

Локализация ЦРТ:

Возможности для местных лидеров



СЕССИЯ 1

Введение в программу семинара

**1-й день: Фокусирование на Целях развития
тысячелетия и наших системах**



Введение в программу семинара

- Общий обзор дня, цели и планируемые итоги
- Представление Потенциала ПРООН 2015 для стран ЦВЕ/ СНГ и координаторов программы
- Представление участников

Обзор: Локализация ЦРТ: Возможности для местных лидеров

- Обоснование программы и ее цели
- Состав участников
- Общая структура программы
- Итоги
- Почему эта программа так увлекательна...

Основные цели семинара

- Углубление понимания ЦРТ и соответствующих концептуальных рамок
- Укрепление потенциала по повышению осведомленности сообществ и их мобилизации для достижения ЦРТ
- Достижение устойчивого понимания того, почему подходы на основе участия так важны для локализации ЦРТ
- Развитие базового понимания принципов установления приоритетов, постановки целей, создания и реализации планов действий.

План семинара

- **1-й день: Фокусирование на ЦРТ и наших системах**
- **2-й день: Системы и возможности для локализации ЦРТ**
- **3-й день: Работа в наших собственных контекстах и нравственных рамках**

План 1-го дня

- **Сессия 1: Введение в программу семинара**
- **Сессия 2: Принятие ЦРТ в качестве предмета рассмотрения**
- **Сессия 3: Извлечение уроков из практического опыта**
- **Сессия 4: Введение понятия Системного мышления**
- **Сессия 5: Взгляд на собственные системы – изучение поведения во времени**

Команда координаторов программы

- Координирование:
- Организация:
- Web-сайт:

Методология

- Изучение через приобретение опыта
- Получение знаний от коллег
- Изучение на основе участия и интерактивный анализ
- Обмен мнениями на индивидуальном и групповом уровне

Изучение через приобретение опыта

- Существует огромная разница между знанием, что что-либо является правдой, потому что это мнение одного из авторитетов, и знанием, что что-либо является правдой, потому что человек узнал это из собственного опыта (даже в симитированной ситуации).
(Крис Элгуд 1990)

Когда я слышу, я забываю
Когда я вижу, я запоминаю
Когда я делаю, я понимаю.

Средства для изучения

- Инициативы
- Игры/имитационные модели
- Индивидуальная работа/Анкетирование
- Групповые обсуждения
- Презентации

Введение

- Местные лидеры и ЦРТ – обмен практическим опытом
 - За вашим столом представьтесь, назовите свое имя, учреждение и страну, которую вы представляете
 - Обсудите с вашим собеседником, в каких сферах вам приходилось сталкиваться с ЦРТ?
 - Какие у вас есть вопросы в связи с ЦРТ?

У вас есть 15 минут для обсуждения за вашим столом, затем вас попросят встать и задать ваши вопросы аудитории.

СЕССИЯ 2

Принятие ЦРТ в качестве предмета рассмотрения

1-й день: Фокусирование на Целях развития
тысячелетия и наших системах



Принятие ЦРТ в качестве предмета рассмотрения

- Презентация 1: Обзор ЦРТ
- Презентация 2: Локализация ЦРТ

СЕССИЯ 3

Изучение практического опыта – два конкретных примера по локализации ЦРТ в регионе

1-й день: Фокусирование на Целях развития
тысячелетия и наших системах



Изучение практического опыта – два конкретных примера локализации ЦРТ в регионе и за его пределами

- Пример 1: Изучение конкретного примера в Албании
- Пример 2: Изучение конкретного примера в Македонии

Участники обсудят в малых группах один из конкретных примеров и с помощью предоставленных рабочих листов рассмотрят следующее: Что было сделано хорошо? Почему результат был успешным? Какие можно извлечь уроки? Каковы, по вашему мнению, будут возможные результаты через пять лет?

В процессе общего обсуждения поделитесь своими соображениями относительно основных факторов, материализовавшихся в процессе изучения конкретных примеров, которые привели к успешной локализации ЦРТ.

СЕССИЯ 4

Использование Системного мышления для локализации ЦРТ в наших сообществах

**1-й день: Фокусирование на Целях развития
тысячелетия и наших системах**



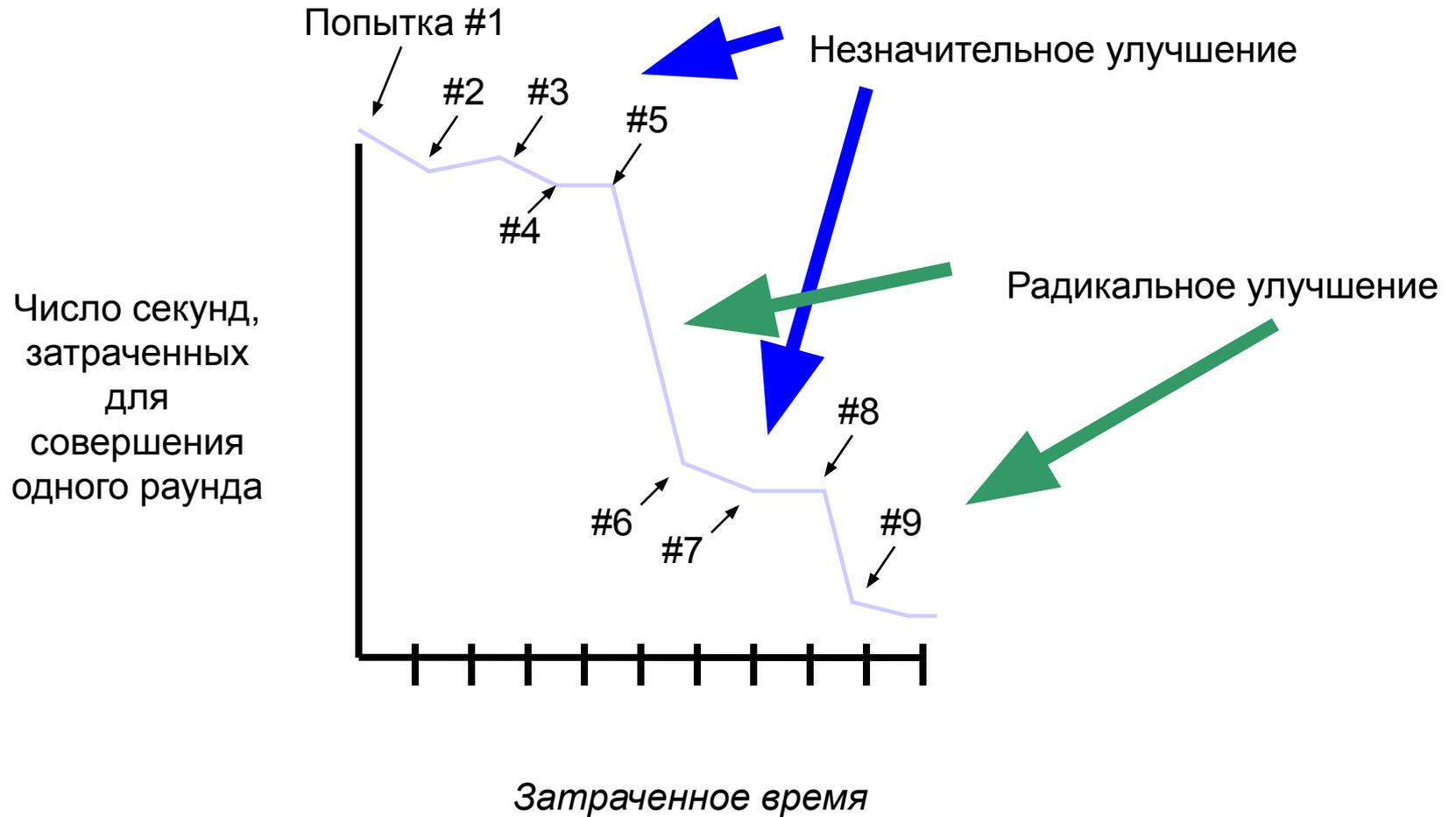
Введение понятия Системного мышления

- Как понятия из области Системного мышления могут помочь нам думать о достижении наших целей в локализации ЦРТ в наших сообществах?

