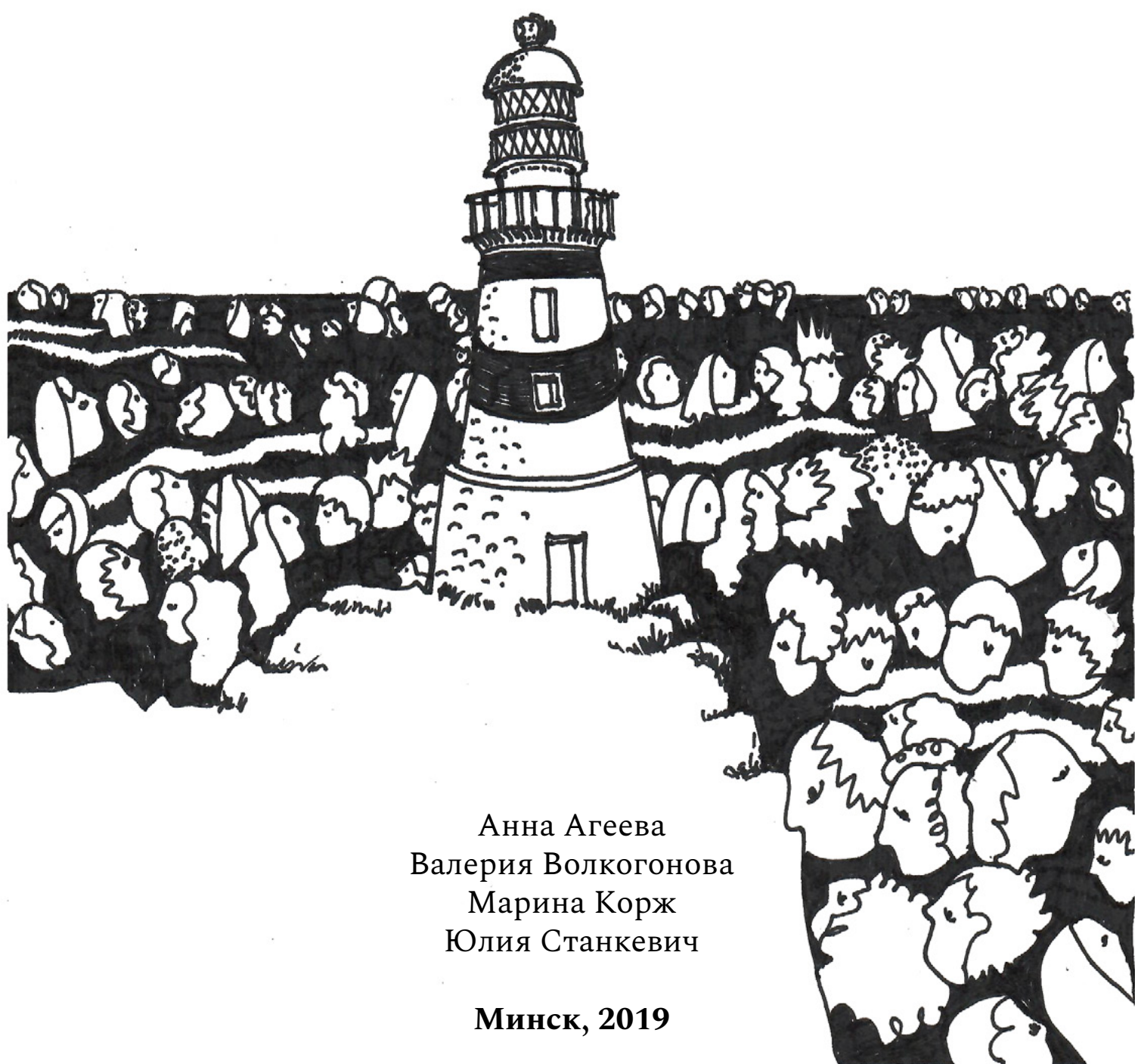


# ЗАМЕТКИ

*молодёжных работниц*

*Сопровождение молодёжных инициатив*



Анна Агеева  
Валерия Волкогорова  
Марина Корж  
Юлия Станкевич

Минск, 2019

# СОДЕРЖАНИЕ

## Заметки молодежных работников: сопровождение молодежных инициатив

Данное пособие предназначено для тех, кто работает с молодыми людьми в рамках своей профессиональной или волонтерской деятельности: в организациях гражданского общества, учреждениях образования, активистских инициативах.

В пособии рассматривается теоретический материал, необходимый при сопровождении инициатив, описаны возможные действия молодежных работников и работников на различных этапах сопровождения, а также предложены конкретные методы работы с молодежью.

**Авторки-составительницы:** Анна Агеева, Марина Корж, Юлия Станкевич, Валерия Волкогорова

**Дизайн и верстка:** Валерия Волкогорова

**Иллюстрации:** Анна Агеева



Пособие создано в рамках долгосрочного обучающего курса «Пул молодежной работы» общественной организации «Молодежный образовательный центр «Фиальта»



«Заметки молодежных работников: сопровождение молодежных инициатив» © Общественная организация «Молодежный образовательный центр «Фиальта», Минск, 2019. Используется [под лицензией CC BY-NC-ND](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

<b>Зачем мы написали это пособие?</b>	<b>4</b>
<b>Комментарий о языке</b>	<b>6</b>

<b>Глава 1. Введение в сопровождение молодежных инициатив</b>	<b>7</b>
1.1. Что такое молодежная инициатива	7
1.2. Почему важны молодежные инициативы и зачем их сопровождать	8
1.3. Какие компетенции нужны молодым людям	9
1.4. Ключевые принципы сопровождения инициатив	12
1.5. Фокус внимания менторов и менторок во время сопровождения молодежных инициатив	13
1.5.1. Цикл молодежной инициативы	14
1.5.2. Групповая динамика, роль молодежных работников и работниц на каждом этапе развития группы	20
1.6. Велосипед сопровождения	31

<b>Глава 2. Сопровождение молодежных инициатив. Практические инструменты</b>	<b>36</b>
2.1. Установление контакта и доверительных отношений с молодежной инициативой	36
2.2. Как помочь молодежной инициативе определить цели и задачи, придумать идеи	44
2.3. Планирование деятельности инициативы, распределение ролей	56
2.4. Поддержание мотивации молодых людей при реализации своей инициативы	60
2.5. Рефлексия и оценка деятельности инициативы	66
2.6. Решение нестандартных ситуаций	78

<b>Что может реализовывать молодежная группа?</b>	<b>84</b>
<b>Список использованных источников</b>	<b>88</b>

# ЗАЧЕМ МЫ НАПИСАЛИ ЭТО ПОСОБИЕ?

В центре молодежной работы и неформального образования находятся молодые люди. Казалось бы, эта фраза звучит как сама собой разумеющаяся. Но что это означает на самом деле?

В результате неформального образования и молодежной работы мы стремимся помочь молодым людям стать независимыми, активно участвовать в принятии решений в обществе, брать ответственность за то, что происходит вокруг них. Но при этом часто в проектах и мероприятиях молодым людям отводится исключительно роль участвующих – прийти послушать, поволонтерить в рамках четко обозначенных задач и так далее. Здесь кроется противоречие в намерениях и действиях: ведь если мы хотим помочь молодым людям стать активными, важно, чтобы в проектах и мероприятиях они участвовали в принятии решений, сами инициировали и реализовывали такие мероприятия.

Недостаточно при этом сказать: «Вы можете провести все, что хотите. Проводите!» Сложно ожидать от молодого человека или девушки уверенности в том, что они справятся – особенно, если до этого у них не было опыта в самостоятельной организации чего-либо. Поэтому важно создать условия, при которых молодые люди смогут действовать сами, но при этом получают необходимую поддержку.

Это может быть нелегким процессом, потому что нам как профессионалам, или просто взрослым, может казаться, что мы знаем лучше, как и что нужно, и мы бы сделали иначе. Однако возможность делать все самим позволяет молодым людям вдохновляться и вдохновлять других, пробовать, ошибаться, учиться на своих ошибках, критически мыслить, становиться увереннее, коммуникабельнее, более активно участвовать в общественных процессах.

*и так похорошеет*

Данное пособие основано на 10-летнем опыте работы общественной организации «Молодежный образовательный центр «Фиальта»» (Беларусь) для поддержки молодежных инициатив, адаптации международного опыта и подходов, других книг и методических источников, а также реализации образовательной программы по подготовке молодежных работников и работниц «Пул молодежной работы» (в 2017 и 2018-2019 гг.).

Мы назвали эту книгу «Заметками...», так как она содержит в себе информацию и методы, которые мы постоянно используем в практике, а также истории из нашей работы. Будем рады вашей обратной связи и рассказам, если будете использовать пособие в своей работе. Пишите нам на адрес электронной почты [fialta.city@gmail.com](mailto:fialta.city@gmail.com).

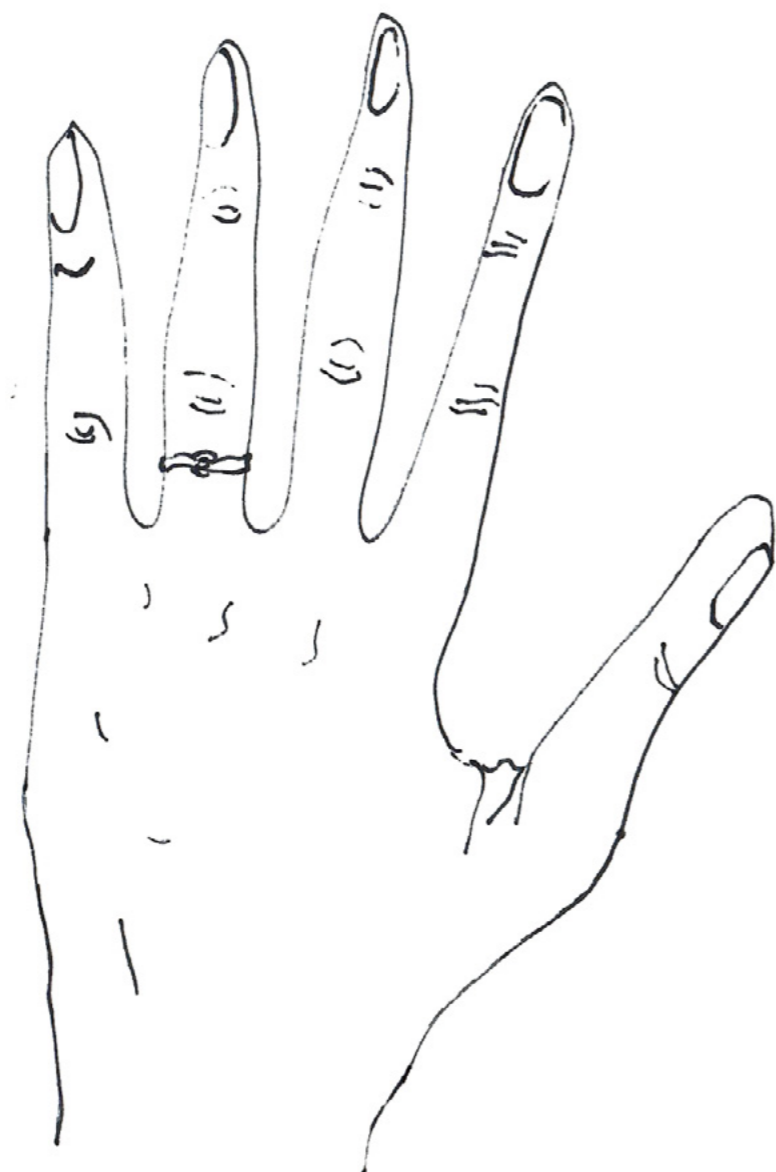
Желаем вам радости и вдохновения в работе с молодежью!

С уважением,  
Лера, Мариша, Юля и Аня



## КОММЕНТАРИЙ О ЯЗЫКЕ

В этом пособии мы используем **гендерно-нейтральные формы** (участвующие, молодые люди), **феминитивы** (менторка, тренерка) и **гендерный пробел** (англ. *gender\_gap*: ментор\_ка, тренер\_ка) для обозначения людей без акцента на их гендерную идентичность.



# ГЛАВА 1.

## ВВЕДЕНИЕ В СОПРОВОЖДЕНИЕ МОЛОДЕЖНЫХ ИНИЦИАТИВ

### 1.1. ЧТО ТАКОЕ МОЛОДЕЖНАЯ ИНИЦИАТИВА

Под молодежной инициативой мы понимаем проект или мероприятие, где идея **инициируется, создаётся, реализуется и оценивается** самими молодыми людьми.

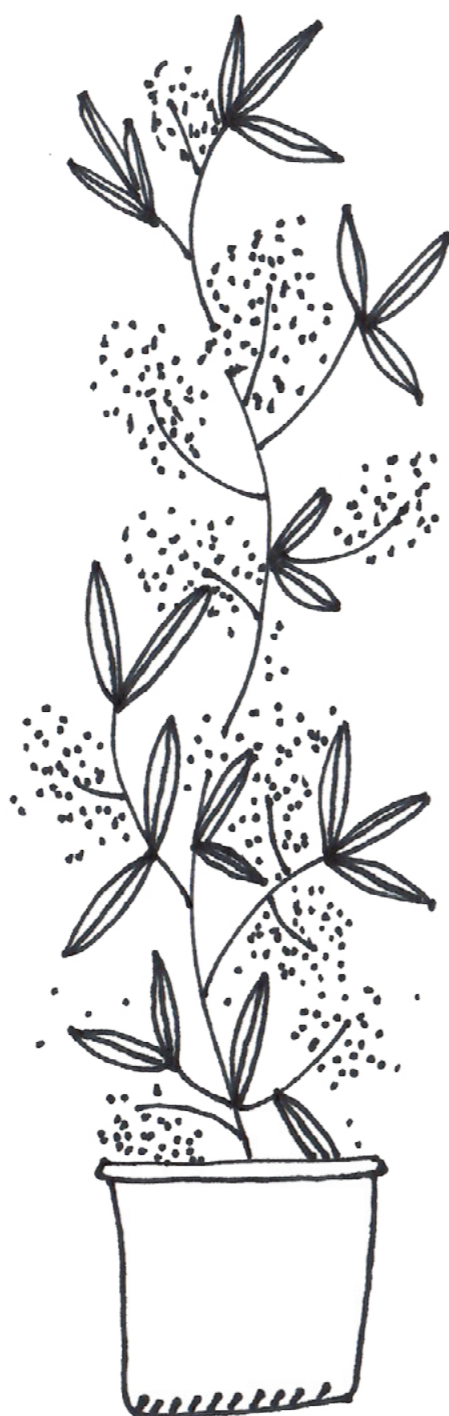
Молодёжные инициативы тесно связаны с активным участием молодых людей в жизни своих локальных сообществ, деревень, городов и всей страны. Идеи для инициатив возникают в ответ на **потребности** молодых людей (самореализация, выбор профессии, интересный досуг, общение, лидерство и другие) либо, когда молодые люди видят **проблемы** вокруг себя (например, свалки мусора, бездомных животных, ситуации дискриминации, несправедливые решения). Для того, чтобы изменить существующую ситуацию, молодые люди могут организовать акцию по уборке территории, провести дискуссию на тему недискриминации людей разных национальностей, постараться повлиять на решения, которые принимаются администрацией их учебного заведения.

Реализация инициатив развивает компетенции и дает молодым людям чувство, что они могут влиять на ситуацию вокруг себя и использовать свою креативность для решения общих задач.

## 1.2. ПОЧЕМУ ВАЖНЫ МОЛОДЕЖНЫЕ ИНИЦИАТИВЫ И ЗАЧЕМ ИХ СОПРОВОЖДАТЬ

Воплощение собственных идей, решение местных проблем и активные действия, с одной стороны, помогают молодым людям развить свои **собственные компетенции**, а с другой – **повышают активность** и влияние людей на принятие решений в стране в целом.

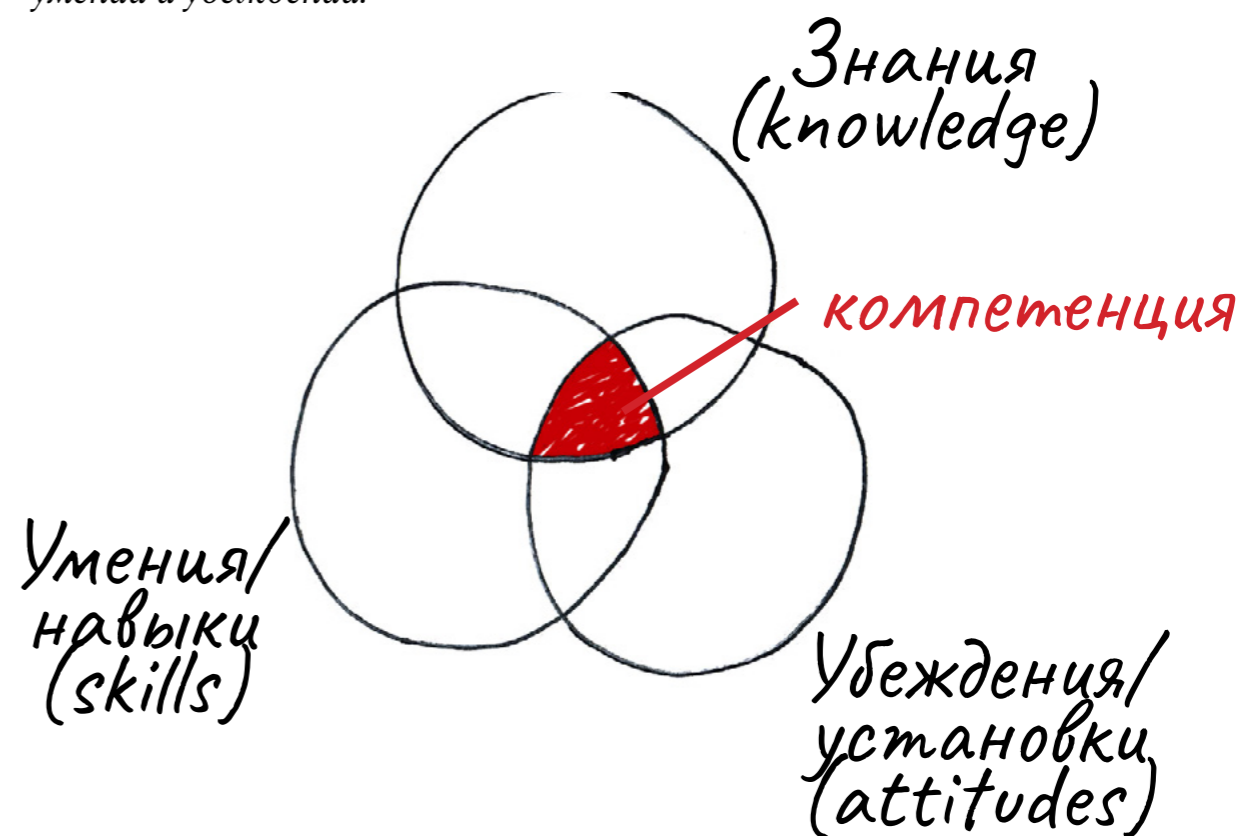
Благодаря участию в инициативах, молодые люди повышают уверенность в себе, развивают компетенции, которые нужны для дальнейшей жизни: поиска работы, создания отношений, самореализации. В то же время они проявляют себя как активных граждан и гражданок, берут ответственность за то, что происходит в их окружении и сообществе. Реализация собственной инициативы или просто участие в ней в итоге привлекает больше людей в организации гражданского общества, укрепляет активизм в стране, позволяет добиться изменений в той сфере, которая важна для молодёжи: образование, экология, гендерное равенство и др.



## 1.3. КАКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ НУЖНЫ МОЛОДЫМ ЛЮДЯМ

Для того, чтобы реализовать собственный проект, нужно много разных компетенций – от организаторских умений и коммуникативных навыков до стремления находить общий язык в команде, распределять обязанности и решать конфликтные ситуации.

Каждая **компетенция** – это совокупность определенных знаний, умений и убеждений.



В своей работе с молодежью мы используем [список ключевых компетенций](#) для обучения в течение всей жизни [1].

Реализация собственных инициатив развивает у молодых людей социальные и гражданские компетенции, а также чувство новаторства и предпринимательства. В этой главе мы поговорим про обозначенные компетенции подробнее.

