

Содействие реформам в сфере государственного управления

## **КАК СТАТЬ ХОРОШИМ СОВЕТНИКОМ ПО СТРАТЕГИЧЕСКИМ ВОПРОСАМ?**

Методическое пособие для преподавателей

Под редакцией Евы Лазаревичуте





Содействие реформам в сфере государственного управления

## **КАК СТАТЬ ХОРОШИМ СОВЕТНИКОМ ПО СТРАТЕГИЧЕСКИМ ВОПРОСАМ?**

**Методическое пособие для преподавателей**

Под редакцией Евы Лазаревичуте

Публикация NISPAcee



АССОЦИАЦИЯ ИНСТИТУТОВ И ШКОЛ  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ  
В ЦЕНТРАЛЬНОЙ И ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЕ

## **КАК СТАТЬ ХОРОШИМ СОВЕТНИКОМ ПО СТРАТЕГИЧЕСКИМ ВОПРОСАМ?**

### **Методическое пособие для преподавателей**

Под редакцией Евы Лазаревичуте

Ева Лазаревичуте, магистр по государственному управлению, кафедра государственного управления факультета социологии Каунасского Технологического Университета, г. Каунас, Литва

Публикуется NISPAcee – Ассоциацией Институтов и Школ государственного управления в Центральной и Восточной Европе

Адрес NISPAcee:

Hanulova 5/B

P. O. Box 163

840 02 Bratislava 42

Slovak Republic

Телефон/Факс:

+421 2 6428 5357

+421 2 6428 5557

e-mail: [nispa@nispa.sk](mailto:nispa@nispa.sk)

[www.nispa.sk](http://www.nispa.sk)

NISPAcee является международной ассоциацией учебных заведений в области государственного управления. Деятельность Ассоциации заключается в содействии в развитии и совершенствовании дисциплин в сфере государственного управления, разработке и осуществлении учебных программ в области государственного управления в пост-коммунистических странах, повышении качества преподавания и научных исследований и в содействии членам ассоциации в их деятельности на международном и национальном уровнях.

Напечатано в Словакии

ISBN 80-89013-14-7

EAN 9788089013142

Данная публикация подготовлена в рамках проекта «Развитие консультативных способностей в Словакии и других странах Восточной Европы и СНГ», реализуемого NISPAcee при финансовой поддержке UNDP/RBEC, RSC в Братиславе, Региональной Программы «Эффективное управление» и Программы «Эффективное управление» в Словацкой республике.

Другая публикация в рамках данного проекта:

«Как стать хорошим советником по стратегическим вопросам?», Пособие для советников, авторы Мирослав Проховски и Михал Бен-Гера

Copyright 2002 by NISPAcee, ISBN 80 – 89013 – 09 – 0

# Содержание

---

## Содержание

Введение	7
Как пользоваться данным пособием?	9
<b>1 Тема «Введение в программу обучения»</b>	<b>11</b>
1.1 Упражнение «Введение и ожидаемые результаты»	11
1.2 Упражнение «Контракт»	12
<b>2. Тема «Процесс принятия политических решений»</b>	<b>13</b>
2.1 Упражнение «Что мы знаем о консультировании?»	14
2.2 Лекция «Политический цикл»	15
2.3 Упражнение «Определение места личного опыта участников в политическом цикле»	18
<b>3. Тема «Продукт»</b>	<b>19</b>
3.1 Лекция «Процесс консультирования»	20
3.2 Ситуативный анализ «Консультирование в сравнении с научным исследованием»	23
3.3 Лекция «Различие между научно-исследовательской работой и консультированием»	28
3.4 Лекция «Что такое политический документ?»	30
3.5 Ситуативный анализ «Плохой политический документ»	33
3.6 Лекция «Сбор информации: методы и приемы»	38
<b>4. Тема «Клиент»</b>	<b>43</b>
4.1 Лекция «Окружающая среда клиента»	44
4.2 Упражнение «Проблемы консультирования»	48
4.3 Упражнение «Типы клиентов»	50
4.4 Лекция «Разные клиенты = разные потребности»	51
4.5 Ролевая игра «Оценка потребностей»	55
<b>5. Тема «Советник»</b>	<b>63</b>
5.1 Упражнение «Навыки хорошего советника»	64
5.2 Лекция «Навыки хорошего советника»	66
5.3 Упражнение «Навыки хорошего советника»	72
5.4 Упражнение «Самооценка»	73
5.5 Лекция «Как найти свое место на рынке консультативных услуг»	77
5.6 Упражнение «Составление резюме»	78
5.7 Ролевая игра «Участие в тендере»	83
<b>6. Упражнения для активизации внимания</b>	<b>85</b>
6.1 Игра с мячом	85
6.2 Построение линии	86
6.3 Музыкальные стулья	87
<b>Рабочие записи</b>	<b>88</b>
<b>Примерная программа учебного курса</b>	<b>93</b>
<b>Анкета оценки учебного курса</b>	<b>101</b>



# Благодарность

---

Данное пособие было подготовлено в рамках регионального проекта «Развитие консультативных способностей в странах Восточной Европы и СНГ», осуществляемого Ассоциацией институтов и школ государственного управления NISPAcee, Братислава, Словакия, при поддержке Программы Развития Организации Объединенных Наций (ПРООН). Это учебно-методическое пособие для преподавателей-тренеров является дополнением к ранее опубликованному пособию «Как стать хорошим советником по стратегическим вопросам».

Учебная программа, составляющая основу данного пособия, была разработана группой преподавателей-тренеров и апробирована на четырех региональных тренингах в Алматы, Казахстан (2001), Братиславе, Словакия (2001), Клуж-Напока, Румыния (2002) и Одессе, Украина (2002).

Составители выражают свою благодарность всем, кто помогал в разработке пособия своими советами и рекомендациями. Прежде всего, хочется выразить признательность всем участникам пилотных курсов обучения, кто помогал преподавателям в совершенствовании учебного материала и упражнений, для их соответствия актуальным потребностям и приоритетам советников, работающих с правительственными учреждениями по всему постсоветскому пространству.

**Преподаватели-тренеры, внесшие вклад в создание учебного пособия:** Гиорги Гайдушек, Венгрия; Катарина Старонова, Словакия; Сорин Дан Шандор, Румыния; Ева Лазаревичуте, Литва; Меруерт Махмутова, Казахстан; Зульфия Тухтаходжаева, Узбекистан; Победа Луканова, Болгария; Болотбек Ороков, Киргизстан; Леся Ильченко-Сюйва, Украина; Саодат Касымова, Узбекистан; Георг Шопов, Болгария; Родика Бомбоника Дудау, Румыния.

**Другие преподаватели:** Альфредас Чмилиаускас, Литва; Татьяна Костеева, Россия; Элико Педастсаар, Эстония; Бирута Слока, Латвия; Люба Ваврова, Словакия; Мария Добесова, Словакия; Мирек Гроховски, Польша; Михал Бен-Гера, Израиль; Ричардас Малкевичус, Литва.





# Введение

## Введение

Консультативные услуги не являются новшеством. Жрецы в древних племенах были прототипами современных советников и консультантов, представляя собой второй по значимости институциональный уровень в племени. Они давали советы вождям в критические моменты жизни племени. Именно жрецы искали в различных знаках или голосах предзнаменования того, будет ли предстоящий год удачным для охоты, в каком направлении должно идти племя в поисках добычи и что принесет желанная победа над вражеским племенем.

Позднее пришли времена, когда уже астрономы читали по звездам, помогая правителям государств выбрать правильное время для верных решений. Наконец, в конце 19 века возникли первые советники, которые на основании тщательно продуманных и рациональных оценок и расчетов консультировали премьер-министров и президентов по стратегическим вопросам (Parsons, 1996).

Сегодня те, кто принимают политические решения, имеют достаточно много источников, из которых они могут получать советы и консультации: технократические и политические, внутренние и внешние, частные и независимые, местные и международные. Во многих системах законодатели и администраторы дополнительно к внутренним консультациям привлекают еще и различные формы внешних консультаций, используя услуги платных советников. Главными причинами при этом являются нижеследующие:

- Комплексный и специализированный характер современной политики, когда правительственные чиновники не всегда имеют знания и личный опыт, которые необходимы для принятия правильного решения, и поэтому вынуждены опираться на внешние источники.
- Постоянное давление на правительства по поводу сокращения административного аппарата для экономии ресурсов (как аналитических, так и исследовательских) приводит к необходимости поиска альтернативных источников информации и консультации.
- Интересы в политике и законодательстве время от времени перемещаются из одной области в другую. Это означает, что процесс разработки политических решений не бывает равномерным. В напряженные моменты работы над определенными заданиями часто появляется необходимость привлечения дополнительных ресурсов на краткосрочной основе.
- Некоторые аспекты процесса разработки политики могут требовать объективного или независимого подхода, что трудно достичь внутри самой административной структуры. Это может касаться, например, процесса оценки исполнительской деятельности данного учреждения. В таких случаях внешние консультации являются почти всегда единственным решением вопроса.
- Кроме этого, есть еще специфические институциональные причины, когда привлечение помощи извне предпочтительней использования внутренних ресурсов, как, например, в случаях, когда министр чувствует, что его аппарат не принимает во внимание его политическую платформу или существуют напряженные отношения между разными управлениями в одном и том же учреждении. Разрядить обстановку может только присутствие приглашенного со стороны советника или консультанта.

Эксперты NISPAcee, разработавшие пособие «Как стать хорошим советником по стратегическим вопросам», провели специальное исследование, позволившее проникнуть в глубинные процедуры процесса принятия политических решений в ряде стран и вывести целый ряд интересных закономерностей. Консультации и рекомендации, которыми пользуются правительственные служащие сегодня, представляются им несколькими категориями специалистов, среди которых:

- Штатные советники внутри административных органов
- Государственные служащие из других правительственных организаций
- Группы внешних консультантов

- Политические консультанты партий
- Научно-педагогические кадры

В то же время государственные чиновники отметили в своих опросных анкетах, что научно-педагогические кадры являются наименее важным для них источником консультирования. Почему так получается? Научные работники в целом являются той категорией людей, которые делают поиск и анализ информации своей профессией. Это люди, владеющие огромным информационным богатством по различным аспектам существующих проблем. Отчего же тогда относительно малое число советников из числа академических и научно-педагогических кадров работают с теми, кто принимает политические решения?

Основным аргументом государственных служащих против привлечения советников из числа академических работников является тот, что научные работники в основном интересуются проверкой теоретических гипотез – цель, которая полезна для продвижения науки, однако конечные результаты этой цели вряд ли применимы на практике. Поэтому их советы и консультации не представляют особого интереса для чиновников. В то же время научные работники считают, что государственные чиновники чрезмерно ориентированы на практику и боятся нововведений, что приводит к тому, что они не понимают важности и полезности академических исследований и их результатов.

Отсюда возникает вопрос, можно ли изменить эту ситуацию. Что можно сделать для того, чтобы построить прочные мосты между научными работниками и практиками государственного управления? Мы считаем, что специальный курс обучения для научных работников может помочь им подготовиться к совместной работе с представителями правительства. Такое обучение поможет им научиться вырабатывать продукцию, которая отвечает интересам и нуждам практикующих чиновников государственной службы, и находить рынок сбыта своей продукции и своих услуг среди тех, кто разрабатывает и осуществляет политические курсы.

К  
а  
к  
с  
т  
а  
т  
ь  
х  
о  
р  
о  
ш  
и  
м  
с  
о  
в  
е  
т  
н  
и  
к  
о  
м  
п  
о  
с  
т  
р  
а  
т  
е  
г  
и  
ч  
е  
с  
к  
и  
м  
в  
о  
п  
р  
о  
с  
а  
м  
?

# Как пользоваться данным пособием?

## Как пользоваться данным пособием?

Данное учебное пособие адресовано преподавателям и учебным заведениям, готовящих консультантов для сферы государственного управления из научно-педагогических кадров. Оно является дополнением к пособию «Как стать хорошим советником по стратегическим вопросам?». Издание учебного пособия было профинансировано Региональным Центром Поддержки Европейского Регионального Бюро ПРООН.

Преподаватели могут использовать данное пособие как источник предложений и идей. Оно содержит полное описание учебного курса, состоящего из базовой информации, практических упражнений, советов для преподавателя/тренера и раздаточного материала, который рекомендуется использовать во время учебных занятий. В конце пособия предлагается типовая программа курса, рассчитанная на 3, 5 дня.

Однако преподаватели могут сами выбирать из предлагаемых тем и упражнений те, которые соответствуют потребностям конкретной аудитории их слушателей. Предварительная оценка консультативного опыта и потребностей и ожиданий обучающихся от данного курса должны быть основой для окончательной разработки учебной программы. На основании представленных заявлений и дополнительных вопросников (если в этом будет необходимость) преподаватели могут выявить, что их слушатели уже знают, и что можно квалифицировать как «должны знать» и «полезно знать».

### Цели обучения

Обучение должно стимулировать участников курса<sup>1</sup> на решение новых задач, однако не перегружать их информацией, которая выходит далеко за пределы их уровня знаний и компетенций. Только правильный выбор задач и содержания программы дадут ожидаемый от обучения результат – профессионально подготовленных и уверенных в своих силах советников, готовых начать консультативную работу для государственных служащих.

Тем не менее, существуют несколько общих правил, которые мы хотели бы порекомендовать преподавателям, которые будут пользоваться данным учебным пособием.

- Лекции и упражнения во многих случаях составлены таким образом, что они дополняют друг друга, поэтому при планировании занятия преподаватель должен придерживаться того порядка следования упражнений и лекций, который представлен в пособии.
- Каждый день должен начинаться с повторения материала предыдущего дня и просмотра контракта, составленного в начале курса.
- После этого лекционные занятия рекомендуется проводить с утра и оставить ролевые игры и ситуативные упражнения на послеобеденное время.
- Преподаватели должны найти нужный баланс между лекционными и практическими занятиями. Избыток тех или других может привести к потере интереса и снижению уровня усвоения слушателями темы.
- Все упражнения имеют конкретную цель, и преподаватель должен убедиться в том, что слушатели покидают аудиторию с четким пониманием того, что каждое задание или упражнение привнесло нечто новое в их знания. Преподаватель должен подводить итоги каждому упражнению и показывать слушателям, как это упражнение связано с предыдущими и последующими лекциями или темами.
- Каждый семинар должен заканчиваться обсуждением результатов занятия и определением направлений дальнейшего совершенствования профессиональных навыков слушателей. По усмотрению преподавателя, это может быть сделано в устной форме или в виде разработки и внедрения плана действий по самосовершенствованию.

<sup>1</sup> Далее вместо словосочетания «участник курса» будет употребляться одно слово «участник»

К  
а  
к  
  
с  
т  
а  
т  
ь  
  
х  
о  
р  
о  
ш  
и  
м  
  
с  
о  
в  
е  
т  
н  
и  
к  
о  
м  
  
п  
о  
  
с  
т  
р  
а  
т  
е  
г  
и  
ч  
е  
с  
к  
и  
м  
  
в  
о  
п  
р  
о  
с  
а  
м  
?

К  
а  
к  
  
с  
т  
а  
т  
ь  
  
х  
о  
р  
о  
ш  
и  
м  
  
с  
о  
в  
е  
т  
н  
и  
к  
о  
м  
  
п  
о  
  
с  
т  
р  
а  
т  
е  
г  
и  
ч  
е  
с  
к  
и  
м  
  
в  
о  
п  
р  
о  
с  
а  
м  
?

# 1. Тема «Введение в программу обучения»

## 1. Тема «Введение в программу обучения»

### 1.1 Упражнение «Введение и ожидаемые результаты»

Целью этого первого занятия является создание благоприятной атмосферы для дальнейшей совместной работы преподавателей и слушателей и установление взаимоприемлемых правил на весь последующий период обучения. Эта часть программы требует серьезного внимания, так как от нее зависит, как будет в дальнейшем строиться весь курс обучения. Это занятие посвящается тому, чтобы уточнить, что ожидают слушатели и преподаватели от этого курса, и как будет строиться работа на протяжении всего курса. Кроме того, вводное занятие дает возможность преподавателям оценить уровень знаний и умений своей аудитории и на основании этой оценки пересмотреть и модифицировать, в случае необходимости, программу дальнейших занятий для достижения желаемых результатов.

Данная тема включает два упражнения:

- Упражнение «Введение и ожидаемые результаты»
- Упражнение «Контракт»

**Время:** 45 – 55 минут

**Материалы и оборудование:** листы для флипчарта, цветные маркеры, самоклеющиеся листочки (или другие средства для закрепления листов бумаги на стене), карточки с именами участников.

**Цель:** Целью данного упражнения является дать возможность преподавателю/тренеру и слушателям лучше познакомиться друг с другом и обсудить цели и задачи учебного курса, а также уточнить задачи преподавателя и ожидаемые слушателями результаты обучения. С одной стороны, данное упражнение позволит преподавателям изложить учебную программу, а с другой - выяснить уровень профессиональной квалификации участников и их специфические потребности в обучении.

**Методика:** Рисунки и их презентация, ответы на вопросы:

- Кто я такой?
- Чем я занимаюсь?
- Откуда я родом?
- Что я жду от этого обучения?

Преподаватели должны участвовать в выполнении этого упражнения вместе со слушателями и тоже изложить свои планы на учебный курс в середине упражнения либо как заключение в конце занятия.

## 1.2 Упражнение «Контракт»

**Время:** 25 минут

**Материалы и оборудование:** листы флипчарта, цветные маркеры, самоклеющаяся бумага (или другие средства для закрепления больших листов на стене)

**Цель:** Целью данного упражнения является установление общих правил для работы и общения во время занятий, при этом необходимо четко определить, что будет считаться приемлемым и неприемлемым поведением для данной учебной группы в течение всего курса обучения.

**Методика:** Стимулирование дискуссии. Слушателей просят предложить правила поведения, которые затем обсуждаются всеми, и те правила, которые признаются приемлемыми для всех, записываются на большом листе и вывешиваются на стене, где этот лист остается на протяжении всего учебного курса. Безусловно, преподаватель должен подготовить заранее предполагаемые правила в краткой формулировке. Каждый день слушатели вместе с преподавателем должны возвращаться к этому документу, который служит контрактом, и добавлять или исключать какие либо пункты на основании общего решения всех присутствующих.

**НЕ ЗАБУДЬТЕ** включить в контракт забавные детали, чтобы этот процесс был не слишком формальным.

К  
а  
к  
с  
т  
а  
т  
ь  
х  
о  
р  
о  
ш  
и  
м  
с  
о  
в  
е  
т  
н  
и  
к  
о  
м  
п  
о  
с  
т  
р  
а  
т  
е  
г  
и  
ч  
е  
с  
к  
и  
м  
в  
о  
п  
р  
о  
с  
а  
м  
?

## 2. Тема «Процесс принятия политических решений»

### 2. Тема «Процесс принятия политических решений»

Целью всех лекций и упражнений по вышеназванной теме, включенных в это пособие, является привитие слушателям понимания всей сложности процесса разработки и принятия политических решений и понимание потенциальной роли внешних советников в относительно закрытой и централизованной политической системе постсоветского периода. Анализ вопросов, связанных с этой темой, помогает выявить, какие специфические навыки необходимы советнику в его работе, а также дает возможность слушателям обменяться уже имеющимся у них опытом.

Хотя совсем не обязательно начинать занятие с глубокого анализа конечного продукта деятельности советника, тем не менее преподавателю рекомендуется посвятить первую лекцию рассмотрению общих рамок политического процесса для того, чтобы дать его определение для дальнейшей работы.

Данное пособие включает три лекции по политическому циклу, потенциальным вкладам советников и специфическим характеристикам прикладного научного исследования. Однако в случае необходимости можно включить в курс краткие лекции (по 5 – 8 минут) по навыкам советников (см. ниже) и аналитическим методам исследования (см. Приложение к основному пособию). Лекции в данном пособии сопровождаются упражнениями, специально разработанными для стимулирования активного усвоения материала и обмена опытом между участниками. Здесь предлагается комбинация одной лекции и двух упражнений:

- Упражнение «Что мы знаем о консультировании?»
- Лекция «Политический цикл»
- Упражнение «Место личного опыта в политическом цикле»

К  
а  
к

с  
т  
а  
т  
ь

х  
о  
р  
о  
ш  
и  
м

с  
о  
в  
е  
т  
н  
и  
к  
о  
м

п  
о

с  
т  
р  
а  
т  
е  
г  
и  
ч  
е  
с  
к  
и  
м

в  
о  
п  
р  
о  
с  
а  
м  
?

## 2.1 Упражнение «Что мы знаем о консультировании?»

**Время:** 15 минут. Будьте внимательны с этим упражнением, так как оно может отнять много времени.

**Материалы и оборудование:** Цветные стикеры, листы флипчарта, самоклеющиеся листочки (или аналогичный материал), цветные маркеры

**Цель:** Целью этого упражнения является выявление опыта слушателей в консультировании членов правительства. Примеры из опыта участников будут в дальнейшем использованы при анализе на практических занятиях, посвященных роли советника, проблемам, с которыми сталкивается советник, и стратегиям решения этих проблем.

**Методика:** Участники берут стикеры и записывают на них двумя-тремя словами примеры из личного опыта (1 или 2), каждый на отдельном листке. После этого один за другим они прикрепляют свои листочки на флипчарте. Полезно также попросить их прочитать то, что они написали, и кратко объяснить, что стоит за этими примерами, так как краткое описание не всегда может раскрыть сущность той работы, какую они выполняли. Ясное понимание содержания каждого опыта работы будет необходимо на следующем этапе обучения, когда нужно будет найти подходящее место каждому конкретному опыту слушателей в интегрированной схеме политического цикла.

Мы настойчиво рекомендуем выполнить это задание перед тем, как приступить к другим упражнениям, так как оно не только является частью упражнения «лучше узнать друг друга», но и дает преподавателю возможность выявить уровень знаний и опыта аудитории. Начните выполнение этого задания сами, чтобы показать слушателям, как надо его выполнять. Прочтите пример из опыта и спросите аудиторию, к какому этапу политического цикла, по их мнению, можно этот пример отнести. Нет необходимости делать это со всеми примерами. Выберите самые репрезентативные и прекращайте это упражнение, как только почувствуете, что аудитория поняла «реальность» этого цикла.