Задание «Дотронься быстрее!»

- Ваша цель – завершить одну попытку за максимально короткий срок.
- У вашей команды есть всего десять минут. За это время вы можете сделать попыток столько, сколько захотите.
- Для попытки есть два правила:
 - Каждый может дотронуться до объекта только один раз
 - Дотрагиваться до объекта нужно всякий раз в одном и том же порядке

Пример выполнения задания «Дотронься быстрее!»



Обзор результатов задания « Дотронься быстрее! »

- Данное упражнение иллюстрирует различие между:
 - **Незначительным или медленным** улучшением в продвижении к назначенной цели/поставленной задаче и
 - **Радикальным или «прорывным»** улучшением в продвижении к назначенной цели/поставленной задаче.
 - Команды могут использовать несколько раундов для сокращения затраченного времени, повторяя одни и те же действия быстрее и быстрее. Однако продвижение к намеченной цели будет оставаться **незначительным или медленным**.
 - Только с принятием новой стратегии команды могут достичь **радикального или «прорывного»** продвижения к назначенной цели.

Вопрос в результате обзора задания «Дотронься быстрее!»

- Задумайтесь над вашими профессиональными устремлениями:
 - Доводилось ли вам прежде испытывать то радикальное улучшение, которого вы достигли в игре? Если да, то когда и где?
 - Каковы были ваши ощущения?
 - Знакомы ли вы с другой организацией, достигшей такой же высокой степени улучшения? Где вы ее встречали? Опишите их опыт.
- “Прорывное” или “радикальное” улучшение на пути к устойчивому развитию необходимо в мире для...
- Мы бы хотели, чтобы вы достигли аналогичного улучшения в вашей работе; системное мышление может предоставить вам механизмы для этого.

Что такое Системное мышление?

- Набор мыслительных, графических и моделируемых компьютером инструментов, призванных помочь людям улучшить эффективность целого ряда систем.
- Понятие Системное мышление происходит из области системной динамики, созданной в 1956 году профессором Массачусетского технологического института Джейм Форрестером. Профессор Форрестер искал лучшие способы испытания новых идей в социальных системах с тем, чтобы помочь людям яснее понять, что такое социальная система.
- Системное мышление отличается от традиционных форм анализа. Традиционный анализ основан на принципе выделения отдельных составных частей объекта изучения. Первоначально английское слово “analysis” происходит от понятия “разбивать на составные части”.
- Системное же мышление напротив, основано на рассмотрении того, как объект изучения взаимодействует с другими элементами системы.
- Думая о ЦРТ и наших сообществах мы надеемся использовать этот более масштабный подход при внесении изменений.

Упражнение по постановке задач

- Касательно ЦРТ, каких результатов вы или ваша организация хотели бы достичь в ближайшие годы?
- В идеале, подумайте об изменениях, поддающихся измерению, и непосредственно направленных на решение ‘проблемы’
- Задачи должны включать три элемента:
 - Что должно измениться?
 - Насколько или до какой степени это должно измениться?
 - К какому времени это будет достигнуто?
- Примеры:
 - “45% домашних хозяйств Южной Армении получит доступ к водопроводному снабжению к 2008 году”
 - “К 2010 году доступ неимущего населения Кыргызстана к микрофинансированию вырастет с 10% до 50%”.
 - “20 НГО из Узбекистана пройдут обучение по ЦРТ к концу 2006 года”.
- Хороший тест: В установленный вами конечный срок, кто-то мог бы определить, достигли ли вы успеха.

Обдумайте вашу задачу

- Какова, по вашему мнению, главная причина того, что эта задача пока не выполнена?
- Обычно не представляет труда выделить какое-либо внешнее лицо, силу или закон, мешающие вашему успеху – в таком случае, вы не несете ответственности.
- Человек, думающий системно, частично принимает на себя ответственность за поиск новых путей изменения системы, поэтому она неотвратимо движется к успеху.

Изменение системы для ее соответствия вашим задачам

- В уменьшении расхождения между настоящими и желаемыми условиями (как отображено на откидной таблице) существуют как **ВЫЗОВЫ**, так и **ВОЗМОЖНОСТИ**
- Из своей практики вы их хорошо знаете, но для лучшей иллюстрации некоторых из них мы используем сатирические рисунки
- Начнем с **ВЫЗОВОВ...**

Решение одной проблемы может вызвать другую проблему – непредусмотренные результаты

Примеры непредусмотренных результатов

- Для решения проблемы недостаточной обеспеченности продуктами питания в Азии в конце 1960-х годов были применены сельскохозяйственные технологии 'Зеленой революции'. Спустя десятилетия они оказались пагубными для здоровья, вызвав уменьшение биоразнообразия, увеличение использования химикатов для борьбы с вредителями и сорняками, заболачивание, засоление и деградацию почв.
- В результате внесения присадок в автомобильное топливо для уменьшения выбросов в атмосферу, значительно усилилось заражение грунтовых вод.
- Усиление границы между Таджикистаном и Афганистаном для предотвращения незаконного оборота наркотиков может вызвать увеличение коррупции при пограничном контроле и враждебность соседних сообществ.

Акцентируя внимание на отдельной части системы, мы можем упустить полную картину



S. GROSS

Примеры акцентирования внимания на частностях

- Применительно к ЦРТ, лица, ответственные за принятие политических решений иногда фокусируются на обеспечении всеобщего начального образования для всех групп населения, часто расходуя на это средства, предназначенные для среднего и специального образования.
- Мы совершенствуем рыболовные суда, но потом выбраковываем улов и уничтожаем популяции рыб.
- Применение имевшей успех в Китае модели реформирования сельскохозяйственного сектора к Узбекистану, без учета его национальных особенностей, привело к провалу этой модели.

В результате нашей деятельности мы можем получить краткосрочные преимущества и долгосрочные затраты – пока лучше, но станет хуже

*

Примеры, отражающие ситуацию: пока лучше, но станет хуже

- Подкуп чиновника за оформление ваших документов может быть эффективной мерой на данный момент, но в перспективе это создает трудности для всех, кто работает в данной системе и взаимодействует с ней.
- Построение большего количества электростанций, работающих на угле, способствует быстрой индустриализации сельскохозяйственных районов Китая, но в долгосрочной перспективе это приводит к увеличению глобального потепления климата.
- В такой стране, как Кыргызстан, где остро ощущается недостаток средств, прямая финансовая помощь может дать немедленный эффект в противоположность технической поддержке и распространению знаний. С другой стороны, это может привести к созданию культуры зависимости.

Мы видим только то, что ожидаем увидеть



**“Послушай... А что это здесь наверху,
на гряде облаков делает горный козел?”**

Мы видим то, что ожидаем увидеть

- **История об озоне**

Диапазон фиксирования данных в приборах НАСА был выставлен таким образом, чтобы исключить регистрацию необычной информации. Это привело к тому, что опасное снижение уровня стратосферного озона над Атлантикой не было зафиксировано.