**СОЦИАЛЬНЫЕ И ГРАЖДАНСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ** включают в себя личные, межличностные и межкультурные компетенции и охватывают все формы поведения, которые позволяют людям участвовать в гражданской и трудовой жизни. Готовность к активному и демократическому участию в общественной жизни основывается на знании социальных и политических понятий и структур.

Пример

Молодые люди решили разрисовать стену в своем районе и посадить деревья. Команда проекта изучила, нужны ли для этого какие-то согласования, выяснили, какие структуры задействованы и т.д. В процессе они столкнулись с необходимостью контактов с представителями органов власти и/или другими структурами.

В процессе реализации своей идеи молодые люди развивали следующие знания, навыки и убеждения:

**Знания.** Молодые люди изучили структуру власти, процедуры принятия решений, механизмы гражданского участия.

**Навыки.** Для реализации своей идеи молодым людям необходимо конструктивно общаться, демонстрировать толерантность, выражать и понимать разные точки зрения, вести переговоры, создавать атмосферу доверия.

**Убеждения.** В этом случае инициативная группа должна быть нацелена на партнерство, сотрудничество с отдельными людьми и организациями.



**Роль ментор\_ки.** Важный момент во время менторства – это расширение понимания молодыми людьми других общественных сфер и вопросов, продвижение основополагающих ценностей – равенства, свободы, недискриминации, активного участия, соблюдения прав человека, бережного отношения к окружающей среде.

Важно, чтобы инициатива в культурной сфере не воспроизводила или усугубляла гендерные стереотипы, а воркшоп по изучению иностранных языков не закреплял культурные или религиозные предрассудки.

Еще одна ключевая компетенция – это **ЧУВСТВО НОВАТОРСТВА И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**. Компетенция относится к способности человека превращать идеи в действия. Она включает в себя творчество, новаторство и готовность рисковать, а также способность планировать и управлять проектами для достижения задач.

Пример

Молодые девушки решили бороться с проблемой загрязнения почвы и воды пластиковыми пакетами и запустили свою инициативу по пошиву эко-сумок. Они проводят бесплатные обучающие мастер-классы, а также шьют и продают сумки коммерческим клиентам.

В процессе реализации своей идеи молодые люди развивали следующие знания, навыки и убеждения:

**Знания.** Молодые девушки изучили технологические и юридические вопросы пошива и продажи сумок, знают о различных доступных возможностях для развития: обучающих программах, тренингах, стажировках; знакомы с профильными некоммерческими организациями и социальными предприятиями в своём городе.

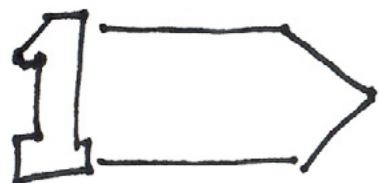
**Навыки.** Через реализацию инициативы молодые девушки получили навыки про-активного управления проектами (например, способность планировать, организовывать, управлять, руководить и делегировать, анализировать, общаться, получать информацию, оценивать и вести учет), развили способность работать как индивидуально, так и в сотрудничестве с другими в команде.

**Убеждения.** Предпринимательское отношение характеризуется инициативностью, активностью, независимостью и новаторством в личной и общественной жизни, а также в работе. Оно включает также мотивацию и решимость в достижении поставленных целей.

## 1.4. КЛЮЧЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ СОПРОВОЖДЕНИЯ ИНИЦИАТИВ

Во время реализации инициатив молодые люди получают знания, отрабатывают навыки, приобретают или меняют свои убеждения. Поэтому реализация инициатив для нас – не результат, а **процесс**, благодаря которому молодые люди развивают компетенции.

Именно этот ключевой принцип объясняет наш подход и рекомендации, отраженные в данном пособии:



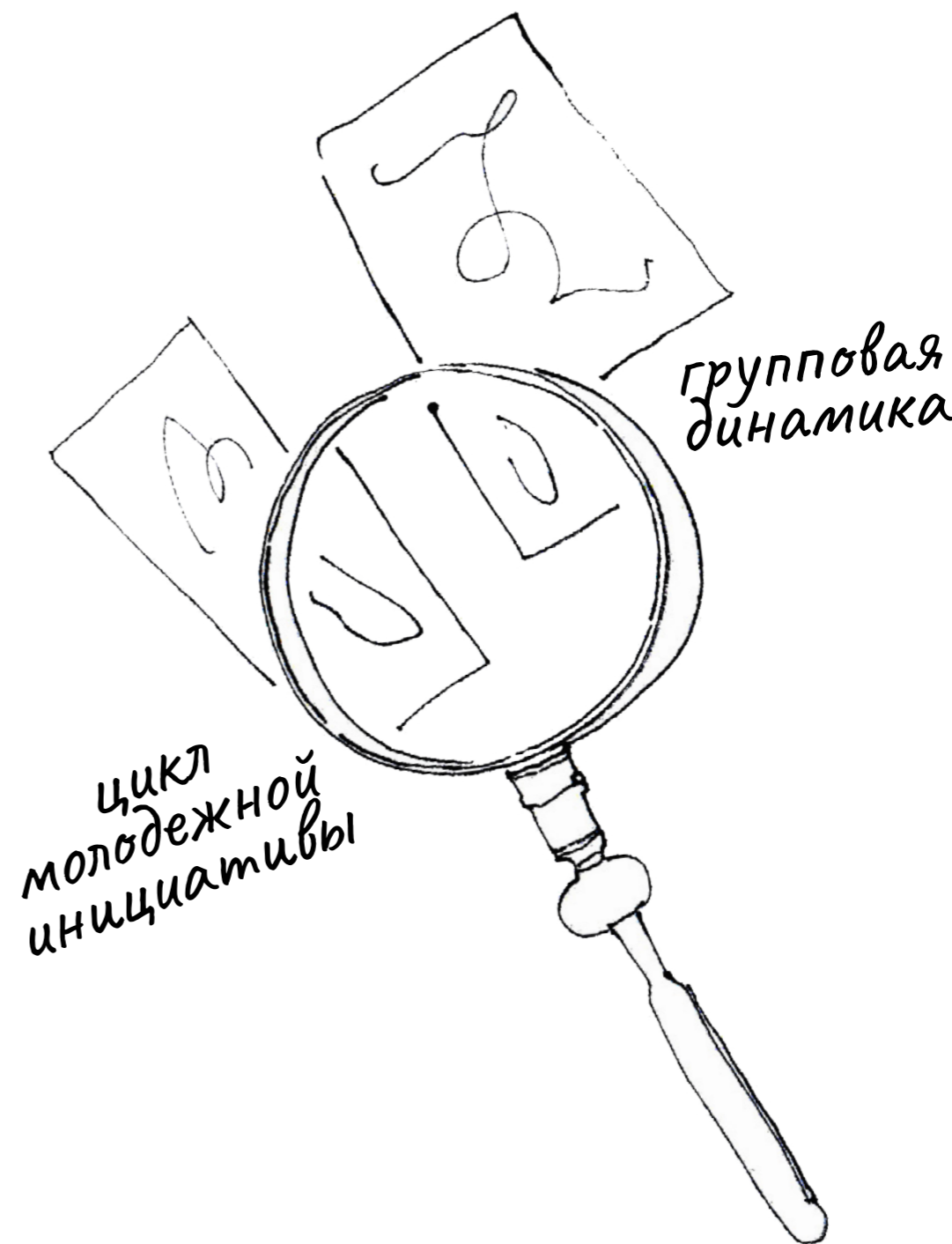
**Во-первых, процесс реализации инициативы – это обучение молодых людей.** Право на ошибку и безоценочную среду являются здесь ключевыми. Ошибки в данном случае естественны и неизбежны, а задача молодежных работников и работников – помочь молодым людям учиться на ошибках. Поэтому важно не то, насколько успешно прошло мероприятие, а чему в процессе его организации и проведения молодые люди – члены команды – научились. Мы не можем ожидать от молодежных инициатив таких же результатов, как от проектов, сделанных профессионалами в своей сфере.



**Во-вторых, чтобы молодые люди могли развить необходимые компетенции, важно, чтобы они делали все сами.** Ментор\_ка в этот момент может только поддерживать инициативную группу, но не вмешиваться и не делать ничего за молодых людей. При этом помните, что у молодых людей меньше опыта и возможностей для реализации собственных идей самостоятельно, поэтому сопровождение и помощь молодежных работников и работниц играет важную роль.

## 1.5. ФОКУС ВНИМАНИЯ МЕНТОРОВ И МЕНТОРОК ВО ВРЕМЯ СОПРОВОЖДЕНИЯ МОЛОДЕЖНЫХ ИНИЦИАТИВ

Во время менторства молодежных инициатив важно понимать и учитывать два аспекта – это непосредственно реализация идеи (**проектный цикл**) и процессы, которые происходят в команде молодежной инициативы (**групповая динамика**).



## 1.5.1. Цикл МОЛОДЕЖНОЙ ИНИЦИАТИВЫ

Проектный цикл полностью описывает реализацию самой идеи инициативы: от задумки до планирования дальнейших действий после осуществления задуманного. Каждая инициатива проходит через следующие фазы цикла:

- Исследование (*Exploration*)
- Подготовка (*Preparation*)
- Имплементация, реализация (*Implementation*)
- Оценка (*Evaluation*)
- Завершение / Планирование следующих шагов (*Follow up / Next Steps*).

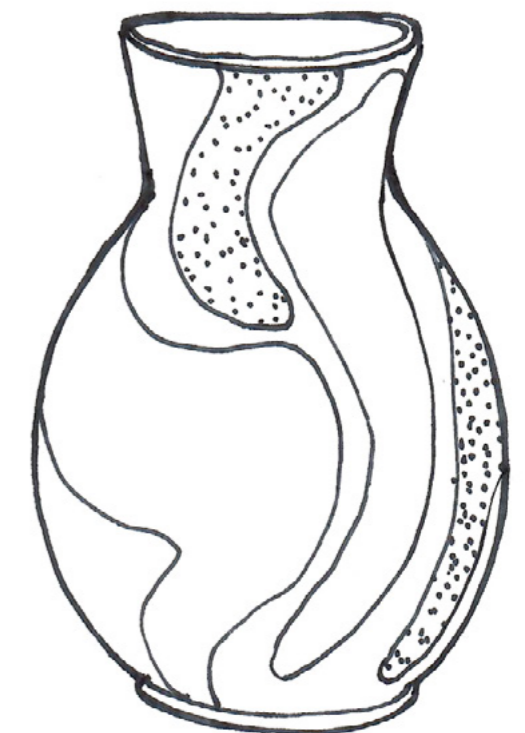
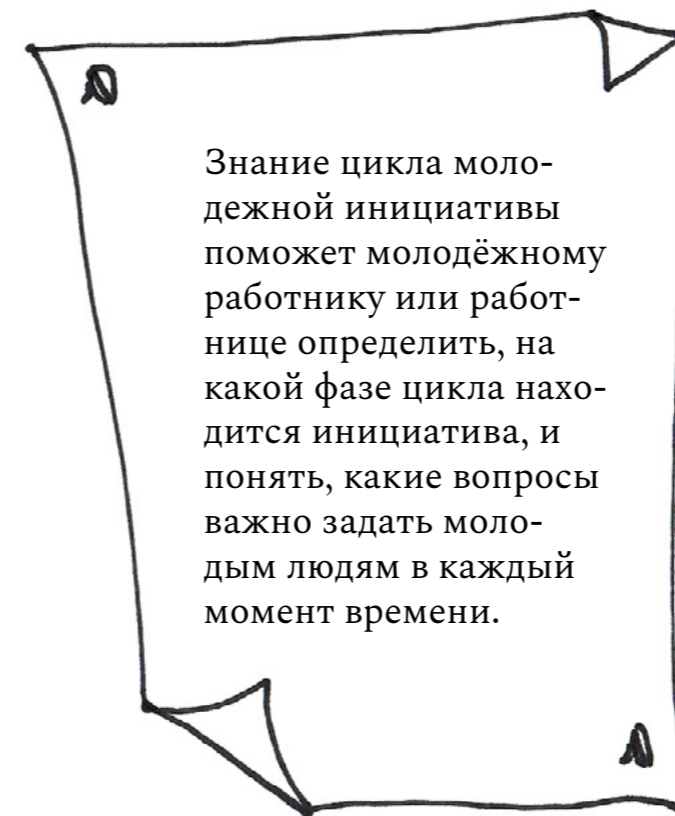


Когда молодежный работник или работница начинают сопровождать инициативу, важно определить, какие фазы цикла инициатива уже прошла, а какие – не успела (или пропустила). Данные фазы являются достаточно условными и служат для понимания происходящих процессов, а также стоящих перед инициативой задач [11].

## Пример

Молодые люди хотели заинтересовать в изучении искусства большое количество людей. Они узнали, что каждую первую среду месяца вход в городской музей бесплатный для всех посетителей. Они распечатали флаеры, чтобы раздать их как можно большему количеству прохожих и пригласить посетить музей в бесплатный день. Однако за три часа общения с прохожими только 2 человека проявили хоть какой-то интерес к искусству.

На последующей рефлексии с менторкой команда поняла, что пропустила фазу исследования и сразу перешла к подготовке и имплементации своей идеи. По сути, вместо задуманного действия команда проекта через общение с прохожими выявила очень слабую заинтересованность в изучении искусства (фаза исследования). В результате команда инициативы подготовила и провела в школах воркшопы о своих любимых художниках и художницах.





## ФАЗА 1 – ИССЛЕДОВАНИЕ.

В этот момент команда определяется с идеей своей инициативы и проверяет гипотезы, связанные с ней. Здесь важно обратить внимание на два момента: (1) насколько идея инициативы интересна всем членам молодёжной группы и (2) как она отвечает потребностям людей, на которых направлена.

Бывает так, что идею инициирует и продвигает один человек, а группа соглашается с ним или с ней, хотя на самом деле не заинтересована в теме. В этом случае группе легко попасть в ловушку, когда только один человек знает «как надо», а остальные лишь исполняют его/её указания.

Иногда молодые люди сильно «загораются» своей идеей, сразу начинают готовиться к её реализации, не узнав потребности тех, на кого направлена инициатива (как в случае с музеем).

Молодёжный работник или работница может помочь группе найти идею, которая интересна всем или подсказать, как провести оценку потребностей. При этом он или она признает право команды принимать решения и действовать самостоятельно, чтобы после молодые люди научились на пережитом опыте и сделали выводы. О том, как помочь группе придумать идеи, и других конкретных методах мы пишем в Главе 2.

### Вопросы для обсуждения:

- Что мы (как группа и каждый/ая в отдельности) ожидаем от этой инициативы?
- Достаточно ли мы заинтересованы в этой идее, чтобы довести её до конца?
- Хватит ли нам ресурсов (время, люди, материалы), чтобы осуществить задуманное?
- Для кого мы это делаем и какой эффект наша инициатива окажет на местное сообщество / целевую группу?
- Как наша инициатива отвечает на нужды и потребности других людей?



### Что ментор\_ка может предложить группе?

Поискать аналогичные инициативы, посетить мероприятие по теме, определить целевую аудиторию, провести оценку потребностей.

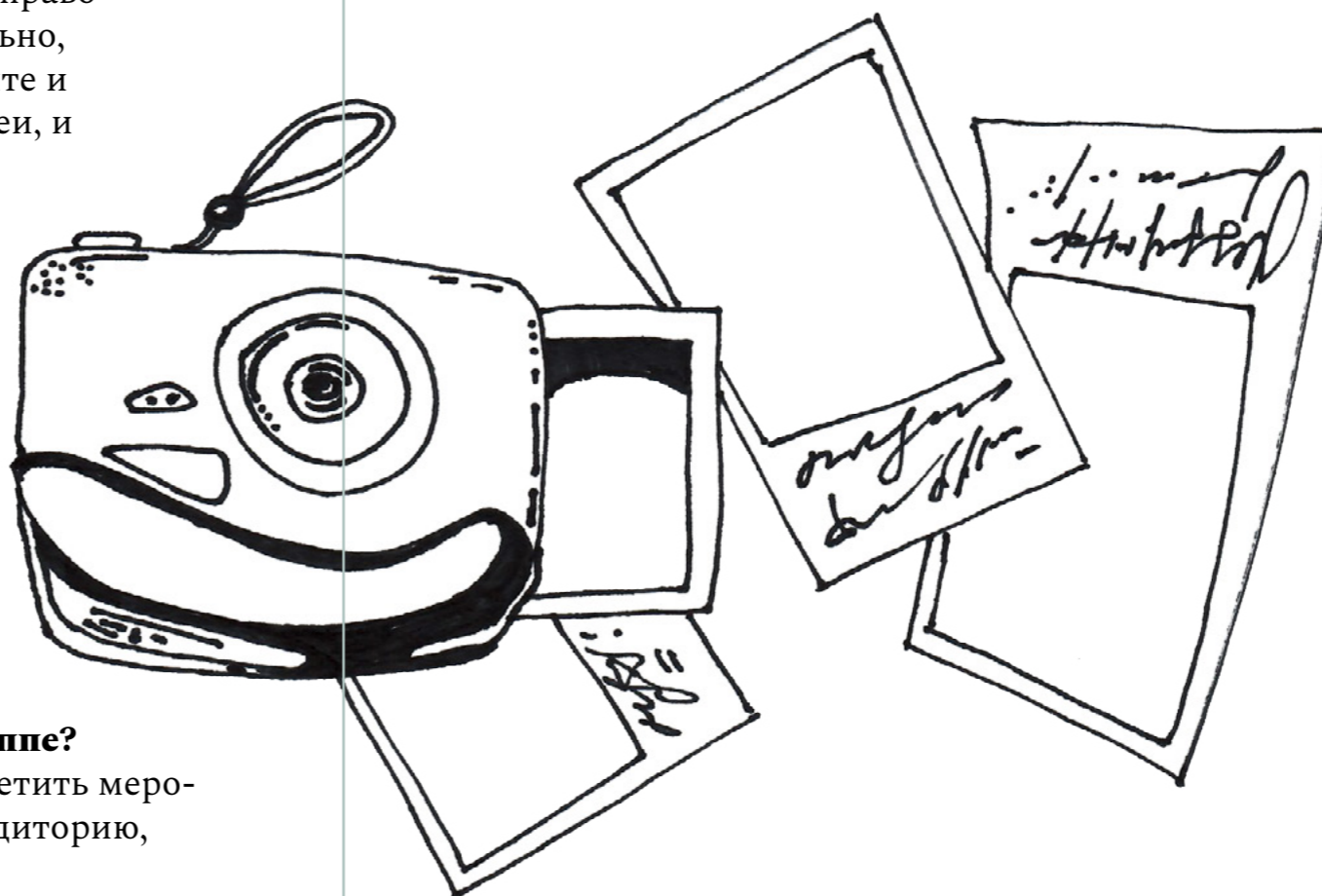
## ФАЗА 2 – ПОДГОТОВКА.

На этом этапе команда начинает подготовку инициативы: планирует активности, считает бюджет, распределяет роли в группе. Здесь становятся важными групповые встречи, регулярная коммуникация (например, в мессенджере), письменные договоренности (общая таблица, где записаны все необходимые работы, материалы и кто за них отвечает).



### Что ментор\_ка может предложить группе?

Сформулировать цель инициативы, распределить роли, составить график и бюджет, провести мозговую штурм, проконсультироваться у специалист\_ки в этой области, запланировать, как будет проводиться оценка будущего мероприятия.



## ФАЗА 3 – ИМПЛЕМЕНТАЦИЯ, РЕАЛИЗАЦИЯ.

Оставит ли реализация первоначальной идеи положительные или негативные воспоминания у организатор\_ок, зависит от нескольких факторов. Людям важно получать признание, чувствовать свой вклад в общее дело, поэтому необходимо обеспечить включенность и участие каждого и каждой из членов команды. В то же время все члены инициативы должны понимать, какими ресурсами обладает команда и на что они расходуются. Для публичных мероприятий немаловажно обеспечить хороший PR через правильные каналы, иначе члены молодежной группы рискуют оказаться единственными участниками субботника или уличного флешмоба.



### Что ментор/ка может делать?

Наблюдать, хвалить, поддерживать, напоминать о договоренностях, а при необходимости предложить свою помощь в разрешении конфликта, принятии решений или в экстренной ситуации.

## ФАЗА 4 – ОЦЕНКА.

Этот этап очень важен, чтобы определить, чему научились молодые люди во время исследования, подготовки и реализации инициативы. Группа может договориться о методах и критериях оценки, сделать это через игру или групповую активность. Оценка также может стать празднованием успеха инициативы.