Эта информация будет использована при выполнении будущих упражнений и свяжет личный опыт участников с последующими, более теоретическими компонентами курса обучения. Так, она поможет приблизить политический цикл к реальному опыту ваших слушателей и даст возможность связать примеры, записанные на листках и вывешенные на плакате, с реальным политическим циклом.

### Альтернативный подход:

**Методика:** Мозговой штурм. Преподаватель просит участников назвать слова, которые приходят первыми на ум, когда они слышат слово «советник». Преподаватель записывает эти слова на листах флипчарта. Когда список слов исчерпан, слушатели выбирают три главных слова (каждый слушатель может голосовать трижды). Обсудите выбранные слова и выражаемые ими понятия со слушателями.



## 2.2 Лекция «Политический цикл»

**Примерное время:** 25 минут

**Материалы и оборудование:** заранее подготовленная схема политического цикла из Приложения к основному пособию «Как стать хорошим советником по стратегическим вопросам», цветные стикеры, цветные маркеры.

**Методика:** «мозговой штурм», лекция, обсуждение в группе.

**Примечание для преподавателей:** Данная лекция является основной вводной лекцией, которая закладывает концептуальную базу всего курса обучения и определяет задачи последующих упражнений. Поэтому преподаватель должен уделить особое внимание подготовке этой лекции и адаптации её содержания к потребностям своей аудитории. Эта информация может быть получена либо при изначальном отборе слушателей для учебного курса, либо во время вводного упражнения через ответы на вопросы, имеющие целью вызвать слушателей на откровение и поделиться своим опытом и знаниями по данному предмету.

Опыт четырех пилотных курсов обучения показал, что схема, данная в приложении основного пособия «Как стать хорошим советником по стратегическим вопросам» хорошо подходит для целей данного курса. Она представляет собой более условный подход, и её легче использовать в упражнениях. Однако здесь приводятся как схема из основного пособия, так и схема из приложения к нему, и преподаватель может сам выбрать, какая из них наиболее приемлема для его аудитории.

Хотя большинство исследователей в Центральной Европе знакомы с этой схемой, все же есть такие, которые еще не знают её. Это относится к тем исследователям, кто работает в таких узких сферах, как государственные финансы, экономика и другие, в отличие от тех, кто занимается вопросами государственного управления и общественной политики. Поэтому преподавателям нужно серьезно подойти к оценке уровня знаний слушателей и соответственно адаптировать лекцию. Даже если некоторые из слушателей имеют представление о политическом цикле и связанных с ним вопросах, все же будет полезно осветить основные понятия как для самих слушателей, так и для определения и закрепления концептуальной основы этого понятия.

### Основные параметры:

#### *Циклический характер принятия решений правительством*

Удобно считать, что процесс принятия решений правительством начинается с политического решения. Однако успешный политический процесс представляет собой цикл, потому что уроки, извлеченные из опыта осуществления какого-либо политического или законодательного механизма, возвращаются обратно в этот процесс и дают основания для новых политических решений или дополнительных решений по модификации текущего инструмента. Само собой разумеется, что для того, чтобы эти уроки были извлечены и инкорпорированы обратно в политический цикл, должен существовать сознательный процесс мониторинга и оценки.

Преподаватель может отметить, что стадии, указанные в приведенной схеме политического цикла, являются типовыми и условными, их может быть меньше или больше, и они могут накладываться друг на друга и пересекаться.

#### *Особенности процесса решения проблем в политике*

Наследием прошлого является тот факт, что те, кто принимают политические решения, и те, кто участвует в политических процессах, часто упускают самую важную причину для разработки политики – решить проблему, стоящую перед обществом. Довольно часто получается так, что какой-то закон разрабатывается только потому, что действующий «слишком устарел» или потому, что Европейский Союз требует гармонизации законодательства с определенными стандартами. Даже в таких случаях советники должны всегда помнить о том, что новая политика (будь то новый закон или программа) должна быть адаптирована к местным условиям и должна способствовать реше-

нию назревшей проблемы. Именно поэтому сама проблема находится в центре интегрированной схемы политического цикла, так как все стадии цикла должны подвергаться проверке исходя из этого первоначального намерения. Вам следует особо отметить эту основную функцию процесса принятия политического решения. Дайте свои примеры ...

*Способы, которыми советники могут оказать содействие государственным служащим: конечные результаты консультирования*

Письменные:

- Отчеты
- Политические программы
- Законопроекты
- Исследования по истории вопроса
- Стратегии по внедрению политики
- Обзоры и комментарии по другим документам
- Стратегия по осуществлению связей, и
- Оценка программы.

Устные:

- Обычные презентации разных стилей и уровней формальности
- Устные консультации.

События:

- Конференции
- Совещания в форме мозговых штурмов
- Дебаты и встречи рабочих групп по отдельным вопросам, и
- Тренинг.

*Необходимые навыки*

Знания и умения, необходимые для советника, включают общую компетентность в области политического и законодательного циклов (как на местном уровне, так и в плане сопоставления), планирование и разработку проекта, законотворческий опыт, включая опыт в разработке текстов законов. Он должен иметь исследовательские и аналитические навыки, владеть методикой оценки последствий, анализа затрат и расходов и т. д. Огромное значение имеют организационные навыки, опыт преподавания, хорошо развитые навыки общения и консультирования. Также необходимы более глубокие знания в какой-нибудь конкретной области (например, знание системы государственной службы может быть полезным при оказании помощи в планировании проекта для разработки нового закона о государственной службе).

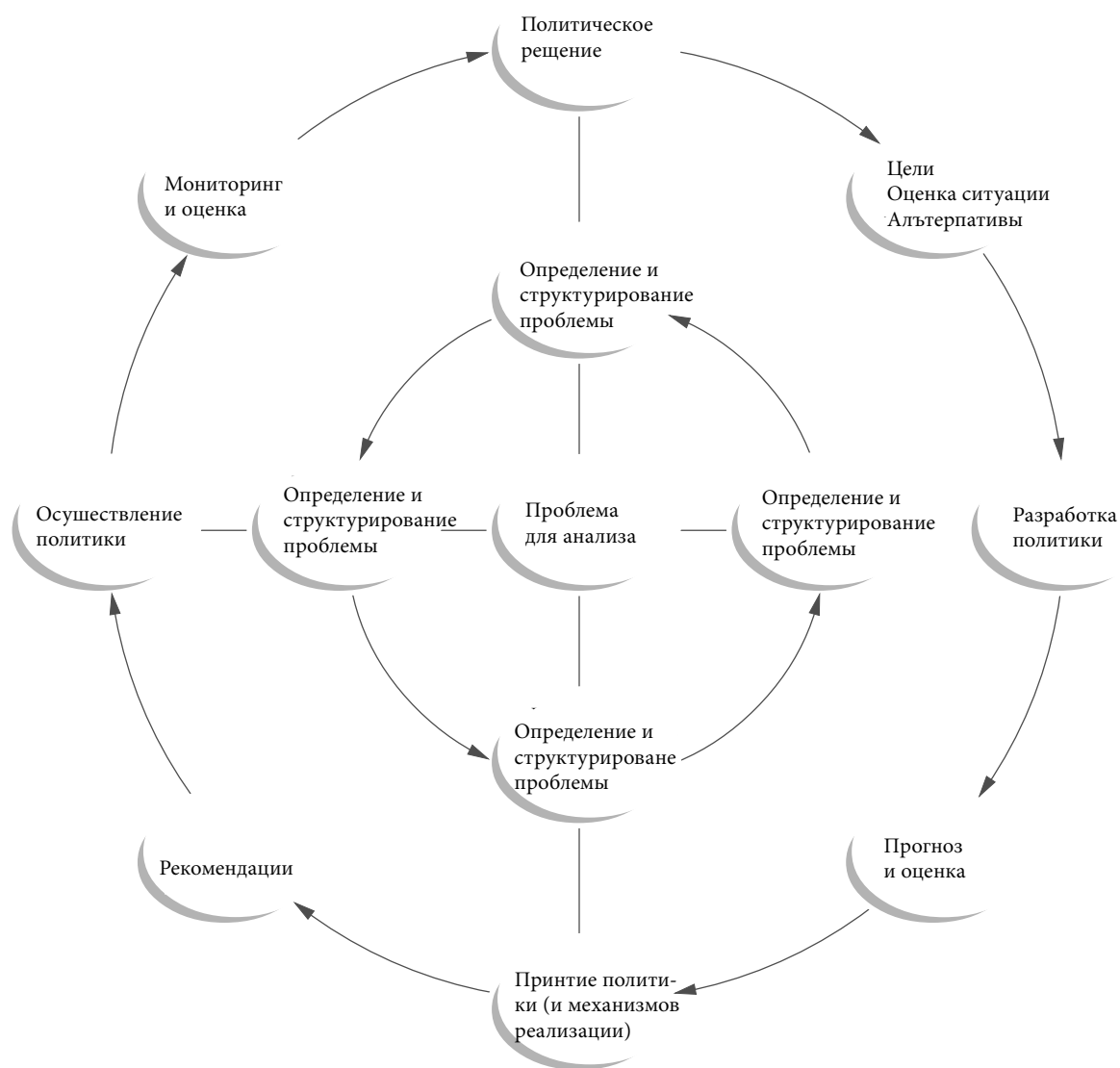
Кроме того, советнику необходимы хорошее знание этики поведения, способность давать независимые оценки, объективность и, вместе с тем, решительность в выражении субъективного мнения и, наконец, гибкость при общении с различными уровнями правительства.

*Описание политического и законодательного цикла*

Занятие полезно начинать с краткого обсуждения политического и законодательного процесса, чтобы определить, где, когда и как советники могут стать наиболее ценными для правительства и администрации, и где у советников есть больше возможностей для работы.

Более того, представленная схема является чисто теоретической, в которой делается попытка осветить наиболее характерные черты процесса разработки и осуществления политики. Поэтому тренерам рекомендуется подготовить практические примеры и связать указанные в схеме параметры с реальным политическим процессом.

Политический цикл как он представлен в основном пособии (стр. 26)



Ссылка<sup>2</sup>: Пособие «Как стать хорошим советником по стратегическим вопросам», стр. 16 – 36

<sup>2</sup>Здесь и далее ссылки даются на пособие для советников «Как стать хорошим советником по стратегическим вопросам», опубликованное NISPAcee (на английском и русском языках) в 2002 году. Страницы приводятся по изданию на русском языке.

К  
а  
к  
  
с  
т  
а  
т  
ь  
  
х  
о  
р  
о  
ш  
и  
м  
  
с  
о  
в  
е  
т  
н  
и  
к  
о  
м  
  
п  
о  
  
с  
т  
р  
а  
т  
е  
г  
и  
ч  
е  
с  
к  
и  
м  
  
в  
о  
п  
р  
о  
с  
а  
м  
?

## 2.3 Упражнение «Определение места личного опыта участников в политическом цикле»

**Продолжение:** 20 – 30 минут, в зависимости от уровня опыта участников

**Материалы и оборудование:** Заранее нарисованный плакат с политическим циклом, уже готовые стикеры с описанием личного опыта участников.

**Цель:** В этом упражнении анализируется опыт участников, обсужденный во время предыдущего занятия, и устанавливается связь между знаниями участников и практикой разработки политики.

**Методика:** Участники берут стикеры, на которых написаны примеры из их личного опыта, и размещают их на подходящем месте плаката с изображением политического цикла, объясняя при этом, почему данный конкретный опыт относится к указанному месту в схеме цикла.

### Политический цикл



К  
а  
к  
с  
т  
а  
т  
ь  
  
х  
о  
р  
о  
ш  
и  
м  
  
с  
о  
в  
е  
т  
н  
и  
к  
о  
м  
  
п  
о  
с  
т  
р  
а  
т  
е  
г  
и  
ч  
е  
с  
к  
и  
м  
  
в  
о  
п  
р  
о  
с  
а  
м  
?

## 3. Тема «Продукт»

### 3. Тема «Продукт»

Продуктом деятельности советника является какой-либо документ, для разработки или получения которого правительственные чиновники приглашают специалистов извне. Те, кто определяет политику, заинтересованы в информации, которая помогает им выбрать правильное действие из существующих альтернативных вариантов, и, кроме того, эта информация должна быть представлена в наиболее удобном виде для легкости ее использования в процессе разработки политики.

Качество продукта может оказаться основной причиной того, почему советника приглашают снова, либо уже не приглашают для работы в государственном учреждении. Поэтому советник должен постараться представить свой продукт в самом лучшем виде. Иначе даже если советник симпатичен государственному чиновнику по своим политическим, личным или другим качествам, они предпочтут нанять такого советника, который способен обеспечить высококачественную консультацию и уже доказал это своей предыдущей работой.

В данную тему включены три блока лекций и упражнений. Последняя лекция может быть представлена без сопроводительного упражнения:

- Лекция «Процесс консультирования»
- Дискуссия «Типы продуктов»
- Лекция «Что такое политический документ?»
- Пример «Плохой политический документ»
- Пример «Ситуация с триффидами»
- Обсуждение (или короткая лекция) «Различие между исследовательским и политическим анализом»
- Лекция «Сбор информации: методы и технические приемы»

К  
а  
к

с  
т  
а  
т  
ь

х  
о  
р  
о  
ш  
и  
м

с  
о  
в  
е  
т  
н  
и  
к  
о  
м

п  
о

с  
т  
р  
а  
т  
е  
г  
и  
ч  
е  
с  
к  
и  
м

в  
о  
п  
р  
о  
с  
а  
м  
?

### 3.1 Лекция «Процесс консультирования»

**Примерное время:** 10 – 15 минут

**Материалы и оборудование:** Раздаточный материал: «План анализа политики в сравнении с планом исследовательского анализа», диапроектор, или мультимедийный проектор

**Методика:** Лекция, вопросы и ответы

**Заметки для тренера:** Цель лекции состоит в представлении различных аспектов процесса консультирования в рамках политического анализа, которые необходимо учитывать при планировании этой работы.

Обычной рекомендацией для государственных служащих, занимающихся разработкой программы реформы государственного управления, является рекомендация проанализировать все важные и не столь важные факторы, тщательно распланировать все этапы реформы и обязательно спрогнозировать последствия предполагаемых действий. Такую же рекомендацию можно дать и советникам. Процесс разработки политической рекомендации не должен быть стихийным. Каждый шаг должен быть продуман и адаптирован к особенностям и потребностям конкретной ситуации и клиента.

#### **Ключевые моменты:**

Кроме сбора и анализа информации и разработки политических инициатив, консультативный процесс включает и другую работу, связанную с подготовкой и представлением результатов исследования:

- Установление взаимоотношений с клиентом
- Изучение среды клиента
- Изучение потребностей клиента
- Подготовка плана консультирования
- Проектное предложение по консультированию и его элементы

**Ссылка:** Пособие «Как стать хорошим советником по стратегическим вопросам», стр. 58 – 67

К  
а  
к  
  
с  
т  
а  
т  
ь  
  
х  
о  
р  
о  
ш  
и  
м  
  
с  
о  
в  
е  
т  
н  
и  
к  
о  
м  
  
п  
о  
  
с  
т  
р  
а  
т  
е  
г  
и  
ч  
е  
с  
к  
и  
м  
  
в  
о  
п  
р  
о  
с  
а  
м  
?

## Раздаточный материал «Матрица логической рамки»

	Краткое изложение	Индикаторы выполнения	Мониторинг и оценка	Допущения
Цели				
Задачи				
Результаты				
Действия				

К  
а  
к  
  
с  
т  
а  
т  
ь  
  
х  
о  
р  
о  
ш  
и  
м  
  
с  
о  
в  
е  
т  
н  
и  
к  
о  
м  
  
п  
о  
  
с  
т  
р  
а  
т  
е  
г  
и  
ч  
е  
с  
к  
и  
м  
  
в  
о  
п  
р  
о  
с  
а  
м  
?

## Раздаточный материал «План политической консультации в сравнении с планом исследовательской работы»

### Что должно быть включено в план работы по оказанию политической консультации?

- Цели и задачи политической консультации
- Точный и аккуратный график выполнения действий и состав совместной группы (если таковая существует)
- Результаты и конечный продукт
- Форма отчетности и оценка
- Бюджет

### Временные рамки:

- Краткосрочная консультация (часто всего несколько недель или даже несколько дней)
- Строго и точно распланированный график с указанием определенного срока представления результатов
- Реальные сроки – нужно всегда быть готовым к любой неожиданности
- Если вы опоздали, вы проиграли.

### Источники информации:

- Опора на существующую информацию
- Опора на количественную, часто субъективную информацию (в противоположность объективной, качественной информации)
- Опора на правительственную базу данных (договоритесь с клиентом, что вы ее получите, однако будьте готовы к тому, что вы можете и не получить ее)
- Соблюдайте конфиденциальность
- Получение информации (из бесед с клиентом и др.) может стать формой общения и/или поддержания контактов с клиентом/ами

### Методика

- Менее важна, чем в исследовательском проекте – нет необходимости в точных научных методах
- Представляемые советником конечные материалы
- Не забудьте, что это и есть ваш ПРОДУКТ!
- Планируйте в деталях и четко
- Можно представлять материалы по частям, чтобы клиент видел, что работа идет нормально, и что он может получить нужную ему информацию в заданные сроки завершения проекта

### Наиболее важные типовые части отчета:

- Краткое изложение содержания (резюме): Если конечный документ длиннее, чем пять страниц, необходимо дать в начале документа краткое изложение содержания. Обычно оно содержит основные выводы и рекомендации (и, возможно, основные альтернативные решения)
- Описание предпосылок – необходимо показать, что вы понимаете историю вопроса (и понимаете проблему)
- Основные добытые сведения, их актуальность и «значимость»
- Заключение (если в них есть необходимость)
- Рекомендации, представленные в форме «опций для решения проблемы», а не как единственно возможное решение. Подкрепите свои рекомендации соответствующей информацией

Внесли ли вы в план регулярные (но не обременительные) встречи с клиентом?



### 3.2 Ситуативный анализ «Консультирование в сравнении с научным исследованием»

**Время:** 2 – 2.5 часа (120 – 150 минут с 15-минутным перерывом), в зависимости от количества участников в группе. Потребуется, по меньшей мере, один час на презентации групп и подведение итогов дискуссии по этой важной теме.

**Материалы и оборудование:** Раздаточный материал «Ситуативный анализ: Триффиды», «План действий», «Исследовательский анализ в сравнении с политическим анализом», пять комплектов цветных маркеров, листы флипчарта, скотч (или аналогичный материал).

**Цель:** Цель данного упражнения – «погружение» участников в «реальную» ситуацию, чтобы дать им возможность определить сходства и различия между научно-исследовательским и прикладным политическим анализом и подходами к проблеме.

**Методика:** Ситуативный анализ. Участники делятся на группы и получают материалы с описанием ситуации с триффидами, на базе которых должны подготовить план консультативного проекта и план научно-исследовательского проекта на основе информации, полученной на предыдущих лекциях. После обсуждения материалов ситуации с триффидами каждая группа составляет соответствующие планы и представляет их остальным участникам. После окончания групповых презентаций преподаватель суммирует обсуждение и раздает сравнительную таблицу «Исследовательский анализ в сравнении с политическим анализом».

**Примечание:** Раздаточный материал, приведенный в последующих разделах, может быть роздан участникам вместе с материалами о ситуации с триффидами. Участники предыдущих курсов отмечали, что они предпочли бы анализировать реальные ситуации, имеющие место в их странах, однако опыт показывает, что когда участники представляют разные регионы, лучше взять более общий случай, подобный ситуации с триффидами, чем случай, специфичный для одной какой-то страны.

Если участники скажут, что данный случай с триффидами не имеет отношения к реальности, тогда преподаватель может дать примеры из практики, сходные с проблемой триффидов. Можно взять, например, случай с бродячими собаками в Бухаресте, где стаи уличных собак терроризируют город, в то время как попытки правительства решить эту проблему сталкиваются с сопротивлением различных организаций, защищающих права животных.

## Раздаточный материал «План действий»

Задача: после знакомства с материалами ситуации и обсуждений в группах, подготовьте план действий для советников, используя предлагаемую структуру.

Исследовательский проект     Проект политической консультации

---

Основная цель

---

Клиент

---

Метод анализа

---

Предмет анализа

---

Сбор данных

---

Альтернативы

---

Временное ограничение

---

Бюджетные ограничения

---

Продукт

---

Слабые стороны

---

К  
а  
к  
  
с  
т  
а  
т  
ь  
  
х  
о  
р  
о  
ш  
и  
м  
  
с  
о  
в  
е  
т  
н  
и  
к  
о  
м  
  
п  
о  
  
с  
т  
р  
а  
т  
е  
г  
и  
ч  
е  
с  
к  
и  
м  
  
в  
о  
п  
р  
о  
с  
а  
м  
?

# Раздаточный материал «Ситуативный анализ: Триффида»

Адаптировано из ситуативного анализа, подготовленного Полем Грантом и Кристофером Дже-ри для Венгерского Института государственного управления

## Обоснование

1. Сейчас 2003 год. В 1995 году в бассейне Амазонки изыскательская партия обнаружила новую форму растительной жизни – триффид. Это растение имеет около двух метров в высоту и является уникальным по своей мобильности – посредством своих трех похожих на ходули ног оно может передвигаться на расстояние 30 метров в час. Его втягивающиеся корни получают некоторое питание из почвы, но основным источником пищи являются животные. Оно прячется в подходящем месте и своим длинным, похожим на кнут «языком» жалит проходящих мимо мелких животных. Кончик языка триффиды выделяет парализующий яд, и триффид передвигается к месту парализованной жертвы и стоит над ней, пока её не поглотит.

2. Вскоре было обнаружено, что эти диковинные растения буйно разрастаются в умеренном климате и, поскольку они очень мало питаются из почвы, то очень хорошо растут в низко плодородных местах. Масло, которое содержится в их толстом центральном стволе, имеет приятный запах и является дешевым заменителем оливкового масла для приготовления блюд. Были также сделаны различные предположения о целебных свойствах этого масла (большой частью не подтвержденные) и последние исследования предполагают, что оно может прекращать развитие артрита. Некоторые заинтересованные группы спекулируют информацией о том, что экстракт этого масла может быть эффективным в лечении СПИДа.