Источник: Meadows, D et al 2005. *Limits to Growth: The 30-Year Update*, Chelsea Green Publishing, VT.

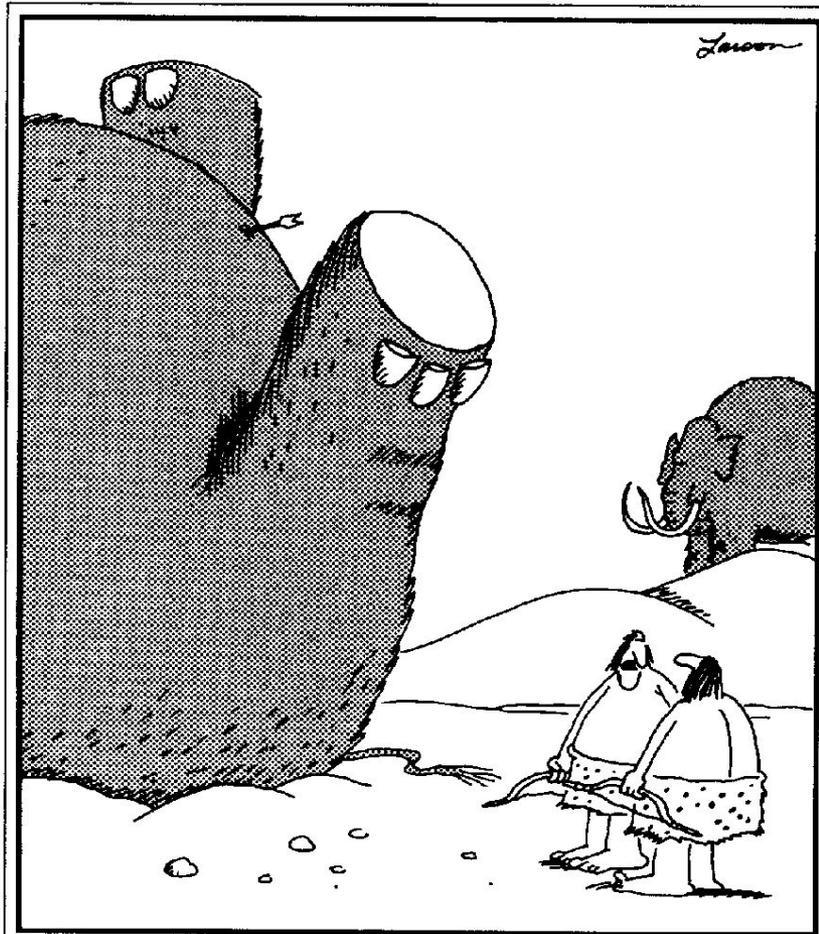
Многие люди признают силу существующих парадигм

- Мы не описываем мир, который видим. Мы видим мир, который описываем. - Декарт
- Мы говорим “увидеть – значит поверить”, но на самом деле, все наоборот - “поверить – значит увидеть”.

До сих пор мы рассматривали вызовы, стоящие на пути позитивных перемен

- Но есть также и **возможности...**

Иногда нам удается найти “Точки воздействия” – когда малые действия приводят к большим результатам



“Maybe we should write that spot down.”

“Запомни эту точку попадания;
на предыдущего слона
мы потратили 20 стрел.”

Художник:
Гари Ларсон

Примеры Точек воздействия

- Программа микрокредитования традиционно предоставляла кредиты мужчинам (как главам домашних хозяйств). Эта тенденция изменилась, когда практика показала, что предоставление кредитов женщинам вызывает потрясающие результаты и приводит к улучшению здоровья, питания и образовательного статуса всей семьи, а также к повышению степени выплаты долгов (по сравнению с мужчинами).
- Для обеспечения локализации ЦРТ в странах Центральной Азии могут быть использованы следующие точки воздействия: религиозные, общественные и бизнес-лидеры, женщины и молодежные группы, политические деятели, сельские старейшины.
- Создание небольших по масштабам проектов по очистке рек на базе местных сообществ (например, реки Нура в Казахстане) приведет к улучшению благосостояния местного населения, поскольку обеспечит для сельского хозяйства и домашнего использования доступ к безопасным и экономичным альтернативным источникам воды. Как следствие, будет восстановлен контроль над уровнем рек для предотвращения наводнений и в других экологических целях.

Замечание: Воздействия можно часто достичь путем предоставления информации, уже существующей в одной части системы для ее использования в другой части системы

Отвечая на многие вызовы и предоставленные возможности, Системное мышление представляет собой....

- Набор мыслительных, графических и моделируемых компьютером инструментов, призванных помочь людям улучшить эффективность целого ряда систем.
 - Распознайте решения, которые вызовут больше проблем в будущем
 - Акцентируйте внимание на целом , а не на частностях
 - Избегайте действий в данный момент благоприятных, но в будущем могущих нанести ущерб
 - Постарайтесь разглядеть, что происходит на самом деле, в отличие от того, что вы ожидаете
 - Определите сильные “точки воздействия”

В целом, мы хотим...

- Учитывая вызовы и возможности, изображенные на сатирических рисунках, добиться радикального улучшения в достижении целей, как было показано ранее в задании “Дотронься быстрее!”. Достижимые цели аналогичных тем, что перечислены в “Целевом мозговом штурме”, содержащемся в откидной таблице.

Разбивка определения -- говоря “система”, мы имеем в виду....

Термин “система” означает набор взаимосвязанных элементов, изменяющихся с течением времени. Например:

- Система рыболовства: суда, рыбаки, рыба, цена на рыбу, погода, сколько рыбы вылавливается каждый год, уровень технологии и т.д.
- Организационная система: люди, чувство общей цели, заработная плата, вознаграждения, уровень стресса, уровень вовлеченности, сколько люди работают.

Диапазон Системной шкалы может изменяться

- от индивидуума до семьи, до организации, до сообщества, до региона, до страны, до Земли, до Вселенной

Элементы системы бывают качественные и количественные

- Время, необходимое для завершения, тонны нефти, или энтузиазм, честность, мотивация.

Ваши примеры

- В течение нескольких минут подумайте о ситуации из вашей профессиональной практики, когда незначительное действие вызвало весомый результат. Что это было? Что произошло? Можете ли вы описать систему, в которой произошла эта ситуация? Сколько усилий потребовалось приложить изначально для получения результата?

СЕССИЯ 5

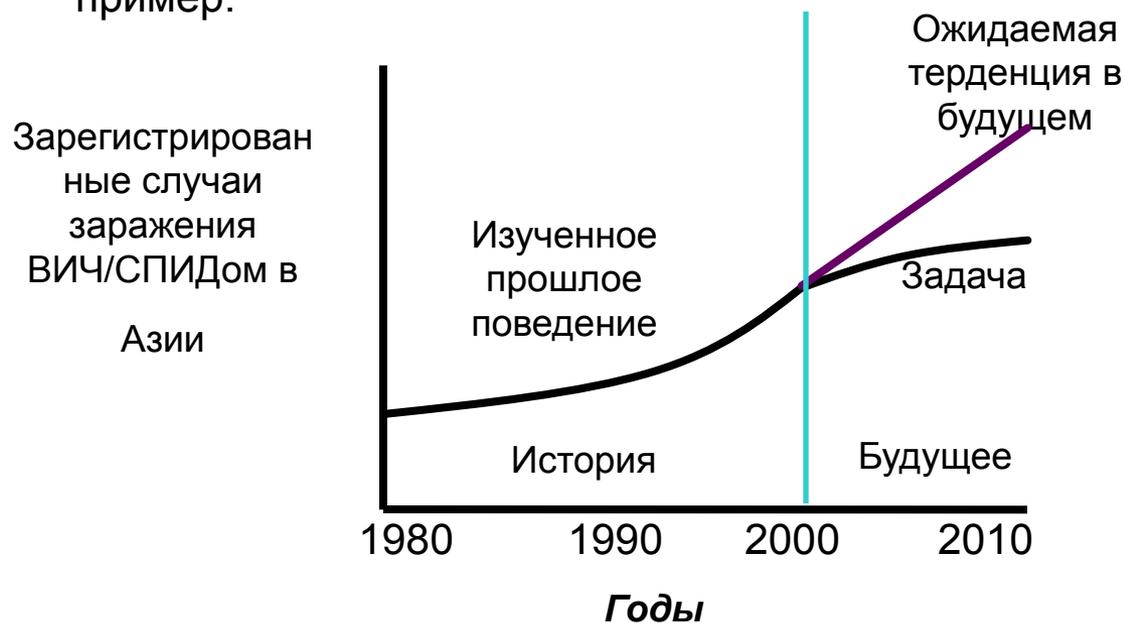
Взгляд на собственные системы – изучение поведения во времени