### Что ментор/ка может делать?

Предложить методы, создать доверительную атмосферу, фасилитировать встречу по оценке, документировать результаты встречи, принести печенье :)

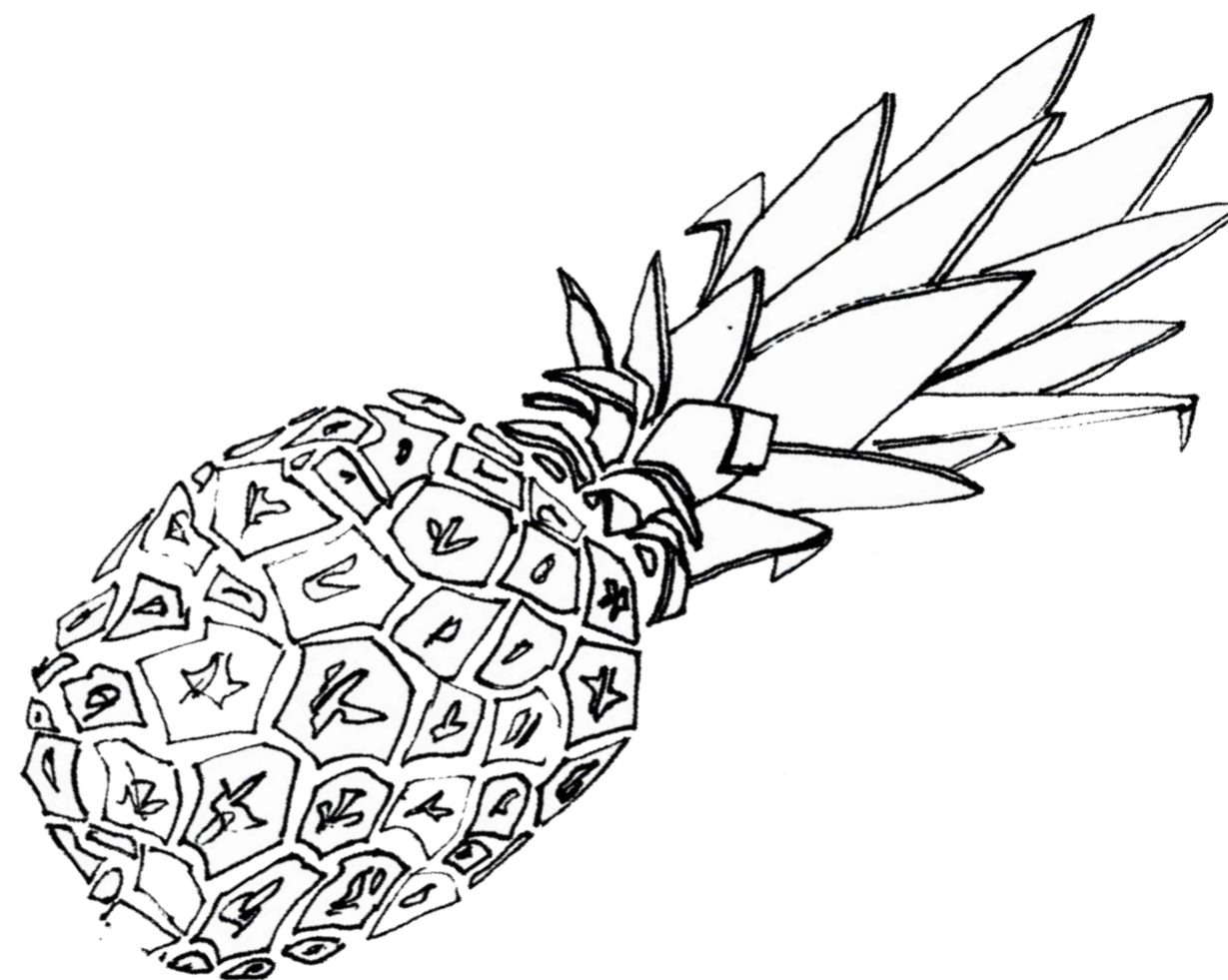
## ФАЗА 5 – ЗАВЕРШЕНИЕ / ПЛАНИРОВАНИЕ СЛЕДУЮЩИХ ШАГОВ.

Иногда этот этап может переплетаться с оценкой. Когда молодежная группа вдохновлена результатами реализованной инициативы и процессом совместной работы, она может сразу же начать строить планы на будущее. В таком случае, проектный цикл начинается заново с этапа исследования. Однако, вполне может случиться так, что после реализации инициативы группа решит закончить совместную работу [11].



### Что ментор\_ка может предложить группе?

Построить новые планы, поблагодарить друг друга за совместную работу.



## 1.5.2. ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА, РОЛЬ МОЛОДЕЖНЫХ РАБОТНИКОВ И РАБОТНИЦ НА КАЖДОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ ГРУППЫ

Для того, чтобы во время реализации инициативы молодые люди развили навыки коммуникации и сотрудничества, способность принимать и уважать других, преодолели предрасудки и научились приходить к компромиссам, очевидно, что **инициативы не должны реализовываться в одиночку.**

Групповая динамика может существенно повлиять на эффективность реализации своей идеи командой молодежной инициативы. Например, не стоит ожидать от только что сформированной команды доверительных отношений или искренней обратной связи. Если что-то пошло не так, в начале формирования группы люди скорее поведут себя вежливо и проигнорируют какие-то вещи, которые они бы выразили, зная людей получше. Разногласия, связанные с формированием группы, могут повлиять на выполнение договоренностей и даже остановить работу команды. Во время менторства важно понимать, какие этапы проходит группа (команда инициативы), и как ментор\_ка могут помочь команде инициативы пройти их.



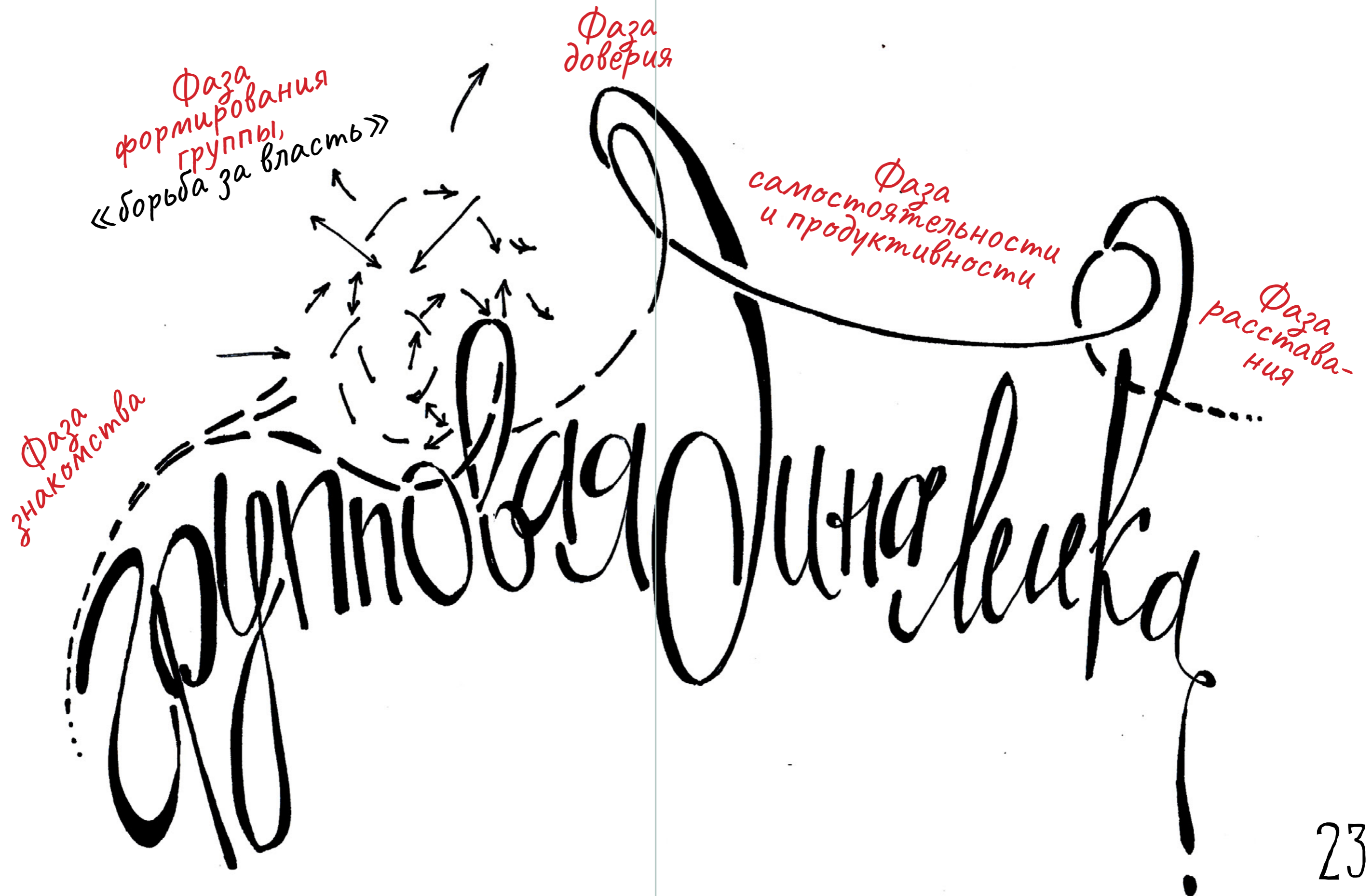
Знание групповых процессов и умение распознать их при работе с группой позволяет эффективнее подобрать рабочие методы и организовать плавный процесс сопровождения. Молодежные работники и работницы помогают членам группы взаимодействовать и учиться через групповой опыт здесь и сейчас. Задача молодежных работников и работниц – наблюдать за групповыми процессами и использовать их для обучения, помогая группе пройти этапы развития.

В реальности выделить стадии развития группы очень сложно, ведь одна группа никогда не будет похожа на другую. Процессы, характеризующие одну группу, могут быть абсолютно незаметны в другой. Группа может «перепрыгнуть» одну из фаз или, наоборот, вернуться к предыдущей. Некоторые члены группы могут застрять в одной фазе, в то время как другая часть группы уже приблизится к следующей фазе.

Менторство молодежных инициатив, как правило, долгосрочный процесс, поэтому здесь наиболее ярко видны обозначенные фазы развития группы, особенно при сопровождении группы от ее формирования до реализации задуманного. Знание фаз развития группы позволяет лучше понимать групповой процесс и использовать соответствующие интервенции (спрашивать, поддерживать, использовать конкретные методы и т.д.) [3].



# ФАЗЫ ГРУППОВОЙ ДИНАМИКИ



## ФАЗА ЗНАКОМСТВА: «КУДА МЫ ПОПАЛИ? ЧЕГО ОЖИДАТЬ? КТО ТАКИЕ ВСЕ ОСТАЛЬНЫЕ?»



### Что происходит в группе?

Члены группы испытывают страхи, неопределенность, переживают, что они могут быть неправильно поняты. Отношения между членами группы осторожные и нерешительные: вначале они соблюдают дистанцию, чтобы чувствовать себя в безопасности, стараются показывать только хорошие качества, чтобы остальные их одобрили. Обычно в новой группе люди ведут себя вежливо и осторожно, даже если не согласны с чьим-нибудь мнением, отмалчиваются и не спорят. Бывает и так, что некоторые члены группы показывают себя с лучшей стороны, тонко принижая других. Нерешительность может проявиться через демонстрацию глупости или замкнутости. Члены группы выясняют ожидания и ищут общие формы взаимодействия, обсуждают правила и нормы, но пока еще не создают крепких отношений. Они могут стремиться ориентироваться на молодежных работников и работниц. Члены группы могут не принимать на себя ответственности и ждать четких указаний от ментор\_ок.

**Задача молодежных работников и работниц** на данном этапе – познакомить членов группы друг с другом, создать безопасную и доверительную атмосферу для общения, помочь членам группы выяснить взаимные ожидания и выработать правила групповой работы (нормы группы).

Можно предложить группе лучше познакомиться друг с другом: предложить упражнения для «разогрева», игры на запоминание имен, для знакомства. Молодежные работники и работницы должны помочь группе найти ответы на следующие вопросы: Куда мы попали? Что здесь будет происходить? Кто такие эти другие? Хотим подчеркнуть, что роль молодежных работников и работниц состоит в том, чтобы помочь группе познакомиться и сориентироваться в пространстве, а не дать свои ответы и направить группу так, как им кажется нужным.

## ФАЗА ФОРМИРОВАНИЯ ГРУППЫ: «ГДЕ МОЕ МЕСТО? КОГО СЛУШАТЬ? ЧТО ТЫ ТУТ ДЕЛАЕШЬ?»



### Что происходит в группе?

Итак, группа познакомилась. Члены группы чувствуют себя спокойнее, знают имена друг друга, свободнее выражают свое мнение. Группа начинает совместно работать. Они выражают свое мнение, которое далеко не всегда совпадает с мнением остальных членов группы. Все актуальнее становятся нормы общения, хочется ясности в отношениях между членами группы – при принятии решений, в вопросах лидерства. Все чаще члены группы выражают свое недовольство групповой работой, они начинают критиковать поведение других членов группы, даже молодежные работ\_ницы могут попасть под перекрестный огонь. В группе появляются люди, способные принимать решения. Такие члены группы признаются как неформальные руководители (лидеры и лидерки). Каждый и каждая в группе влияет на ее развитие. Возникают сомнения в том, что происходило до сих пор и что происходит в данный момент. Таким образом, возникает возможность еще раз определиться с целью и видением молодежной инициативы, структурой команды и правилами поведения в данной группе. Группа должна определиться по поводу дальнейшего сосуществования и совместной работы.

### Роль молодежных работников и работниц

Для молодежных работников и работниц в этот момент важно обратить внимание на то, что происходит, и помочь группе понять, какие нормы действуют в этой группе. Иначе говоря, определить, что помогает им работать вместе.

Цель и для группы, и для молодежных работ\_ниц – договориться о нормах, приемлемых для всех: как будут приниматься общие решения, каким образом можно высказывать свое мнение. Это значит, что группа обсуждает и внутренние правила, и роль молодежных работ\_ниц в группе. В данной фазе помогают следующие методы: упражнения на сплочение группы и развитие «командного духа» (командообразование).

## ФАЗА ДОВЕРИЯ: «ДА, У НАС ПОЛУЧАЕТСЯ! ВМЕСТЕ МЫ – СИЛА!»



### Что происходит в группе?

Члены группы радуются каждой встрече. Хорошо опять всех увидеть и жалко что-нибудь пропустить. Чувство общности («мы») усиливается, отношения становятся интенсивнее, общение – прямым и открытым. «Наше» настроение хорошее, «наши» идеи вырастают до небес. Обычно эту фазу сопровождает веселье – члены группы не спят по ночам, подшучивают над менторами и менторками, радуются друг другу и придумывают уйму способов, чтобы это выразить.

Уровень доверия в группе возрастает. Члены группы учатся по-разному воспринимать друг друга. В такой атмосфере люди открыто выражают свои потребности, обмениваются мнениями. Члены группы разрабатывают разные идеи и сами способны защитить свои интересы. Но часто эти идеи гаснут, потому что первое место занимают личности и отношения между ними. В этой фазе группа может не справиться со своими рабочими задачами.

### Роль молодежных работников и работниц

Во время этой фазы у молодежных работников и работниц есть несколько вариантов:

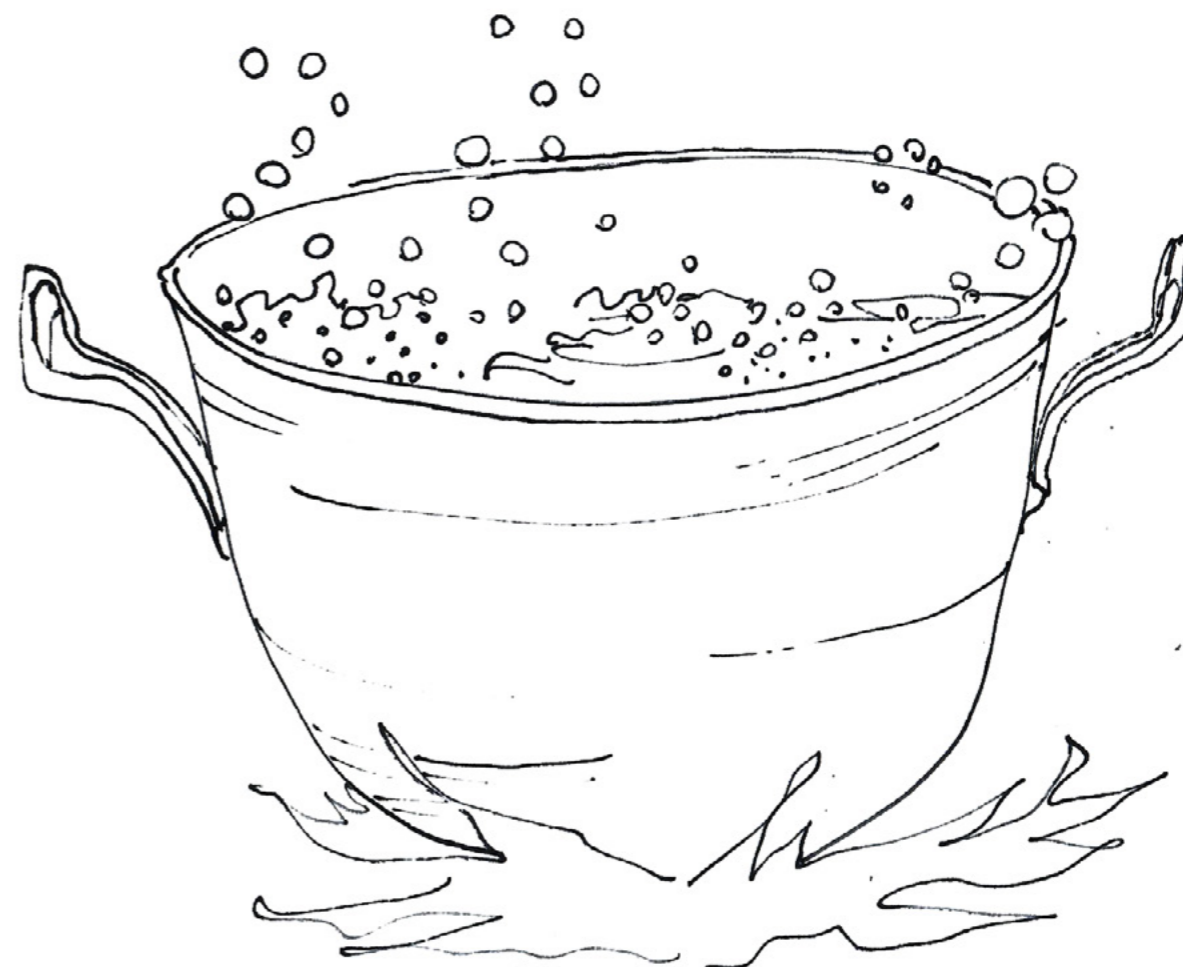
1. Позволить группе существовать, а самим отступить. Членам группы хорошо быть вместе, поэтому выбор ментор\_ок – не мешать им.
2. Присоединиться к группе и вместе пережить процесс построения взаимного доверия.
3. Укрепить чувство доверия, предлагая разные методы, поощряющие рост доверия между членами группы. Доверие укрепляет самосознание и чувство удовлетворенности. Молодежные работники и работницы могут предложить то, что укрепит и сохранит доверие в группе. В тоже время нужно помогать оберегать границы отдельных членов группы, принимать и защищать их.

Независимо от того, какой выбор делает ментор\_ка, важно быть наблюдательными и обеспечить безопасность членов группы. В фазе доверия идеи вырастают до небес и они не всегда безопасны. Молодежные работники и работницы должны вовремя остановить группу, если видят, что идеи становятся опасными.

На данном этапе происходит более интенсивное знакомство. Истории из жизни, жизненные планы, навыки самопознания, выяснение отношений через обратную связь может стать содержанием групповой работы.

Кроме того, могут появиться темы, для обсуждения которых как раз и нужна атмосфера доверия (например, сексуальность, страх, смысл жизни, смерть, вера и духовность и т.д.). В любом случае, тему определяет сама группа. Это время, когда все больше ответственности за то, что происходит в группе, переходит к членам группы.