## Триффид в сельском хозяйстве

3. Коммерческая привлекательность триффидного масла заключается в том, что начавшись как небольшое производство, эта промышленность вскоре и очень быстро выросла до такой степени, что к 2001 году Галлардия экспортировала 100 млн. литров триффидного масла в год (41% от общего производства), принося около 150 млн. долларов США в бюджет страны. Импорт оливкового масла резко упал. Большая часть производственных мощностей расположена в западной части Галлардии. Есть несколько мелких местных дистрибьютеров, но 80% оптовой торговли сосредоточены в руках двух дочерних компаний многонациональной химической корпорации – Triffoil Ink. и Gallardia Oil.

4. Поставщиками этого масла являются как те, кто выращивает несколько триффидов по углам своих полей, так и фермеры, имеющие несколько сотен триффидов на своих землях. В 2001 году в Галлардии было около 3, 000 человек, занимающихся триффидным производством, и подсчеты показывают, что около 11, 000 человек работают по уходу за триффидами.

5. Около 75% владельцев триффидных хозяйств в Галлардии, включая почти всех крупных фермеров, являются членами Национальной Ассоциации Триффидного Производства (НАТП). Эта Ассоциация была создана в 1998 году для обмена информацией по передовому опыту и поддержке высоких профессиональных стандартов при выращивании и содержании триффидов. Профессиональный союз (Организация работников триффидной промышленности /ОРТП) также был создан в 1998 году. 80% его членов составляют рабочие, занятые в этой промышленности.

## Безопасность

6. Основной проблемой при сельскохозяйственном производстве триффидов является их жало. Яд, которым триффиды парализуют свои жертвы, также опасен и для человека: укус жала молодого триффиды вызывает небольшой волдырь, однако укус взрослого триффиды оставляет тяжелые местные ожоги, вызывает высокую температуру и временный паралич. Попадание яда триффиды в глаза вызывает неизлечимое ухудшение зрения, а если у пострадавшего в целом слабое здоровье, то вполне возможно, что укус триффиды может стать и смертельным.

7. На фермах триффидов «детоксифицируют» путем удаления мешочков с ядом, находящихся в нижней части языка. Это делается в течение первых трех месяцев после прорастания триффиды из земли, но эти мешочки постепенно отрастают снова, и всю операцию необходимо повторять каждый год. Детоксифицированные триффиды уже не могут добывать свое пропитание, и им дают мясной корм для компенсации питания, ко-

К  
а  
к  
  
с  
т  
а  
т  
ь  
  
х  
о  
р  
о  
ш  
и  
м  
  
с  
о  
в  
е  
т  
н  
и  
к  
о  
м  
  
п  
о  
  
с  
т  
р  
а  
т  
е  
г  
и  
ч  
е  
с  
к  
и  
м  
  
в  
о  
п  
р  
о  
с  
а  
м  
?

торое они должны получать через свою корневую систему. У триффидов, которых пора детоксифицировать, очень опасные жала, и рабочие, занимающиеся этим делом, носят специальную защитную одежду. Организация работников триффидной промышленности озабочена тем, что защитная одежда, которую носят рабочие, не является достаточно безопасной, а также нет соглашения о системе компенсаций за раны, вызванные ядом триффидов.

## Мероприятия по улучшению условий обращения с триффидом

8. Биологические характеристики триффидов еще недостаточно изучены, однако уже доказано, что в научном смысле они растения, а не животные. Однако для обычного человека растения, которые могут самостоятельно передвигаться и даже создают видимость общения друг с другом посредством вибрации своих стеблей, растущих вдоль основного ствола, не так легко точно определить (истинная причина вибрации стеблей еще не установлена наукой). Ведутся споры, и главную роль в этих спорах играют группы по защите животных, о том, что пока биология триффидов еще точно не установлена, с триффидами необходимо обращаться скорее как с дикими животными, а не как с растениями. В частности, замечено, что после еженедельной вытяжки масла из триффидов они испытывают систематический шок, от которого едва успевают оправиться, когда наступает время следующей вытяжки. Споры также ведутся о том, что такое жестокое обращение с животными ради получения коммерчески выгодного, но не столь важного для населения продукта, нельзя дольше терпеть. Национальная Ассоциация триффидного производства опровергает эти аргументы как эмоциональную чепуху и утверждает, что условия обращения с триффидами требуют такого же подхода, как условия обращения с пшеницей или картофелем (и таковыми являются).

9. Другие влиятельные группы, особенно те, кто выступает против экспериментов над животными, выражают свою озабоченность исследованиями, которые ведутся как в государственных, так и частных лабораториях. Исследования целебных свойств масла триффидов не вызывает сильной озабоченности. Но исследования свойств яда требуют регулярной вытяжки его из триффидов, которых специально держат для этих целей. Эта операция наносит явный вред общему состоянию триффидов, пусть даже и на короткое время. (Есть возможность производить новое анестезирующее средство из этого яда, и его изучение показывает, что его можно будет использовать при операциях на двигательных нервах.) Другие исследователи изучают репродуктивные и другие процессы жизнедеятельности триффидов, включая, например, их реакцию на экстремальные температурные режимы или отсутствие света.

## Последние события

10. Триффидная промышленность постоянно расширяется, и её значение в экономике Галлардии растет. Однако с начала 1998-х годов стали появляться сначала немного, затем все больше сообщений о «бродячих» триффидов. Эти растения могли выйти за пределы ограждений, когда были еще совсем маленькими (триффиды могут передвигаться только когда достигают 15 сантиметров в высоту) или, возможно, уже взрослыми через щели в ограждениях. Они могут выживать за счет питания, получаемого через корни из почвы, пока у них вновь не отрастут мешочки с ядом. В это время они очень опасны, и уже поступили несколько донесений о нападении на людей (два из которых закончились слепотой пострадавших). Кошки и мелкие собаки были отравлены и съедены этими триффидами. К большому смущению Правительства Галлардии, некоторые из триффидов с ферм на крайнем западе Галлардии перешли границу страны. Это привело к тому, что посол соседней страны Коппели настаивает на компенсации ущерба, нанесенного гражданам Коппели галлардийскими триффидами.

11. До сих пор, однако, все бродячие триффиды, о которых поступали сообщения, были одиночками, и их находили и вылавливали. Но вполне может случиться, что без принятия серьезных мер целые колонии одичавших триффидов окажутся вне контроля человека. Средства массовой информации выражают по этому поводу серьезную озабоченность, а политические деятели из различных партий призывают правительство предпринять действия по защите населения через строгий контроль и регулирование триффидного производства.

12. Другие страны, в которых есть триффидное производство, тоже сталкиваются с этими проблемами. В США резко ограничили производство триффидного масла после введения обязательной процедуры лицензирования для фермеров, занимающихся выращиванием и переработкой триффидов.

## Раздаточный материал

### «Исследовательский анализ в сравнении с Политическим анализом»

	Исследовательский анализ	Политический анализ
Основная цель	Создание теорий для понимания развития общества Цель=Понимание	Предсказание последствий изменения в «переменных величинах», которые могут быть изменены правительством Цель= Изменение
Клиент	Неопределенный клиент: «общественный интерес», «истина», как она определяется научными дисциплинами	Конкретный клиент, отдельный или коллективный представитель ответственного лица или организации (участники осуществления политики) Потребность постоянного общения
Общий стиль	Строгая методология построения и тестирования теорий, часто ретроспективно Способ= Объяснение	Применение формальной методологии к политически важным вопросам, прогнозирование последствий Способ= Оценка
Метод анализа	Использование научных методологий для описания явлений и/или выявления взаимоотношений между ними	Синтез существующих научных знаний и информации для выявления альтернативных политических решений и предпочтений, представленных в сравнимых, предсказуемых количественных и качественных терминах, как основы для политических решений
Предмет анализа	Нацеленность на определенный предмет исследования, а не на решение проблемы (например, «транспортная система» в сравнении с «перегруженностью центральной кольцевой дороги»)	Нацеленность на конкретную проблему
Сбор информации	Длительная фаза инвентаризации исследуемого материала, обычно для сбора информации по различным аспектам изучаемого предмета (демография, экономические характеристики, инфраструктура, экология и др.)	Инвентарная, или поисковая фаза, ограниченная по своим масштабам и направленная на конкретную проблему, необходимые сведения обычно берутся из исследовательских анализов
Альтернативы	Поиск альтернативных решений, список которых может быть исчерпывающим, однако самые важные альтернативы могут быть не доведены до сведения клиента (или общественности)	Вынужденный поиск альтернатив, которые затем обычно оцениваются и предъявляются клиенту
Временные рамки	Достаточно длительный период времени, редко зависящий от внешних ограничений	Время, часто зависящее от срока пребывания чиновника на выборной должности и характеризующееся неопределенностью Может быть ограничено конкретным сроком
Бюджетные ограничения	Редко существуют внешние бюджетные ограничения	Использование всех имеющихся ресурсов (своих собственных и предоставляемых клиентом)
Продукт	План, научное исследование (диссертация)	Концепция, аналитический доклад, законопроект, представляемый клиенту в соответствующем формате
Общие недостатки	Часто не представляет информативной ценности для тех, кто осуществляет политику	Трудности внедрения результатов в практические действия правительства

К  
а  
к

с  
т  
а  
т  
ь

х  
о  
р  
о  
ш  
и  
м

с  
о  
в  
е  
т  
н  
и  
к  
о  
м

п  
о

с  
т  
р  
а  
т  
е  
г  
и  
ч  
е  
с  
к  
и  
м

в  
о  
п  
р  
о  
с  
а  
м

?

### 3.3 Лекция «Различие между научно-исследовательской работой и консультированием»

**Примерное время:** 10 – 15 минут

**Материалы и оборудование:** Раздаточный материал «Анализ политики в перспективе», диапроектор или мультимедийный проектор.

**Методика:** Работа в группах (по 2-4 человека в зависимости от количества тренеров), «мозговой штурм», лекция и общая дискуссия.

**Примечания для преподавателей:** Целью этой лекции является углубление знаний слушателей о различиях в консультативной и исследовательской работе.

К этой теме можно подойти двумя способами. Обычно лекция следует за ситуативным анализом примера с триффидами (см. стр. 56) и включает в себя выводы, сделанные во время групповых презентаций. Если группы провели хороший анализ и представили исчерпывающие комментарии, тренер должен только еще раз кратко отметить основные положения, и может не углубляться в детальное обсуждение различий между теоретическим и прикладным исследованием.

Однако если участники не справились с заданием или упустили важные моменты, тогда преподаватель должен прочитать более содержательную лекцию, с подробным перечислением различий и сходств, а также с обсуждением всех последствий для места и роли советника.

В обоих случаях лектор должен четко связать групповые обсуждения, презентации и основные моменты, которые он/она выделяет. От лектора зависит, какие основные вопросы, поднятые во время групповых обсуждений, но не отраженные в групповых презентациях и последующем анализе, он должен будет дополнительно осветить.

#### **Ключевые моменты:**

Выявление и тестирование теоретических моделей не представляет особой ценности в плане содействия профессионалам сферы государственного управления. Советник должен ориентировать свое исследование на содержание такой информации, которая будет достаточной для составления практических рекомендаций.

Рекомендации, представленные в политическом анализе, должны быть чисто практическими. Кроме того, они должны быть хорошо аргументированы и отражать политический, социальный и экономический контекст. Что же касается рекомендаций, разработанных в результате научного исследования, то они могут отражать идеальную модель, оторванную от практики.

Чтобы подготовить рекомендацию по политическим вопросам, которая соответствует требуемым стандартам, советнику необходимо выбрать точный объем работы, методы сбора информации и аналитические приемы, распланировать весь процесс в отношении времени, бюджета, а также учесть технические вопросы, такие, например, как объем конечного документа.

Несмотря на коренные различия, чисто научные исследования и доклады по ним также могут играть свою роль в процессе консультирования правительственных служащих. Заключение, приводимые в аналитических отчетах, исследования, посвященные более масштабным или долгосрочным перспективам, хотя и не отвечающие задачам немедленного применения, могут все же помочь тем, кто принимает политические решения, увидеть проблему, которой они в данный момент занимаются на управленческом уровне, в более широком контексте.

**Ссылка:** Пособие «Как стать хорошим советником по стратегическим вопросам», стр. 38 – 46, 94 – 95

## Раздаточный материал «Анализ политики в перспективе»

Парадигмы	Основные цели	«Клиент»	Общий стиль	Временные рамки	Общие недостатки
Научное исследование в области социологии	Создание теорий для понимания общественного развития	«Истина» в понимании научной дисциплины или других исследовательских телей	Строгая методология построения и тестирования теорий, часто регрессивных	Редко зависят от внешних ограничений	Часто не представляют информативной ценности для тех, кто осуществляет политику
Анализ политики	Предсказание последствий изменений в терминах «переменных величин», которые могут быть изменены правительством	Участники на политической арене; политические науки	Применение формальной методологии к политически важным вопросам, прогнозирование последствий	Иногда есть трудности конкретного срока, смягченные частым возвращением к одной и той же теме	Трудности внедрения результатов в практические действия правительства
Классическое планирование	Определение и достижение желаемого будущего для общества	Профессионально сформулированный «общественный интерес»	Установленные правила и профессиональные нормы, детализация целей и задач	Как правило, нет временных ограничений, так как эта деятельность связана с долгосрочными перспективами	«Принятие желаемого за действительное» в планах, в то время как политический процесс игнорируется
«Старая» госслужба	Эффективное выполнение программ, установленных политическими процессами	Подмандатные программы	Принятие управленческих и законодательных решений	Повседневная работа; бюджетные циклы	Исключение альтернатив, находящихся за пределами программ
Журналистика	Привлечение внимания к социально значимым проблемам	Широкая общественность	Описательный	Нужно успеть написать, пока тема актуальна	Отсутствие аналитической глубины
Анализ политики	Анализ и представление альтернатив для решения общественных проблем, которыми занимаются политические деятели	Конкретный государственный служащий или коллективный представитель тех, кто принимает политические решения	Синтез существующих научных и теоретических знаний для оценки последствий альтернативных решений	Завершение анализа обычно «привязывается» к сроку принятия какого-либо решения	Близорукость, вызванная установками клиента и ограничениями во времени

Источник: Дэвид Л. Ваймер и Айдан Р. Вининг, Анализ политики: понятия и практика, 1992

### 3.4 Лекция «Что такое политический документ?»

**Приблизительное время:** 15 минут

**Материалы и оборудование:** Раздаточные материалы «Основные компоненты политического документа», «Типы политических документов», диапроектор или мультимедийный проектор

**Методика:** Лекция, открытые обсуждения, вопросы и ответы

**Примечания для преподавателей:** Цель данной лекции – дать представление о различных типах письменных документов как продуктах работы советника, одновременно выявляя разницу между подходами к научно-исследовательскому анализу и анализу политики.

Эта лекция должна быть краткой и содержать обзор различных типов политических документов, а также обязательные компоненты и качественные характеристики профессионально выполненного политического документа. Именно качественно выполненный документ консультирования должен быть в центре лекции. Случай с «плохим политическим документом» приводится для того, чтобы участники имели возможность проанализировать, как эти характеристики отражены в практике и как избежать таких ошибок в своей работе.

#### **Ключевые моменты:**

Основные типы письменных документов по анализу политики включают:

- Отчеты по результатам консультативных проектов
- Документы по разработке и осуществлению политики
- Проекты законов или комментарии к законопроектам
- Аналитические обзоры /история вопроса
- Методология реализации/план действий

Каждый тип документа составляется для определенной цели, и в результате они различаются в отношении формы и содержания. Советник должен точно знать, какова реальная потребность клиента, и затем выбрать подходящий формат для письменного представления своих рекомендаций.

**Ссылка:** Пособие «Как стать хорошим советником по стратегическим вопросам», стр. 70 – 74



## Раздаточный материал «Основные компоненты политического документа»

- 1) Определение проблемы
- 2) Установление фактов/масштаба проблемы
  - i) История вопроса
  - ii) Текущая ситуация, включая недостатки текущей политики
- 3) Альтернативы / анализ
  - i) Альтернативы, если целью является получение согласия на предлагаемые рекомендации (по крайней мере, неприемлемый статус-кво и одна альтернатива)
  - ii) Анализ, если содержание спорных вопросов нужно четко выделить
- 4) Рекомендация (и)
  - i) По меньшей мере одна
  - ii) Может быть несколько, особенно в случаях консультирования по стратегически важным вопросам
- 5) Следующие шаги и их последствия
  - i) Вопросы, связанные с реализацией рекомендаций
  - ii) Привлечение финансовых/институциональных/человеческих ресурсов и связанные с этим решения

К  
а  
к

с  
т  
а  
т  
ь

х  
о  
р  
о  
ш  
и  
м

с  
о  
в  
е  
т  
н  
и  
к  
о  
м

п  
о

с  
т  
р  
а  
т  
е  
г  
и  
ч  
е  
с  
к  
и  
м

в  
о  
п  
р  
о  
с  
а  
м  
?

## Раздаточный материал «Типы политических документов»

Цель передачи информации	Тип документа
Предупредить тех, кто осуществляет политику, о существовании проблемы и предложить возможное решение	Краткая записка
Представить клиенту анализ потребностей и возможностей, альтернативы и рекомендованное политическое решение	Политический анализ
Помочь клиенту предупредить общественность о назревающей потребности / возможности и предложить пути возможного решения	«Зеленый» политический документ
Помочь клиенту информировать общественность о предлагаемом решении проблемы и получить отклики	«Белый» политический документ
Помочь клиенту информировать общественность о принятой политике для удовлетворения потребности / использования возможности	Политическое заявление

К  
а  
к  
с  
т  
а  
т  
ь  
х  
о  
р  
о  
ш  
и  
м  
с  
о  
в  
е  
т  
н  
и  
к  
о  
м  
п  
о  
с  
т  
р  
а  
т  
е  
г  
и  
ч  
е  
с  
к  
и  
м  
в  
о  
п  
р  
о  
с  
а  
м  
?

### 3.5 Ситуативный анализ «Плохой политический документ»

**Время:** 60 минут

**Материалы и оборудование:** Раздаточный материал «Плохой политический документ»

**Цель:** Целью упражнения является предоставить участникам возможность проанализировать реальный политический документ и применить знания, полученные во время предыдущих лекций, для выявления недостатков и положительных моментов в данном примере политического документа.

**Методика:** Раздается текст плохого политического документа и в течение 20 минут слушатели, разделившись на группы, изучают его, анализируют и выявляют ошибки и способы их исправления, а затем докладывают друг другу. После того, как группы закончат свои презентации, преподаватель инициирует общую дискуссию, поощряет участников обмениваться мнениями и предложениями по улучшению этого образца политического документа.

**Примечания для преподавателя:**

Положительные стороны	Отрицательные стороны
Четкая структура	Имеет слишком общий характер
Есть заключение	Отсутствуют выводы и последствия
Ясный и понятный язык изложения	Нет оценки последствий Отсутствуют финансовые расчеты
Отсутствие жаргонных слов	Нет временного графика
Краткость	Представленные альтернативы не являются на самом деле альтернативами
Ясные заголовки	Оценка альтернатив слишком размытая Представлены только отрицательные оценки Не проставлены страницы Непоследовательное изложение текста Некоторые вопросы повторяются несколько раз Форматирование текста неправильное (подбор шрифтов, параграфы, заглавия) Нет четкого определения проблемы (то, что дается, основано больше на эмоциях, а не на конкретных доказательствах) Отсутствует представление целей по схеме SMART Нет визуальной информации (таблиц, графов и т. д.) Формулировки нечеткие Отсутствуют фактические данные о финансовых последствиях

Заключительная часть документа (заключение) должна быть более ясной, четко сформулированной и включать все самые важные факты и альтернативные предложения, упомянутые в основном тексте.

Все положения должны быть хорошо аргументированы, основаны на реальных фактах, которые должны быть включены в раздел под названием «Обоснование» или «Анализ текущей ситуации». Однако нельзя перегружать читателя обилием доказательств и данных. Только самые важные данные, иллюстрирующие положение вещей, должны быть включены в основной текст. Если нужно представить больше информации, тогда её можно дать в приложениях.

Рекомендации, включенные в документ, должны быть нейтральными, основанными на четких доказательствах. Должны быть перечислены главные критерии, на которых основано предлагаемое решение проблемы.

К  
а  
к  
  
с  
т  
а  
т  
ь  
  
х  
о  
р  
о  
ш  
и  
м  
  
с  
о  
в  
е  
т  
н  
и  
к  
о  
м  
  
п  
о  
  
с  
т  
р  
а  
т  
е  
г  
и  
ч  
е  
с  
к  
и  
м  
  
в  
о  
п  
р  
о  
с  
а  
м  
?

# Раздаточный материал «Ситуативный анализ: Плохой политический документ»

Подготовлен М. Полем Брауном

## Правительство Евразии

Меморандум для Совета по политике и приоритетам

Содержание: Стратегии в области развития Интернета в Евразии

Представлено: Министерством связи

Подготовлено: Персона X, Персона Y

Заместитель министра: Персона Z

Дата: 8 июня 2001 года

Краткое заключение

## Всемирная сеть

Интернет (WWW) является стратегическим инструментом для передачи информации о деятельности правительства и обеспечения услуг гражданам Евразии, а также для ознакомления пользователей сети Интернет с государством Евразия. Для того, чтобы правительство могло эффективно пользоваться своим веб-сайтом, он должен быть сделан профессионально грамотно, с использованием последних технологических разработок в этой области, легка для навигации и доступна для широкого круга пользователей. Качественный веб-сайт поможет Евразии достичь следующих целей:

- Привлечь новых туристов и вызвать интерес инвесторов
- Предоставить необходимую для пользователей информацию
- Заинтересовать пользователей в посещении веб-страниц различных сфер в рамках правительственного сайта
- Поддерживать интерес посетителей сайта для того, чтобы они постоянно возвращались к нему и узнавали о новых идеях и последних новостях.

Для осуществления этих целей пользование Интернетом в системе правительства должно координироваться путем внедрения стандартов дизайна и содержания, обучения пользователей из состава правительства этим стандартам, мониторинга выполнения этих стандартов и контроля за соответствием техническим стандартам.

## Обоснование

Хотя система Интернет существует в мире уже много лет, его доступность, простота пользования и популярность резко возросли с 1996 года благодаря расширению всемирной сети и возможности передавать неотфильтрованную информацию всей аудитории Интернет. Эта информация может быть мгновенно уточнена или скорректирована, причем без дополнительных расходов, независимо от того, где находится аудитория. Однако потенциал пользования Интернетом зависит от того, насколько информативным, интересным и актуальным является веб-сайт. Плохое оформление и техническое исполнение веб-сайта может негативно отразиться на технологической компетентности правительства и в целом граждан Евразии.

