз.

Издательство ООО «Офорт».

443080, г. Самара, ул. Революционная, 70 П.

Тел.: (846) 372-00-56, 372-00-57.

Отпечатано в АНО «Типография ГУВД Самарской области».

443080, г. Самара, ул. Санфириковой, 95.

Тел.: (846) 373-65-04, 373-65-05.

Государственное учреждение Самарской области

Агентство по реализации молодежной политики

при Министерстве культуры и молодёжной политики Самарской области



Об агентстве Программы Библиотека План мероприятий Фотогалерея Гостевая книга



Развитие кадрового потенциала организаций и учреждений сферы молодежной политики

Конкурс «Лидер XXI века»

2009

График проведения зональных туров V регионального конкурса лидеров и руководителей детских и молодежных общественных объединений «Лидер XXI века»

Положение о V региональном конкурсе лидеров и руководителей детских и молодежных общественных объединений «Лидер XXI века»

2008

Итоги IV регионального конкурса лидеров и руководителей детских и молодежных общественных объединений «Лидер XXI века»

Положение о конкурсе проектов по вовлечению молодежи в позитивную созидательную деятельность на базе домов молодежных организаций Самарской области

Список участников финала регионального конкурса лидеров и руководителей детских и молодежных общественных объединений «Лидер XXI века» 2008 г.

Протокол отборочного тура регионального этапа Всероссийского конкурса «Лидер XXI века» г.о.Тольятти 15 апреля 2008 г.

Протокол отборочного тура регионального этапа Всероссийского конкурса «Лидер XXI века» с. Кинель-Черкассы 14 апреля 2008 г.

Протокол отборочного тура регионального этапа Всероссийского конкурса «Лидер XXI века» с. Сергиевск 12 апреля 2008 г.

Протокол отборочного тура регионального этапа Всероссийского конкурса «Лидер XXI века» с. Хворостянка 10 апреля 2008 г.

Протокол отборочного тура регионального этапа Всероссийского конкурса «Лидер XXI века» на территории г.о. Самара 6 апреля 2008 г.

Положение о региональном конкурсе лидеров и руководителей детских и молодежных общественных объединений «Лидер XXI века»