Во время фазы доверия группа очень тяжело принимает новых членов. Если все-таки новый член присоединится, нужно снова пройти предыдущие фазы развития с целью его полноценной интеграции в группу (интенсивность и продолжительность фаз могут отличаться).



## ФАЗА САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ И ПРОДУКТИВНОСТИ: «ЭТО УЖЕ СДЕЛАЛИ! СДЕЛАЕМ ЕЩЕ ЧТО-НИБУДЬ!»



### Что происходит в группе?

Желание группы действовать – непоколебимо. В сложных ситуациях группа ищет общие решения. В большинстве случаев группу сопровождает удача, но и неудача ее не останавливает. Группа хочет развивать отношения: она устанавливает контакты с другими группами (молодежными инициативами, организациями) и иногда хочет представлять свои интересы как общие интересы группы.

Каждый человек находит свое место в группе. Члены группы признают друг друга личностями с индивидуальными качествами, которые очень важны. Каждый вносит свой вклад в общую работу группы. Общение в группе хорошее, одинаково важны и индивидуальные, и общие интересы, группа работоспособная. Члены группы сами берут на себя ответственность за дальнейшую групповую работу (самоорганизация).

### Роль молодежных работников и работниц

На этом этапе можно руководствоваться принципом: то, что группа может сделать сама, она должна сделать сама. Молодежные работники и работницы создают пространство для рефлексии; дают группе обратную связь в зависимости от того, как они видят и ощущают групповой процесс; поддерживают группу в конфликтных ситуациях; консультируют по поводу методов; обеспечивают необходимыми средствами и материалами (либо группа обеспечивает ими себя сама).

Для молодежных работников и работниц данная фаза означает важность следующих целей в развитии группы:

- молодежные работники и работницы ограничиваются только модерацией и предоставлением условий для работы;
- делается упор на активную содержательную работу;
- регулярно проводится подведение итогов работы группы для уточнения, в каком состоянии находится группа тематически (прогресс в реализации идеи молодежной инициативы) и в эмоциональном плане.

## ФАЗА РАССТАВАНИЯ: «СКОРО ВСЕ ЗАКОНЧИТСЯ. МЫ РАССТАНЕМСЯ»



### Что происходит в группе?

Хотелось бы назвать несколько причин распада группы:

- группы расходятся, потому что завершается запланированный процесс (окончание проекта, образовательного мероприятия, мероприятия молодежной инициативы и т.д.);
- группы расходятся, потому что их члены начинают ориентироваться на что-то другое. Меняются условия жизни, инициатива не может занимать в жизни то же самое пространство, что и прежде, группе уже не придается столько значения и не уделяется столько внимания. Изменения в учебе или в профессии, поиск других контактов и других форм проведения досуга, создание семьи и т.д.

Распад группы всегда переносится эмоционально тяжело. С расставанием связаны печаль и грусть. Сначала никто не упоминает, что «наша группа распадается». Все ощущают приближение быстрого конца, и то, что последняя встреча уже совсем близко. Но никто об этом не говорит, стараются даже не думать об этом. Из-за этого в группе могут возникнуть конфликты, группа возвращается к поведению, характерному для предыдущих фаз (регрессия).

### Роль молодежных работников и работниц

Задача молодежных работников и работниц – создать условия для конструктивного процесса расставания. Молодежные работники и работницы должны тематизировать распад группы. Вначале это происходит как обратная связь с группой. Таким образом, члены группы вместе с менторами приближаются к теме «расставания». Возникают разные индивидуальные эмоциональные состояния. Группа договаривается о конкретном моменте расставания и времени для последних встреч. Кроме того, нужно обсудить следующие вопросы: Чем мы хотим вместе заниматься? Что должно остаться без изменений? Что мы вместе пережили и чего достигли? Как мы хотим попрощаться?

Если мы знаем точный момент расставания группы, надо заранее задать эти вопросы, чтобы члены группы могли осознанно решить, как они хотят провести оставшееся время.

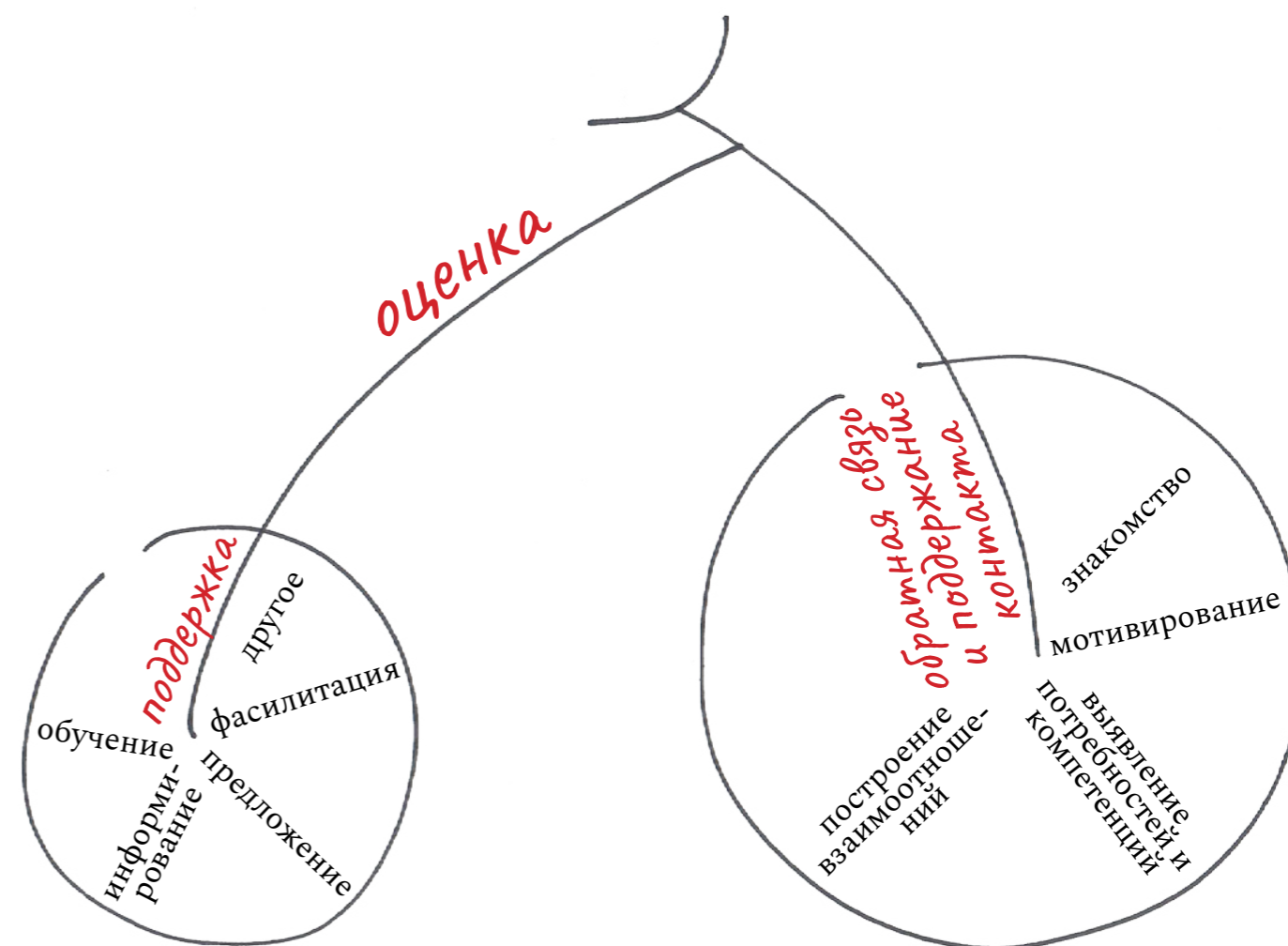
Процессом расставания завершается содержательная работа группы, выражаются эмоции и предлагается в последний раз обсудить отношения. Оставляя хорошие воспоминания, мы открываем возможности для новых контактов и отношений.

Иногда получается так, что у большинства членов команды меняются приоритеты, и они прекращают активно участвовать в мероприятиях и уделять внимание инициативе. При этом часто остается один или несколько человек, для которых инициатива по-прежнему важна, и они готовы уделять время и прикладывать усилия. В таком случае инициатива может набрать новых людей в команду из числа участвующих в мероприятиях или через открытые объявления. Процессы групповой динамики в этом случае запускаются заново, с момента знакомства группы.

## ПОЧЕМУ ВАЖНО ЗНАТЬ И УМЕТЬ РАСПОЗНАВАТЬ ЭТАПЫ ГРУППОВОЙ ДИНАМИКИ?

Как мы уже говорили выше, каждая группа уникальна, однако в большинстве случаев можно заметить определенные этапы. Их важно учитывать как при менторстве только что сформированной группы, так и при сопровождении уже сложившейся команды, чтобы представлять, нужны ли какие-то интервенции. Также важно понимать, что если к команде инициативы присоединяются новые участники или участницы, то групповые процессы запускаются заново – важно познакомиться, помочь участвующим договориться или пересмотреть правила совместной работы, подходы к реализации мероприятия и т.д.

## 1.6. ВЕЛОСИПЕД СОПРОВОЖДЕНИЯ



Модель «**велосипед сопровождения**» или «велосипед коучинга» (*coaching bi-cycle*) используется для того, чтобы визуализировать основные этапы и процессы при сопровождении инициатив и показать роли ментор\_ок. **Цикл сопровождения включает следующие фазы:**

- мотивирование;
- знакомство;
- построение взаимоотношений;
- определение потребностей и компетенций;
- поддержка;
- оценка;
- поддержание контакта и обратная связь.



Согласно рисунку, процесс сопровождения молодежной инициативы работает так же, как велосипед: два колеса крутятся одновременно и влияют друг на друга при движении. Большое колесо представляет один из аспектов коучинга: мотивация, построение взаимоотношений, выявление способностей каждого и каждой. Маленькое колесо отвечает за поддерживающий компонент коучинга. Это колесо показывает различные **возможности для поддержки**, включая:

- информирование;
- фасилитацию;
- обучение;
- советы и другое.

Оценка должна проводиться во время всего процесса сопровождения, каждая предоставленная ментор\_кой поддержка – тщательно проанализирована, а стратегия сопровождения – адаптирована.

Любая инициатива начинается с того, что у молодых людей есть **мотивация**, вдохновение и энтузиазм, чтобы что-то сделать. Сама мысль о реализации идеи может быть достаточной мотивацией для группы, но всё же присутствие вызова поможет сохранить энтузиазм и фокус. Именно в этот момент ментор\_ка играет важную роль для **мотивирования**, развития и поддержки молодежной группы. Второй ключевой фактор здесь – это желание самих менторов и менторок реализовать себя в роли сопровождающих для инициатив. Это желание может быть продиктовано опытом, обучением и стремлением поддерживать молодежь в воплощении своих идей и раскрытии потенциала.

На стадии **знакомства** ментор\_ка и молодые люди лучше узнают друг друга. Ментор\_ка собирает больше информации о группе (возраст, предыдущий опыт, интересы, увлечения и др.) и о молодежной инициативе (главная идея, цель и задачи, основные мероприятия и т.д.). Для молодых людей также важно узнать об опыте ментора или менторки и его/её степени вовлечения в их инициативу.

Фаза **построения взаимоотношений** заключается в том, чтобы определить необходимость в сопровождении и обеспечить позитивные рабочие отношения между членами группы, а также отношения между группой и ментор\_кой. Как ментор\_ке, так и группе молодых людей стоит уточнить, какие у них ожидания, где будут границы процесса и отношений коучинга. Полезно обозначить роли и обязанности в процессе сопровождения, договориться о коммуникации, сотрудничестве и распределении ответственности.

Чтобы **определить потребности и компетенции молодежной группы**, понадобятся время и специальные методы. Ментор\_ка может наблюдать за членами инициативы, задавать вопросы, обмениваться информацией или использовать другие возможности для выявления компетенций, которые каждый и каждая из членов молодежной группы может развить при реализации своей инициативы. Ментор\_ка может советовать пути и методы для личностного роста молодых людей. Эта фаза может периодически повторяться в процессе осуществления инициативы.

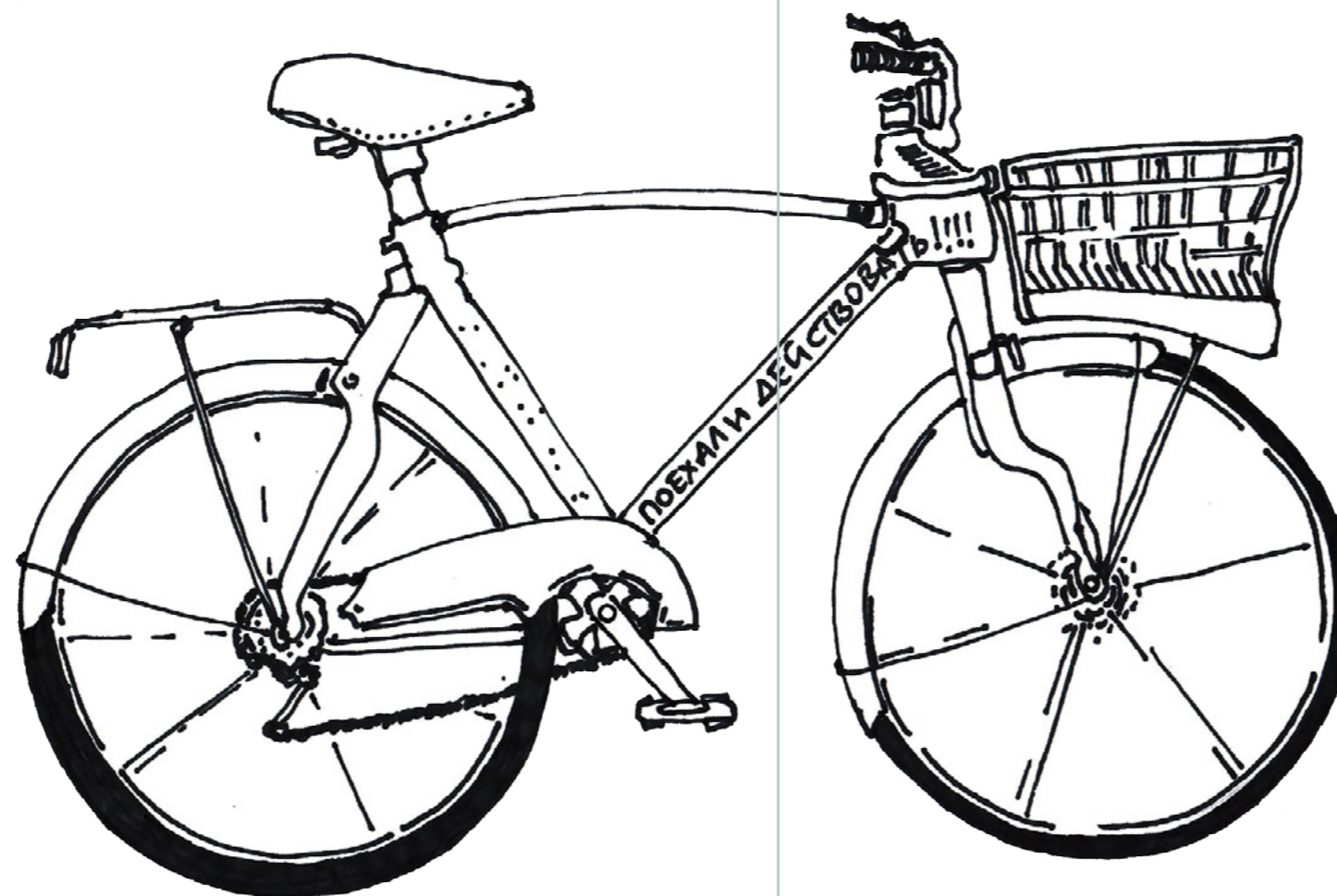
Для ответа на выявленные потребности всей группы и отдельных её членов ментор\_ка использует различные способы **поддержки** молодых людей. Вернёмся к рисунку велосипеда: заднее колесо как раз состоит из разных способов поддержки: информирование, советы, фасилитация, обучение и... другие. В сопровождении инициатив нельзя выделить обязательные или 100% работающие методы. Лучше рассматривать этот этап как комбинацию действий, знаний и навыков ментора или менторки, которые находятся в его/её распоряжении. Выбранные методы зависят как от опыта и компетенций ментор\_ки, так и от пожеланий и потребностей группы.

Кроме вышеописанных фаз, в сопровождении молодежных инициатив есть элементы, которые сопровождают весь процесс и не могут быть выделены как отдельные этапы. Это **оценка, поддержание контакта и обратная связь**.

**Оценка** нужна, чтобы, с одной стороны, соотнести задачи и результаты реализованного проекта и, с другой стороны, сопоставить задачи и результаты обучения. Также необходимо оценить и сам процесс сопровождения, а ментор\_ка может получить отзыв о своей работе. В любом случае, группа и ментор\_ка вместе договариваются о способах и критериях оценки. В будущем ментор\_ка может предложить кому-то из «продвинутых» участвующих самим попробовать себя в роли менторов и менторок для новых инициатив.

**Поддержание контакты и обратная связь** сохраняются между группой и ментор\_кой на протяжении всего процесса сопровождения. В этом случае нет универсального правила, сколько времени ментор\_ки должны проводить вместе с группами для того, чтобы эффективно поддерживать инициативы. Здесь важно помнить, что качество общения важнее, чем количество [2].

Из этой главы вы узнали основные принципы при сопровождении молодёжных инициатив, их связь с проектным циклом и групповой динамикой. Самое время сесть на велосипед сопровождения и отправиться на практику!



# ГЛАВА 2.

## СОПРОВОЖДЕНИЕ МОЛОДЕЖНЫХ ИНИЦИАТИВ. ПРАКТИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ

### 2.1. УСТАНОВЛЕНИЕ КОНТАКТА И ДОВЕРИТЕЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ С МОЛОДЕЖНОЙ ИНИЦИАТИВОЙ

**Сопровождение инициативы** – не просто помощь в реализации идеи (советы, контакты, предоставление площадки и прочее). В контексте молодежной работы это обучение и развитие компетенций молодых людей для того, чтобы они могли реализовать свою идею самостоятельно и автономно, как можно меньше нуждалась в нашей помощи и экспертизе. Как и в любом обучающем процессе и сотрудничестве, в сопровождении молодежной инициативы важны контакт и доверие между партнерами (молодежной группой и ментором или менторкой).

На практике установление контакта и доверительных отношений предполагает:



#### **Первый контакт и знакомство молодежной инициативы и ментор\_ки:**

- узнайте об опыте молодых людей и их интересах, о том, как молодые люди познакомились;
- как родилась идея инициативы, какова мотивация каждого и каждой в молодежной группе;
- расскажите о себе как о ментор\_ке, своей мотивации работать с молодыми людьми, экспертизе в работе с темой или в сопровождении молодежных инициатив.



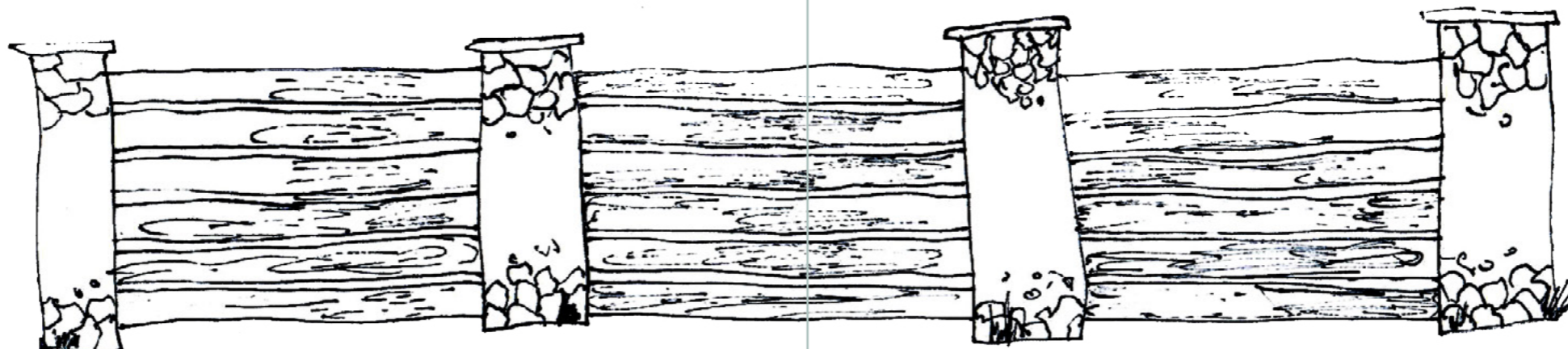
#### **Развитие отношений:**

Обсудите и скорректируйте ожидания друг от друга и от процесса: какова роль ментор\_ки, какие есть ожидания у молодых людей и как ментор\_ка может помочь, предполагаемые сроки совместной работы, степень вовлеченности всех участвующих, правила коммуникации.