## Текущая ситуация

Руководство Компании Хоум Пейдж предоставляет доступ к веб-сайту Евразии и обеспечивает удобные средства навигации между правительственными сайтами. Этот сайт будет представлять собой универсальную информационную систему, в которой пользователи смогут найти ответы на все интересующие их вопросы и самую последнюю информацию об инициативах, над которыми работает правительство. Поскольку правительством не было назначено никого, кто мог бы отвечать за дизайн и содержание веб-сайтов, различные управления разработали свои сайты, которые

сильно отличаются друг от друга по содержанию, стилю и внешнему виду. Такое многообразие способов подачи материала не способствует повышению авторитета Правительства Евразии и ведет к замешательству среди пользователей, которые из-за такой путаницы не испытывают желания возвращаться на правительственный сайт.

## Цели и задачи

Целями предлагаемой на рассмотрение стратегии в области развития Интернет являются:

- Добиться того, чтобы доступ к получению услуг и информации на правительственном веб-сайте Евразии был обеспечен в ясной, последовательной и легко понятной манере.
- Добиться того, чтобы соблюдалось постоянство визуальной идентификации, использования графических элементов и навигационных стандартов по всей системе веб-сайтов правительства Евразии.
- Следить за тем, чтобы в Интернете Правительство Евразии было представлено достаточно привлекательно и функционально полно.
- Добиться того, чтобы содержание материалов на всех правительственных веб-сайтах было достаточно понятным, учитывало этнокультурные интересы и последовательно отражало корпоративные цели правительства.
- Способствовать целостности и популярности правительственных веб-сайтов.

## Основные проблемы

Отсутствие стандартов и системы мониторинга правительственных веб-сайтов приводит к возникновению нескольких проблем:

- Материалы, охраняемые авторским правом, могут быть использованы на сайтах Правительства Евразии несоответствующим образом.
- Некоторые выражения или термины могут быть использованы без учета интересов культурных меньшинств.
- Сообщения написаны сложным языком, что может препятствовать большинству читателей понять их содержание.
- Хотя существующий сервер Министерства Науки и Техники (УНТ) может обеспечить все технологические потребности правительства, по меньшей мере одно управление закупило свое собственное оборудование, а другие управления также подумывают сделать то же самое.

## Оценка альтернатив

Альтернативой четкой стратегии и координации веб-страницы Правительства Евразии является существующая в настоящее время ситуация со множеством индивидуальных сайтов управлений, агентств и комиссий, которые отличаются по своим стандартам, содержанию и доступности. Последствиями такого положения могут стать:

- Плохая структура веб-сайта и неудачное использование графики
- Потенциальные законодательные проблемы, вытекающие из неправильного использования материалов, охраняемых авторским правом, на веб-сайте Правительства Евразии
- Неправомерные расходы, связанные с неоправданными закупками программных материалов и оборудования отдельными управлениями/агентствами
- Путаница, вызванная тем, что управления/агентства включают в свои веб-сайты противоречивые материалы, и тем самым подрывают престиж Правительства Евразии
- Уменьшение посещений некоторых сайтов из-за того, что информация в них устаревшая, неточная, противоречивая и/или плохо представлена

## Предлагаемые действия и их график

Министерство связи должно получить официальный мандат на обеспечение профессиональных стандартов для дизайна веб-сайтов и содержания материалов, включенных в веб-сайт Правительства Евразии. Таким образом, оно будет иметь тот же уровень ответственности за Интернет, какой сейчас имеет за публикации правительственных материалов в форме печатных документов.

Новая стратегия обеспечит соблюдение интересов Правительства Евразии тем, что вся информация на веб-сайте будет подготовлена и представлена согласно установленным стандартам качества и ясности языка изложения.

### Подотчетность

Министерство связи будет нести ответственность за:

- Разработку и публикацию руководства по разработке веб-сайтов Правительства Евразии
- Разработку редакторских стандартов, включая ясный язык изложения и редакторский стиль
- Изучение новых направлений в искусстве дизайна веб-сайтов для обеспечения использования последних технологий в стандартах дизайна и оформления содержания представленных материалов
- Ознакомление всех внутренних пользователей Интернета со стандартами

### Мониторинг

Министерство связи обязуется:

- Проводить мониторинг и оценку всего дизайна и содержания материалов на веб-сайтах Правительства Евразии для обеспечения следования изложенной здесь политике
- Извещать управления, агентства и комиссии о несоответствиях характеристик их веб-сайтов общей стратегии и, где необходимо (и по согласованию с руководителями подразделений), проводить работы по приведению веб-сайтов в соответствие с требованиями.

### Приложение А:

С проектом предлагаемых нами положений можно ознакомиться на WWW Интранет сайте Министерства связи. Копия прилагается здесь для быстрого ознакомления.

### Финансовые расчеты

Корпоративное использование Управлением Науки, Техники и Связи технического оборудования (хардвер) и программного обеспечения (софтвер) для пользования Интернетом сократит расходы управлений в этой области.

Министерство связи будет выполнять свои обязанности в пределах своих существующих ресурсов.

## Взаимосвязи и консультации

Предлагаемые в данном документе стратегия и примерные положения были распространены между правительственными учреждениями. Предложения, поступившие из этих управлений, были учтены в окончательном варианте положений. Стратегия и положения были одобрены Рабочей группой по Интернету, которая является специальным комитетом, состоящим из представителей всех управлений, заинтересованных в использовании Интернетом.

Поскольку данная проблема является вопросом внутреннего управления в системе правительства, внешние консультации не предусматривались.

Министерство связи берет на себя следующие обязательства:

- Сообщить всем заинтересованным управлениям, Рабочей группе по Интернету, специалистам по связям из состава управлений о том, что данная стратегия была принята.
- Приступить к обучению пользователей по стандартам дизайна и содержания материалов.

Заинтересованные клиенты и пользователи внесли свой вклад в разработку данных положений и в целом одобрили эти предложения.

## Рекомендации

1. Одобрить нижеследующую стратегию:  
В целях обеспечения соблюдения интересов Евразии в области пользования системой Интернета, Правительство Евразии утверждает стратегию введения дизайнерских и содержательных стандартов на сайтах Интернета и назначает Министерство связи ответственным за соблюдение этих стандартов
2. Контроль за соблюдением профессиональных стандартов дизайна и содержания на сайтах Правительства Евразии возложить на Министерство связи
3. Одобрить проект Положения о правилах пользования системой Интернет согласно Приложению 1.

### 3.6 Лекция «Сбор информации: методы и приемы»

**Примерное время:** 30 минут

**Материалы и оборудование:** Раздаточный материал «Сравнение приемов сбора информации», «В помощь при проведении интервью», «Подведение итогов интервью», диапроектор или мультимедийный проектор и компьютер.

**Методика:** Лекция, дискуссия.

**Примечания для преподавателей:** Целью лекции является представление участникам различных приемов сбора информации и их практической пользы при работе для клиентов из государственного сектора.

Эта лекция должна быть очень кратким (не более 15 минут) обзором различных методов, с обсуждением их достоинств и применимости для прикладного политического анализа. Преподаватель должен выделить большую надежность качественных методов по сравнению с количественными методами, более предпочтительными в научных исследованиях, а также необходимость проявления доверия к произвольным суждениям при выборе альтернатив. В зависимости от потребностей аудитории, обсуждение аналитических методов также может быть включено в занятие.

#### **Ключевые вопросы:**

Целью консультативного процесса является предоставить рекомендации правительственным чиновникам в отношении решения сложных проблем, стоящих перед ними, с учетом временных и бюджетных ограничений, а также других сложностей, связанных с этими проблемами. Кроме того, в большинстве случаев чиновники хотят получить рекомендации как можно скорее – и лучше всего немедленно.

Поэтому советник не должен бояться использования качественных данных в своей работе. Понятно, что выбор методов для сбора информации должен быть «привязан» к типу консультирования и к самой проблеме, однако в большинстве случаев количественные данные служат индикаторами проблемы и убедительными аргументами, но не обязательно основанием для составления хорошей рекомендации. В то же время качественные данные лучше, чем статистический анализ, позволяют узнать сущность проблемы «изнутри», что помогает понять внутренние процессы и приемлемость различных вариантов решения проблемы как для самой организации, так и за ее пределами.

**Ссылка:** Пособие «как стать хорошим советником по стратегическим вопросам», стр. 66 – 67, 93 – 127

К  
а  
к  
с  
т  
а  
т  
ь  
  
х  
о  
р  
о  
ш  
и  
м  
  
с  
о  
в  
е  
т  
н  
и  
к  
о  
м  
  
п  
о  
с  
т  
р  
а  
т  
е  
г  
и  
ч  
е  
с  
к  
и  
м  
  
в  
о  
п  
р  
о  
с  
а  
м  
?



## Раздаточный материал «Сравнение приемов сбора информации»

Характеристика или преимущество	Структурированное интервью		Анкетирование		Учет записей
	По телефону	Лицом к лицу	По почте	Группа	
<b>Методология</b>					
Позволяет испытания	3	5	1	2	н/п
Контролирует предвзятость	3	2	5	4	5
Можно избежать неожиданностей при сборе информации	4	5	2	3	4
Обеспечивает обратную реакцию (feedback) о механизмах или процедурах сбора информации	4	5	2	5	2
Позволяет устную или визуальную форму запроса	1	5	2	5	н/п.
Позволяет устный или визуальный ответ	1	5	2	2	2
Оценщик может контролировать процедуру сбора данных	3	5	1	4	5
Способствует взаимодействию с источником	4	5	2	5	н/п.
<b>Что позволяет сделать содержание данных</b>					
Включение наиболее ценных индикаторов	3	5	4	4	3
Возможность презентации или получения сложной информации	3	5	3	4	4
Сбор последних по времени данных	5	5	4	5	3
Получение исторических данных	4	4	4	4	5
<b>Совокупность предметной информации</b>					
Получение выборочных данных	4	5	4	5	4
Помощь в установлении контакта и получении образца	3	2	4	4	5
Позволяет воспользоваться большой выборкой	4	3	5	4	5
Позволяет узнать подлинность источника	4	5	3	5	3
Уменьшает проблемы, вызванные неграмотностью респондента	4	5	1	3	н/п.
<b>Преимущества по экономии времени, финансов и других ресурсов</b>					
Время для разработки механизмов	2	3	1	1	5
Стоимость разработки механизмов	3	1	1	1	5
Число персонала на местах	5	?	5	?	?
Командировки персонала	5	?	5	?	?
Обучение персонала	2	1	5	3	5
Время, требуемое для выполнения действий	?	?	3	?	?
Общие затраты	3	1	5	4	1

**Результаты, отклики и качество данных**

Максимизация возврата данных после контакта с источником	4	5	3	5	н/п
Минимизация контактов с источником	2	2	3	4	н/п.
Минимизация дополнительных усилий после получения первичного ответа	5	5	3	4	5
Повышает шансы достоверности источника	4	4	4	4	3
Позволяет проверку надежности	5	5	3	4	4
Позволяет проверку достоверности	4	4	2	4	5
Способствует отзыву данных источником	4	5	3	4	н/п.

**Ключи:**

- 1 – В минимальной степени или нет
- 2 – В некоторой степени
- 3 – В умеренной степени
- 4 – В большой степени
- 5 – В очень большой степени
- ? – Сильно зависит от специфики исследования
- н/п. – Не применимо

(Источник: GAO/PEMD – 10. 1. 5 Структурированное интервью)

## Раздаточный материал «В помощь при проведении интервью»

### В помощь при проведении интервью

- Используйте самые подходящие навыки общения
- Если те, с кем Вы беседуете, хотят поразмыслить над своими ответами, пожалуйста, дайте им время для этого, перед тем, как начать беседу.
- Здесь приводятся примерные вопросы, способствующие углублению в тему:
  - Расскажите побольше об этом
  - Как это отразилось на Вас?
  - Каков был Ваш вклад?
  - Что, по Вашему мнению, способствовало успеху?
  - Как это изменило Вас?
  - Думаете ли Вы, что это можно сделать, если .....?
  - Если я правильно понимаю, Вы хотите сказать, что...?
- Дайте возможность Вашим собеседникам рассказать свою историю, не навязывая им свой вариант, и не выдавая Вашего мнения об опыте собеседника.
- Старайтесь обращать внимание на невербальные способы общения – жестикуляцию, мимику, выражения эмоций, которые собеседник использует во время беседы
- Делайте подробные записи услышанного и внимательно слушайте длинные цитаты и истории.
- Попросите разрешения использовать другие способы записи информации (на диктофоне, видеокамере и др.)
- Если кто-то не хочет или не может отвечать на какие-то вопросы, то это не страшно. Пусть будет так.

## Раздаточный материал «Подведение итогов интервью»

Какая фраза употреблялась чаще всего во время интервью?

К  
а  
к

с  
т  
а  
т  
ь

х  
о  
р  
о  
ш  
и  
м

с  
о  
в  
е  
т  
н  
и  
к  
о  
м

п  
о

с  
т  
р  
а  
т  
е  
г  
и  
ч  
е  
с  
к  
и  
м

в  
о  
п  
р  
о  
с  
а  
м  
?

Какая история была самой убедительной из всех услышанных во время интервью? (если понадобится, пишите на обороте этой страницы)

Какие темы имели особое значение для вас во время интервью?

1.

2.

3.

Основные моменты для дальнейших решений:

1.

2.

3.

# 4. Тема «Клиент»

Советник должен знать, что тот, кто его нанимает, не всегда является реальным клиентом, заинтересованным в его услугах. Поэтому очень важно получить ответ на вопрос «А кто реальный клиент?». Это конечный бенефициар или спонсор, который оплачивает услуги советника? Или это человек, который заказывает услуги советника и формулирует проблемы и вопросы? Ответы на эти вопросы могут появиться только тогда, когда будут четко определены роли, позиции и интересы различных участников, вовлеченных в консультативный проект.

Поэтому советник должен внимательно изучить окружение и обстановку, в которой ему придется работать, чтобы иметь представление о взаимоотношениях между различными участниками процесса. Знание этих моментов поможет ему определить лицо/лица или организации, которые:

- Оплачивают работу советника
- Определяют цели работы
- Оценивают работу
- Получают результаты и осуществляют план действий, вытекающий из рекомендации

Лекции и упражнения в рамках этой темы предназначены для понимания разницы между клиентами, их потребностями и потенциальными проблемами для советника. Лекции и упражнения сгруппированы в два блока:

- Лекция «Окружающая среда клиента»
- Работа в группе «Проблемы консультирования на местном, национальном и международном уровнях»
- Мозговой штурм «Типы клиентов»
- Лекция «Разные клиенты = разные потребности»
- Ролевая игра «Оценка потребностей»

## 4.1 Лекция «Окружающая среда клиента»

**Время:** 20 минут

**Материалы и оборудование:** Раздаточные материалы «Концептуальные элементы рыночной системы и государственной системы разработки политики», «Навыки, необходимые для новых условий выработки политики», диапроектор или мультимедийный проектор и компьютер.

**Методика:** Лекция, вопросы и ответы.

**Примечания для преподавателей:** Цель этой лекции заключается в том, чтобы ознакомить участников с основными моментами, которые они должны принимать во внимание, работая в государственном учреждении.

Опыт с четырьмя пилотными учебными программами показывает, что данная тема является самой полезной при проведении сравнений между различными странами и регионами, представленными в аудитории. Причиной служит то, что характеристики окружающей среды, в которой работают должностные лица, а также проблемы, с которыми они сталкиваются, почти во всех случаях одинаковые, даже если существуют другие факторы, показывающие различие между странами.

Ясно, что в разных странах существуют различия в отношении временных параметров, социального контекста и политических приоритетов. Тем не менее, все участники на всех четырех пилотных учебных занятиях смогли выделить типичные направления и проблемы. В процессе обсуждения навыков советника эта тема дает участникам возможность глубже понять особенности консультирования по стратегическим вопросам и осознать свои собственные профессиональные потребности.

К  
а  
к  
с  
т  
а  
т  
ь  
  
х  
о  
р  
о  
ш  
и  
м  
  
с  
о  
в  
е  
т  
н  
и  
к  
о  
м  
  
п  
о  
с  
т  
р  
а  
т  
е  
г  
и  
ч  
е  
с  
к  
и  
м  
  
в  
о  
п  
р  
о  
с  
а  
м  
?

## Ключевые моменты:

### *Управление в меняющейся среде*

- Изменения в экономической системе (От административно-командной экономики к рыночной)
- Изменения в политической и административной системах (От авторитарной системы к демократической)

### *Некоторые потенциальные проблемы при работе с государственным клиентом*

- Запрос на консультацию недостаточно ясный; клиент часто сам не понимает, что ему конкретно нужно
- В большинстве случаев, советник должен удовлетворять ожидания более чем одного клиента, или ему может быть непонятно, кто изначально является клиентом
- Советник встречается (и имеет дело) с реальными людьми, с которыми может быть связано множество проблем, включая:
  - Враждебность по отношению к советникам;
  - Скрытая властная структура в организации, секторе и т. д. ;
  - Подчиненные структуры, создающие препятствия для доступа к различным уровням управления и получения информации.
- Внутри самой организации клиента или между государственными организациями или между различными группами заинтересованных лиц в целом могут существовать глубокие расхождения во взглядах или противоречащие мнения относительно проблем, по которым вы должны консультировать.
- Политические преобразования (непредсказуемые и даже предсказуемые) могут создать много проблем и даже «отправить в корзину» весь консультативный проект (или, в крайнем случае, принизить его актуальность).
- Некоторые изменения, исходящие от клиента, могут также создавать проблемы в работе советника, такие как:
  - Изменение интересов клиента
  - Ситуация может измениться, и клиент перестает быть клиентом
  - Клиент часто рассчитывает получить рекомендации по дополнительным проблемам, по которым советник первоначально не должен был давать рекомендации
- Сокращение расходов на консультативные услуги и отсутствие дополнительных ресурсов и т. д.
- Клиент ставит под угрозу консультативную работу советника, считая, что она бесплатная, и каждый день проводит «мозговой штурм» по вопросам, не имеющим отношения к первоначальной теме
- Сложности в получении информации или непредсказуемые пробелы в информации, которые невозможно восполнить (даже если советник считал, что он может получить ее конфиденциально).
- Не забывайте о **феномене коррупции**, существующем в разных регионах.

**Ссылка:** Пособие «Как стать хорошим советником по стратегическим вопросам» страницы 16 – 23, 48 – 56

## Раздаточный материал «Концептуальные элементы рыночной системы и системы разработки политики»

К  
а  
к  
с  
т  
а  
т  
ь  
х  
о  
р  
о  
ш  
и  
м  
с  
о  
в  
е  
т  
н  
и  
к  
о  
м  
п  
о  
с  
т  
р  
а  
т  
е  
г  
и  
ч  
е  
с  
к  
и  
м  
в  
о  
п  
р  
о  
с  
а  
м  
?

<b>Рыночная система</b>	<b>Система разработки политики</b>
Процесс купли-продажи	Политический процесс
Частные товары и услуги	Государственные товары и услуги
Система экономической выгоды	Система разнообразной выгоды
Собственный интерес	Государственный интерес
Невидимый контроль	Видимый контроль
Экономические роли (производители-потребители-инвесторы-работники)	Политические роли (политики-граждане-группы людей, преследующие общественные интересы)
Суверенитет потребителя	Суверенитет гражданина
Прибыль в качестве награды	Власть в качестве награды
Бизнес как главный институт	Правительство как главный институт
<b>Принципы работы:</b> эффективность, продуктивность, рост	<b>Принципы работы:</b> правосудие, равенство, справедливость

Источник: Рожен Бухолц, 1985 Основы государственной политики управления, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.



## Раздаточный материал «Навыки, необходимые для выработки политики в новых условиях»

(Сферы анализа политики: образование, здравоохранение, оборона и др.):

- Способность понимать текущую политическую ситуацию
- Умение рассматривать проблему на фоне широкого социального контекста
- Понимание организационной структуры системы разработки и принятия политических решений
- Навыки использования методов экономического и статистического анализа
- Способность понимать систему ценностей в обществе
- Умение определять государственные интересы
- Умение быть честным, объективным и независимым
- Умение контролировать собственные эмоции
- Необходимость владения хорошими навыками общения

К  
а  
к

с  
т  
а  
т  
ь

х  
о  
р  
о  
ш  
и  
м

с  
о  
в  
е  
т  
н  
и  
к  
о  
м

п  
о

с  
т  
р  
а  
т  
е  
г  
и  
ч  
е  
с  
к  
и  
м

в  
о  
п  
р  
о  
с  
а  
м  
?

## 4.2 Упражнение «Проблемы консультирования»

**Время:** 50 минут

**Материалы и оборудование:** Раздаточный материал: «Проблемы консультирования», листы для флипчарта и цветные маркеры.

**Цель:** Цель этого упражнения заключается в том, чтобы расширить понимание участников относительно препятствий и трудностей, с которыми они могут столкнуться, работая в качестве советника. Кроме этого, это упражнение подскажет участникам некоторые идеи в отношении решений или превентивных мер, которые они смогут использовать на практике.

**Методика:** Структурированное обсуждение. Участники поделятся своим опытом в работе с правительствами и ответят письменно на вопросы. Группы формируются на основе примера из личного опыта, представленного во время вступительного упражнения, а также во время упражнения по размещению своего личного опыта внутри схемы политического цикла. Кроме того, каждая из этих групп должна уделять внимание проблемам на одном из уровней - местном, национальном или международном, и после обсуждений представляет краткие отчеты по своим заключениям другим группам.

Перед тем, как распространять раздаточный материал, преподаватели должны отметить, какой уровень правительства должны рассматривать участники (в верхнем правом углу раздаточного материала).

Затем преподаватель проводит обсуждение по различиям и сходствам, выявленным тремя группами, а также по потенциальным решениям представленных проблем.

К  
а  
к  
с  
т  
а  
т  
ь  
х  
о  
р  
о  
ш  
и  
м  
с  
о  
в  
е  
т  
н  
и  
к  
о  
м  
п  
о  
с  
т  
р  
а  
т  
е  
г  
и  
ч  
е  
с  
к  
и  
м  
в  
о  
п  
р  
о  
с  
а  
м  
?