1-й день: Фокусирование на Целях развития тысячелетия и наших системах



Начнем с построения диаграммы поведения во времени (ПВВ)

- Системное мышление является инструментом, призванным помочь вам в изменении вашего поведения в некоторых случаях и способствовать решению поставленных задач (Например, ЦРТ: Цель 6, Задача 7).
- С помощью диаграммы ПВВ вашу задачу можно часто изобразить, как изменение какой-то долговременной тенденции. Ниже приведен типичный пример:

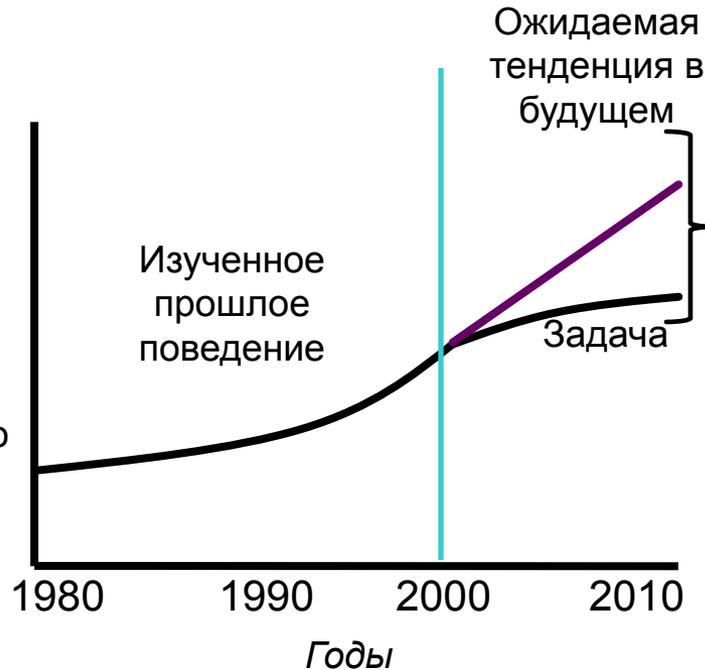


Текстовая версия: За последние 20 лет постоянно растет число инфицированных ВИЧ/СПИДом. Такая тенденция продолжится и далее, если правительства не примут программ по сокращению числа инфицированных.

Диаграмма ПВВ содержит четыре элемента

1. Переменная величина или индикатор может быть выражена количественно. Может быть качественной или конкретной

Зарегистрированные случаи заражения ВИЧ/СПИДом в Азии



4. Перспектива – Ваша цель и ожидаемое будущее, если не произойдет серьезных изменений

3. Оценка прошлого поведения или средние показатели в прошлом

- Замечание – Диаграммы обычно фиксируют тенденции, а не происходящие из года в год события, поэтому линии диаграмм ровные, а не скачкообразные.

2. Временной интервал – охватывает прошлый опыт и будущее, в котором вы рассчитываете достичь своих целей

Еще о диаграммах ПВВ

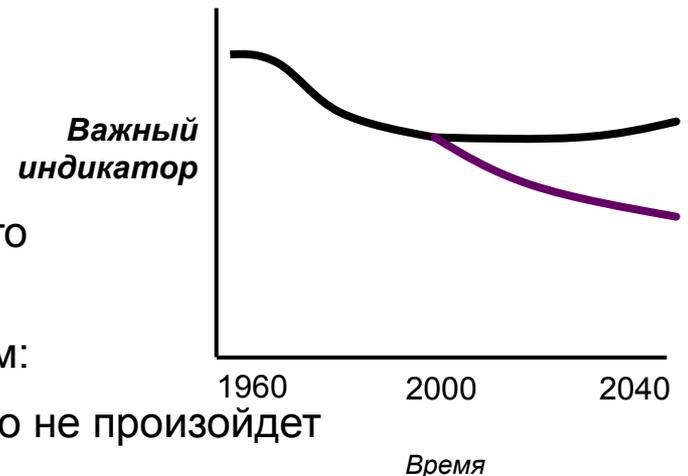
- Диаграммы ПВВ имеют качественные переменные, например: мотивация (0-10) или количественные переменные, например: добыча нефти (1000 баррелей в год).
- Достижение цели может сопровождаться быстрым или медленным ростом (или снижением) переменных величин, или их нахождением на существующем уровне.
- Цель зависит от конкретного лица. То, что устраивает вас, вероятно, может оказаться слишком дорогостоящим для другого человека.
- Временной интервал зависит от вас и вашей цели; он не является фиксированной, внутренне присущей частью системы. Разные люди могут определять разные временные интервалы для одинаковой переменной.
- Обычно вы не будете располагать (или нуждаться) в точной информации, ваша диаграмма ПВВ будет отражать вашу общую точку зрения.