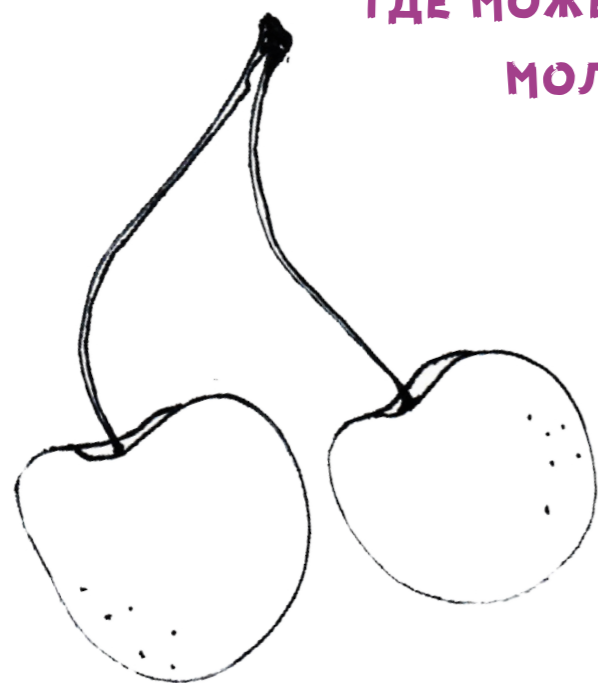
#### **Оценка потребностей и компетенций людей из молодежной инициативы:**

Проведите небольшую оценку потребностей инициативы. Спросите молодых людей, с какими вызовами в реализации своей идеи они сталкиваются на данном этапе. Зафиксируйте все ответы и договоритесь о наиболее «горячих» и актуальных потребностях. Уточните, какие ресурсы и компетенции есть у молодых людей (что они умеют делать лучше всего, какие контакты и материалы у них есть), а чего не хватает.



Иногда в процессе знакомства становится понятно, что инициативе не нужно менторство: молодые люди понимают, что именно хотят сделать, какие ресурсы им нужны (помещение, информационная поддержка, канцтовары, кофе-пауза). Предоставление ресурсов не является менторством, но после проведения мероприятия и получения своего опыта у молодых людей может возникнуть потребность в менторской поддержке.

### ГДЕ МОЖЕТ ПРОИЗОЙТИ ЗНАКОМСТВО МОЛОДЕЖИ И МЕНТОР\_КИ:



- вам написали с предложением помочь или запросом поучаствовать в деятельности вашей организации в мессенджере или на почту;

- на тематическом мероприятии вы разговорились с молодыми людьми и видите, что им было бы интересно реализовать свою инициативу;

- на встрече с целью создания идей;

- после волонтерства в организации у молодых людей возникло желание провести что-то свое;

- на мероприятии в молодежном центре, подростковом клубе, в учебных заведениях, в интернатах, общежитиях и др.;

- вы запустили открытый набор (open call) онлайн, где предложили молодым людям описать свои идеи. По мере поступления заявок вы приглашаете людей встретиться и познакомиться.

### Пример

На одном из тренингов по разработке проектов у Лизы, студентки из Пинска, появилась идея провести серию встреч для девушек из своего университета о том, что такое бодипозитив и как полюбить себя такой, какая ты есть. Лиза заметила, что вокруг очень много рекламы, навязывающей определенные стандарты красоты, которым не многие могут соответствовать. Окружение и близкие люди часто комментируют внешний вид: советуют похудеть или, наоборот, набрать парочку килограмм, переодеться, помыть голову, поменять цвет волос, стрижку и... Список можно продолжать бесконечно. При помощи менторок Лиза составила четкий план своего проекта и нашла эксперток из Минска, которые приехали и провели в Пинске мастер-класс о том, как перестать придирааться к своему телу.



Построенное с ментор\_кой доверие помогает молодым людям раскрыться и анализировать свой опыт, преодолеть сопротивление в реализации новых задач, которые они раньше не выполняли.

Возможно молодые люди уже знают, с какой темой хотят работать (защита окружающей среды, гендерное равенство, благоустройство двора, дискриминация определенной группы людей и др.). В таком случае важно узнать больше о том, какую проблему они видят в этой сфере и почему лично им это важно.

Бывает так, что молодые люди предлагают тему, не связанную с их ценностями и личным опытом, потому что она «красиво звучит», кажется привлекательной. На этом этапе ментор\_ке стоит помочь участникам и участницам группы осознать, в чем их личный интерес к теме: «Что вас беспокоит в этой теме? Чем она вам близка?».

Если у инициативы возникают сложности с выбором темы, то ментор\_ка может провести оценку потребностей молодых людей, используя вопрос: «С какими сложностями встречаетесь вы и ваши сверстни\_цы?». Анализируя ответы, группа может найти волнующие их темы.



## МЕТОДЫ ДЛЯ УСТАНОВЛЕНИЯ КОНТАКТА И ДОВЕРИТЕЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ С МОЛОДЕЖНОЙ ИНИЦИАТИВОЙ



**Цель:** Лучше узнать друг друга

**Количество людей:** 8-12 человек

**Материалы, оборудование, помещение:** ручки, бумага

**Время:** 10-15 минут – индивидуальная работа; 45 минут – обсуждение

Каждому человеку нужно сложить лист А4 несколько раз пополам – так, чтобы получилось 8 квадратов. После этого лист разрывается или разрезается на 8 карточек (можно сделать это заранее).

Попросите людей написать на каждой карточке одну вещь, которая важна для человека в данный момент жизни. После индивидуальной работы люди делятся написанным с группой. Метод поражает своей простотой, однако он позволяет очень быстро понять, чем живет человек, о чем заботится, чему радуется. Раскрываются ценности, мировоззрение, отношение к себе и окружающим и т.д. [3].

Люди воспринимают мир по-разному. Одни фокусируются на проблемах, другие – на ценностях, формах проведения досуга и т.д. Но как раз в этом и заключается своеобразная привлекательность, возможность лучше понять другого человека. Если группа неопытная, можно конкретизировать задачу – сказать, что именно мы хотим, чтобы написали люди. Можно ее и упростить, попросив, чтобы люди написали только 3 вещи, важные для них в данный момент. Но, исходя из опыта, можем сказать, что в этом случае знакомство получается поверхностным.

## Линия жизни

**Цель:** Понять и проанализировать, что повлияло на тебя во время разных этапов жизни; узнать друг друга ближе, создать доверительную атмосферу в группе

**Количество людей:** 8-12 человек

**Время:** 2-3 часа

**Материалы, оборудование, помещение:** ручки, карандаши, фломастеры, мелки, бумага, акварельные краски, гуашь, кисточки

### Шаг 1:

Каждый человек индивидуально рисует свою линию жизни, отмечает точки, которые обозначают самые важные события. На линии пишут имена людей, которые имели самое большое влияние на их жизнь, отмечают важные события. Возле каждого имени или события можно написать характерную фразу («Что этот человек мне говорит»), метафору к событию.

### Шаг 2:

Все участвующие представляют свою линию жизни в общем кругу. Если группа слишком большая, можно разделить ее на маленькие подгруппы.

«Линия жизни» может отражать не только прошлое. Она может отражать прошлое и настоящее или прошлое – настоящее – будущее.

### Вариант:

Линию жизни можно изображать как некую кривую с положительным и отрицательным опытом. Метод подходит для работы над разными темами, например, сексуальность или гендерные отношения. В таком случае метод развивает осознанность того, что миры парней и девушек могут быть очень разными, а это значит, что их социализация тоже может быть очень разная [3].

«Линия жизни» развивает осознанность того, что личностный рост определяет как личный опыт, так и переживание общих событий для группы людей.

Метод позволяет осознать влияние других людей на развитие личности, зависимость от контакта с этими людьми. «Линия жизни» помогает понять: я сам/а могу многое решать в своей жизни.

Метод интенсивный, он может длиться целый день. Если закончите раньше, не начинайте новой темы, лучше играйте в игры и наслаждайтесь досугом [3].

## Выявление ожиданий

**Цель:** Выявить ожидания и личные цели участвующих

**Количество людей:** 2-12 человек

**Материалы, оборудование, помещение:** ручки, карандаши, фломастеры, мелки, бумага

**Время:** 20-45 минут

Всем участвующим выдается лист с изображением человека. Каждая часть тела означает соответственно:

**голова** – что вы хотите узнать;

**сердце** – что для вас важно, в чем ваша страсть;

**руки** – с чем вы пришли - умения, навыки;

**живот** – ваши опасения.

На заполнение листов дается 15-20 минут. Результаты индивидуальной работы представляются в общей группе [4].

## 2.2. КАК ПОМОЧЬ МОЛОДЕЖНОЙ ИНИЦИАТИВЕ ОПРЕДЕЛИТЬ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ, ПРИДУМАТЬ ИДЕИ

### ОПИСАНИЕ ПРОБЛЕМНОЙ СИТУАЦИИ

Молодые люди обладают уникальной способностью мечтать и думать позитивными образами. Работая с молодежными инициативами, мы сталкиваемся с тем, что группа может предложить провести фестиваль, но не всегда ясно, зачем и какую именно проблему это поможет решить.

Определение и формулирование проблемы помогает прийти к общему пониманию ситуации, которая не устраивает молодых людей и требует изменения.

**Проблема** – это всегда какой-то «минус», неудовлетворенность потребностей молодых людей в чем-либо, нехватка чего-то в окружении. Проблема всегда связана с конкретной группой людей, на которых она влияет наиболее негативно.

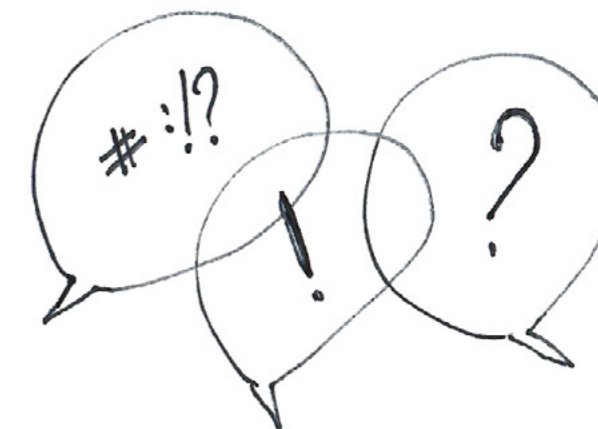
**При формулировании проблемы мы задаем молодым людям несколько вопросов:**

- Какой «минус» волнует нас в нашем окружении?
- Какие свидетельства/факты того, что эта проблема не надумана? Как мы можем доказать, что такая проблема существует на самом деле?
- Кого касается эта проблема?

### Пример

Варя, Даша, Аннушка и Аня решили, что их беспокоит проблема насилия и агрессии, с которой часто сталкиваются они сами и их сверстники. Им захотелось сделать мир более дружелюбным, безопасным для молодежи с помощью творчества. Родилась идея через юмор показать один из аспектов насильственной агрессивной коммуникации – пассивную агрессию.

Варя: «Пассивная агрессия очень часто используется в повседневной речи людей, при этом являясь формой морального насилия. Из моего опыта: с самого детства я слышала пассивно-агрессивные фразы на месте проблем, и постепенно они вошли в мою речь. Вместо искренних разговоров и озвучивания мыслей, желаний и проблем, люди вокруг и я, в том числе, используем пассивную агрессию в своей речи, никак не решая возникшие ситуации и храня обиду на собеседника, что только ухудшает ситуацию и увеличивает непонимание».



Девушки назвали свою команду «[Ансамбль народной песни «Passive Agressive»](#) и записали пассивно-агрессивные частушки, чтобы в шуточной форме показать людям, что такое пассивная агрессия.

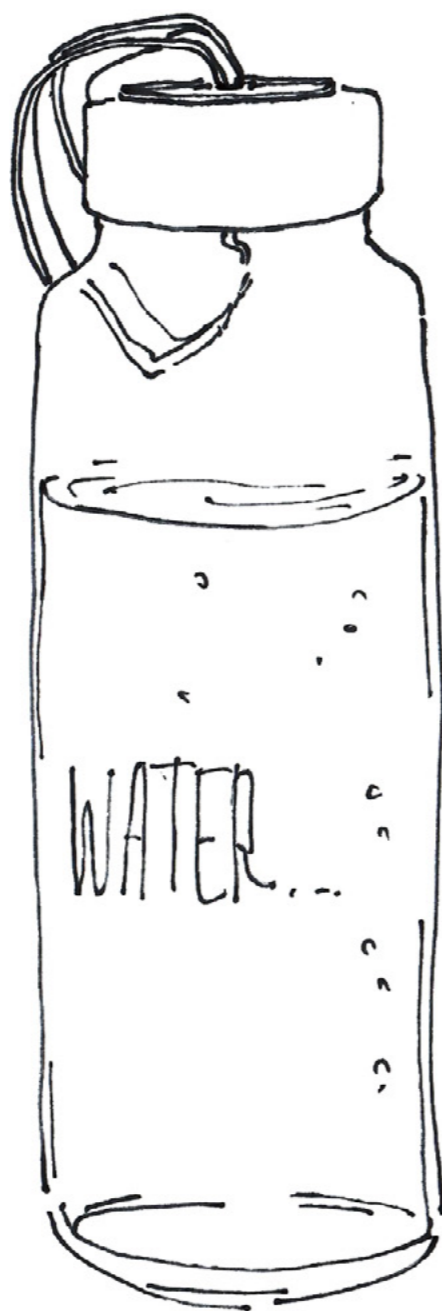
Варя: «Если научиться определять, что за этой фразой стоит негатив и агрессия, можно открыто и безопасно говорить о своих чувствах, о том, что не устраивает».

P.S. “Ну спасибо, что хоть прочитать удосужились!” – вот вам небольшая порция пассивной агрессии :)

Молодые люди часто думают форматами мероприятий, которые видели, и ставят перед собой цель «провести фестиваль», потому что «молодежи города некуда пойти в свободное время». Такие типичные ошибки («отсутствие мест отдыха», «недостаточно развитая инфраструктура», «молодежи некуда пойти» и др.) могут быть связаны с тем, что команда инициативы давно знакома с проблемой, «сжилась» с ней, проанализировала возможные варианты решений и уже выбрала наиболее адекватную (и единственную) стратегию, на их взгляд. Поэтому часто проблемой видится не ситуация как таковая, а отсутствие решения [5].

Услышав идею, ментор или менторка может задавать молодым людям уточняющие вопросы, пока они не формулируют саму проблему, а не решение. Возможно, молодые люди мало информированы о проходящих мероприятиях в их городе. Возможно, молодым людям не хватает навыков для налаживания общения с другими, и решением проблемы они видят фестиваль.

Тщательно описывая проблемную ситуацию и представляя потребности целевых групп, молодые люди могут сами проанализировать адекватность выбранного решения и обосновать это для других. Если у молодых людей возникли трудности с созданием идей, то ментор\_ка может предложить группе интерактивные методы по созданию идей. Эти методы вы можете найти в конце главы.



## ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ МОЛОДЕЖНОЙ ИНИЦИАТИВЫ

Цель описывает, каких изменений мы хотим достичь своими действиями у целевой группы. Поэтому важно понимать, на кого направлена инициатива, чью проблему она решает.

**Цель** – это планируемый позитивный конечный результат. Чаще всего сопровождается изменением в поведении целевой группы или в сообществе.

### Примеры

Развитие навыков критического мышления для анализа сообщений в СМИ у молодежи Минска 16-30 лет.

Формирование привычки правильного и экологичного питания у студентов и студенток путем организации пикников с ссобойками и обсуждения культуры потребления.

Развитие асертивности у молодых девушек для отстаивания собственных границ.

Повышение конкурентоспособности молодых людей с инвалидностью путем онлайн-обучения навыкам ретуширования фотографий.

Существует множество методик, которые могут помочь в постановке целей. В то же время, **не** стоит формализовать процесс и добиваться «идеальных» формулировок – главное, чтобы молодые люди понимали, для кого они делают инициативу и каких изменений хотят добиться.



Наиболее часто совершаемые ошибки при постановке целей – это отсутствие в формулировке (а значит и в сознании) временных рамок и критериев успешности выполнения. Приведем пример: «Помочь людям преодолеть стеснение» – цель плохая. «Помочь 10 студент\_кам города Новополюцк преодолеть стеснение в публичных выступлениях в течение 3 месяцев» – цель гораздо лучше, потому что понятно, что если 10 студент\_ок будут уверенно выступать на публике через 3 месяца, значит, цель выполнена.

Очень часто для постановки целей используется методика SMART [4]. Расшифровка формулы SMART такова:

*Цели должны быть:*

**S**  
**M**  
**A**  
**R**  
**T**

- конкретными (Specific);
- измеримыми (Measurable);
- достижимыми (Achievable);
- отвечающие потребностям целевой группы и внешним условиям (Relevant);
- ограниченными во времени (Timed / Timed-bound).

Когда цель сформулирована, можно приступать к составлению плана мероприятий, которые позволят ее достичь. Планируя мероприятия, также следует прописывать временные рамки, желаемый результат и критерии оценки его успешности. При планировании мероприятий можно предложить группе провести исследование успешных практик и мероприятий по этой теме или применить методы для поиска креативных решений, часть из которых представлена ниже.

## МЕТОДЫ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ И ФОРМУЛИРОВАНИЯ ПРОБЛЕМЫ



**Цель:** изучить проблему, проанализировать причины возникновения проблемы и логические взаимосвязи

**Количество людей:** 2-8 человек

**Материалы, оборудование, помещение:** ручки, карандаши, фломастеры, мелки, бумага А1

**Время:** 40-60 минут

1. В центре большого листа бумаги записывается проблема.
2. Ниже выписываются все факторы, от которых зависит проблема, и соединяются так, чтобы сформировались корни исходной проблемы. Рассмотрите каждый корень по одному и проанализируйте их, принимая во внимание все факторы, от которых зависит проблема. Делайте так до тех пор, пока можете продолжать: дерево может иметь более глубокие корни, чем вы думаете.
3. Попробуйте продлить таким же образом и «ветви» дерева: они будут следствиями вашей исходной проблемы. Может обнаружиться, что то, с чего вы начали, как с основной задачи, на самом деле является корнем или ветвью другого дерева.

Когда вы закончите, посмотрите на дерево:

- Надо ли вам заниматься задачей, которую вы изначально поставили перед собой, или сначала одним из ее факторов?
- Помогло ли вам построение дерева продумать пути, как взяться за решение проблемы? [6]

Метод позволяет разобрать вопрос, рассмотреть причины и следствия и вписать его в контекст других проблем в обществе. Дерево проблем может быть полезно как для более глубокого понимания вопроса участниками, так и для поиска стратегического решения.

## МЕТОДЫ ГЕНЕРИРОВАНИЯ ИДЕЙ ДЛЯ МОЛОДЕЖНЫХ ИНИЦИАТИВ



**Цель:** Собрать и обсудить идеи для инициатив, объединить участвующих в команды

**Количество людей:** 5-20 человек

**Материалы, оборудование, помещение:** бельевая веревка, прищепки, бумага цветная А4, маркеры, ножницы

**Время:** 40-60 минут

Предложите группе подумать над идеями, которые они хотели бы реализовать. Поговорите с людьми о том, что идеи обычно бывают сырые и их важно подсушить, именно этим мы и будем заниматься.

Натяните веревку в комнате и закрепите на ней прищепки, предложите участвующим взять лист бумаги или несколько, вырезать из бумаги какой-то элемент одежды, написать на нем коротко свою идею и имя и закрепить его на веревке прищепкой.

После того, как все идеи будут на веревке предложите каждому и каждой их озвучить.

Если у людей есть похожие идеи, они могут объединиться в группы для последующей работы над идеей вместе.