## Раздаточный материал «Проблемы консультирования»

Международный уровень       Национальный уровень       Местный уровень

**Задание:** Исходя из своего собственного опыта и предыдущих обсуждений, ответьте на нижеследующие вопросы. После обсуждения ваших идей в группе, подготовьте презентацию для остальных участников, которую сделает представитель группы.

В ходе презентации результатов обсуждения обращайтесь внимание на свою речь, манеры и жесты:

1. Назовите проблемы, с которыми вы столкнулись в ходе установления взаимоотношений с клиентами, и поделитесь ими со своими коллегами в малой группе.

2. Опишите в общих чертах проблемы на местном, национальном и международном уровнях, в зависимости от задания.

3. Как вы решили эти проблемы? Как предотвратить их появление?

К  
а  
к  
  
с  
т  
а  
т  
ь  
  
х  
о  
р  
о  
ш  
и  
м  
  
с  
о  
в  
е  
т  
н  
и  
к  
о  
м  
  
п  
о  
  
с  
т  
р  
а  
т  
е  
г  
и  
ч  
е  
с  
к  
и  
м  
  
в  
о  
п  
р  
о  
с  
а  
м  
?

### 4.3 Упражнение «Типы клиентов»

**Время:** 15 минут

**Материалы и оборудование:** Листы для флипчарта, маркеры, скотч

**Цель:** Цель данного упражнения заключается в том, чтобы участники поняли, кто может быть потенциальными клиентами, каковы их различия и сходства, а также причины, почему им могут быть нужны консультативные услуги по стратегическим вопросам. Это упражнение поможет подготовить советников к сотрудничеству с клиентами, а также к дальнейшим обсуждениям процесса анализа потребностей и к ролевой игре.

**Методика:** «Мозговой штурм» – Кто может быть клиентом? ? ? Участники идентифицируют разных клиентов и группируют их по специфическим параметрам в логические группы. Преподаватель в процессе обсуждения приводит слушателей к пониманию разницы между клиентами, которые платят, и клиентами, которые получают рекомендации.

К  
а  
к  
  
с  
т  
а  
т  
ь  
  
х  
о  
р  
о  
ш  
и  
м  
  
с  
о  
в  
е  
т  
н  
и  
к  
о  
м  
  
п  
о  
  
с  
т  
р  
а  
т  
е  
г  
и  
ч  
е  
с  
к  
и  
м  
  
в  
о  
п  
р  
о  
с  
а  
м  
?

## 4.4 Лекция «Разные клиенты = разные потребности»

**Время:** 15 минут

**Материалы и оборудование:** Раздаточные материалы: «Государственные клиенты», «Заинтересованные стороны», диапроектор или мультимедийный проектор и компьютер

**Методика:** Лекция, вопросы и ответы

**Примечания для преподавателей:** Цель этой лекции – дать четкое понимание слушателям, что клиенты из системы государственной службы бывают разные, и что у каждого учреждения есть свои собственные потребности. Следовательно, данная лекция должна быть посвящена анализу типов клиентов и роли анализа потребностей клиентов в консультировании.

Список различных типов клиентов может быть либо представлен преподавателем в рамках данной лекции, либо составлен заранее во время занятий по «мозговому штурму». Выбор метода зависит от преподавателя и должен основываться на оценке потребностей слушателей, а также исходить из программы обучения.

Так как эта лекция предваряет ролевую игру (на примере случая с триффидами в рамках темы «Научный анализ и анализ политики»), она должна представить общую картину данного вопроса и дать основные указания по проведению анализа потребностей клиентов. Итогом лекции должно стать краткое обсуждение методов, которые помогают идентифицировать реальные потребности клиента, с учетом личного опыта слушателей.

### **Ключевые моменты:**

Обеспечение новых перспектив развития крайне необходимо для преобразований в государственной политике. Государственные служащие должны решать множество проблем, которые еще несколько лет назад были неизвестны. Лица, принимающие решения, часто недостаточно подготовлены для выполнения своих функций. Иногда решения принимаются методом проб и ошибок. Способность управленческого персонала решать проблемы ограничена, так как часто они слишком близко подходят к проблеме. Решение проблемы они видят лишь в спектре своих ожиданий. В данном случае советник может помочь им взглянуть на эту проблему по-другому и рассмотреть новые способы для нахождения решения.

- Советник должен следовать одной цели – помочь клиенту увидеть не только проблему, но и возможности разных ее решений, преимущественно положительных
- Обеспечение неопровержимых аргументов, используемых для подтверждения предлагаемых вариантов политического решения, является основной задачей советника
- Клиент может использовать советника не столько с целью обеспечения независимого анализа, сколько для того, чтобы он поддержал собственную позицию клиента в споре
- Советник нанимается не абстрактным «правительственным агентством», а скорее индивидуальными сотрудниками этого агентства.
- Хороший консультативный проект должен основываться на твердом понимании потребностей клиента и организации, в которой работает клиент.

Оценка потребностей клиента также помогает советнику а) лучше понять организацию, с которой он будет работать, и б) понять ту роль, которая отведена ему клиентом. Проведение оценки потребностей является хорошей возможностью сказать клиенту, что существуют определенные условия, которые клиент должен соблюдать, и что они существенно влияют на качество проекта.

Очень важно не торопиться с оценкой потребностей. Оценка должна быть проведена согласно плану, и советник после проведения оценки потребностей должен быть уверен в том, что и он, и клиент точно знают, что от них ожидается.

Для того, чтобы оценить потребности клиента, могут быть использованы различные методы и технические приемы. Интервью и вопросники являются самыми распространенными инструментами для выполнения этой задачи. Здесь советник должен помнить все подсказки, которые обсуждались во время лекции 3.6 «Сбор информации: методы и приемы», и принимать во внимание все вербальные и невербальные сигналы, жесты и т. д. Кроме того, всегда полезно дополнять информацию, полученную из одного источника, сведениями из других источников.

**Ссылки:** Пособие «Как стать хорошим советником по стратегическим вопросам» стр. 60 – 62

## Раздаточный материал «Государственные клиенты»

Типы клиентов	Потребности
Органы государственного управления	Основная работа для советников в области государственного управления находится внутри правительственных организаций. Именно эти ведомства отвечают за разработку политических решений, определение вариантов и альтернатив, подсчет издержек и выгод, подготовку законопроектов и оценку результатов после осуществления проекта. Большая часть технического содействия по реформе государственного управления, оказываемого международными донорами, направляется в эти организации.
Парламент	Консультативные проекты обычно затрагивают работу специальных или постоянных комиссий и специализированных рабочих групп, которые создаются в парламенте для того, чтобы подготовить сложный законодательный акт. Законопроекты могут инициироваться и самим Парламентом, в этом случае консультативный проект может включать определенную исследовательскую работу, слушания и переговоры с социальными группами и, возможно, написание текста законопроекта. Законопроект может поступить от правительства, и в этом случае работа советника ограничивается предоставлением заключения по техническим вопросам. Внутри госучреждений ответственными за проект могут быть руководители подразделений (например, начальники отделов), специальные рабочие группы или группы специалистов для решения конкретных задач.
Политические партии	Политические партии не являются частыми потребителями консультативных проектов. В большинстве случаев, когда они все-таки прибегают к услугам внешних советников, то обычно это мелкие консультации, большей частью требующие прямых советов, обычно не требующих специальных исследований. Кроме того, партии заинтересованы во внешних консультациях в основном накануне общих выборов. Внешние доноры почти никогда не финансируют партийную деятельность. В последние годы, однако, партии начали нанимать больше советников, но это чаще всего специалисты в области общественных связей и имидж-мейкеры, советники по стратегическим вопросам привлекаются очень редко. -Однако советники могут получить предложения от политических партий в предверии выборов.

К  
а  
к  
  
с  
т  
а  
т  
ь  
  
х  
о  
р  
о  
ш  
и  
м  
  
с  
о  
в  
е  
т  
н  
и  
к  
о  
м  
  
п  
о  
  
с  
т  
р  
а  
т  
е  
г  
и  
ч  
е  
с  
к  
и  
м  
  
в  
о  
п  
р  
о  
с  
а  
м  
?

## Раздаточный материал «Заинтересованные стороны: их интересы и отношение к консультативному проекту»

Вспомните о своем опыте консультирования в правительствах и, исходя из этого опыта, подумайте, как бы Вы заполнили эту таблицу.

Заинтересованные стороны	Интерес заинтересованных сторон (устное описание)	Влияние консультативного проекта на интересы заинтересованных сторон	Важность роли заинтересованных сторон в окончательном успехе проекта	Степень влияния заинтересованных сторон на консультативный проект
Каждая группа должна быть четко идентифицирована как группа	Выявление интересов в пользу консультативного проекта или против него	Влияние должно оцениваться с точки зрения конфликтов интересов	Задача заключается в том, чтобы узнать степень влияния заинтересованных сторон на окончательный результат консультативной работы	Нужно отметить, что некоторые заинтересованные стороны могли бы извлечь пользу из консультативного проекта, но в то же время не могут оказывать влияние на него
1. Клиент	...	+	Р	Р
2. Организация, которая оплачивает проект				
3. Организация, которая определяет цели				
4. Организация, которая оценивает результаты				
5. Организация, которая принимает результаты работы и осуществляет план действий, составленный на основании рекомендаций				
6. Организации, которые косвенно вовлечены в консультативный проект, но могут извлечь из него пользу (или быть против него)				
7. Советник				
8. Прочее				



## 4.5 Ролевая игра «Оценка потребностей»

**Время:** 105 минут

**Материалы и оборудование:** Раздаточные материалы: «Ролевая игра: Триффиды II», Раздаточные материалы для каждой группы, листы для флипчартов, маркеры, клейкая бумага.

**Цель:** Цель этого упражнения заключается в том, чтобы предоставить участникам возможность использовать на практике свои знания о различных типах клиентов и знания о механизмах анализа потребностей клиентов.

**Методика:** Участники получают материалы по ситуации с Триффидами и на основе структуры, представленной во время лекции, проведут оценку потребностей различных заинтересованных сторон. Участники поделены на пять рабочих групп, представляющих три министерства (сельского хозяйства, финансов и здравоохранения), специалистов по защите окружающей среды (Зеленая Галлардия и Лига защиты животных), а также Триффидную индустрию (Национальная Ассоциация триффидного производства). Каждая группа должна взять на себя роль команды советников, работающей на конкретную организацию. Рабочие группы имеют 45 минут, чтобы подготовить свою позицию.

Каждая группа получает свой пакет информации и на его основе проводит оценку ситуации в интересах своего клиента. Для того чтобы это сделать, группы должны изучить конкретные факты, характеризующие ситуацию, а также оценить потребности своих клиентов и других заинтересованных сторон, и подготовить рекомендацию, которая помогла бы клиентам отстаивать свои собственные интересы во время встречи с представителями правительства.

Преподаватель также должен напомнить участникам, что им надо представить свои заключения от имени своих клиентов во время официальной встречи в правительстве.

**Примечания для преподавателя:** Для небольших групп участников можно назначить три группы, представляющие три министерства, вместо пяти довольно различных институциональных групп. Необходимо сохранить небольшую численность членов рабочей группы, чтобы обеспечить адекватный уровень участия. Если группы достаточно большие, тогда для расширения круга участников обсуждения можно добавить представителей Министерства обороны. Тем не менее, преподаватели должны помнить, что независимо от количества членов рабочих групп, каждой группе потребуется время для представления своих вариантов и аргументов, поэтому время для презентации нужно увеличить на 10 минут для каждой дополнительной группы.

К  
а  
к

с  
т  
а  
т  
ь

х  
о  
р  
о  
ш  
и  
м

с  
о  
в  
е  
т  
н  
и  
к  
о  
м

п  
о

с  
т  
р  
а  
т  
е  
г  
и  
ч  
е  
с  
к  
и  
м

в  
о  
п  
р  
о  
с  
а  
м  
?

## Ролевая игра «Триффиды II»

Адаптировано из ситуативного анализа, подготовленного Полом Грантом и Кристофером Джери для Венгерского института государственной службы

Некоторые министерства и общественные группы имеют интерес в триффидном производстве, они будут иметь возможность выразить свое мнение на грядущей межведомственной встрече. От каждого министерства требуется представить Правительственному Комитету предварительный анализ и свои идеи, а также подготовить пятнадцатиминутное выступление. Участники каждой объединенной группы должны изучить полученную информацию и вопросы и быть готовыми выступить с докладом.

Поэтому правительство потребовало от каждого министерства сформировать комитет по изучению проблем, связанных с триффидами, и эти организации еще не представили свои отчеты. Обязанности каждого комитета заключаются в том, чтобы:

- «Изучить условия, в которых содержатся триффиды в Галлардии, в целях обеспечения безопасности работников, занятых в триффидном производстве, и населения в целом;
- Рассмотреть условия, при которых могут выдаваться лицензии компаниям или индивидуальным фермерам для содержания триффидов;
- Внести рекомендации для правительства по созданию наиболее подходящего механизма предоставления лицензии на содержание триффидов;
- Делать дальнейшие рекомендации, которые Комитет считает уместными для того, чтобы установить должный контроль над триффидной промышленностью Галлардии.»

Будут представлены следующие министерства:

- Сельского хозяйства
- Здравоохранения
- Оборона
- Финансов

Необходимо учесть интересы других министерств, таких, как Министерства экономики, образования и науки, а также других заинтересованных групп, например, Профсоюзов, Союзов занятости, Нефтяных компаний, Национального фермерского союза, Лиги защиты животных, общественных организаций и т. д.

## Раздаточный материал «Министерство здравоохранения»

Укусы триффидов являются проблемой для состояния здоровья населения, за которое вы несете ответственность. В то время как число людей, ужаленных триффидами, еще незначительное, и нет твердой уверенности в том, что имели место смертельные исходы, вы не можете полностью игнорировать общественное мнение, которое решительно поддерживает введение более строгих правил в отношении триффидов.

Ваше Министерство также отвечает за фармацевтическую промышленность. Потенциальная медицинская польза от побочных продуктов триффидов обнадеживает, а открытие противоядия от триффидного яда было бы настоящим прогрессом.

Лицам, вовлеченным в эти исследования, скорее всего, понадобятся лицензии, и если система лицензирования будет введена, то количество исследовательских проектов может сократиться.

Вы являетесь советниками Министерства здравоохранения и готовите информационную записку. Ваш Министр попросил о встрече с вами, чтобы ознакомиться с мнением, которое сложилось у вас к настоящему времени. До встречи с министром вы надеялись на встречу с представителями других министерств, но это оказалось невозможным.

Возможные вопросы, которые может поднять министр:

- Существует ли реальная проблема с триффидами?
- В чем конкретно заключается цель Правительства Галлардии в отношении обеспечения безопасности триффидов для населения?
- Каковы интересы Министерства здравоохранения в этом вопросе?
- Кем могут быть другие заинтересованные стороны, и каковы их интересы и потребности?
- В чем могут заключаться политические цели и задачи Министерства здравоохранения в отношении триффидов?
- Какие альтернативы существуют для предложенного вами политического решения?
- Какие аргументы может использовать министр во время встречи?
- Какие конкретные рекомендации вы дадите министрам?

К  
а  
к

с  
т  
а  
т  
ь

х  
о  
р  
о  
ш  
и  
м

с  
о  
в  
е  
т  
н  
и  
к  
о  
м

п  
о

с  
т  
р  
а  
т  
е  
г  
и  
ч  
е  
с  
к  
и  
м

в  
о  
п  
р  
о  
с  
а  
м  
?

## Раздаточный материал «Министерство финансов»

Вы чувствуете, что общепринятые добровольные нормы и правила будут адекватной гарантией и обойдутся гораздо дешевле. Любое повышение цен на триффидное масло отразится на индексе розничной цены и может повысить уровень инфляции. Все министерства должны быть вовлечены в производство и исследования триффидов, учитывая стандарты техники безопасности, необходимость охраны триффидов и создание благоприятных условий для их содержания.

Вы обеспокоены тем, что система лицензирования может наложить тяжелое бюрократическое бремя, особенно на маленькие компании. Другим последствием может быть то, что многонациональные компании переведут свою триффидную деятельность в соседние страны, где сельское хозяйство не регулируется правительством. Добровольный кодекс практики был бы предпочтительнее. Было бы неправильно в состоянии паники облагать штрафами бурно развивающуюся промышленность.

Вы являетесь советниками Министерства финансов и готовите информационную записку. Ваш Министр попросил о встрече с вами, чтобы ознакомиться с мнением, которое сложилось у вас к настоящему времени. До встречи с министром вы надеялись на встречу с представителями других министерств, но это оказалось невозможным.

Возможные вопросы, которые может поднять министр:

- Существует ли реальная проблема с триффидами?
- В чем заключается цель Правительства Галлардии в отношении безопасности триффидов?
- Каковы интересы Министерства финансов?
- Кем могут быть другие заинтересованные стороны, и каковы их интересы и потребности?
- В чем могут заключаться политические цели и задачи Министерства финансов в отношении триффидов?
- Какие альтернативы существуют для предложенного вами политического решения?
- Какие аргументы может использовать министр во время встречи?
- Какие конкретные рекомендации вы дадите министрам?

## Раздаточный материал «Министерство сельского хозяйства»

Многие министерства проявляют интерес к триффидному производству, но в наибольшей степени Министерство сельского хозяйства. Министерство озабочено тем, чтобы обеспечить безопасное и эффективное производство триффидного масла. Усилившееся в последнее время давление общественности привело к тому, что Министерство сельского хозяйства публично согласилось с тем, что следует ввести лицензирование для держателей триффидов. Но министр находится в трудном положении по этому вопросу, так как любое одностороннее действие, предпринятое Правительством Галлардии, может плохо отразиться на конкурентоспособности промышленности Галлардии.

### Обращение Парламентского комитета по сельскому хозяйству

Представители всех политических партий считают, что необходимо оградить фермеров, занятых производством триффидов, от дополнительного бремени лицензирования, и поэтому первоочередная забота правительства должна быть направлена на обеспечение безопасности работников триффидной промышленности и населения в целом.

Вы являетесь советниками Министерства сельского хозяйства и готовите информационную справку. Ваш Министр попросил о встрече с вами, чтобы ознакомиться с вашим мнением. До встречи с министром вы надеялись на встречу с представителями других министерств, но это оказалось невозможным.

Возможные вопросы, которые может поднять министр:

- Существует ли реальная проблема с Триффидами?
- В чем конкретно заключается цель Правительства Галлардии в отношении безопасности триффидов?
- Каковы интересы Министерства сельского хозяйства?
- Кем могут быть другие заинтересованные стороны, и каковы их интересы и потребности?
- В чем могут заключаться политические цели и задачи Министерства сельского хозяйства в отношении триффидов?
- Какие аргументы может использовать министр во время встречи?
- Какие альтернативы существуют для предложенного вами политического решения?

К  
а  
к

с  
т  
а  
т  
ь

х  
о  
р  
о  
ш  
и  
м

с  
о  
в  
е  
т  
н  
и  
к  
о  
м

п  
о

с  
т  
р  
а  
т  
е  
г  
и  
ч  
е  
с  
к  
и  
м

в  
о  
п  
р  
о  
с  
а  
м  
?

## Раздаточный материал «Совместный Комитет Национальной Ассоциации триффидного производства и Национального Союза фермеров»

Очень важно не впадать в панику из-за случайного происшествия, это всего лишь производственный риск фермерского хозяйства. (Никто не предлагает, чтобы у вас была лицензия на содержание быка.) Национальная Ассоциация триффидного производства готовит для своих членов рекомендацию по обеспечению безопасности триффидов. Ассоциация могла бы сделать больше, но из-за нехватки финансирования ее действия ограничены. Национальная Ассоциация триффидного производства предлагает правительству сделать членство в Ассоциации обязательным и финансировать деятельность Ассоциации для ее дальнейшей исследовательской работы. Триффиды – это растения, а не животные. Все хорошие фермеры заинтересованы в поддержании своих культур в хорошем состоянии, и было бы абсурдно предполагать, что с триффидами они плохо обращаются.

Фермеры и производители триффидных продуктов заинтересованы в том, чтобы все оставалось без изменений и чтобы не вводились строгие регулирующие меры. Многие фермеры считают, что строгие правила и бессмысленные предложения обожателей цветов и деревьев, а также чрезмерно протекционистская политика Министерства труда и здравоохранения бесполезны. Они, наоборот, ухудшают и без того уже слишком тяжелое положение сельских жителей. Переговоры по этим вопросам, навязанные фермерам, сделают невозможным улучшение их положения, и не будут способствовать сближению в развитии сельской и городской местности. Эти фермеры, уже пострадавшие от последствий глобализации, видят в триффидном производстве свою единственную возможность для достижения приемлемого уровня жизни.

Вы являетесь советниками, с которыми заключил контракт председатель совместного комитета, и вас попросили подготовить информационную записку. Ваш клиент попросил о встрече с вами, чтобы ознакомить его с мнением, сложившимся у вас к настоящему моменту. До встречи с председателем вы надеялись на встречу с представителями других заинтересованных сторон, но это оказалось невозможным.

Вопросы, которые может задать вам председатель комитета, включают:

- Существует ли реальная проблема с Триффидами?
- В чем заключается цель Правительства Галлардии в целом в отношении безопасности Триффидов?
- Каковы интересы производителей и фермеров?
- Кем могут быть другие заинтересованные стороны, и каковы их интересы и потребности?
- В чем должны заключаться цели и задачи совместного комитета?
- Какие аргументы может использовать председатель комитета на правительственной встрече?
- Какие альтернативы существуют для предложенного вами политического решения?

## Раздаточный материал «Зеленая Галлардия и Лига защиты животных»

Зеленая Галлардия является самой сильной неправительственной организацией в стране. Она добилась значительных изменений в стратегии правительства мирными способами, используя лоббирование и мирные демонстрации. По-другому дела обстоят с Лигой защиты животных. В прошлом эта организация осуществила несколько атак на фармацевтические и косметические фабрики, которые проводили испытания своей продукции на животных. Некоторые из участников этих атак за свои действия попали в исправительные колонии. Однако в последние годы Лига защиты животных попыталась реформировать себя и начала использовать более традиционные способы давления на правительство. В данном случае Лига решила объединиться с Зеленой Галлардией, лидеры которой чувствовали, что проблема триффидов является достаточно серьезным вопросом, чтобы объединиться в союз с некогда радикальной организацией.