Изучение ПВВ - подсказка

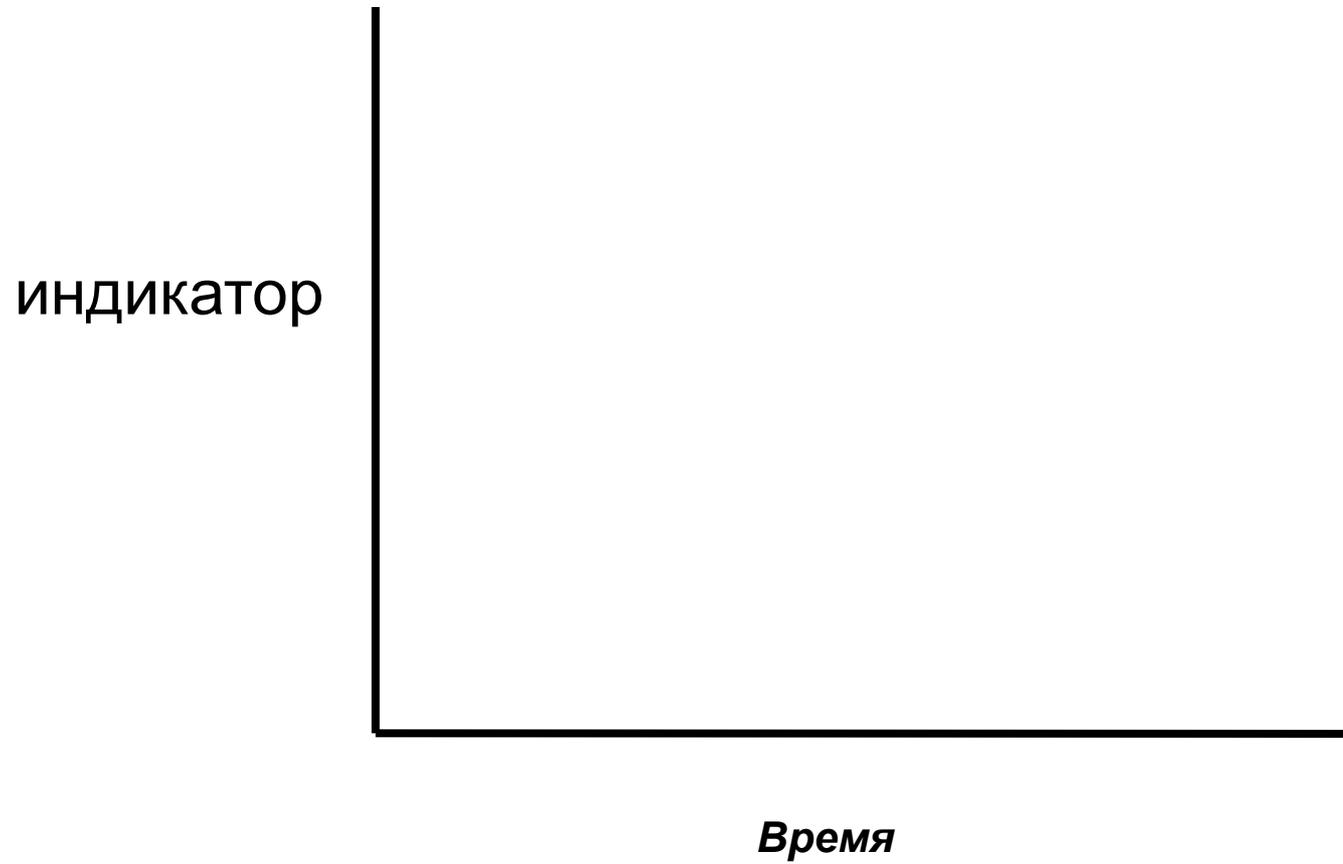
- Думая о постановке задач, спросите себя:
 - **Каковы важные тенденции прошлого? Каковы наиболее вероятные тенденции в будущем, если я не предприму никаких мер? Какова будет тенденция, если я решу поставленные задачи?**
- Отвечая на эти вопросы, постройте диаграмму поведения во времени.

Упражнения в малых группах: построение диаграмм ПВВ

- Работая в малых группах, постройте, пожалуйста, диаграмму для задачи, поставленной одним из членов вашей группы в предыдущем упражнении.
- Критерии для постоянных величин или индикаторов:
 - Конкретная информация необязательна (хотя может помочь)
 - Ваши грубые прикидки вполне подойдут
- В ваши диаграммы включите 4 характеристики:
 - 1) Переменную величину на вертикальной оси
 - 2) Временной промежуток на горизонтальной оси
 - 3) Схематично отобразите оценку вашего прошлого поведения
 - 4) Изобразите два или более вариантов в будущем:
 - Ожидаемая тенденция в будущем, если ничего не произойдет
 - Желаемая тенденция в будущем, если вы достигнете успеха
- Если позволяет время, попросите других членов вашей группы повторить это же упражнение, используя их примеры



Форма для построения диаграммы ПВВ



Для чего нужно изучать поведение во времени?

- Чтобы **прийти к согласию** относительно того, что все члены вашей группы сфокусированы на одном и том же интервале между ожидаемым и предпочтительным поведением
- **Суммировать** знания релевантных фактов членами группы
- Определить для рассматриваемого вопроса подходящий **временной интервал**
 - Как долго продолжаются важные временные задержки; как быстро вы можете измениться?

Дискуссии в парах – характеристика наших Систем

- Почему вам было легко (или трудно) построить общую диаграмму?
- Какие новые идеи или мысли появились у вас при выполнении графического упражнения?
- Как это упражнение помогло вам взглянуть на проблему по-другому?
- Как это упражнение помогло вам характеризовать вашу 'систему'?

Резюме – что мы сегодня узнали

- Вам всем хотелось бы достичь «прорывного» улучшения в решении ваших задач
- Для решения ваших задач вы должны понимать как вызовы, так и возможности, и прийти к соглашению по ним с остальными членами вашей группы
 - Непредусмотренные результаты, акцентирование внимания на деталях, действия, вызывающие ситуацию, когда пока лучше, но станет хуже, видение только того, что ожидаешь, точки воздействия.
- Системное мышление – это способ мышления, особая лексика, а также набор механизмов для рассмотрения существующих вызовов и возможностей.
- Думая о постановке задач, спросите себя:
 - **Каковы важные тенденции прошлого? Каковы наиболее вероятные и предпочтительные тенденции в будущем?**

Подведение итогов за день

План 2-го дня

- **Сессия 6: Определение условий достижения успеха**
- **Сессия 7: Применение условий достижения успеха в решении собственных задач**
- **Сессия 8: Изучение точек воздействия и сопротивления переменам**
- **Сессия 9: Оформление наших мыслей**