50



**Цель:** Собрать, структурировать и классифицировать идеи

**Количество людей:** 2-8 человек

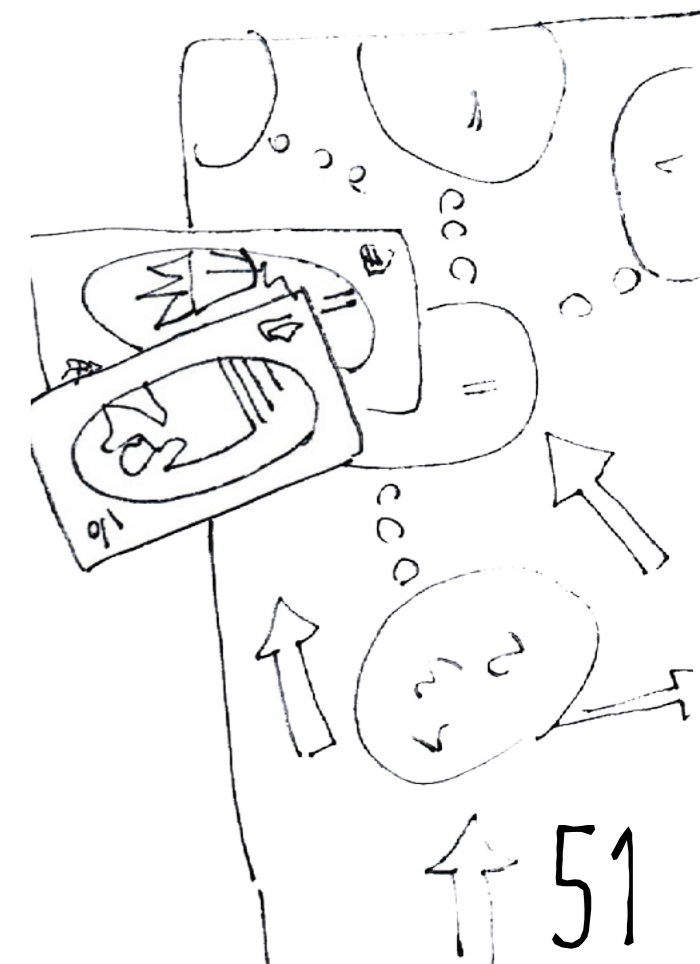
**Материалы, оборудование, помещение:** ручки, карандаши, фломастеры, мелки, бумага А1

**Время:** 30-40 минут

На большом листе бумаги записываются и структурируются идеи и ассоциации по какой-либо теме. В центре листа бумаги записывается тема, от нее в разные стороны отходят линии-взаимосвязи и рядом с ними записываются идеи и ассоциации. Записанные идеи структурируются, и их соотношенность друг с другом выделяется цветом, а связь между идеями может быть выделена стрелками или линиями.

Работа с фломастерами разного цвета и использование рисунков и символов помогает группе мыслить креативно [4].

После того как группа создала ментальную карту идей, можно обсудить результаты работы, наблюдения, тенденции и выбрать идеи для реализации.



51

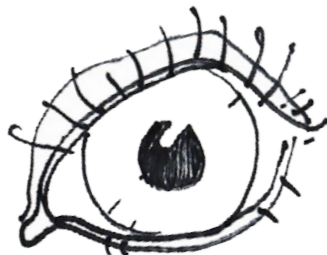


**Цель:** найти эмоциональную связь с темой, проанализировать свой опыт, связанный с темой, творчески углубиться в тему

**Количество людей:** 5-24 человек (может быть и больше)

**Материалы, оборудование, помещение:** картинки, проектор, экран или стена, ручки, бумага

**Время:** 1-2 часа



На экране (или на стене) показана картина. Для введения можно прочитать текст (стихотворение, сказку, рассказ и т.д.), соответствующий изображению на картине. После прочтения текста делается пауза (минимум 5 минут, но может быть и длиннее, зависит от зрелости группы). Во время паузы участвующие должны осмыслить то, что услышали (картина на экране остается). Потом каждый желающий может высказать то, что он/а видит, чувствует, думает.

**Вариант:**

На экране картинки меняются. Каждую картинку сопровождает текст и музыка. Можно попросить участвующих, чтобы они записали свои мысли. Если времени достаточно, можно попросить людей в группе, чтобы они написали короткое эссе или хайку и т.д. После индивидуальной творческой работы группа собирается в круг, чтобы поделиться тем, что сделано [3].



**Цель:** найти общее решение, касающееся дальнейшей совместной работы. Учиться работать согласованно

**Количество людей:** 5-20 человек

**Материалы, оборудование, помещение:** ручки, бумага

**Время:** 1-2 часа

**Шаг 1:**

Каждый человек пишет статью (на одну страницу) о ситуации в группе, описывает свое настроение и свои идеи, которые он/она хотел/а бы осуществить. Статья должна иметь заголовок, который выражает ее основную мысль.

**Шаг 2:**

Группа собирается в круг. Каждый человек из группы зачитывает свою статью, записывает название на карточке и кладет ее посередине.

**Шаг 3: «Заседание редакции»**

Введение: «Уважаемые коллеги и коллежанки, сегодня вас пригласили на заседание редакции. На повестке дня вопрос о выпуске газеты „Новости из группы“. Редакция получила (например) 12 статей, которые нужно пересмотреть и поместить на страницах газеты. Важно отобрать статьи по тематике и решить, какие из них попадут на первую страницу».

**Задача:** распределить карточки с названиями статей по тематике и придумать им общие заголовки. Иначе говоря – поместить статьи в газету, придумать им темы, разделы, рубрики. Когда газета готова, группа видит, какие из статей являются самыми важными, а какие не так важны, т.е. какие темы и аспекты более или менее интересны группе. По важности темы и аспекты заносятся в конкретный рабочий план [3].

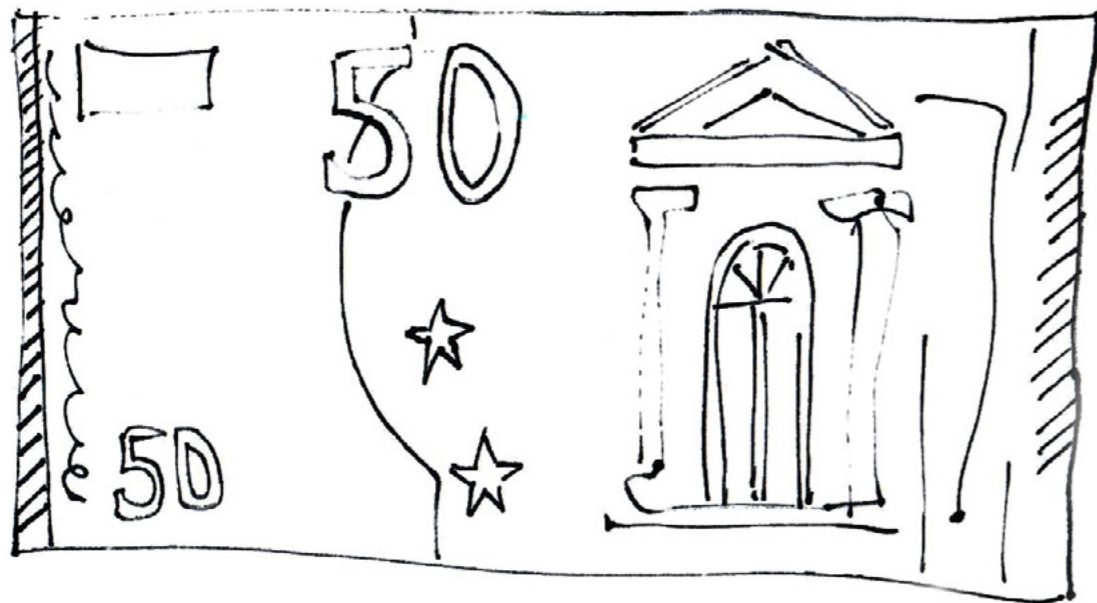


**Цель:** создание идей, которые можно реализовать на небольшую сумму денег

**Количество людей:** 5-20 человек

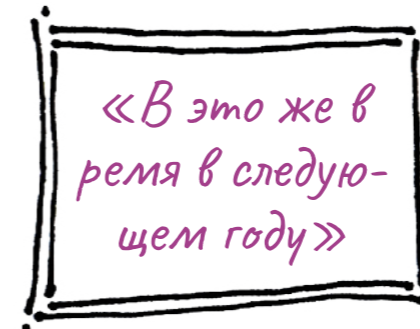
**Время:** 1-2 часа

**Материалы, оборудование, помещение:** копия купюры достоинством 50 евро (или другая валюта в зависимости от страны применения) на листе формата А4, остальное пространство пусто для написания идей участников; ручки, фломастеры.



Каждый человек получает лист с копией купюры достоинством 50 евро. На листе им предложено записать, что он/она могли бы сделать для своего окружения за 50 евро. Индивидуальная работа длится 15 минут. Далее происходит презентация идей каждого участника перед всей группой или в малых группах, в зависимости от размеров группы. За презентацией следует рефлексия [4].

## МЕТОДЫ ДЛЯ ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ



**Цель:** создание вариантов решений

**Количество людей:** 3-20 человек

**Материалы, оборудование, помещение:** бумага, ручки, фломастеры

**Время:** 30-60 минут

Каждый человек представляет, что сейчас – то же время, только через год. И все желания осуществились. Каждый из бизнес-планов реализован, и миссия стала реальностью. Участвующим предлагается взглянуть назад и описать, как они этого добились: что произошло в это время, что позволило их планам осуществиться. Используйте для описания успехов прошедшее время.

Обсуждение проходит в малых группах, а потом каждая группа презентует свою историю для остальных [7].

Зафиксируйте варианты решений, прозвучавшие в каждой истории и вынесите на обсуждение.



## 2.3. ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИНИЦИАТИВЫ, РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РОЛЕЙ

**Работа в команде** – важная компетенция, которая помогает людям добиваться общих целей быстрее и эффективнее. Обучение в школе часто предполагает индивидуальную работу, за подсказки друг другу обучающиеся могут быть наказаны. Так формируется сознание «лучше сделаю сам\_а». Ментор\_ка может предложить обсудить работу в команде, помочь выработать правила и договориться о процессах совместной работы. Можно также обсудить понятие лидерства и процедуры принятия решения в команде, договориться о распределении задач, ведь люди в команде обладают разными компетенциями и личными качествами.

После того, как группа решила, какую идею они хотят реализовывать, то стоит расписать шаги реализации этой идеи. Например, если было решено записать подкаст (аудио-передачу) о феминизме, то шаги могут быть следующими:

- написать текст для подкаста;
- получить обратную связь о тексте от человека из целевой аудитории: прояснить, все ли понятно;
- найти аппаратуру и помещение для записи;
- отрепетировать подкаст;
- записать;
- смонтировать;
- опубликовать;
- продвигать в соцсетях;
- написать СМИ и попросить их опубликовать подкаст;
- собрать обратную связь у тех, кто послушали запись.

Для каждого из этих шагов понадобятся определенный компетенции (договариваться о сотрудничестве, работать с аппаратурой, SMM-продвижение), и важно, чтобы люди в команде реализовывали свой потенциал, достигая синергии.

Задачей ментора или менторки будет помочь группе договориться о том, кто берет на себя ответственность за каждый из шагов и к какому сроку эти шаги будут реализованы. Важно, чтобы все были согласны с разделением обязанностей и воспринимали эти дела, еще и как возможность для личностного и профессионального развития.

56



**Цель:** приоритизировать идеи

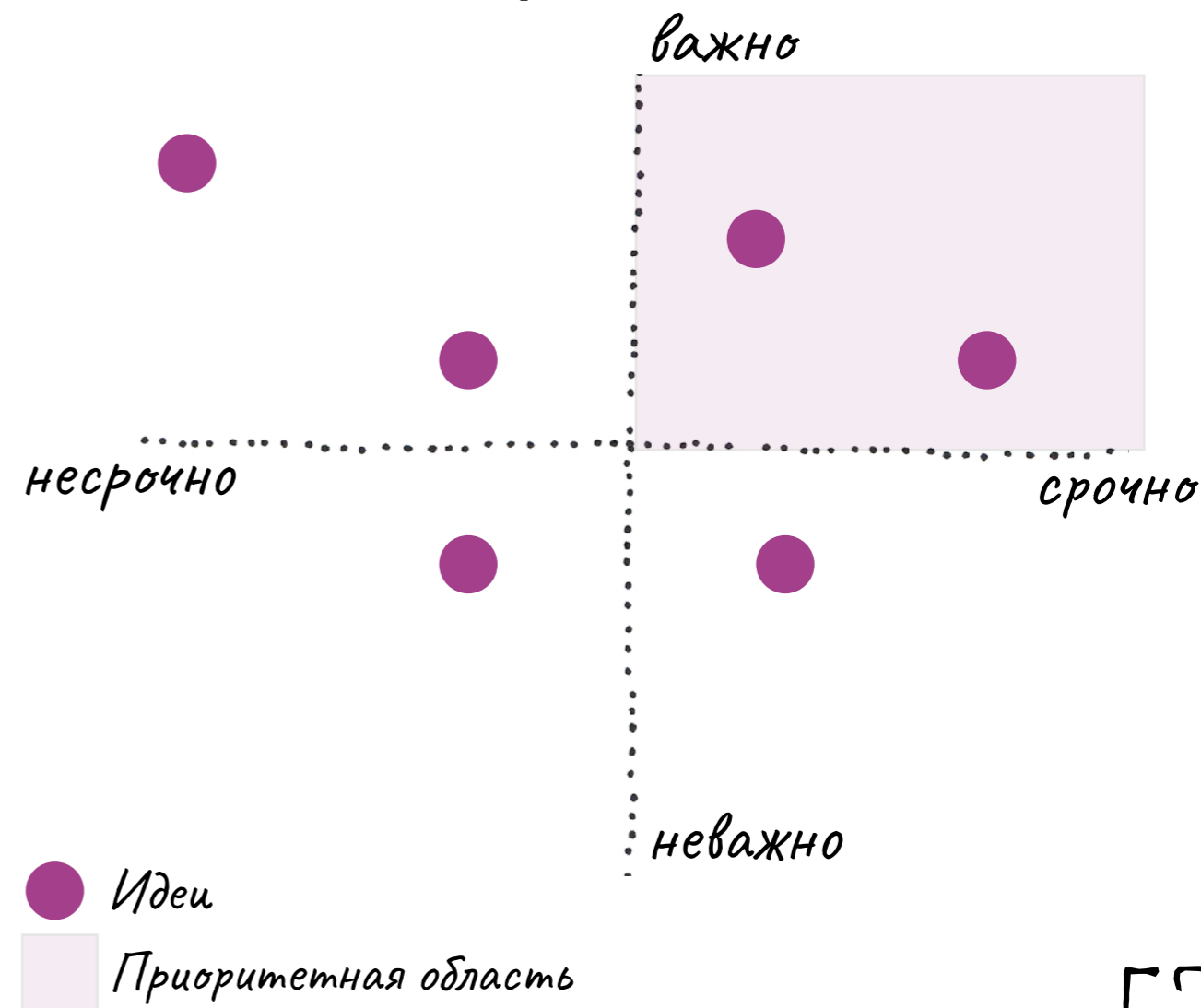
**Количество людей:** 3-8 человек

**Материалы, оборудование, помещение:** бумага, ручки, фломастеры или онлайн-сервисы

**Время:** 30-60 минут

**Шкала срочности/важности** — инструмент управления временем, который можно использовать при групповой приоритизации. Молодежной инициативе предложено сортировать идеи согласно их срочности и важности.

После приоритизации идей, группа может обратиться к инструментам пошагового планирования.



57



**Цель:** выявить и структурировать сильные и слабые стороны, потенциальные возможности и угрозы в работе инициативы

**Количество людей:** 3-8 человек

**Материалы, оборудование, помещение:** бумага, ручки, фломастеры

**Время:** 30-60 минут

SWOT-анализ – это методика стратегического планирования, заключающаяся в разделении факторов и явлений на четыре категории:

- Strengths (Сильные стороны),
- Weaknesses (Слабые стороны),
- Opportunities (Возможности),
- Threats (Риски).

По результатам анализа можно оценить, каковы сильные стороны проекта и его ресурсы, как можно снизить риски и какие внутренние недостатки требуют скорейшего устранения [4].

Проект ХУ	Положительное влияние	Негативное влияние
Внутренняя среда	Сильные стороны	Слабые стороны
Внешняя среда	Возможности	Риски

\* В «Компасе» есть пример заполненного молодежной группой SWOT-анализа: <https://www.coe.int/ru/web/compass/devising-a-plan-of-action>



**Цель:** спланировать задачи, распределить ответственность за их выполнение и поставить сроки выполнения

**Количество людей:** 3-8 человек

**Материалы, оборудование, помещение:** бумага, ручки, фломастеры или онлайн-сервисы

**Время:** 30-120 минут

**Диаграмма Ганта** — это инструмент планирования, управления задачами, который придумал американский инженер Генри Гант (Henry Gantt). Выглядит это как горизонтальные полосы, расположенные между двумя осями: списком задач по вертикали и датами по горизонтали.

На диаграмме видны не только сами задачи, но и их последовательность. Это позволяет ни о чем не забыть и делать всё своевременно.

Воркшоп “Гендерное равенство”	1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	Ответственные
<b>1. Подготовка программы воркшопа</b>					
1.1. Поискать теорию и методы для проведения					Инна, Маша
1.2. Составить сетку расписания воркшопа					Маша, Антон
<b>2. Приглашение участников</b>					
2.1. Сделать афишу					Инна
2.2. Написать текст объявления + анкета					Антон
2.3. Распространить объявление в соц.сетях					Антон

...и т.д. (организационные вопросы по подготовке, действия во время воркшопа, действия после воркшопа).

## 2.4. ПОДДЕРЖАНИЕ МОТИВАЦИИ МОЛОДЫХ ЛЮДЕЙ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ СВОЕЙ ИНИЦИАТИВЫ



Одним из ключевых качеств ментор\_ки молодежной инициативы является желание и мотивация стать ментором/менторкой, которые могут появиться в результате опыта, обучения и приверженности тому, чтобы поддерживать молодых людей в реализации их мечты и раскрытии потенциала. Если ментор\_ка сам\_а мотивирован\_а, тогда он\_а може мотивировать других.

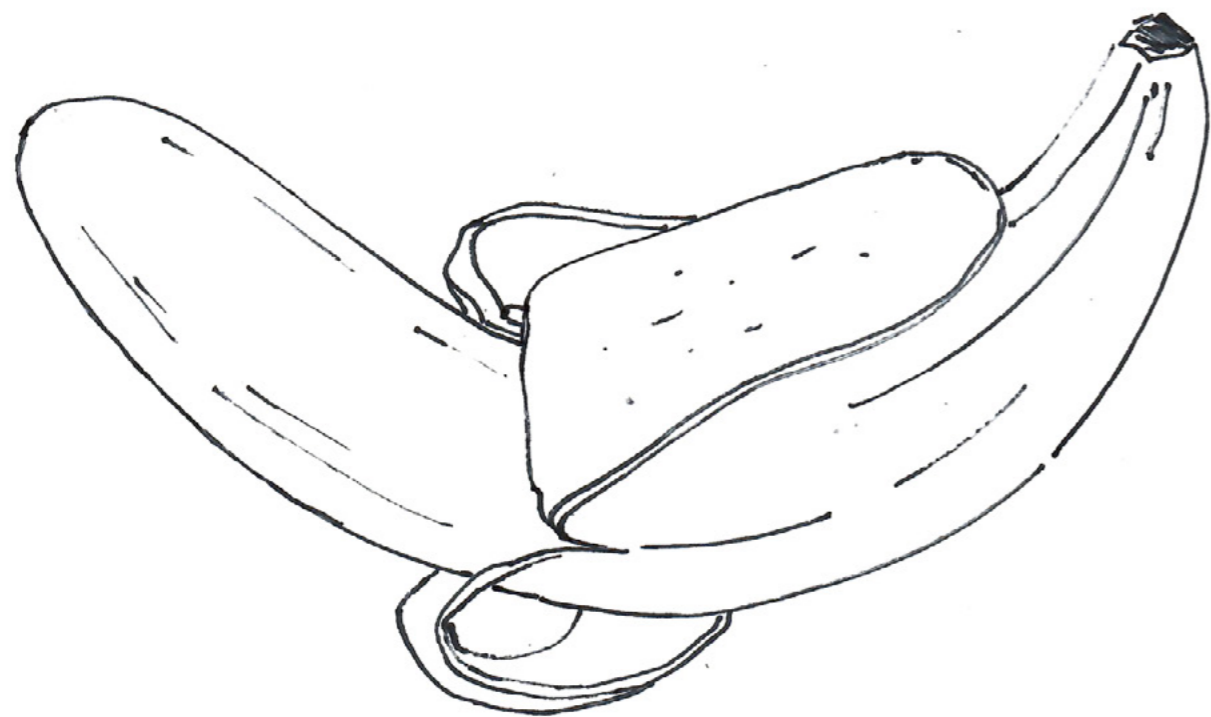
Попробуйте узнать больше о мотивации молодых людей – о том, что их вдохновило присоединиться к молодежной инициативе: что им нравится, что им нужно, какие вещи или эмоции заставляют их чувствовать себя живыми, что их мотивирует реализовывать проект вместе с другими, почему именно эта тема, почему в этот период их жизни. В последующем вызовом может стать поддержание этой мотивации и фокуса на молодежной инициативе.