Обе организации выступили с совместным заявлением:

«До тех пор, пока не будет доказано обратное, с триффидами следует обращаться как с живыми существами, которые имеют чувства. Обращаться с триффидами как с растениями означало бы разрушить фундаментальные ценности демократического общества Галлардии ... и любая схема лицензирования должна обеспечить должное обращение с триффидами, будь то в интересах научного исследования, или для коммерческих выгод».

Вы являетесь советниками, которых попросили подготовить информационную записку для руководителя Зеленой Галлардии, который готовится к правительственной встрече, куда были приглашены представители некоторых основных заинтересованных сторон. Ваш клиент попросил о встрече с вами, чтобы ознакомиться с вашим мнением. Вы надеялись на предварительную встречу с представителями других заинтересованных министерств, но это оказалось невозможным.

Возможные вопросы, которые может поднять клиент:

- Существует ли реальная проблема с Триффидами?
- В чем заключается цель Правительства Галлардии в целом в отношении безопасности Триффидов?
- Каковы интересы Зеленой Галлардии и Лиги защиты животных?
- Кем могут быть другие заинтересованные стороны, и каковы их интересы и потребности?
- В чем должны заключаться цели и предложенные стратегии Зеленой Галлардии и Лиги защиты животных в отношении Триффидов?
- Какие аргументы может использовать клиент на встрече?
- Какие альтернативы существуют для предложенного вами политического решения?

## Раздаточный материал «Министерство обороны»

(Дополнительный)

К  
а  
к  
с  
т  
а  
т  
ь  
х  
о  
р  
о  
ш  
и  
м  
с  
о  
в  
е  
т  
н  
и  
к  
о  
м  
п  
о  
с  
т  
р  
а  
т  
е  
г  
и  
ч  
е  
с  
к  
и  
м  
в  
о  
п  
р  
о  
с  
а  
м  
?

Существует потенциальная возможность производства оружия, используя триффидный яд – и в этой области проводятся исследования. Ввиду использования яда в качестве оружия должна быть обязательно осуществлена система лицензирования для триффидного производства. Это должно позволить правительственным агентствам по оборонным исследованиям продолжать свою работу по триффидным исследованиям и одновременно дать возможность фермерскому хозяйству, контролируемому частными компаниями, продолжать исследования исключительно с целью производства триффидного масла.

Вы являетесь советниками Министерства обороны и готовите информационную записку. Ваш Министр попросил о встрече с вами, чтобы ознакомиться с вашим мнением. До встречи с министром вы надеялись на встречу с представителями других министерств, но это оказалось невозможным.

Возможные вопросы, которые может поднять министр:

- Существует ли реальная проблема с триффидами?
- В чем заключается цель Правительства Галлардии в целом в отношении безопасности триффидов?
- Каковы интересы Министерства обороны?
- Кем могут быть другие заинтересованные стороны, и каковы их интересы и потребности?
- В чем должны заключаться цели и задачи Министерства обороны в отношении триффидов?
- Какие альтернативы существуют для предложенного вами политического решения?
- Какие аргументы может использовать министр на встрече?
- Какие конкретные рекомендации вы дадите министрам?



## 5. Тема «Советник»

### 5. Тема «Советник»

Хороший советник должен:

- Обладать предметными знаниями по исследуемому вопросу
- Обладать хорошими аналитическими навыками
- Обладать хорошими навыками управления проектом
- Обладать хорошими навыками налаживания отношений
- Обладать хорошими навыками общения
- Относиться терпимо к спорным вопросам
- Быть терпеливым и выдержанным
- Занимать доброжелательную позицию по отношению к клиентам
- Творчески подходить к решению задач.

Но это еще не всё. Если советники являются выходцами из научной среды, то главное, чем они должны обладать – это смелость, чтобы оставить мир чистой науки и фундаментальных исследований и начать применять свои знания научных методов и приемов для практических консультативных целей. Кроме того, они должны четко понимать различные аспекты консультирования и особенности среды государственного управления и процесса разработки политических решений. И, в конечном счете, они должны уметь объективно оценивать свой потенциал в качестве советника. Это ведет к пониманию и признанию этики консультативной деятельности. Первостепенную важность также имеет признание и уважение знаний других людей, если советник хочет преуспеть в переходе от научного мира к «реальному миру» должностных лиц государства и политиков.

Несмотря на то, что данной теме уделяется основное внимание на протяжении всей учебной программы, ей будет посвящено относительно небольшое количество специальных лекций. Учебный процесс должен быть построен на практической групповой работе, обмене опытом во время обсуждений, и анализе своего собственного опыта, взглядов и навыков. Следовательно, по этой теме будут проведены лишь две лекции, и даже эти лекции могут проводиться скорее как обмен информацией, а не просто как сообщение преподавателя.

Это пособие содержит следующие материалы, рассчитанные на углубление понимания важности навыков, необходимых в работе с государственными должностными лицами, и необходимости работы над собственным профессиональным ростом:

- Мозговой штурм: «Навыки, необходимые для консультирования правительства»
- Лекция (обсуждение): «Навыки хорошего советника»
- Дискуссия: «Советник – агент преобразований или слуга?»
- Лекция (обсуждение): «Как найти свое место на рынке консультативных услуг»
- Упражнение: «Редактирование своего собственного резюме»
- Навыки общения и другие тесты
- Упражнение: «Планирование своего собственного профессионального роста»
- Ролевая игра: «Участие в тендере»

К  
а  
к

с  
т  
а  
т  
ь

х  
о  
р  
о  
ш  
и  
м

с  
о  
в  
е  
т  
н  
и  
к  
о  
м

п  
о

с  
т  
р  
а  
т  
е  
г  
и  
ч  
е  
с  
к  
и  
м

в  
о  
п  
р  
о  
с  
а  
м  
?

## 5.1 Упражнение «Навыки хорошего советника»

**Время:** 10 минут

**Материалы и оборудование:** Раздаточный материал «Навыки хорошего советника», цветные стикеры, маркеры, листы для флипчарта и клейкая бумага.

**Цель:** Цель этого упражнения заключается в том, чтобы дать участникам возможность проанализировать свой собственный опыт, определить самые важные навыки советника и обсудить, насколько они важны в их работе.

**Методика:** Генерирование идей. Каждый участник берет по три стикера и пишет по одному важному навыку на каждом стикере, затем размещает их на флипчарте, объясняет их значение и дает аргументы, почему данный навык относится именно к определенному разделу.

В качестве альтернативы этому заданию участники также получают вопросник и после того, как они ответят на вопросы (в течение 5 минут), пишут только один самый важный навык в соответствующем разделе (смотрите ниже).

**Примечание:** Участники пилотных учебных занятий отметили, что иногда они чувствовали, что для них проводится слишком много упражнений «со стикерами», то есть заданий, где они должны писать свои мысли на стикерах. Так как этот метод является очень полезным, когда должны быть обсуждены разные идеи и/или помещены в конкретные места в рамках определенной структуры (например, политического цикла, под разными заголовками, на стадиях планирования и т. д.), то его нельзя не использовать. Однако должны быть использованы разные приемы, чтобы оптимизировать этот «эффект цветных стикеров». Поэтому следует чередовать использование «стикеров» и «раздаточных материалов».

## Раздаточный материал «Навыки хорошего советника?»

Характеристики хорошего советника

- Выберите три наиболее важных навыка хорошего советника (согласно своему опыту) и напишите их на стикере
- Докажите значимость выбранного вами навыка
- Послушайте объяснения ваших коллег и выберите самые важные навыки хорошего советника из перечисленных ими.

1.

2.

3.

4.

5.

К  
а  
к

с  
т  
а  
т  
ь

х  
о  
р  
о  
ш  
и  
м

с  
о  
в  
е  
т  
н  
и  
к  
о  
м

п  
о

с  
т  
р  
а  
т  
е  
г  
и  
ч  
е  
с  
к  
и  
м

в  
о  
п  
р  
о  
с  
а  
м  
?

## 5.2 Лекция «Навыки хорошего советника»

**Время:** 15 – 30 минут

**Материалы и оборудование:** Раздаточные материалы «Навыки хорошего советника», «Умение слушать», «Умение задавать вопросы», «Умение работать в коллективе», «Некоторые правила по преодолению сопротивления», «Уверенность в себе», цветные стикеры, маркеры, листы для флипчарта

**Методика:** Проведение лекции или активное обсуждение. Лекция следует за занятием по «мозговому штурму».

**Примечания для преподавателей:** Цель этой лекции заключается в том, чтобы повысить степень понимания участниками навыков, необходимых для работы в качестве советника в государственном секторе.

Эта лекция является факультативной и зависит от того, как пройдут занятия по «мозговому штурму» и дальнейшие обсуждения. В тех случаях, когда слушатели имеют некоторый практический опыт консультирования, они сами составят список всех необходимых навыков и приведут достаточно примеров для объяснения необходимости тех или других навыков. В этом случае роль участников будет заключаться лишь в суммировании результатов обсуждения. Однако в тех случаях, когда участники являются только начинающими советниками, от преподавателя потребуется более активный вклад.

Вместе с тем, учебные материалы, представленные в ходе этой лекции, могут также использоваться во время других лекций, в зависимости от того, на что будет обращать внимание преподаватель. Например, могут проводиться отдельные лекции, включающие задания и короткие упражнения по вербальному и невербальному общению, по выработке уверенности в себе и преодолению препятствий, навыкам коллективной работы и навыкам презентации своего исследования.

### Ключевые моменты:

#### *Типы навыков общения*

Основные навыки общения – это умения:

- Наблюдать
- Слушать
- Задавать вопросы

#### *Умение наблюдать*

Существуют три шага в использовании навыков наблюдения:

- Шаг 1: Наблюдайте за лицом собеседника, положением и движением тела.

Улыбается ли собеседник? Хмурится? Кивает головой? Зевает? Смотрит на вас? Смотрит в сторону?

Наклоняется ли ваш собеседник вперед? Откидывается ли назад в кресле? Стучит ли карандашом по столу? Шаркает ли ногами?

- Шаг 2: Сформулируйте вывод относительно чувств вашего собеседника на основе ваших наблюдений.
- Шаг 3: Предпримите соответствующие действия на основе сделанных выводов.

Таблица 1, данная ниже, приводит список примеров невербального поведения и некоторые выводы, которые вы могли бы сделать о чувствах клиентов во время ваших наблюдений за ними.

**Ссылки:** Пособие «Как стать хорошим советником по стратегическим вопросам» стр. 80 – 87

## Раздаточный материал «Невербальное поведение клиента и его чувства»

Поведение	Возможные чувства
Улыбается	Энтузиазм/ Понимание
Утвердительно кивает головой	
Наклоняется вперед	
Прямой контакт глазами	
Зевает	Скука
Рассеянный взгляд	
Шаркает ногами	
Откидывается назад в кресле	
Смотрит на часы	
Хмурится	Замешательство
Чешет голову	
Кривит губы	
Рассеянный взгляд	
Избегает контакта глазами	

Несмотря на то, что один из этих элементов поведения может служить индикатором чувств, ваши выводы должны основываться на общих данных, которые вы собираете во время продолжительных наблюдений в ходе беседы с клиентом. Предпримите ли вы при этом какие-либо действия или нет, будет зависеть от вашей оценки ситуации.

К  
а  
к

с  
т  
а  
т  
ь

х  
о  
р  
о  
ш  
и  
м

с  
о  
в  
е  
т  
н  
и  
к  
о  
м

п  
о

с  
т  
р  
а  
т  
е  
г  
и  
ч  
е  
с  
к  
и  
м

в  
о  
п  
р  
о  
с  
а  
м  
?

## Раздаточный материал «Умение слушать»

Умение слушать, по нашему определению, означает получение устной информации и правильное понимание этой информации. Умение слушать дает вам возможность продемонстрировать понимание точки зрения и позиции участника. Оно может также обеспечить вас обратной связью. Вы можете использовать эту обратную реакцию для определения своей дальнейшей тактики в процессе вашей беседы с клиентом.

Умение слушать включает два основных действия:

- Слушайте произносимые слова, что означает концентрацию внимания на том, что говорит клиент.
- Перефразируйте то, что было сказано, чтобы продемонстрировать свое понимание. Такое взаимодействие с клиентом обеспечивает правильное понимание получаемой информации.

### Шаг 1: Слушайте произносимые слова

Слушая слова, постарайтесь глубоко понять содержание и значение слов с точки зрения собеседника. В то время как это может звучать просто, вы поймете, что главными заслонами к пониманию слов собеседника являются внутренние и внешние факторы, отвлекающие внимание и тормозящие процесс вникания в смысл высказываний и препятствующих использованию навыка «слушать».

Внутренние факторы – это конкурирующие между собой мысли, которые появляются у вас в ходе разговора. Иногда они относятся к тому, что говорит собеседник, иногда это умственные экскурсии по отвлеченным темам. Вы должны устранить эти внутренние факторы, которые отвлекают ваше внимание от того, что говорит собеседник.

Внешние факторы – это вещи, происходящие вокруг вас. Это могут быть любые предметы или звуки. Исключите их или, по крайней мере, не спешите уделять им внимание до тех пор, пока участник не закончил говорить.

Если вы уже внимательно слушаете словесное послание участника, вы можете приступить к следующему шагу – продемонстрировать свое понимание того, что сказал собеседник.

### Шаг 2: Перефразируйте сказанное собеседником, чтобы продемонстрировать свое понимание

Перефразирование с целью демонстрации своего понимания приводит вас к взаимодействию с собеседником. Это взаимодействие служит для того, чтобы:

- Получить дополнительную информацию, с целью восполнения пробелов в понимании, или
- Удостовериться с помощью собеседника, правильно ли вы поняли сказанное.

Перед тем, как перефразировать то, что сказал ваш собеседник, используйте такие фразы, как «Вы говорили. . .» или «Как я это понимаю. . .». Если вы после этого правильно перефразируете сказанное, собеседник может подтвердить, что вы поняли верно. Если же вы перефразировали неправильно или упустили важные детали, может последовать дополнительная информация, которая поможет вам лучше понять ситуацию.

## Раздаточный материал «Умение задавать вопросы»

Вопросы играют важную роль при ведении беседы. Поэтому умение формулировать вопросы является одним из важнейших навыков советника.

Умение эффективно задавать вопросы является одним из самых важных навыков, который вы можете и должны развить в себе. Это означает выбор правильного типа вопроса и такая его формулировка, которая приведет к получению интересующего вас ответа, а также правильный выбор адресата вопроса.

### Типы вопросов

Существуют два основных типа вопросов – открытые и закрытые.

Таблица, приведенная ниже, дает краткое описание и пример использования каждого типа.

Тип вопроса	Описание	Пример
Открытый тип вопроса – Специальный вопрос	Требует больше, чем простых ответов «да» или «нет». Стимулирует мышление. Вызывает обсуждение. Обычно начинается со слов «что», «как», «когда», «почему».	«Какие у вас есть мнения по тем изменениям, которые мы хотим предложить нашим клиентам?» «Как это все произошло?»
Закрытый тип вопроса – Общий вопрос	Требует ответа одним словом – «да» или «нет». Блокирует обсуждение. Обычно начинается со слов «есть ли», «может ли», «сколько», «существует ли».	«Все ли понимают суть изменений, которые мы сейчас обсудили?»

### Формулирование вопросов

Если вы уже решили, какой тип вопроса вы будете задавать, вам нужно подумать, как его сформулировать. Существуют важные моменты при формулировке вопросов, учитывать которые необходимо, чтобы собеседники были сконцентрированы на той информации, которую вы пытаетесь от них получить. В таблице 3 приводятся некоторые советы, которые вы могли бы использовать при формулировке своего вопроса.

НАДО	НЕ НАДО
Задавать четкие лаконичные вопросы, затрагивающие только одну проблему.	Задавать бессвязные и неопределенные вопросы, охватывающие множество тем одновременно.
Задавать логически правильные вопросы по существу проблемы.	Задавать вопросы, которые не относятся к теме беседы.
Задавать прямые и относящиеся к делу вопросы.	Задавать каверзные вопросы, которые могли бы поставить вашего собеседника в неловкое положение.

К  
а  
к  
с  
т  
а  
т  
ь  
х  
о  
р  
о  
ш  
и  
м  
с  
о  
в  
е  
т  
н  
и  
к  
о  
м  
п  
о  
с  
т  
р  
а  
т  
е  
г  
и  
ч  
е  
с  
к  
к  
и  
м  
в  
о  
п  
р  
о  
с  
а  
м  
?

# Раздаточный материал «Навыки хорошего советника»

## Аналитические навыки:

- Определение потребностей и проблем
- Какого рода информации требуется для конкретной ситуации?
- Какая информация о данной проблеме имеется в наличии?
- Анализ механизмов, при помощи которых происходит процесс принятия решений внутри организации
- Обработка информации
- Получение нужных сведений из информации и способность применять ее для решения имеющейся проблемы

## Навыки использования информации:

- Обработка информации
- Получение нужных сведений из информации и способность применять их для решения имеющейся проблемы
- Использование информации для аргументирования конкретной программы действий

## Навыки общения:

- Наблюдение
- Активное слушание
- Задавание вопросов
- Обеспечение обратной реакцией
- Презентация результатов и выбор соответствующих форм представления
- Обсуждение задач, последствий и результатов
- Решение конфликта
- Убеждение клиента с помощью устных, письменных и визуальных средств

## Умение при необходимости использовать юмор

## Навыки для разработки стратегий по «продаже» идей

## Навыки работы в коллективе



## Раздаточный материал «Навыки работы в коллективе»

Поведение в коллективе, которое ...

Помогает	Препятствует
Быть вовремя / быть подготовленным	Высказывать критические замечания, высказывать отрицательное отношение
Участвовать, проявлять инициативу	Атаковать личности
Устанавливать открытое и прямое общение	Ставить свое мнение выше других
Слушать, чтобы понять, говорить, чтобы быть понятым	Обзывать/«клеить ярлыки»
Строго придерживаться повестки дня	Манипулировать людьми
Опирается на идеи других	Переходить с одной темы на другую
Быть оптимистичным/быть положительно настроенным по отношению к своему коллективу	Маскировать заявления вопросами
Критиковать идеи, а не коллег	Интерпретировать по собственному выбору
Проявлять лидерские качества (при необходимости), не умаляя авторитета формального руководителя	Со всем соглашаться
Давать «обратную реакцию», как было обещано	Избегать принятия решения или отстраняться с сарказмом
Уделять внимание, оставаться непредвзятым	Искать сочувствия
Подходить к решению проблемы серьезно	Выражать свою бесполезность, смирение или беспомощность
Быть вежливым, честным, доверительным	Сдаваться психологически
Говорить то, что вы чувствуете/думаете	Выражать скуку/не обращать внимания
Рисковать	Быть предвзятым
Начинать фразы со слова «мы»	Быть закрытым
Поддерживать друг друга	Использовать слово «вы»
Проявлять упорство в достижении цели	Не общаться, не сотрудничать или не участвовать
Использовать чувство юмора	Осуждать идеи/других людей
Устанавливать реалистические цели/временные рамки для достижения целей	Не слушать (заниматься другими разговорами)
Устанавливать четко-определенные роли	Отвлекаться по другим делам
Справедливо распределять рабочие нагрузки	

Адаптировано из: «Создание коллектива: Механизмы», Deborah Harrington-Mackin, Amacom, New York, 1994.

К  
а  
к  
  
с  
т  
а  
т  
ь  
  
х  
о  
р  
о  
ш  
и  
м  
  
с  
о  
в  
е  
т  
н  
и  
к  
о  
м  
  
п  
о  
  
с  
т  
р  
а  
т  
е  
г  
и  
ч  
е  
с  
к  
и  
м  
  
в  
о  
п  
р  
о  
с  
а  
м  
?

### 5.3 Упражнение «Навыки хорошего советника»

**Время:** 15 минут

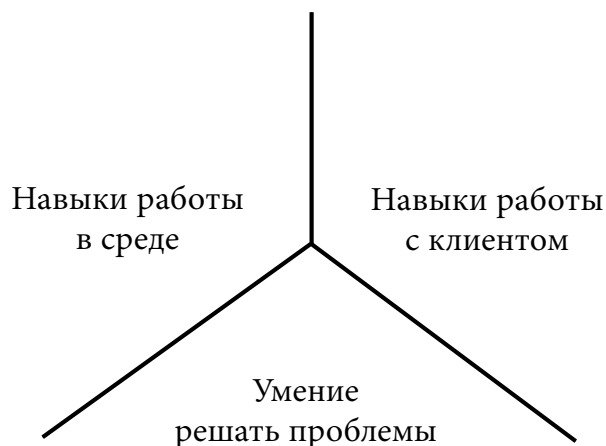
**Оборудование:** Предварительно подготовленная предметная карта (упражнение 5.1) и плакат, на котором изображена структура, приведенная ниже:

**Задача:** Цель этого упражнения заключается в том, чтобы дать участникам возможность подумать над своим собственным опытом и одновременно определить самые важные навыки советника и обсудить, насколько они важны в их работе.

**Методика:** Участники берут стикеры, на которых пишут навыки советника и располагают их на плакате в соответствующем месте. Располагая стикеры по категориям «окружающая среда», «клиент» и «проблема», слушатели должны объяснить, почему навык, который они обозначили, подпадает под категорию, в которую они помещают этот навык.

**Примечание:** Следите за временем! Это упражнение может занять много времени. Поэтому вам не обязательно анализировать все навыки, которые вы записали на стикерах. Достаточно написать лишь несколько навыков, чтобы установить общее понимание внутри группы. Однако каждый участник, желающий принять участие в этом упражнении, должен иметь шанс это сделать. Но как преподаватель вы должны наблюдать за остальными участниками и прекратить упражнение, если вы чувствуете, что участники теряют к нему интерес.

#### Структурирование навыков хорошего советника



## 5.4 Упражнение «Самооценка»

**Время:** 20 минут

**Оборудование:** Раздаточные материалы: «Вопросник по самооценке», «План действий по самосовершенствованию»

**Цель:** Цель этого упражнения заключается в том, чтобы дать возможность участникам проверить самих себя и дать оценку своим навыкам, которые они обсуждали во время учебных занятий.