СЕССИЯ 6

Определение условий достижения успеха

2-й день: Системы и возможности для локализации
ЦРТ

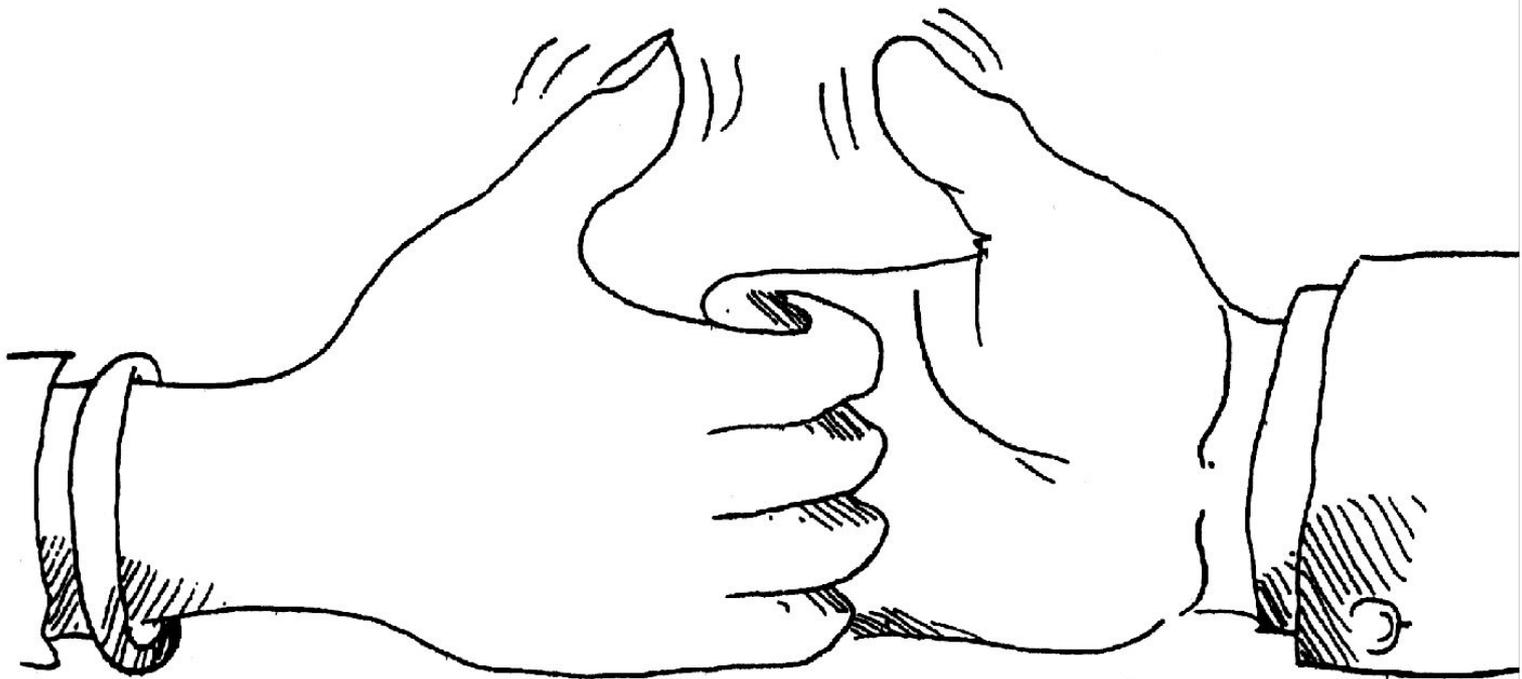


Разминочное состязание на больших пальцах

- Сейчас мы сыграем в простую игру.
- От вас требуется держать руку вашего соперника.
- Когда я скажу “Сцепите ладони”, повернитесь к стоящему возле вас участнику и сцепите пальцы своей правой руки с его пальцами.
- Важно, чтобы каждый участвовал в игре.

Состязание на больших пальцах

После того, как я скажу “Сцепите ладони!”,
вы и ваш соперник сцепляете
пальцы вот так:

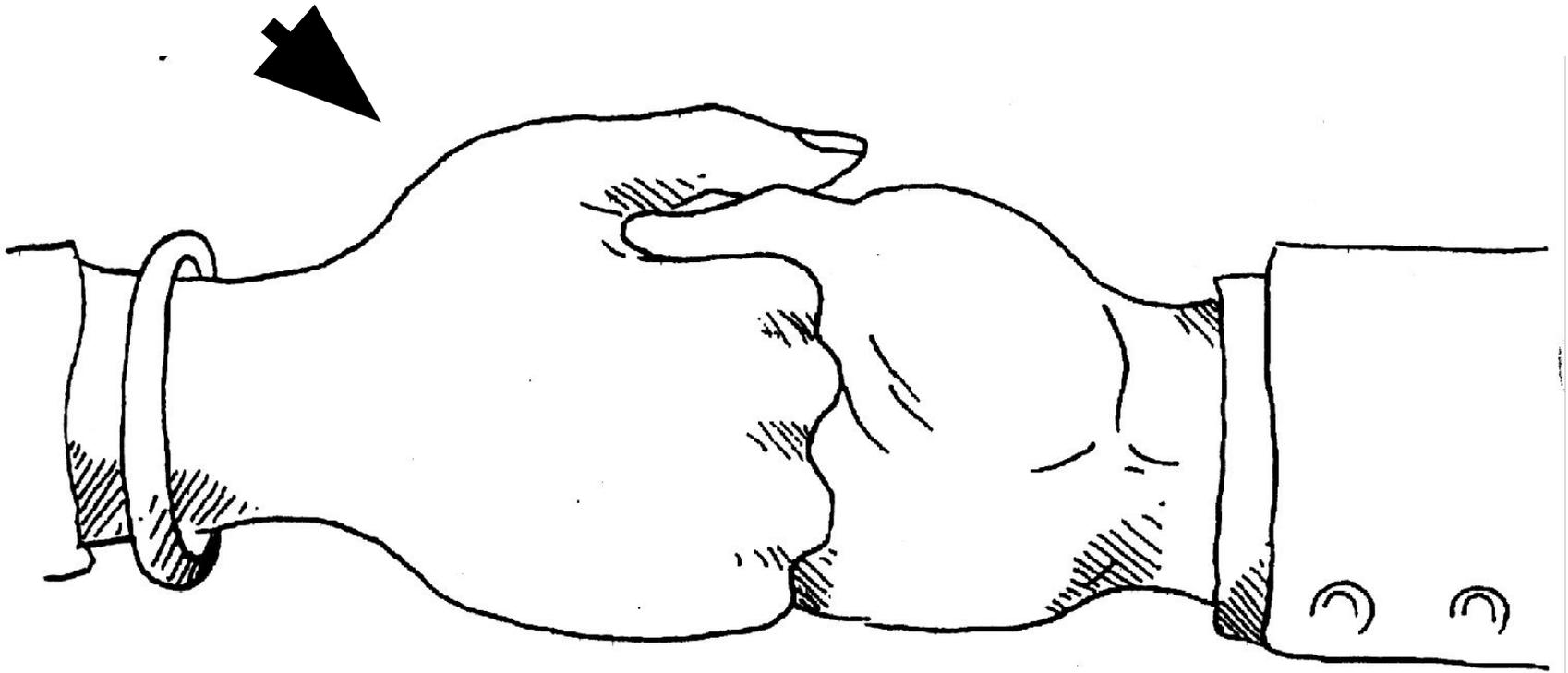


Состязание на больших пальцах

- Ваша цель – набрать как можно большее количество очков.
- Вы получаете одно очко, когда прижимаете (осторожно!!!) своим большим пальцем большой палец соперника к своему указательному пальцу.
- Выиграв очко, сразу отпускайте палец соперника, чтобы выиграть еще одно очко.

Выигрыш очка

Этот человек только что выиграл одно очко



Состязание на больших пальцах

- Помните, что ваша цель – набрать как можно большее количество очков.
- Когда я скажу “Начали!”, у вас будет 15 секунд набрать максимальное количество очков.
- Теперь сцепите ладони.
- Не забывайте считать свои очки.
- Начали!

Разбор состязания на больших пальцах

- На каких предположениях вы основывали свои ожидания?
- Почему вы считаете, что это была соревновательная игра?

Общий мозговой штурм

Давайте вспомним, какие выводы мы извлекли вчера из двух конкретных примеров успешной локализации ЦРТ...

Что сработало? Почему?

Каковы были условия, приведшие к успешной локализации ЦРТ?

Давайте их вместе обсудим и составим список.

Дискуссии в малых группах

В малых группах (по 5-6 человек) поразмыслите о вашем собственном опыте, когда в вашей карьере вам приходилось быть вовлеченным в выполнение инновационного проекта или реализацию изменений стратегии (в профессиональном или личном контексте). Подумайте, как вам удалось справиться с переменами. Какие факторы способствовали успеху вашей деятельности? Расскажите свою историю вашей группе.

Подумайте обо всех услышанных историях, каковы в них были условия достижения успеха?

Используя рабочий лист в вашем учебном пособии, составьте групповой список условий достижения успеха. Один представитель от каждой группы выносит основные выводы своей группы на общее обсуждение.

СЕССИЯ 7

Применение условий достижения успеха в решении собственных задач

2-й день: Системы и возможности для локализации
ЦРТ



Упражнение в кругу - Разбор

Что вы выяснили из этого упражнения?

Как человек адаптируется к ситуациям, предоставляющим похожие вызовы, но на практике требующим разных решений?

Работа в парах

Работая в парах, обдумайте ваши задачи в связи с достижением ЦРТ в вашем сообществе (из вчерашнего упражнения по постановке задач).

Как параметры успеха, определенные в предыдущей сессии, могут наполнить этот процесс? Пометьте их в рабочем листе (в вашем учебном пособии).

В процессе всеобщего обсуждения, давайте обменяемся основными выводами из наших дискуссий.

СЕССИЯ 8

Изучение точек воздействия и сопротивления переменам

2-й день: Системы и возможности для локализации
ЦРТ



Игра в треугольники

Все встают и становятся в указанное место. Делаем большой круг.