Бывает, что трудно достичь поставленных целей инициативы, часто в группах случаются конфликты, коммуникация бывает не очень эффективной, люди могут не выполнять свои обязательства из-за недостатка планирования и форс-мажоров. Из-за всего этого молодые люди могут терять мотивацию. В этом случае роль ментор\_ки состоит в том, чтобы поддерживать мотивацию рабочей группы, а также мотивировать молодых людей искать решения для достижения цели.

Используйте таблицу ниже для определения факторов мотивации, которые могут помочь в процессе сопровождения молодежной инициативы [2]:

Факторы мотивации, которые стоит учитывать	В чем это проявляется для молодых людей
Безопасное и комфортное окружение (физическое пространство)	Выбирайте и предлагайте приятное место для встречи: - кафе, если в нем не шумно и у молодых есть деньги на чай и кофе - в помещении молодежной организации - на природе в парке (попросите молодых людей захватить пледы и воду) - др. Если вы не знаете, где молодые люди чувствуют себя комфортно, попросите их самих предложить место для встречи.
Поддерживающее окружение (эмоциональный фактор) и конструктивные рабочие процессы и процедуры	Важно слушать друг друга (сделайте групповой контракт/договоренности о работе в группе). Договоритесь о том, как принимаете решения, как общаетесь (сколько раз в месяц встречи, в каком мессенджере будете вести коммуникацию).
Позитивные, уважительные и поддерживающие взаимоотношения и чувство принадлежности	Уделяйте время для формирования сплоченной команды - проведите командное задание и обсудите, как работалось вместе в группе. Создавайте пространство и условия, чтобы молодые люди брали на себя ответственность и чувствовали доверие с вашей стороны, как ментор_ки, от местного сообщества, целевой группы.

Факторы мотивации, которые стоит учитывать	В чем это проявляется для молодых людей
Постановка реалистичных и достижимых целей	Важно, чтобы у молодежной инициативы было четкое понимание, для чего это все. Определите с инициативой краткосрочные и долгосрочные результаты и индикаторы прогресса. Развивайте осознанность и понимание того, какими компетенциями обладают люди в команде молодежной инициативы.
Достижение, ответственность, доверие и признание	Сертификаты, награды, благодарности, признание в местном сообществе (в медиа, на публичных мероприятиях) - говорите "спасибо" молодым людям, всегда подчеркивайте, что они крутые и способны на все!



## МЕТОДЫ ДЛЯ ПОДДЕРЖАНИЯ МОТИВАЦИИ МОЛОДЫХ ЛЮДЕЙ



**Цель:** спланировать развитие навыков при реализации молодежной инициативы

**Количество людей:** 1-30 человек

**Материалы, оборудование, помещение:** бумага или заранее подготовленная таблица, ручки, фломастеры

**Время:** 30-60 минут

Участники заполняют заранее подготовленную таблицу или просто думают и записывают себе ответы на такие вопросы:

- Что я хочу менять, развивать?
- Зачем мне нужно это развивать?
- Как я буду это развивать?
- Когда я буду это делать? (обязательно нужно отметить даты в календаре)
- Какие могут быть помехи, как я могу их избегать?
- Кто мне может помочь в этом процессе?

Простой и очень полезный инструмент. Обычно ПЛР эффективнее в сочетании с методом [«Консультации коллег»](#). Консультацию с коллегами может заменить или дополнить индивидуальный разговор с руководителем.

Путь личного развития (ПЛР), который обсудили с коллегами или с руководителем, становится значительно конкретнее и реальнее. При поддержке руководителя и коллег люди более охотно его осуществляют [3].



## Сильные стороны

**Цель:** активизировать творческие способности и сконцентрировать внимание на лучших сторонах инициативы/проекта

**Количество людей:** 5-30 человек

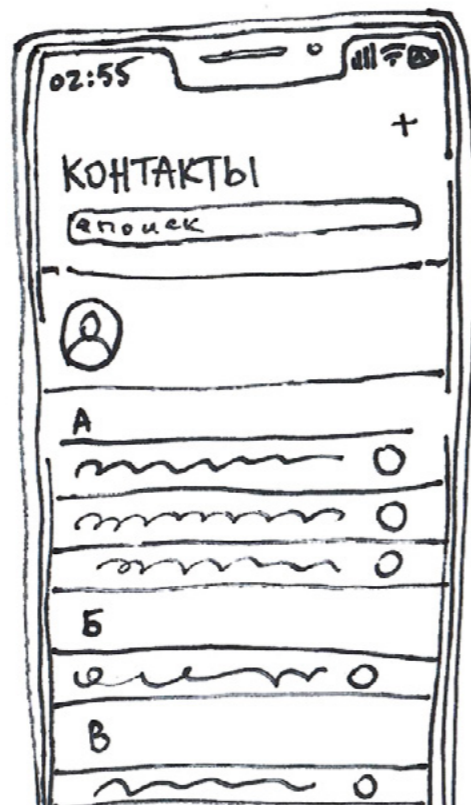
**Материалы, оборудование, помещение:** листы цветной бумаги/картона, скотч, ножницы, клей, фломастеры, краски

**Время:** 30-45 минут - на создание объекта, 30 минут - обсуждение

Участвующие объединяются в пары/тройки. Концентрируются на сильных сторонах своей инициативы/проекта, на том, чем можно гордиться, в чем их инициатива проявила себя хорошо или даже великолепно.

Каждая малая группа должна построить некий трехмерный объект - выражение уважения и признания своей инициативы. Участвующие придают ей форму, которая наиболее четко выражает суть инициативы группы [8].

Необходимо оставить места для символов, которые выражают ее основные достоинства: каждой группе необходимо придумать по символу, который что-то говорил бы группе и при этом был понятен не только команде, но и более широкому кругу людей. Представить, как сделанный объект выставят на мероприятии инициативы или опубликуют в социальных сетях.



## Взаимодействие в инициативе

**Цель:** диагностировать состояние людей в команде

**Количество людей:** 2-10 человек

**Материалы, оборудование, помещение:** заранее подготовленная таблица, ручки, фломастеры

**Время:** 30-60 минут

Предложите участвующим сначала индивидуально оценить утверждения ниже, а потом в команде обсудить каждое из них совместно:

не согласен / не согласна      1 2 3 4 5 6      полностью согласен / согласна

### шкала

- я чувствую, что команда ценит меня;
- у меня есть ощущение, что наша деятельность успешна;
- я готов/а взять на себя дополнительную ответственность; я верю в то, что мы справимся с начатой работой.

## Исполнение желаний

**Цель:** поддержание групповой атмосферы

**Количество людей:** 4-18 человек

**Материалы, оборудование, помещение:** -

**Время:** 20-40 минут

Каждый/каждая участник/участница группы придумывает 2 желания, которые реально исполнить «здесь и сейчас». Желания могут быть какие угодно, главное, чтобы они могли быть исполнены группой сразу же. Все по очереди говорят свои желания, и вся группа исполняет их [9].

## 2.5. ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ, РЕФЛЕКСИЯ И ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИНИЦИАТИВЫ

### ЧТО ТАКОЕ ОЦЕНКА И ДЛЯ ЧЕГО ОНА НУЖНА

Оценка - важный элемент “Велосипеда сопровождения”.

Оценка нужна, чтобы:

- удостовериться, что молодежная инициатива или молодежный проект хорошо работают на разных этапах реализации; идентифицировать сложности, с которыми сталкивается инициатива, и помочь ей принять решения по поводу необходимых изменений;
- узнать, отвечает ли менторская поддержка потребностям и ожиданиям молодежной инициативы;
- пересмотреть задачи и приоритеты молодежной инициативы;
- определить и обсудить персональные цели каждого человека в команде;
- отрефлексировать, какие компетенции (знания, навыки, отношения) развили молодые люди в процессе реализации своей инициативы.

Итоговая оценка может также проводиться для того, чтобы поставить точку в процессе сопровождения молодежной инициативы.

Во время оценки молодежной инициативы нужно обращать внимание на 3 взаимодополняющих элемента: 1) группа; 2) сам молодежный проект; 3) сопровождение.

Главная задача ментор\_ки определить, какие есть сложности и потребности в изменении, а также обсудить позитивные достижения молодежной инициативы. В этом случае, молодежная инициатива сможет постоянно расти и развиваться, как в области реализации своих мероприятий, так и при помощи скорректированной стратегии сопровождения [2].

## КОГДА ПРОВОДИТЬ ОЦЕНКУ И ЧТО ОЦЕНИВАТЬ

Несмотря на то, что оценка отмечена в качестве последнего этапа в модели “Велосипед сопровождения”, она должна проводиться регулярно в различные моменты реализации молодежной инициативы. Это постоянный процесс, который сопровождается обратной связью.

Представьте, что вы совершаете длинное путешествие на велосипеде: вы можете ехать без остановок до конца своего маршрута или останавливаться только тогда, когда случается что-то плохое, например, если вы прокололи колесо. Но вы также можете ехать с остановками, чтобы проверять периодически, все ли хорошо, в порядке ли ваш велосипед, достаточно ли накачаны колеса, как вы себя чувствуете, не устали ли вы.

Задача ментор\_ки при сопровождении молодежной группы - определять правильные моменты и предлагать методы для проведения оценки, учитывая потребности молодежной инициативы. Молодые люди не всегда осознают важность оценки, поэтому важно поговорить с ними о ценности обратной связи, рефлексии и оценки.

Предварительная оценка	В начале процесса сопровождения молодежной инициативы	Задача оценки - проанализировать цели и запланированные мероприятия, которые помогут достичь молодежной инициативе важных изменений в поведении целевой группы или в окружении. Важно понять и обсудить, насколько цели и мероприятия реалистичны, достижимы, а запланированные результаты измеримы и ведут к изменениям. Это также возможность прояснить цели обучения для каждого и каждой из молодых людей в процессе реализации инициативы.
------------------------	---	---

Промежуточная оценка	В середине процесса сопровождения молодежной инициативы	Задача оценки на данном этапе - удостовериться, что цели и методы их достижения выбраны верно. В результате промежуточной оценки вы сможете адаптировать свою стратегию сопровождения молодежной группы, перепроверить направления работы, идентифицировать достижения и вызовы. Это может быть возможностью определить и отпраздновать достижения молодежной группы на данном этапе.
Итоговая оценка	В конце сопровождения молодежной инициативы	Задача оценки - удостовериться, что изначальные цели и задачи были достигнуты, запланированные мероприятия были проведены и были эффективны. Итоговая оценка - возможность оценить эффективность молодежной инициативы. Можно также получить обратную связь от молодежной группы по поводу сопровождения, и отрефлексировать, какие компетенции развили молодые люди в результате реализации инициативы.
Отсроченная во времени оценка	Через определенный промежуток времени после окончания молодежной инициативы или процесса сопровождения	Задача этой оценки - определить эффекты обучения молодых людей после того, как инициатива закончилась, изменения у целевых групп и в местном сообществе. Это возможность исследовать достижения проекта после его окончания и как молодые люди используют компетенции, приобретенные в рамках молодежной инициативы, в других сферах жизни.

## ПОЧЕМУ МОЛОДЫМ ЛЮДЯМ ВАЖНО САМОСТОЯТЕЛЬНО ОЦЕНИВАТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ СВОЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ?

Важно, чтобы инициативы научились самостоятельно оценивать свою деятельность и запрашивать обратную связь от участвующих, потому что эта компетенция помогает им развиваться, улучшать свою деятельность, быть более эффективными, мыслить критически и создавать нужные другим людям продукты или услуги.

Как можно запросить обратную связь и оценить мероприятие:

- молодые люди могут попросить участвующих высказаться в общем кругу в конце мероприятия;
- молодые люди могут подготовить анкеты оценки (бумажные или [онлайн](#));
- посмотрите методы оценки и подведения итогов в конце этой главы.



## ЧТО ТАКОЕ РЕФЛЕКСИЯ И КАК ЕЕ ОРГАНИЗОВАТЬ?

Часто рефлекссию и оценку могут путать. Хотелось бы поделиться нашим пониманием и предложить несколько способов ее применения. Мы используем рефлекссию как инструмент для развития осознанности. Рефлексия для нас – основная часть обучения через опыт. В ходе рефлексии мы обсуждаем эмоциональные реакции и видение процесса. Именно этим она отличается от оценки, так как оценка связана больше с обсуждением эффективности и достижений, развития. Рефлексия после проведенного мероприятия, на встречах команды - сильный инструмент для роста.

Возможные этапы проведения рефлексии:

## А) ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ РЕАКЦИИ

Мы предлагаем поделиться эмоциональными реакциями по поводу того, как молодые люди пережили конкретный опыт, как чувствуют себя после встречи, мероприятия, конфликта. На этом этапе важно, чтобы все желающие смогли высказаться. Также важно не допускать никаких дискуссий или споров по поводу того, как кто-то должен „правильно“ или „неправильно“ себя чувствовать.

Каждая эмоция, испытанная во время процесса, очень ценная. Важно их услышать и постараться понять. Нередко людям сложно определить конкретные эмоции. Часто на вопрос „как самочувствие“ или „какие пережили эмоции?“ участвующие отвечают „нормально, все хорошо“. Такой ответ скорее показывает избегание обсуждения эмоций. Осознанность и осознание своих эмоций для участников - процесс сложный. Это еще одна компетенция (эмоциональный интеллект), которую можно и нужно развивать. На этом этапе надо постараться, чтобы люди как можно точнее определили эмоции, потому что это самые верные индикаторы конкретного опыта. Но ментору или менторке не стоит быть слишком настойчивыми, молодые люди могут быть к этому не готовы.

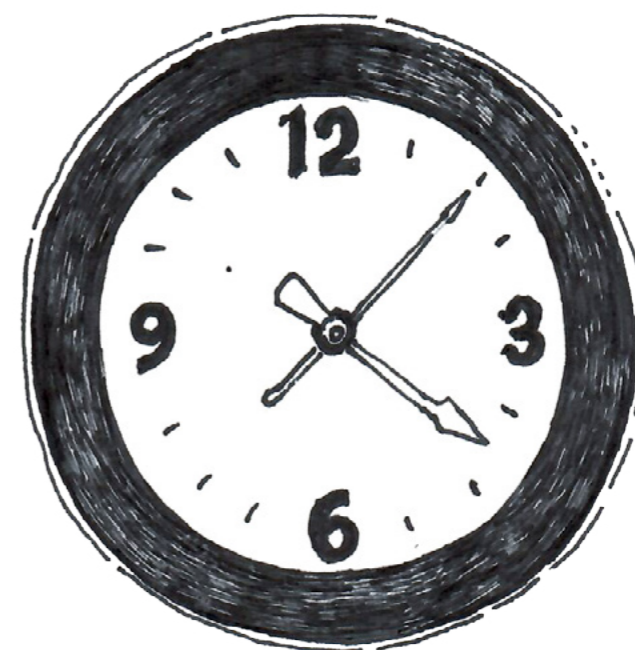
Если не получается выделить конкретные эмоции, предложите группе готовые карточки с названиями эмоций (их можно разложить на полу или развесить на стене). Также можно предложить группе подумать и составить список эмоций. А потом из списка будет выбрать нужную эмоцию.

## Б) ОБСУЖДЕНИЕ ПРОЦЕССА. ВОСПРОИЗВЕДЕНИЕ СИТУАЦИИ, КАК ВСЕ ПРОИСХОДИЛО

Обычно мы просим, чтобы каждый человек поделился своим видением процесса. При этом важно слушать и услышать, не стараться переубедить или переспорить. Если это удастся, то возникает момент обучения – люди услышали другие „правды“. Когда люди делятся разными переживаниями, они развивают чувствительность по отношению друг к другу и приобретают новый опыт.

Задача ментор\_ки – помочь осознать, какие собственные действия и действия других людей спровоцировали именно такие эмоциональные реакции, несмотря на то, каков был опыт – легкий или трудный, позитивный или непростой. Надо постараться, чтобы люди осознали последствия своих действий и своего поведения (что именно делал/а я и что другие, были ли мои и их эмоции именно такими, как мы описали).

Шаги А и Б можно менять местами, в зависимости от характера деятельности, интенсивности опыта и ваших целей обучения [3].



## МЕТОДЫ ОЦЕНКИ И РЕФЛЕКСИИ



**Цель:** оценка реализации инициативы или мероприятия

**Количество людей:** 3-20 человек

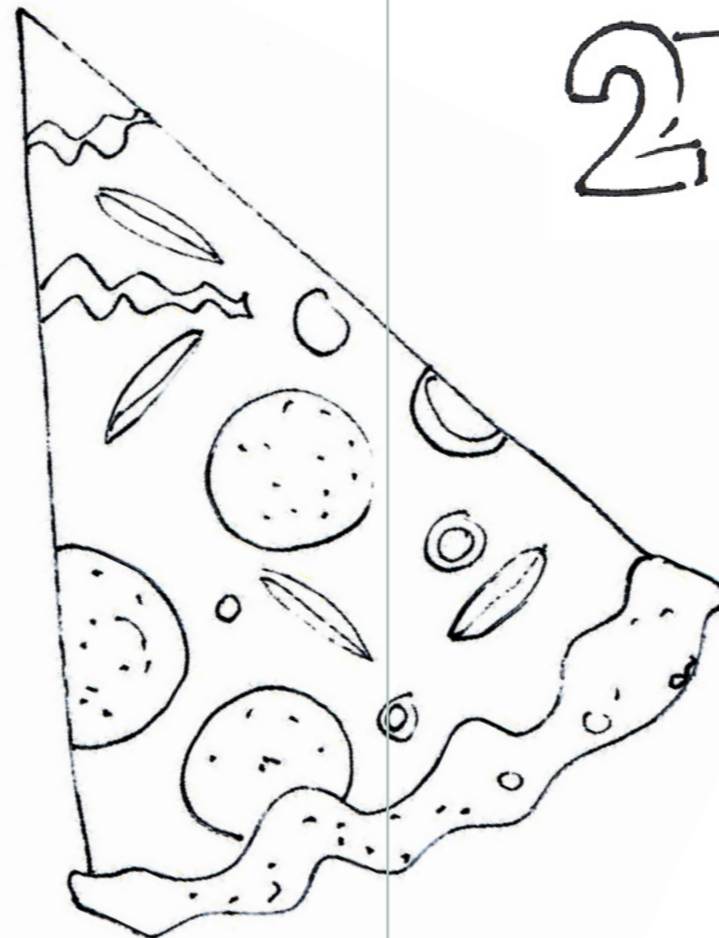
**Время:** 40-60 минут

**Материалы, оборудование, помещение:** маркеры, лист А1 с рисунком круга, разделенного на 6-8 секторов. Каждый сектор соответствует одному из аспектов, который ментор\_ка предлагают оценить. Важно подписать каждый сектор, например, коммуникация, атмосфера в команде, личное участие, поддержка от ментор\_ки, др. Один сектор можно оставить пустым и решить вместе с инициативой, что бы она хотела оценить. Данный метод необходимо проводить в аудитории или на природе, где люди могут сидеть в кругу.

Сообщите группе, что пришло время провести промежуточную или итоговую оценку реализации молодежной инициативы.

Для этого вы предлагаете диаграмму - пиццу/пирог. Расскажите об аспектах, по которым вы предлагаете инициативе дать обратную связь. Предложите каждому и каждой в группе поставить свою оценку по каждому из предложенных аспектов - взять маркер и поставить точку (или символ) в секторе (на каждом из кусочков пиццы). Чем ближе точка к центру пиццы, тем выше степень удовлетворенности людей, чем дальше от центра (ближе к корочке) стоит точка, тем ниже удовлетворенность по параметру.