**Методика:** Большинство тестов и вопросников должны быть предназначены для домашнего задания. Опыт показывает, что проведение тестовых занятий днем является лишь тратой времени. Тем не менее, важно дать участникам возможность взглянуть на самих себя и попробовать запланировать свой собственный профессиональный рост при помощи преподавателя, обсуждений, а также результатов тестов. Этот план действий по самосовершенствованию будет представлять ощутимый результат учебного семинара и обусловит целостность и непрерывность обучения.

После того как слушатели завершат составление своих планов по самосовершенствованию, двое или трое из них должны представить свои планы остальным слушателям, причем желательно, чтобы каждый из них представлял разный тип плана, то есть один краткосрочный, другой среднесрочный и третий долгосрочный план действий по повышению своей квалификации.

## Раздаточный материал «Самооценка»

Участники, на основе вопросников по самооценке, разрабатывают свой индивидуальный профессиональный (в качестве советника) план действий по самосовершенствованию.

### Качества хорошего советника

По шкале от 1 (минимальный) до 5 (максимальный) расскажите нам (поставьте X в соответствующем месте), как вы оцениваете следующие свои качества?

Качество	1	2	3	4	5
1. Я восприимчивый					
2. Я могу хорошо пользоваться своей интуицией					
3. Я могу хорошо пользоваться своим воображением					
4. Я гибкий					
5. Я очень смелый					
6. Я честный					
7. Я открытый и искренний					
8. Я терпеливый					
9. Я общительный					
10. Я умею хорошо вести переговоры					
11. Я умею хорошо определять потребности и проблемы					
12. Я могу легко определить, какая информация требуется в конкретной ситуации					
13. Я могу легко определить, какая информация для решения проблемы существует					
14. Я хорошо анализирую ситуацию, в которой принимаются решения внутри организации					
15. Я хорошо обрабатываю информацию					
16. Я хорошо извлекаю значение и смысл информации и могу применить ее для решения имеющейся проблемы					
17. Я умею извлекать смысл из информации					
18. Я могу применить информацию для решения имеющейся проблемы					
19. Я хорошо использую информацию, чтобы определить конкретное направление действий					
20. Я хороший наблюдатель					
21. Я умею активно слушать					
22. Я умею задавать вопросы					
23. Я умею обеспечить обратную реакцию					
24. Я умею получать обратную реакцию					
25. Я умею хорошо представлять результаты своей работы и выбирать подходящие формы презентации					
26. Я умею договариваться о целях, последствиях и результатах					
27. Я умею решать конфликтные ситуации					
28. Я умею убеждать посредством устных, письменных и визуальных средств					
29. Я умею использовать при необходимости чувство юмора					

## Раздаточный материал «Навыки презентации»

Чтобы уметь более эффективно проводить презентацию, очень полезно проверить свои навыки презентации. Следующая схема самооценки может помочь вам определить области, на которые вам следует обратить особое внимание, чтобы повысить свою компетентность. Пожалуйста, прочитайте текст и затем отметьте кружочком ту цифру, которая наилучшим образом характеризует вас. Затем сконцентрируйте внимание на тех пунктах, где вы отметили цифры 1, 2 или 3.

	Всегда			Никогда	
1. Я определяю основные цели перед планированием презентации.	5	4	3	2	1
2. Я анализирую приоритеты, особенности восприятия, потребности и ограничения своей аудитории.	5	4	3	2	1
3. Вначале я записываю основные идеи, чтобы на их основе построить презентацию.	5	4	3	2	1
4. Я включаю как предисловие с кратким обзором исследования, так и заключение с перечислением основных идей в организационную структуру моей презентации.	5	4	3	2	1
5. Я начинаю так, чтобы завладеть вниманием аудитории, одновременно давая необходимую вводную информацию.	5	4	3	2	1
6. Я связываю свое заключение со вступительной частью и, если надо, заключение содержит призыв к действиям.	5	4	3	2	1
7. Визуальные средства, используемые мною, тщательно подготовлены, просты, легко читаются и имеют воздействие.	5	4	3	2	1
8. Количество визуальных средств усиливает эффект моей презентации, а не снижает интерес к ней.	5	4	3	2	1
9. Если моя презентация должна быть убедительной, то я использую логические аргументы в поддержку моих утверждений.	5	4	3	2	1
10. Я использую свое возбуждение и волнение, чтобы повысить эмоциональность своей презентации, а не поддаюсь страху.	5	4	3	2	1
11. Я обеспечиваю четкость и неопровержимость своих доводов.	5	4	3	2	1
12. Я с энтузиазмом делюсь идеями.	5	4	3	2	1
13. Я репетирую свое выступление (практика, практика, практика), чтобы сократить обращения к записям и уделить больше внимания своей аудитории.	5	4	3	2	1
14. Мои записи содержат лишь «ключевые слова», поэтому я не читаю свои рукописи или технические документы.	5	4	3	2	1
15. Мои презентации тщательно отрепетированы в положении стоя и с использованием наглядных средств.	5	4	3	2	1
16. Я предугадываю вопросы и соответственно готовлю и репетирую ответы.	5	4	3	2	1
17. Я готовлю свое место (при наличии) и до презентации проверяю аудио – визуальное оборудование.	5	4	3	2	1
18. Я всегда поддерживаю зрительный контакт со своими слушателями.	5	4	3	2	1
19. Мои жесты естественны и не скованы волнением.	5	4	3	2	1
20. Мой голос сильный, четкий и не монотонный.	5	4	3	2	1

## Раздаточный материал «План действий по самосовершенствованию»

К концу этого года я буду ... (определите умения и навыки, важные для консультативной работы, которые вы хотите развить в себе в перспективе)

Когда?	Что?	Как?
--------	------	------

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

В течение следующих трех лет я буду ... (определите умения и навыки, важные для консультативной работы, которые вы хотите развить в себе в перспективе)

Когда?	Что?	Как?
--------	------	------

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

В течение следующих пяти лет и дальше я буду ..... (определите умения и навыки, важные для консультативной работы, которые вы хотите развить в себе в перспективе)

Когда?	Что?	Как?
--------	------	------

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

К  
а  
к  
  
с  
т  
а  
т  
ь  
  
х  
о  
р  
о  
ш  
и  
м  
  
с  
о  
в  
е  
т  
н  
и  
к  
о  
м  
  
п  
о  
  
с  
т  
р  
а  
т  
е  
г  
и  
ч  
е  
с  
к  
и  
м  
  
в  
о  
п  
р  
о  
с  
а  
м  
?

## 5.5 Лекция «Как найти свое место на рынке консультативных услуг»

**Примерное время:** 30 минут

**Материалы и оборудование:** Раздаточные материалы «Образцы резюме», диапроектор или мультимедийный проектор и компьютер.

**Методика:** Лекция или дискуссии до проведения практических занятий по совершенствованию своего резюме.

**Примечание для преподавателей:** Целью этой лекции является представление и обсуждение различных способов нахождения своего места на рынке консультативных услуг.

Анализ показывает, что даже хорошим профессионалам в различных регионах не хватает необходимого упорства и навыков для продвижения себя на рынке. Основной задачей преподавателя является продемонстрировать, что если в научной работе обычно достаточно хорошо писать и много публиковать, то в консультативной работе необходимо также обладать и другими навыками. Что касается темы по навыкам советника, то представить ли ее в форме лекции или как обмен идеями, зависит от потребностей и потенциала слушателей, а также от места этой темы в программе и общей динамики обучения. Однако в обоих случаях важно учитывать приемлемость этих методов и приемов в конкретных условиях местной среды

### Ключевые моменты:

#### Формальные способы

- Посылать резюме с сопроводительным письмом
- Подавать заявление на участие в тендере
- Давать рекламу
- Попросить о встрече с потенциальным клиентом

#### Неформальные способы

- Расширять связи и завязывать контакты
- Использовать своих бывших студентов, работающих в правительственных учреждениях
- Использовать бывших или настоящих коллег, состоящих на государственных должностях, или уже работающих на правительство в качестве советников
- Участвовать в различных мероприятиях, где вы можете встретиться с потенциальными клиентами
- Встречаться с потенциальными клиентами, параллельно продолжая свои собственные исследования

#### Другие способы

- Публиковать некоторые результаты своей исследовательской работы, которые могут заинтересовать государственных служащих, в периодических изданиях, которые читают эти служащие
- Относиться к своей исследовательской работе как к консультативной деятельности.

Лучшая «рекомендация» – это предыдущий успешно осуществленный консультативный проект.

**Ссылки:** Пособие «Как стать хорошим советником по стратегическим вопросам», стр. 87 – 88

## 5.6 Упражнение «Составление резюме»

**Время:** 20 – 30 минут

**Материалы и оборудование:** Бумага формата А4, напечатанное резюме участников, которое они представили организаторам обучения, или компьютеры и дискеты для каждого участника, электронная версия резюме, раздаточный материал «Составление резюме»

**Цель:** Цель этого упражнения заключается в том, чтобы дать участникам возможность пересмотреть свое резюме на основе полученных рекомендаций и обновить данные, содержащиеся в нем.

**Методика:** Участники пересматривают свое резюме, следуя советам и рекомендациям преподавателей.

**Примечание:** Преподаватели должны просмотреть резюме всех участников и решить, нужно ли проводить это упражнения, а также определить, сколько времени на него понадобится. Может оказаться так, что у большинства участников уже есть хорошо составленное резюме. В этом случае это упражнение можно отменить. Если же это не так, то участникам можно предложить дополнительные 30 минут, чтобы доработать свое резюме. Поэтому это упражнение следует проводить до обеда или в конце учебного дня.

К  
а  
к

с  
т  
а  
т  
ь

х  
о  
р  
о  
ш  
и  
м

с  
о  
в  
е  
т  
н  
и  
к  
о  
м

п  
о

с  
т  
р  
а  
т  
е  
г  
и  
ч  
е  
с  
к  
и  
м

в  
о  
п  
р  
о  
с  
а  
м  
?



## Раздаточный материал «Составление резюме»

Вспомните тексты, которые вы прочитали в своей жизни. Те из них, которые вы лучше всего запомнили, были написаны легким языком и удобны для чтения, т. е. вы в них нашли ту информацию, которую ожидали, прочитав название и пробежав глазами по оглавлению. То же самое и с резюме: правительственный чиновник или представитель какой-либо международной донорской организации будет вначале отбирать резюме из пачки на основе беглого просмотра. Поэтому основная задача, стоящая перед советником, когда он/она приступает к составлению своего резюме, заключается в том, чтобы сделать его легко читаемым, четким и ясным, с выделением качеств, которые характеризуют его/её как хорошего советника.

Профессионально составленное резюме должно быть:

- а) Написано ясным языком;
- б) Кратким и лаконичным (не более 3 страниц);
- в) Оно должно содержать ТОЛЬКО ту информацию, которая имеет отношение к вашему опыту, представляющему интерес для клиента или донора и соответствующему для выполнения будущего задания. Например, длинный список ваших публикаций не всегда представляет интерес для клиента, оставьте лишь те, которые имеют непосредственное отношение к выполнению будущего задания;
- г) Дайте самую важную информацию на первой странице, так как клиент будет концентрировать свое внимание на этой странице;
- д) Выделите заголовки каждого пункта в своем резюме, например Образование или Консультативный опыт, чтобы читателю можно было быстро найти необходимую информации;
- е) Удостоверьтесь, что ваше резюме отвечает требованиям клиента. В некоторых случаях, например, в проектах Программ ФАРЕ/ТАСИС, существует специальная форма резюме, то же самое и у многих других доноров и организаций;
- ж) Хобби, пол, семейное положение, а также возраст и другая подобная информация не всегда существенна, и поэтому в основном эти данные перегружают ваше резюме и отвлекают клиента от основных пунктов;
- з) НИКАКИХ ОШИБОК! Если вы намереваетесь профессионально консультировать правительство о том, как нужно решать проблемы, покажите на примере своего резюме, что прежде всего не должно быть. . .
- и) НИКАКОЙ ЛЖИ! Ваша репутация – это ваш козырь на рынке. Если вы обличены в искажении информации в целях продвижения себя на рынке, вам лучше распрощаться с карьерой советника. Даже если вы сделали ошибку неумышленно, может сложиться мнение, что вы лжец.

Лучше всего иметь два периодически обновляемых варианта – одно резюме, представляющее вас как деятеля научно-педагогической сферы, и другое резюме для профессионального рынка советников.

К  
а  
к  
  
с  
т  
а  
т  
ь  
  
х  
о  
р  
о  
ш  
и  
м  
  
с  
о  
в  
е  
т  
н  
и  
к  
о  
м  
  
п  
о  
  
с  
т  
р  
а  
т  
е  
г  
и  
ч  
е  
с  
к  
и  
м  
  
в  
о  
п  
р  
о  
с  
а  
м  
?

# Формат резюме Европейских организаций



## Личные сведения

Имя Полное имя  
Адрес [Номер дома, улица, почтовый индекс, город, страна]

Телефон  
Факс  
Адрес электронной почты  
Гражданство  
Дата рождения [День, месяц, год ]

## Опыт работы

Сроки (с – до) [Заполните эту форму для каждого места работы и должности, начиная с последнего]

Имя и адрес работодателя  
Вид деятельности или сектор  
Занимаемая должность  
Основные функции и обязанности

## Образование и обучение

Сроки (с – до) [ Заполните эту форму для каждого образовательного курса, который вы закончили, начиная с последнего ]

Название и тип учебного заведения  
Основные учебные предметы / профессиональные навыки, включенные в программу  
Присвоенная квалификация  
Соответствующий уровень в национальной классификации (если понадобится)

Для получения более подробной информации обращайтесь к сайту: [www.cedefop.eu.int/transparency/europa.eu.int/comm/education/index\\_en.html](http://www.cedefop.eu.int/transparency/europa.eu.int/comm/education/index_en.html)  
[eurescv-search.com](http://eurescv-search.com)

## Знания и компетенции

*Приобретенные в течение жизни и профессиональной карьеры и не обязательно те, что подтверждены официальными дипломами и сертификатами*

---

Родной язык	[Назовите родной язык]
Другие языки	[Назовите языки, которыми владеете]
Навыки чтения	[Укажите уровень: отлично, хорошо, удовлетворительно]
Навыки письма	[Укажите уровень: отлично, хорошо, удовлетворительно]
Разговорные навыки	[Укажите уровень: отлично, хорошо, удовлетворительно]

---

### Социальные навыки и компетенции

*Жизнь и работа среди других народов, в многокультурной среде, на должностях, где требуются хорошие навыки общения, и ситуации, в которых коллективная деятельность имеет большое значение (например, культура и спорт), и др.*

[Опишите эти компетенции и объясните, где вы их приобрели]

---

### Организационные навыки и компетенции

*Координация и руководство работой сотрудников, проектами и бюджетами на основной работе, на общественной работе (например, культура и спорт) и дома, и т. д.*

[Опишите эти компетенции и объясните, где вы их приобрели]

---

### Технические умения и компетенции

*Знание компьютерной техники, другого специфического оборудования и механизмов, и т. д.*

[Опишите эти компетенции и объясните, где вы их приобрели]

---

### Творческие умения и компетенции

*Музыка, проза, поэзия, дизайн и т. д. .*

[Опишите эти компетенции и объясните, где вы их приобрели]

---

### Другие умения и компетенции

*(не вошедшие в перечисленные выше)*

[Опишите эти компетенции и объясните, где вы их приобрели]

---

Имеются ли водительские права

---

## Дополнительная информация

[ Включите сюда любую другую информацию, которую считаете нужной, например, контактные лица, рекомендации, и др. ]

---

## Приложения

[Перечислите приложения, если они имеются]

---

Для получения более подробной информации обращайтесь к сайту: [www.cedefop.eu.int/transparency/europa.eu.int/comm/education/index\\_en.html](http://www.cedefop.eu.int/transparency/europa.eu.int/comm/education/index_en.html)  
[eurescv-search.com](http://eurescv-search.com)

## Резюме

(Образец для государственных организаций, София, Болгария)

К  
а  
к  
  
с  
т  
а  
т  
ь  
  
х  
о  
р  
о  
ш  
и  
м  
  
с  
о  
в  
е  
т  
н  
и  
к  
о  
м  
  
п  
о  
  
с  
т  
р  
а  
т  
е  
г  
и  
ч  
е  
с  
к  
и  
м  
  
в  
о  
п  
р  
о  
с  
а  
м  
?

---

Имя:

---

Адрес:

---

Телефон:

Факс

Электронная почта

---

Гражданство:

---

Образование:

---

---

---

---

---

---

---

Профессиональный опыт:

---

---

---

---

---

---

---

Членство в профессиональных организациях:

---

---

---

---

---

Знание языков:

Говорение

Чтение

Письмо

---

---

---

---

---

Другие навыки:

---

---

---

---

---

## 5.7 Ролевая игра «Участие в тендере»

**Время:** 120 – 150 минут

**Оборудование:** Листы для флипчарта, 5 комплектов цветных маркеров, самоклеющаяся бумага

**Цель:** Цель упражнения заключается в том, чтобы на практике использовать информацию, полученную участниками в течение всего учебного курса. Участникам будет дана возможность применить полученные знания для подготовки и представления политического анализа по проблемам триффидов в ходе участия в ролевой игре по проведению правительственного тендера.

**Методика:** Участники делятся на три или четыре группы и в качестве консультативных групп готовят и представляют правительству свои проектные предложения на участие в «тендере». Информация, приведенная ниже, является объявлением о проведении государственного тендера, опубликованным в местных газетах и на сайте в Интернете. Из этих источников группы специалистов из различных научных учреждений получили эту информацию. Все участники должны также учесть, что они имеют возможность задать представителю клиента вопросы для того, чтобы лучше узнать его/ее потребности.

**Примечание для преподавателей:** Прежде всего, состав групп НЕ ДОЛЖЕН быть тем же самым, который работал над предыдущим заданием. Опыт показывает, что в таком случае участники могут ассоциировать данное задание с предыдущим, когда они представляли различные учреждения, и упустить тот факт, что в данном случае клиентом является Правительство.

Другая проблема состоит в том, что существует государственное положение о закупках, которое устанавливает равный доступ к одинаковой информации для всех участников тендера. В данном случае мы хотим сделать акцент на важности анализа потребностей клиента и активную роль советников в этом вопросе. Поэтому, предваряя работу по подготовке к «тендеру», преподаватель должен особо подчеркнуть, что приведенное выше положение намеренно не выполняется.

К  
а  
к  
  
с  
т  
а  
т  
ь  
  
х  
о  
р  
о  
ш  
и  
м  
  
с  
о  
в  
е  
т  
н  
и  
к  
о  
м  
  
п  
о  
  
с  
т  
р  
а  
т  
е  
г  
и  
ч  
е  
с  
к  
и  
м  
  
в  
о  
п  
р  
о  
с  
а  
м  
?

## Раздаточный материал «Объявление о тендере»

Правительство Галлардии объявляет о своем намерении изменить

Триффидную политику

Приглашение на участие в тендере

**Обоснование:** (смотрите текст «ПРОБЛЕМА С ТРИФФИДАМИ»)

**Задачи:**

Задачами стратегии являются:

- Определить размеры возможных проблем в отношении триффидного производства в Галлардии
- Внести соответствующие рекомендации межминистерской комиссии по триффидам, включая рекомендации, проекты законов или другие регулятивные меры
- Подготовить план осуществления предложенных мер
- Разработать механизмы мониторинга и процедур оценки.

**Требования:**

Стратегия должна соответствовать следующим основным критериям:

- Учитывать другие стратегии, имеющие к ней отношение, существующие взаимоотношения, политику, интересы других министерств, агентств и организаций;
- Предложить действия, необходимые для удовлетворения выявленных потребностей;
- Рассмотреть, как и до какой степени существующие правила и обычаи обращения с триффидами в различных сферах деятельности могут быть гармонизированы в новые стандарты;
- Представить предложения по механизмам содействия развитию межотраслевого партнерства.

**Управление проектом**

На каждом этапе осуществления проекта консультант должен обмениваться мнениями с заинтересованными сторонами.

Тендеры будут оцениваться согласно следующим критериям:

- Охват проблем
- Приемлемость методологии
- Затраты
- Квалификация и личный опыт кандидатов
- Временные рамки

# 6. Упражнения для активизации внимания

## 6. Упражнения для активизации внимания

### 6.1 Игра с мячом

**Время:** 5 – 10 минут

**Оборудование:** Маленький легкий мяч, желательно не слишком упругий

**Цель:** Это упражнение рассчитано на активизацию («пробуждение») внимания участников, чтобы дать им возможность поразмыслить над тем, что они изучили в ходе предыдущих занятий. Это упражнение особенно полезно тогда, когда участники чувствуют небольшую усталость, сонливость и частично теряют внимание к учебному процессу. Опыт показывает, что некоторые слушатели будут ощущать себя неуютно в этой ситуации, если это их первый опыт активного обучения. В этом случае, лучше всего дать им время привыкнуть к этому упражнению, а затем снова передать им мяч. Наблюдая, как другие увлекаются такими «детскими» играми, обычно даже скептики заражаются и с удовольствием участвуют в них.

**Предупреждение:** Не делайте это упражнение после каждого перерыва. Вы можете использовать эту игру не более чем 1 – 2 раза в течение 3-дневного курса обучения. Это упражнение хорошо проводить для завершения дневных занятий в качестве упражнения на закрепление.

**Методика:** Преподаватель приглашает всех принять участие в «игре с мячом» и объясняет правила. Получив мяч, участники должны назвать одну вещь, которую они лучше всего запомнили из предыдущего дня (или другого заданного периода). После того, как каждый имел шанс назвать одну или две вещи, преподаватель останавливает игру и кратко знакомит участников с планом работы на оставшуюся часть занятия.

## 6.2 Построение линии

**Время:** 5 минут

**Оборудование:** Специальное оборудование не требуется, однако в аудитории должно быть достаточно места для того, чтобы люди могли свободно передвигаться.

**Цель:** Это упражнение рассчитано на то, чтобы активизировать («разбудить») участников и дать возможность преподавателям разбить участников на группы для дальнейшей работы.

**Методика:** Участники должны с закрытыми глазами сформировать шеренгу по росту, начиная с самого высокого и заканчивая самым низким. В качестве альтернативного варианта участников можно попросить встать в одну шеренгу по дате рождения в восходящем или нисходящем порядке. Хитрость данного задания заключается в том, что участники должны выполнять все это молча.