Не называя вслух, мысленно выберите двух участников из общей группы, используя параметры, заданные вашим координатором.

По команде координаторов 'Начали!', начинайте двигаться с таким расчетом, чтобы находиться на одинаковом расстоянии от выбранных вами людей (т.е. чтобы образовать с выбранными участниками равносторонний треугольник). Ни с кем не разговаривайте. Если выбранные вами люди двигаются, вы тоже двигаетесь с тем, чтобы расстояние между вами тремя оставалось постоянно одинаковым. Продолжайте движение, пока все не остановятся.

Игра в треугольники - Разбор

- Суть игры в треугольники заключается в оказании влияния на системы через нахождение точек воздействия. Обратите внимание, как меняется 'система' при движении одного или обоих участников. Степень изменения системы зависит от выбранных точек воздействия (в данном случае двух других участников).
- Для того, чтобы вызвать максимальное изменение системы, вы должны тщательно выбрать ваши точки воздействия.
- В рамках заданного времени, энергии и ресурсов, вы делаете свой выбор изменения, которое окажет либо сильное воздействие на систему, либо слабое воздействие.

Упражнение «Карусель»

- Координаторы придумывают 4 актуальных вопроса.
- Участники делятся на 4 группы. К каждой группе присоединяется один записывающий с отрывным плакатом (для отражения мнений каждой группы).
- Участникам каждой группы дается 15 минут для обсуждения своего вопроса.
- Записывающий фиксирует на отрывном плакате ответ его группы на свой вопрос, используя предоставленный цветной маркер (у каждой группы маркер своего цвета).

Упражнение «Карусель»

- Через каждые 15 минут в течение одного часа каждая группа переходит по часовой стрелке к следующему отрывному плакату (с текстом другого цвета) с тем, чтобы спустя час все группы могли обсудить каждый вопрос во всех подробностях.
- Каждая группа может модифицировать/изменять ответы предыдущих групп, а также уточнять ответы, внося свои добавления.
- По завершении круговой активности, каждый записывающий суммирует мнение каждой из групп (отраженное на каждом плакате своим отдельным цветом).

Вопросы для упражнения «Карусель»

- Назовите несколько способов, которыми вы пользовались при прослеживании сопротивления переменам в вашем сообществе.
- Как для определения точек воздействия на уровне местных сообществ могут более эффективно использоваться международные институты/структуры ООН?
- Назовите несколько способов, с помощью которых ЦРТ могут быть представлены членам сообщества.
- Кто в вашем сообществе стоит во главе перемен и какова их заинтересованность в переменах?

СЕССИЯ 9

Оформление наших мыслей

2-й день: Системы и возможности для локализации
ЦРТ



Сессия по закреплению материала

- Целью данной сессии является размышление над результатом изучения вами материала, предложенного на протяжении двух последних дней. Каждому участнику будет предоставлена возможность визуально отразить степень усвоения программы семинара посредством 10-минутной презентации, которую вы представите своим коллегам завтра утром (используя рабочий лист в учебном пособии).
- Нам хотелось бы, чтобы в своей презентации вы отразили следующие моменты:
 - вашу задачу/задачи
 - диаграмму поведения во времени
 - реализацию идей для решения ваших задач
 - показатели успеха в вашем конкретном случае
 - потенциальное сопротивление переменам
 - любые другие идеи, которыми вы бы хотели поделиться
- Координаторы предоставят вам материал для презентации.

Подведение итогов за день

План 3-го дня

- **Сессия 10: Обмен мнениями по локализации ЦРТ в наших сообществах**
- **Сессия 11: Общий обмен мнениями**
- **Сессия 12: Этичность принятия решений, как лидерский навык**
- **Сессия 13: Конечные итоги и дальнейшие шаги**
- **Сессия 14: Заключительная сессия**

СЕССИЯ 10

Обмен мнениями относительно локализации ЦРТ в наших сообществах

3-й день: Работа в наших собственных контекстах и
нравственных рамках



Введение понятия Адекватная обратная связь

“Искусство и практика задавать вопросы и обеспечивать обратную связь, что служит усилению способности личности к обучению, предопределяет и усиливает ее положительный потенциал.”

Презентации участников

Участники делятся на два параллельных потока 'А' и 'Б'. Каждый участник получит 10 минут для своей презентации, за которой последует 10-и минутное обсуждение его коллег по потоку.

Участники могут использовать свои рабочие листы (в учебном пособии) для записи вопросов и результатов наблюдений, содержащихся в презентациях других участников.

СЕССИЯ 11

Общий обмен мнениями

**3-й день: Работа в наших собственных контекстах и
нравственных рамках**



Общий обмен мнениями

В процессе ведения структурированной общей дискуссии участники смогут обменяться мнениями относительно утренних презентаций.

СЕССИЯ 12

Этичность принятия решений, как лидерский навык

3-й день: Работа в наших собственных контекстах и
нравственных рамках



Вопрос

- Назовите некоторые из нравственных дилемм, с которыми сталкиваются местные лидеры в процессе работы по развитию на уровне сообществ?

Введение: Нравственные дилеммы

- В повседневной работе нам приходится сталкиваться с проблемами, представляющими собой нравственные дилеммы.
 - *Следует ли рабочим в бедных сообществах платить меньше, чем рабочим в богатых сообществах?*
 - *Могу ли я скачать эту информацию из Интернета и использовать ее в моем отчете?*
 - *Следует ли нам назначить на должность брата нашего босса, или лучше заполнить вакансию, используя открытый прозрачный процесс?*
- При формировании стратегии нам тоже приходится сталкиваться с нравственными дилеммами.
 - *Какие методы контроля за использованием земли являются “справедливыми”?*
 - *Является ли нашим моральным обязательством охрана биологических видов, находящихся под угрозой исчезновения?*
 - *Должны ли мы сохранять природные ресурсы для будущих поколений?*

Упражнение: Где вы проводите черту?

- Все, пожалуйста, встаньте!
- Мы представим вам несколько утверждений.
- Ваш собственный выбор будет находиться где-то в пределах отрезка, соединяющего две крайности.
- Затем мы попросим вас подойти и стать на той точке отрезка, которая отражает вашу точку зрения.
- Отрезок будет представлять собой очерченную на полу линию.

Где вы проводите черту? — Утверждение №1

Рабочим в бедных сообществах следует платить меньше, чем рабочим в богатых сообществах.

СОГЛАСЕН



НЕ СОГЛАСЕН

Где вы проводите черту? — Утверждение №2

Люди обязаны обеспечить любой ценой, чтобы биологические виды, находящиеся под угрозой исчезновения, не вымерли.

СОГЛАСЕН



НЕ СОГЛАСЕН

Где вы проводите черту? — Утверждение №3

Каждый китаец имеет право иметь автомобиль.

СОГЛАСЕН



НЕ СОГЛАСЕН

Где вы проводите черту? — Утверждение №4

Это справедливо, что руководители бизнеса получают в 20 раз больше, чем их подчиненные.

СОГЛАСЕН



НЕ СОГЛАСЕН

Где вы проводите черту? — Утверждение №5

Курильщики имеют право курить повсюду.

СОГЛАСЕН



НЕ СОГЛАСЕН

Где вы проводите черту?

- Может у кого-нибудь из вас есть вопрос к группе?

Где вы проводите черту? — Обсуждение

Трудно ли было принять решение? Если да, то почему?

Что вы принимали во внимание, делая свой выбор?

Вопрос

Назовите некоторые из нравственных дилемм, с которыми приходится сталкиваться лидерам и специалистам по развитию на местном уровне.