### 6.3 Музыкальные стулья

**Время:** 5 – 10 минут

**Оборудование:** Эта игра требует достаточного места, чтобы поставить стулья в круг. Преподаватель должен убедиться, что стульев на один меньше, чем участников.

**Цель:** Это упражнение рассчитано на активизацию участников после обеда или после прохождения сложной темы или обсуждения. Оно также может служить способом для знакомства друг с другом в менее формальной обстановке. Преподаватель должен первым встать и задать несколько вопросов (провести 2 – 3 раунда самому) для того, чтобы объяснить правила этой игры и удостовериться, что все понимают эти правила.

**Методика:** Поставить стулья (на один меньше, чем количество участников) в круг. Ведущий должен выйти в середину, он должен обладать определенной отличительной чертой, способной объединить несколько людей, например, тех, у кого голубые глаза или коричневые туфли или тех, кто говорит на более чем трех языках или умеет играть на пианино и т. д. Те, у кого есть такая отличительная черта, должны быстро занять места, включая того, кто ведет игру. Тот, кому не удалось занять место (так как стульев на один меньше, чем участников), задает следующую тему для игры.

К  
а  
к

с  
т  
а  
т  
ь

х  
о  
р  
о  
ш  
и  
м

с  
о  
в  
е  
т  
н  
и  
к  
о  
м

п  
о

с  
т  
р  
а  
т  
е  
г  
и  
ч  
е  
с  
к  
и  
м

в  
о  
п  
р  
о  
с  
а  
м  
?

# Рабочие записи

## Рабочие записи

**Материалы и оборудование:** Раздаточный материал «Рабочие записи»

**Примечание для преподавателей:** Всегда полезно создать участникам условия для размышлений над изучаемыми темами. Несмотря на то, что участники будут заполнять эти рабочие листки накануне утренних занятий следующего дня, составление такого рабочего блокнота подтолкнет их к размышлениям и выделениям самых важных фактов или идей. Записанные хотя бы один раз, эти идеи будут лучше запечатлены в памяти участников.

Чтобы подтолкнуть участников к размышлению над способами самосовершенствования, важно попросить 1 – 2 участников процитировать то, что они записали в своих рабочих листках. При необходимости, преподаватели могут также собрать эти рабочие записи в ходе обучения, чтобы увидеть, как участники понимают содержание основных элементов курса обучения.

Раздаточный материал, приведенный ниже, должен быть распространен среди участников вместе с первоначальной информацией в первый же день обучения.

К  
а  
к  
с  
т  
а  
т  
ь  
  
х  
о  
р  
о  
ш  
и  
м  
  
с  
о  
в  
е  
т  
н  
и  
к  
о  
м  
  
п  
о  
с  
т  
р  
а  
т  
е  
г  
и  
ч  
е  
с  
к  
и  
м  
  
в  
о  
п  
р  
о  
с  
а  
м  
?

# Раздаточный материал «Рабочие записи»

Имя:

## День 1

I. Какие самые важные и интересные вещи я услышал(а) в течение первого дня?

1.

2.

3.

II. Что будет полезно для моей будущей консультативной работы?

1.

2.

3.

К  
а  
к

с  
т  
а  
т  
ь

х  
о  
р  
о  
ш  
и  
м

с  
о  
в  
е  
т  
н  
и  
к  
о  
м

п  
о

с  
т  
р  
а  
т  
е  
г  
и  
ч  
е  
с  
к  
и  
м

в  
о  
п  
р  
о  
с  
а  
м  
?

## День 2

III. Какие самые важные и интересные вещи я услышал(а) в течение второго дня?

1.

2.

3.

IV. Что будет полезно для моей будущей консультативной работы?

1.

2.

3.

К  
а  
к

с  
т  
а  
т  
ь

х  
о  
р  
о  
ш  
и  
м

с  
о  
в  
е  
т  
н  
и  
к  
о  
м

п  
о

с  
т  
р  
а  
т  
е  
г  
и  
ч  
е  
с  
к  
и  
м

в  
о  
п  
р  
о  
с  
а  
м  
?

## День 3

V. Какие самые важные и интересные вещи я услышал(а) в течение третьего дня?

1.

2.

3.

VI. Что будет полезно для моей будущей консультативной работы? .

1.

2.

3.

К  
а  
к

с  
т  
а  
т  
ь

х  
о  
р  
о  
ш  
и  
м

с  
о  
в  
е  
т  
н  
и  
к  
о  
м

п  
о

с  
т  
р  
а  
т  
е  
г  
и  
ч  
е  
с  
к  
и  
м

в  
о  
п  
р  
о  
с  
а  
м  
?

## День 4

VII. Какие самые важные и интересные вещи я услышал(а) в течение четвертого дня?

1.

2.

3.

VIII. Что будет полезно для моей будущей консультативной работы?

1.

2.

3.

К  
а  
к

с  
т  
а  
т  
ь

х  
о  
р  
о  
ш  
и  
м

с  
о  
в  
е  
т  
н  
и  
к  
о  
м

п  
о

с  
т  
р  
а  
т  
е  
г  
и  
ч  
е  
с  
к  
и  
м

в  
о  
п  
р  
о  
с  
а  
м  
?

# Примерная программа учебного курса

## Примерная программа учебного курса

**Помещения для проведения курса:** одна большая комната со стульями и столами, и две комнаты поменьше для групповой работы

**Количество участников в группе:** 15 – 20 участников

**Длительность:** 3, 5 дня

**Основная цель курса заключается в том,** чтобы обеспечить понимание способов трансформации научно-исследовательского работника в советника по стратегическим вопросам, способного оказать содействие правительству по вопросам развития и успешно конкурировать на рынке консультантов.

К  
а  
к

с  
т  
а  
т  
ь

х  
о  
р  
о  
ш  
и  
м

с  
о  
в  
е  
т  
н  
и  
к  
о  
м

п  
о

с  
т  
р  
а  
т  
е  
г  
и  
ч  
е  
с  
к  
и  
м

в  
о  
п  
р  
о  
с  
а  
м  
?

## ДЕНЬ 1

Время	Тематика /участники	Методика	Примечания	Материалы и оборудование
9:00	Открытие			
9:10	Вступление: Преподаватели Слушатели	Введение преподавателя. Упражнение на «слом льда»: Слушатели проводят интервью.	Интервью: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Как ваше имя?</li> <li>• Откуда вы?</li> <li>• Кем вы работаете?</li> </ul> Какое у вас хобби?	Карточки с именами участников; мультимедийные средства; флипчарты; стикеры/ самоклеющаяся бумага; цветные маркеры.
9:45	Ожидания Цели и задачи обучения	«Мозговой шторм». Введение преподавателя.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Что я ожидаю от обучения?</li> </ul> Слушатели предлагают свои идеи («мозговым штормом»). В то время, как один преподаватель направляет дискуссию и стимулирует слушателей, другой записывает идеи. Преподаватели представляют задачи учебного курса <ul style="list-style-type: none"> <li>• Что мы предлагаем в данной программе обучения?</li> </ul> Преподаватель устанавливает связь между целями курса и ожиданиями слушателей.	Флипчарты; стикеры/ самоклеющаяся бумага; цветные маркеры
10:05	Контракт	Направленное об-суждение	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В чем будут заключаться нормы и правила нашего поведения в аудитории?</li> </ul> Преподаватели вносят некоторые предложения и просят слушателей также внести свои предложения и договориться об общих правилах поведения во время курса обучения.	Флипчарты; цветные маркеры
10:30	Перерыв			
10:45	Личный консультацион-ный опыт участников.	Выявление предыду-щего опыта.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Что мы знаем о консультировании?</li> </ul> Каждый участник берет стикеры и пишет на них примеры из своего опыта (1 – 2) и клеит их на листе из флипчарта, объясняя при этом, в какой ситуации ему пришлось выступать в роли советника	Цветные стикеры; флипчарты, самоклеющаяся бумага; цветные маркеры.
11:00	Политический цикл: Потребности в консуль-тировании. Этапы.	Лекция. Обсуждение личного опыта слушателей.	Определение государственной политики. Презентация политиче-ского цикла на основе интегрированной схемы из Приложения к основному пособию. Этой теме следует уделить больше внимания. Кроме того, должна обсуждаться важность консультаций по страте-гическим вопросам.	Мультимедийный проектор (пре-зентация в формате PowerPoint); флипчарты; самоклеющаяся бу-мага; цветные маркеры различно-го типа; раздаточные материалы.
11:25	Способы и точки вклю-чения советников по стратегическим вопро-сам в политический цикл.	Обсуждение. Рас-положение примеров из опыта в схеме политического цикла.	Анализ консультативного опыта. Участники берут описание своего опыта и располагают их в соответствующем месте схемы полити-ческого цикла и объясняют, почему этот опыт относится именно к данному этапу, при этом рассказывая о том, кто был получателем, в чем заключалась суть рекомендации, и какие методы были исполъ-зованы для ее разработки.	Флипчарты; самоклеющаяся бумага; цветные маркеры.



12:00	Навыки хорошего со- ветника.	Генерирование идей.	Каждый участник берет три стикера и пишет по одному важному с его точки зрения навыку на каждом стикере, располагает его на большом чистом листе бумаги и объясняет, почему этот навык важен.	Цветные стикеры; флипчарты, самоклеющаяся бумага; маркеры.
12:15	Структурирование идей.	Работа с предва- рительно составленной структурой	С помощью преподавателей, участники пытаются соотнести каждый навык с одной из трех «областей»: решение проблемы, работа с клиентом и работа в специфической окружающей среде.	Цветные стикеры; флипчарты; самоклеющаяся бумага; цветные маркеры
12:30	ОБЕД			
14:00	Введение: цели занятия и ситуативный анализ	Упражнение на акти- визацию. Введение преподава- теля.	Задачи этого занятия заключаются в том, чтобы определить и обсу- дить разницу между планированием и процессом анализа полити- ки и планированием и процессом научного исследования в плане основных задач, клиента, общего стиля, методов анализа, предмета анализа, сбора данных, альтернатив, временных ограничений, бюд- жетных ограничений, конечного продукта. Преподаватель делит участников на четыре группы, используя активный «игровой» момент, например, предлагая участникам вы- строиться в линию по дате рождения, при этом не разговаривая, или другую игру.	Раздаточные материалы- ситуа- тивный анализ; флипчарт; маркеры; самоклеющаяся бумага.
14:10	Ситуативный анализ: различие между анали- зом политики и научны- ми исследованиями	Упражнение по ситуа- тивному анализу.	Проблемный случай с триффидами в Галлардии. Четыре группы, две из них готовят планы по проведению научных исследований, а две другие - два плана по подготовке стратегических рекомендаций.	Флипчарты; самоклеющаяся бумага; цветные маркеры.
15:10	Групповая презентация: различие между науч- ными исследованиями и анализом политики.	Презентации и обсуж- дение, направляемые преподавателем.	Две группы, работающие в одной аудитории, представляют друг другу результаты своей работы и обсуждают различия между двумя типами планов. То же самое делают другие две группы в другой аудитории.	Флипчарты; самоклеющаяся бумага; цветные маркеры.
15:45	Перерыв			
16:00	Межгрупповое обсуж- дение: суммирование результатов	Презентации групп и открытое обсуждение.	Обе группы снова объединяются и суммируют результаты. Заклю- чения записываются на флипчарте в четком и хорошо обозреваемом формате.	Флипчарты, самоклеющаяся бумага; цветные маркеры разного типа.
16:30	Анализ дня, план на 2-ой день. Домашнее задание – во- просник по самооценке	Введение преподава- теля. Домашнее задание – во- просник по самооценке	Преподаватель анализирует результаты первого дня (Упражнения «Что было?» и «Что будет?»), напоминает основные задачи курса и в общих чертах описывает план на 2-ой день обучения. Обратная реакция: метод Δ Кроме того, преподаватель раздает вопросы на проведение самооценки, обращая внимание на то, что они предназначены для индивидуального пользования, то есть никто их не будет собирать или видеть.	

## ДЕНЬ 2

Время	Тематика /участники	Методика	Примечания	Материалы и оборудование
9:00	Анализ 1-го дня работы. Упражнение на активизацию внимания	Введение преподавателя.	Обратная реакция: метод Δ	Флипчарты; цветные маркеры.
9:15	Среда советника по стратегическим вопросам: параметры, изменчивость и динамическая природа среды.	Лекция. Вопросы и ответы.	Лекция по особенностям управительственной среды (время, организационная культура, политический цикл, другие действующие лица, история проблемы, этика поведения, правовые последствия, общее, доступ к информации, конфиденциальность, бюджет и бюджетный цикл, скрытая повестка дня и т. д.). Связь с личным опытом. Особый характер государственной администрации в качестве отдельной области деятельности. Необходимость в стратегических консультациях и рекомендациях. Проблема выработки особой осторожности при работе в этой среде. Необходимость разработки такой рекомендации, которая была бы приемлемой в этой среде.	Раздаточные материалы; флипчарты; самоклеющаяся бумага; цветные маркеры.
9:35	Обсуждение: советник как посредник для осуществления преобразований или просто слуга правительству?	Работа в группе.	Следует подчеркнуть такие качества, как введение инноваций, честность, мудрость, перспективное видение. Задача этого обсуждения заключается в том, чтобы дать участникам возможность заново переосмыслить роль советника, суммировать результаты обсуждения и повысить степень понимания сущности консультаций по стратегическим вопросам и своей собственной позиции по отношению к ним. Ведущий подводит обсуждение к такому итогу, что хороший советник должен быть немногим и посредником, и слугой, однако внося предложения по осуществлению преобразований, советник должен понимать, чего ожидает от него правительство, т. е. кто является клиентом и чего он хочет.	Флипчарты; самоклеющаяся бумага; цветные маркеры.
10:05	Проблемы, возникающие при консультировании: их определение и обсуждение	Работа в группе	3 группы, каждая обсуждает один из трех вопросов: <ul style="list-style-type: none"> <li>● В чем заключаются проблемы консультирования на местном уровне (Местное Правительство)</li> <li>● В чем заключаются проблемы консультирования на национальном уровне (Национальное Правительство)</li> <li>● В чем заключаются проблемы консультирования на международном уровне (Международные организации)</li> </ul>	Цветные стикеры; флипчарты; самоклеющаяся бумага; цветные маркеры разного типа.
10:30	Перерыв			
10.45	Обсуждение: Проблемы консультирования.	Презентация и обсуждение.	Каждая группа представляет результаты своего обсуждения, и все участники вместе обсуждают сходства и различия в консультировании на трех уровнях. Преподаватели просят участников рассказать о своем личном опыте преодоления существующих проблем, и дают примеры потенциальных решений.	Флипчарты; цветные маркеры.

12.00	Подготовка и представление рекомендаций (процесс консультирования).	Лекция.	Преподаватель проводит лекцию по процессу разработки рекомендации и его различным этапам.	Мультимедийный проектор; Раздаточные материалы: подготовка рекомендаций
12:30	ОБЕД			
14:00	Анализ внутренних занятий. Активизатор.	Введение преподавателя. Игра с мячом.	Преподаватель приглашает участников к «Игре с мячом» и объясняет правила. Получая мяч, участники должны сказать одну мысль, которую они запомнили лучше всего из утреннего занятия. После того, как все получили шанс сказать одну или две идеи, преподаватель останавливает игру и коротко знакомит участников с планом занятий на оставшуюся часть дня.	Мяч.
14:15	Типы клиентов.	Мозговой штурм.	Кто может быть клиентом? Участники определяют различные типы клиентов и группируют их по отличительным особенностям в логические группы. Участники проводят дискуссию, целью которой является достижение всеми участниками понимания различий между клиентом, который платит, и клиентом, который получает консультацию, и затем анализируют эти различия.	Флипчарты, самоклеющаяся бумага; различного типа цветные маркеры.
14:30	Оценка потребностей разных клиентов.	Лекция.	Преподаватель проводит лекцию по оценке потребностей: для чего нужна рекомендация; что такое рекомендация, ориентированная на решение проблемы.	Раздаточные материалы.
14:45	Оценка потребностей: Ситуативный анализ.	Ситуативный анализ.	Ситуация с триффидами: 3 министерства (сельского хозяйства, финансов, объединенный комитет министерства здравоохранения, труда и социальной защиты по решению проблемы с триффидами), а также представители движения по охране окружающей среды и представители триффидной промышленности должны подготовить свой анализ ситуации (с учетом интересов и потребностей отдельных групп, а также всех заинтересованных сторон). Всего работают 5 групп участников. Каждая группа получает свой собственный комплект информации. 15 минут для ознакомления с материалами. 30 минут для анализа и подготовки своей точки зрения.	Раздаточные материалы: Раздаточный материал: ситуативный анализ; флипчарты, самоклеющаяся бумага; цветные маркеры.
15:30	Перерыв			
15:45	Ситуативный анализ: групповые презентации и обсуждение.	Обсуждение.	5+5 минут – презентации групп, вопросы и ответы. 10 минут для краткого заключения и комментариев.	Флипчарты; самоклеющаяся бумага; цветные маркеры.
16:45	Подведение итогов дня.	Введение преподавателя.	Преподаватель суммирует результаты дня, акцентируя внимание на необходимости понимания окружающей среды клиента, важности четкого определения потребностей и особенностей хорошей рекомендации по стратегическим вопросам. Слушателям раздается логическая структура обучения, которая должна быть заполнена в оставшееся время или вечером. Обратная реакция: метод Δ	Раздаточные материалы: логическая структура курса обучения. Цветные маркеры.



15:15	Нахождение общего языка с клиентом: Как найти свое место на рынке – резюме	Обсуждение	Методы, приемы и опыт. Упражнение: составление резюме – участники анализируют свои резюме и обновляют их согласно советам и рекомендациям преподавателей. Как подготовить список публикаций? Образцы форматов резюме.	Раздаточные материалы: резюме и т. д.
16:00	Самооценка: подготовка плана совершенствования своих собственных навыков	Индивидуальная работа. Презентации.	Участники, исходя из вопросов по самооценке, разрабатывают индивидуальный план своего профессионального роста в качестве советника.	Вопросники.
16:45	Подведение итогов дня.	Преподаватель.	Преподаватель подводит итоги дня, акцентируя внимание на необходимости понимания среды клиента, важности выявления потребностей клиента и характеристиках высокопрофессиональной политической рекомендации. Слушатели получают анкету оценки учебного курса, которую необходимо заполнить в течение оставшегося времени или вечером. Обратная реакция: метод Δ	Раздаточные материалы: логическая форма курса; цветные маркеры.

## ДЕНЬ 4

Время	Тематика /участники	Методика	Примечания	Материалы и оборудование
9:00	Упражнение по консультированию	Ролевая игра-Имитация.	Проведение «тендера». Работа 3-х групп, участвующих в тендере.	Раздаточные материалы; Флипчарты; самоклеющаяся
11:30	Подведение итогов и обратная реакция по		Один из организаторов, лучше всего независимое лицо, проводит устное занятие по проведению оценки, задавая вопросы и	Анкеты оценки курса; флипчарты; цветные маркеры.

# Анкета оценки учебного курса

## Анкета оценки учебного курса

Шкала оценок: 1 – неудовлетворительно/отрицательно, 2 – несколько неудовлетворительно/почти отрицательно, 3 – безразлично/не важно, 4 – средне удовлетворительно/средне положительно, 5 – удовлетворительно/положительно

Оцените учебный курс по следующим критериям:

Учебный курс	1	2	3	4	5
(а) Содержание курса в плане его глубины					
(б) Содержание курса в плане охвата тем					
(в) Содержание курса в плане соответствия потребностям					
(г) Материалы в плане количества					
(д) Материалы в плане качества					
(е) Преподаватели в плане их профессиональных знаний					
Преподаватель I*					
Преподаватель II					
Преподаватель III					
(ж) Преподаватели в плане их навыков обучения					
Преподаватель I					
Преподаватель II					
Преподаватель III					
(з) Используемые методы обучения					
(и) Продолжительность курса					
(к) Внимание, уделенное каждой теме					
(л) Количество участников в группе					
(м) Влияние курса на ваше личное развитие					

\*Укажите имя преподавателя (преподавателей)

(а) Оправдались ли Ваши ожидания в отношении данного учебного курса?

Да       Нет

Если нет, почему?

К  
а  
к

с  
т  
а  
т  
ь

х  
о  
р  
о  
ш  
и  
м  
  
с  
о  
в  
е  
т  
н  
и  
к  
о  
м

п  
о

с  
т  
р  
а  
т  
е  
г  
и  
ч  
е  
с  
к  
и  
м

в  
о  
п  
р  
о  
с  
а  
м  
?

(н) Есть ли у Вас идеи или предложения по улучшению учебной программы для советников по стратегическим вопросам?

К  
а  
к  
  
с  
т  
а  
т  
ь  
  
х  
о  
р  
о  
ш  
и  
м  
  
с  
о  
в  
е  
т  
н  
и  
к  
о  
м  
  
п  
о  
  
с  
т  
р  
а  
т  
е  
г  
и  
ч  
е  
с  
к  
и  
м  
  
в  
о  
п  
р  
о  
с  
а  
м  
?

(о) Какие другие предложения или просьбы есть у Вас для NISPAcee?

Спасибо за содействие.



### **Ссылки на использованную литературу:**

Bucholz, Rogene (1985), Essentials of Public Policy for Management, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Grochowski, Mirosław and Michał Ben-Gera (2002), How to be a better policy advisor? , NISPAcee

Harrington-Mackin, Deborah (1994), The Team Building, Tool kit, Amacom, New York

Weimer, David L. and Aidan R. Vining (1992), Policy Analysis: concepts and practice, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

### **Дополнительная литература:**

Bardach, Eugene (2000), A Practical Guide for Policy Analysis: The Eightfold Path to More Effective Problem Solving, 2nd edition, Chatham House Publishers, ISBN: 1889119296

Geckeis, Kathleen C. Kathleen Geckesis, (2003) How to Prepare Your Curriculum Vitae, McGraw-Hill/Contemporary Books, ISBN: 0071390448

Parsons, Wayne (1996) Public Policy: An Introduction to the Theory and Practice of Policy Analysis, Edward Elgar Pub, ASIN: 1852785535

Rosenberg, Arthur D., David V. Hizer (1996), The Resume Handbook: How to Write Outstanding Resumes and Cover Letters for Every Situation, Adams Media Corporation, ISBN: 1558506160







ISBN 80-89013-14-7