Источники ценностей

Откуда приходят ценности?

-
-
-
-

Почему мы принимаем те решения, которые принимаем?

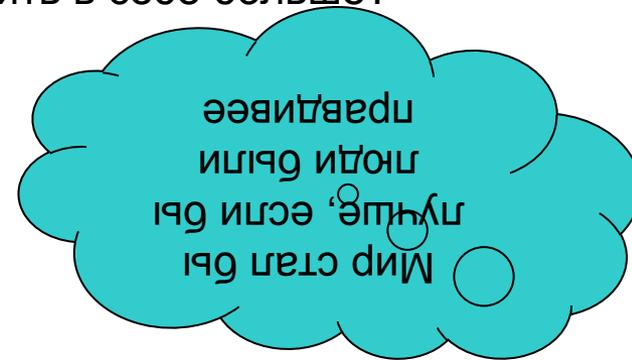
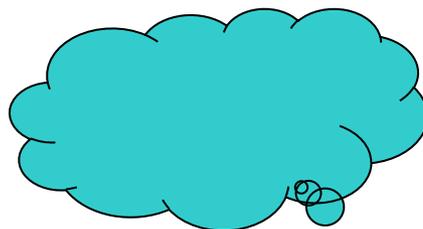
- Положение, которое мы занимаем, во многом определяется глубиной наших убеждений относительно того, абсолютную или относительную важность имеют для нас следующие ценности:
 - Равенство и социальная справедливость
 - Соответствие основополагающим человеческим потребностям
 - Цель человеческой жизни
 - Свобода личности
 - ... и многие другие ценности

Называем ценности за пределами нравственных принципов

- Начните с ваших внутренних нравственных норм (принципов), которые определяют ваше поведение и согласно которым вы стремитесь жить.
- Мы часто воспринимаем их как призывы “не делай!”
- Не лги
- Не кради
- Не причиняй боль
- Не обманывай

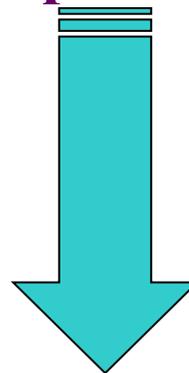
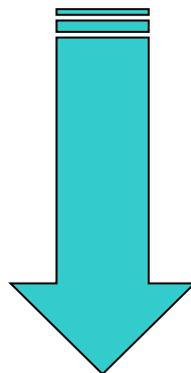
Называем ценности за пределами нравственных принципов

Какое положительное качество вы цените и хотели бы развить в себе больше?



Ценность

Правда



Нравственный принцип

Не лги

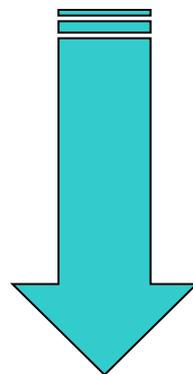
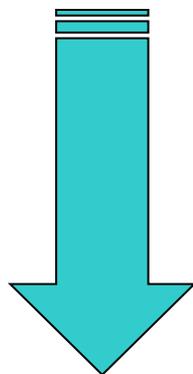
Называем ценности за пределами нравственных принципов

Какое положительное качество вы цените и хотели бы развить в себе больше?



Ценность

Честность



Нравственный принцип

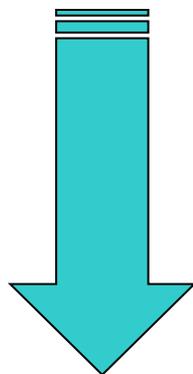
Не лги

Называем ценности за пределами нравственных принципов

Какое положительное качество вы цените и хотели бы развить в себе больше?

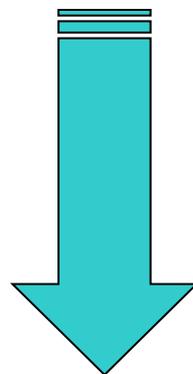


Ценность



Нравственный принцип

Уважение



Не лги

Извлечение из ценностей нравственных принципов

Какие еще нравственные нормы или принципы могли бы вытекать из одной и той же ценности?

ценность
Правда

принцип
Не лги

принцип
Не пренебрегай

принцип
Не обманывай

принцип
Не занимайся плагиатом

Нравственные принципы – это ценности в действии.

Нравственные принципы – это ценности, примененные в конкретных ситуациях.

Извлечение из ценностей нравственных принципов

Мы можем разделять одни и те же ценности с другими людьми, но нравственные принципы, ассоциирующиеся с этими ценностями, у разных людей могут быть разными:

**ценность
Правда**

**принцип
Не
prene-
брегай
семьей**

**принцип
Не...**

**принцип
Не ...**

**принцип
Не...**

Рабочее определение ценностей и нравственных принципов

- **Ценности**
Наивысшие устремления и глубочайшие убеждения, разделяемые личностью, группой или обществом. Ценности желаемы скорее по своей сути, чем как средство для чего-то другого.
- **Нравственные принципы**
Принципы поведения, основанные на ценностях, и используемые для направления действий при выборе.

Упражнение – Определение основных ценностей

- Это упражнение поможет вам определить свои основные ценности.
- Несмотря на сложность данного упражнения, оно принесет больше пользы, если вы сделаете его самостоятельно.
- Выполняя его, вы выделите наиболее важные для вас ценности. Для этого вам придется вычеркнуть некоторые ценности из списка. **Но это не означает, что вы отбрасываете эти ценности.**
- Сужение круга предложенных ценностей поможет вам определить ваши основные ценности.

Инструкции – Определение основных ценностей

1. Просмотрите ценности, указанные в раздаточном листе основных ценностей. Добавьте те ценности, которые важны для вас, но не указаны.
2. Поставьте звездочку напротив тех наименований ценностей, которые для вас очень важны, включая добавленные вами. У вас получится ваш индивидуальный набор ценностей.
3. Возьмите ручку и доведите список до восьми ценностей, вычеркивая наименее важные или обводя наиболее важные из них.
4. Используя тот же метод, сократите список до пяти ценностей.
5. Теперь уменьшите список до трех.
6. И наконец, выберите ваши две высшие основные ценности.

Сравнение основных ценностей

- Теперь мы сравним выбранные вами ценности, чтобы выяснить, насколько схожи/варьируются выбранные ценности в группе.
- Возьмите два клейких листка бумаги и приклейте по одному листку напротив выбранного вами названия основных ценностей, указанных на схеме в передней части аудитории.

Сравнение основных ценностей - Обзор

- Насколько похожи или отличаются выбранные людьми основные ценности?
- Что это означает?
- Результаты предыдущего семинара в Ташкенте.

Общий обмен мнениями

Как этичность принятия решений пересекается с ЦРТ, а также нашей работой в качестве лидеров местных сообществ?

СЕССИЯ 13

Конечные итоги и дальнейшие шаги

3-й день: Работа в собственных контекстах и
нравственных рамках



Конечные итоги и дальнейшие шаги

- Насколько были достигнуты цели обучающего семинара?
- Какие знания, непосредственно связанные с локализацией ЦРТ, получили участники?
- Что намерен делать каждый из нас по возвращении в свое сообщество?
- Что ПРООН для стран ЦВЕ/СНГ, LEAD и каждый из нас может сделать для поддержания друг друга в достижении наших целей?
- Как люди могут ознакомиться с идеями сообщества ПРООН и получить поддержку в их реализации?

СЕССИЯ 14

Заключительная сессия

**3-й день: Работа в собственных контекстах и
нравственных рамках**



Итоговая оценка семинара и конечные замечания