После того, как все люди в группе оценили реализацию инициативы, поставив точки, вы можете попросить людей прокомментировать их оценки. Если есть точки, которые расположены очень далеко от центра, вы можете попросить группу о рекомендациях - что необходимо изменить в дальнейшей работе молодежной инициативы?



**Цель:** получить обратную связь от других людей из молодежной группы

**Количество людей:** 2-14 человек

**Материалы, оборудование, помещение:** бумага, ручки, фломастеры, цветные мелки, краски

**Время:** 30-40 минут

Можно начать с того, что все мы разные, по-разному видим друг друга, по-разному воспринимаем. Предложите участвующим представить себе каждого члена группы каким-нибудь цветом и изобразить его на бумаге.



### Индивидуальная работа

Каждый и каждая на своем листе бумаги изображает остальных членов группы определенными цветами - по порядку, в котором они сидят в кругу. Начать нужно с себя, изобразив себя каким-то цветом.



### Обсуждение

В общем кругу участники делятся информацией, кто и каким цветом кого представляет [3].

Вариант:

Видение и восприятие другого человека можно изобразить при помощи символа. Это могут быть предметы, животные, растения и т.д.

## Пять пальцев

**Цель:** подвести итоги встречи/мероприятия и отрефлексировать, как себя чувствуют люди, что происходило, что можно изменить в будущем

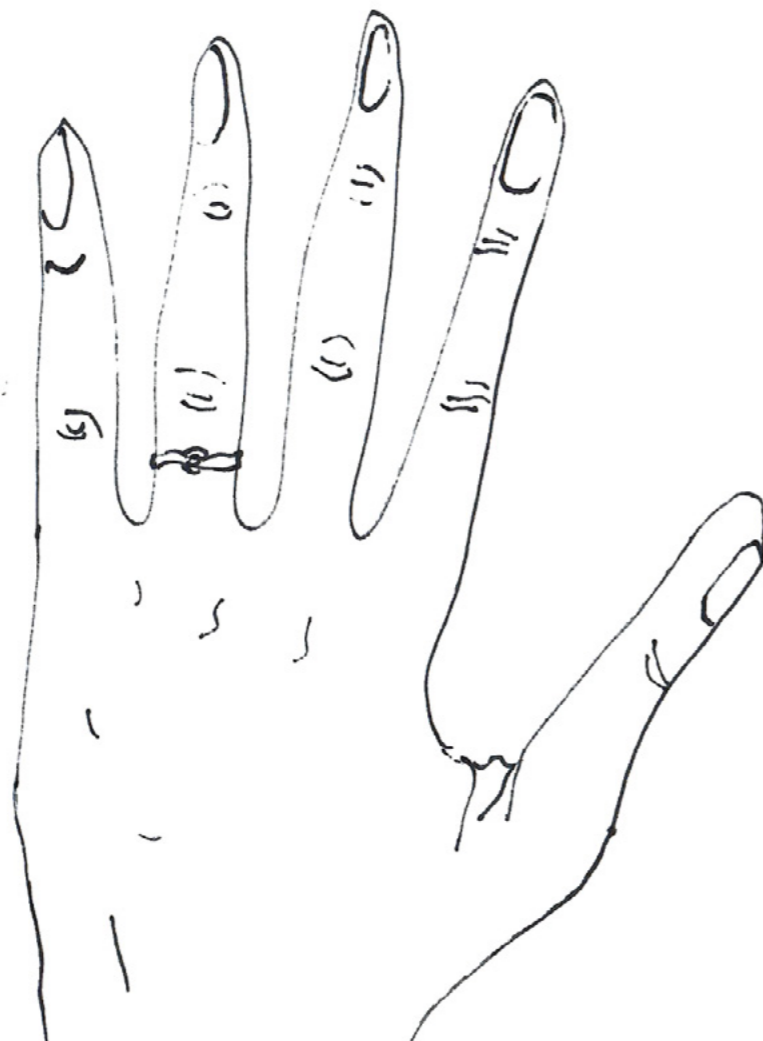
**Количество людей:** 3-15 человек

**Материалы, оборудование, помещение:** -

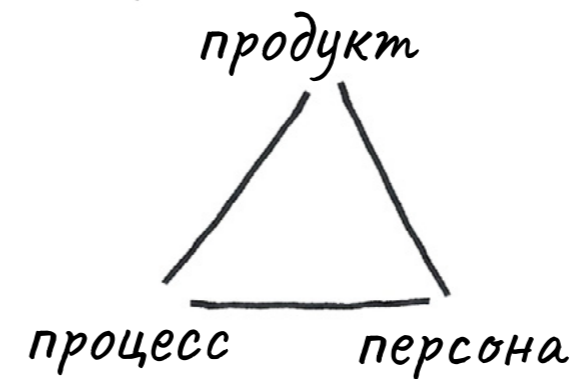
**Время:** 20-40 минут

Предложите участвующим оценить встречу/мероприятие методом “5 пальцев”. Это значит, что на счет раз-два-три, все одновременно должны выбросить то количество пальцев, на которое они оценивают встречу или мероприятие, 5 - это самая высокая оценка (было очень полезно, высокая степень удовлетворенности), 1 - самая низкая (не понимаю, что у тут делаю, не было ничего полезного).

Можно попросить некоторых прокомментировать поставленные оценки [3].



## Продукт, процесс, персона



**Цель:** отрефлексировать реализацию инициативы или мероприятия, может использоваться для оценки работы в команде

**Количество людей:** 3-15 человек

**Время:** 40-60 минут

**Материалы, оборудование, помещение:** листы бумаги А4, фломастеры, лист бумаги А1, флипчарт или стена, скотч.

В совместной работе всегда можно выделить три аспекта - **продукт** (насколько люди довольны результатом, который у них получился), **процесс** (насколько люди удовлетворены рабочими процессами - коммуникацией, принятием решений, распределением ролей, взаимодействием, др.), **персона** (насколько учитывались потребности каждого и каждой в команде, было ли пространство для самореализации, насколько комфортно чувствовали себя люди, насколько они довольны своей ролью).

Предложите каждому и каждой в группе взять лист бумаги и нарисовать свой треугольник. Попросите людей индивидуально оценить каждый параметр от 0 до 10 (где 0 - неудовлетворительно, а 10 - лучше не бывает). После того, как все сделали индивидуальные треугольники, попросите людей рассказать друг другу о своих оценках и почему именно такие баллы были поставлены по каждому из трех аспектов. Дайте задание группе договориться в процессе обсуждения об общих оценках по каждой из вершин треугольника.

*! Нельзя вычислять среднее арифметическое, необходимо прийти к консенсусу.*

После того, как группа договорилась об общих оценках, попросите рассказать о том, каким был процесс обсуждения и попросите группу сформулировать рекомендации на будущее по поводу совместной работы [3].

## Метафорические карты

**Цель:** рефлексия после реализации инициативы

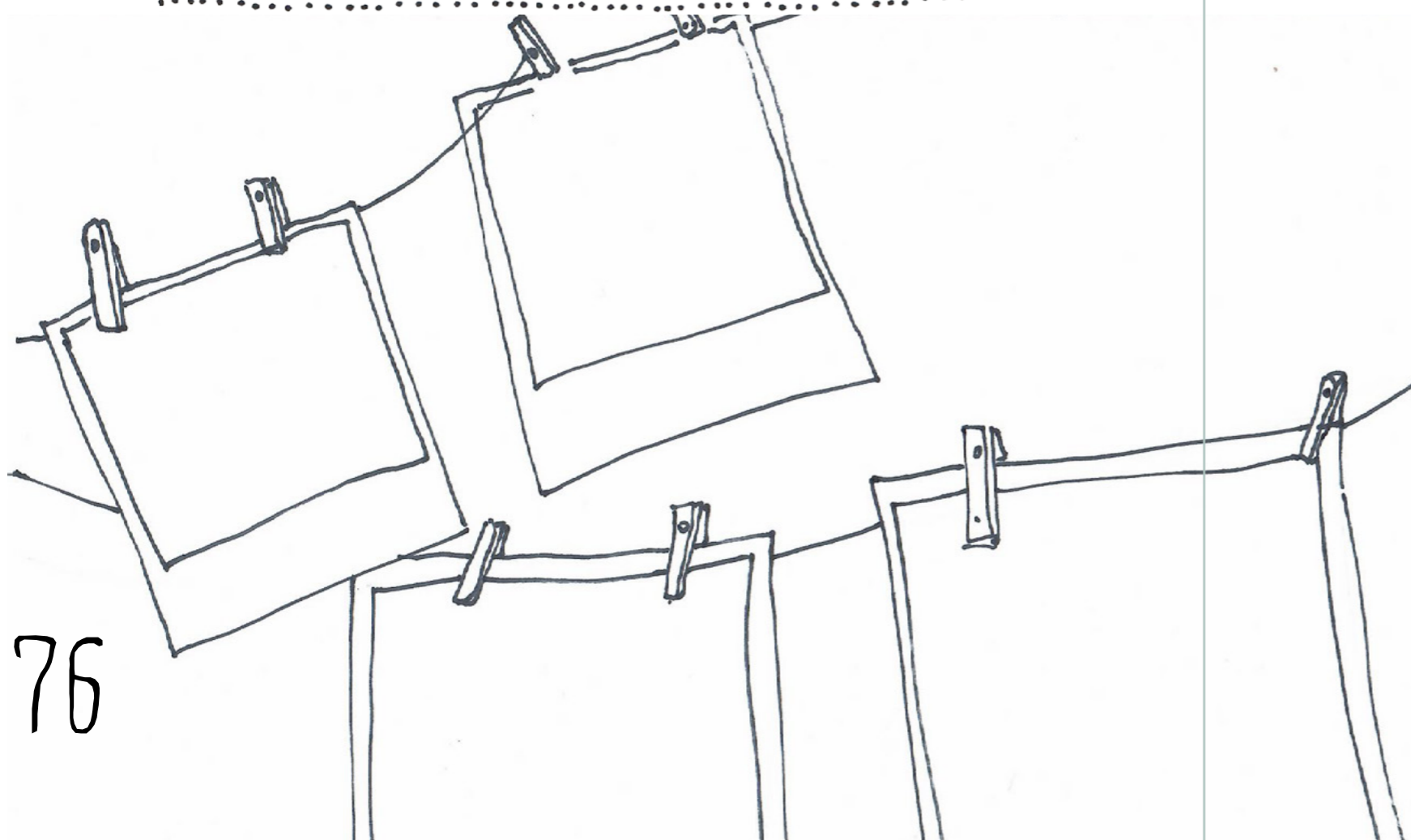
**Количество людей:** 3-15 человек

**Материалы, оборудование, помещение:** метафорические карты, свечи для создания уютной атмосферы

**Время:** 40-60 минут

Ведущий/ведущая предлагает участвующим выбрать карту с вопросом «Как вы себя чувствовали во время реализации инициативы?» (можно изменить вопрос в зависимости от ситуации). Участвующие рассказывают, как картинка отражает их видение ситуации и чувства. Визуальные материалы часто дают толчок для ассоциаций и глубокого обмена идеями.

Для метода можно использовать метафорические карты, карты из игры Dixit, или картинки (по различным темам и ассоциациям), чтобы люди могли найти отражение своим и позитивным, и некомфортным чувствам и образам.



## Незаконченные предложения

**Цель:** оценить работу ментор\_ки, получить обратную связь от инициативы о процессе сопровождения

**Количество людей:** 2-15 человек

**Материалы, оборудование, помещение:** бумага, ручки, фломастеры

**Время:** 30-60 минут

Следующий инструмент помогает оценить разные аспекты процесса коучинга. Это неформальный способ, помогающий узнать о мыслях и чувствах молодых людей, которых вы обучали. Этот способ позволяет узнать: что им понравилось, что не понравилось, что бы они предпочли изменить.

На флипчарте или на проекторе написаны 5-6 незаконченных предложений: «Я чувствую...», «Мне не хватило...», «Я бы хотел\_а...», «Мне очень понравилось...», «Я рекомендую...». Фразы можно адаптировать в соответствии с тем, что вы хотите оценить. Важно позволить молодым людям оглянуться на то, что происходило и дать рекомендации на будущее. Важно отметить, что это упражнение необходимо для достижения успеха, и что все идеи и советы молодых людей будут восприняты серьезно. Предложите молодым людям за 15 минут записать окончания фраз. Это поможет тем, кто не чувствуют себя достаточно уверенно, чтобы говорить вслух, или стесняются.

Попросите каждого и каждую прочитать 2 дополненных предложения вслух (по 1 минуте на человека). Если молодые люди работают в малых группах, предложите прочитать все предложения. После того, как предложения были озвучены, можно провести обсуждение сказанного. Постарайтесь избегая упреков и оправданий [2].

## 2.6. РЕШЕНИЕ НЕСТАНДАРТНЫХ СИТУАЦИЙ

В процессе реализации инициативы могут возникнуть нестандартные ситуации. Это нормальный процесс, и одной из функций ментора и менторки становится помочь молодым людям преодолеть сложности во взаимодействии и коммуникации, а также научиться конструктивному поведению в непростых ситуациях на основе этого опыта.

### КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ В КОМАНДЕ

Конфликты - естественный процесс, который возникает при столкновении различных точек зрения, потребностей и интересов. Разрешение конфликтных ситуаций - компетенция, которая также развивается в процессе реализации инициативы, и роль ментор\_ки в этой ситуации - поддержать группу, и помочь ненасильственно проговорить свои чувства и потребности и прийти к общему решению.

Для обсуждения “горячих/острых” тем мы предлагаем использовать структуру **ненасильственной коммуникации**:

Когда я вижу, слышу \_\_\_\_\_  
(факт, безоценочное наблюдение)

Я чувствую \_\_\_\_\_ (ваше чувство)

Потому что я бы хотел\_а/ у меня есть потребность \_\_\_\_\_  
(ваша потребность)

Мог\_ла бы ты \_\_\_\_\_ (предложение, просьба)

Когда люди без осуждения, искренне и от сердца говорят о своих чувствах и потребностях, намного легче достичь синергии и прояснить что важно, каждой и каждому.

Бывает, что при конфликтных ситуациях люди избегают общения, или становятся закрытыми. Мы наблюдаем в своей работе, что именно через общение и прояснение интересов сторон лежит путь к разрешению конфликта [10].

### ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Часто к конфликтам и напряжению между людьми приводит неумение давать и получать конструктивную обратную связь. Под обратной связью мы понимаем личное высказывание о том, что вы чувствуете и думаете на счет действий другого человека или группы людей.

**Как давать обратную связь молодежной инициативе:**

1. Обратная связь должна касаться конкретных наблюдаемых вами действий и поведения и их влияния на процесс реализации молодежной инициативы и ее результаты.
2. Ваше восприятие, реакции и мнения относительно процессов в молодежной инициативе или поведения ее членов должны быть представлены как ваше личное мнение, а не как факты.
3. Убедитесь, что обратная связь относится к происходящим в инициативе процессам, результатам или поведению, а не к группе молодых людей или к личностям.
4. Если ваша обратная связь относится к процессу реализации инициативы, обсудите “сильные” и “слабые” стороны процесса и конкретное поведение, которое помогает или препятствует эффективной работе и достижению поставленных целей.



5. Обсуждая проблемные ситуации мотивируйте группу найти способы, как можно улучшить ситуацию. Если необходимо, предложите варианты решения. Дискуссия может привести к установлению договоренностей, процедур или плану действий по решению проблемы.

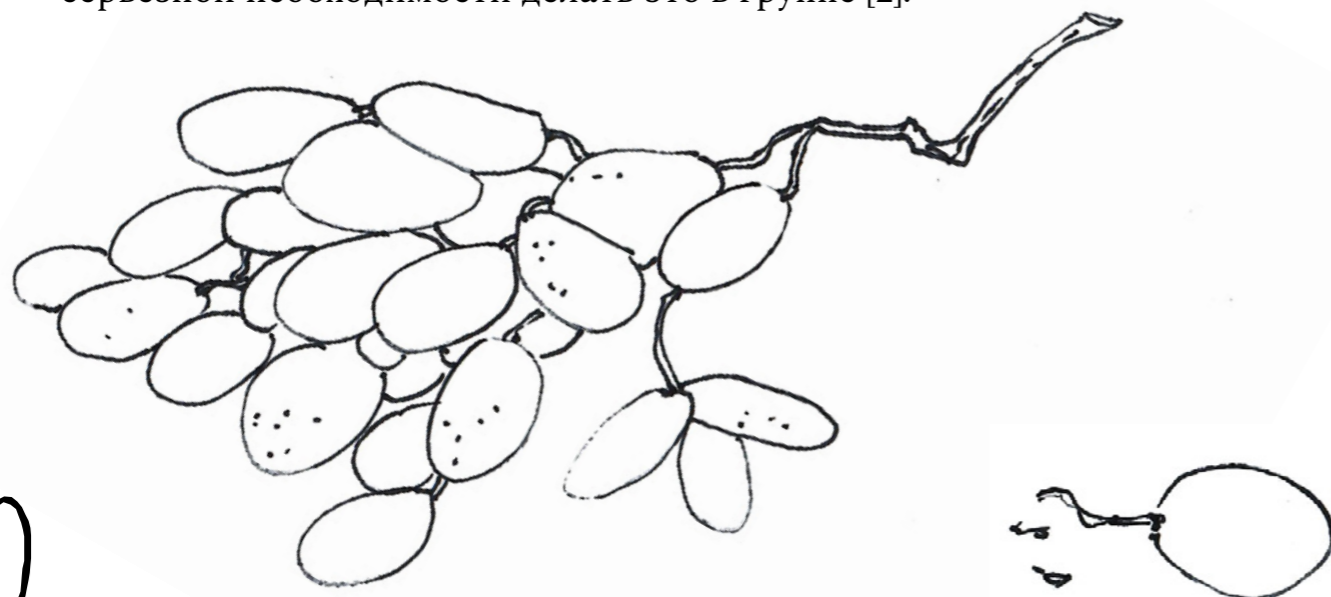
6. Избегайте упрощенных оценочных формулировок, как “хорошо” или “плохо”.

7. Избегайте фраз, которые могут вызвать сильную эмоциональную реакцию со стороны молодежной группы или конкретного человека и вызвать желание защищаться. Если вы столкнулись с такой реакцией, работайте с самой реакцией и пытайтесь ее трансформировать вместо того, чтобы убеждать людей в своей правоте, предоставляя аргументы и дополнительную информацию.

8. Давайте обратную связь так, чтобы люди чувствовали, что их принимают такими, какие они есть, не теряли чувство собственного достоинства и понимали, что они имеют полное право быть другими и отличаться.

9. Чаще всего наиболее эффективная обратная связь - это обратная связь, которая дана как можно быстрее после произошедшего события, ситуации, мероприятия.

10. Если ваша обратная связь касается действий и поведения одного конкретного человека, дайте ее индивидуально, если нет серьезной необходимости делать это в группе [2].



## ВНЕШНИЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА ПОМЕШАЛИ РЕАЛИЗОВАТЬ ИНИЦИАТИВУ

В молодежной работе довольно часто случаются непредвиденные ситуации, и функция ментора или менторки – помочь молодым людям конструктивно их преодолеть, поддержать мотивацию и выработать стратегию для дальнейших действий.

*Пример*

Молодые люди решили провести образовательное мероприятие о возможностях обучения за границей на государственной площадке. Они согласовали все с площадкой, но когда начали распространять информацию, Горисполком повлиял на администрацию площадки и молодым людям отказались предоставлять площадку.

В этой ситуации можно вернуться к целям и обсудить чувства относительно произошедшего, мотивацию к участию, провести брейнсторминг идей и прописать возможные варианты действий в этой ситуации.

### Как мог бы выглядеть список идей:

- поискать другую площадку;
- наладить доверие с Горисполкомом, изучить городской План молодежных мероприятий и реализовать идею в рамках этого плана;
- провести вебинар, потому что для него не нужна будет площадка;
- организовать личные онлайн-беседы с теми, у кого был опыт обучения за границей и интересующейся молодежью;
- предложить ближайшим фестивалям стать со-организаторами и провести свои активности;
- поискать похожие проекты и поговорить с ними об их опыте, спросить, были ли у них похожие ситуации и как они их решали.

Создание идей о том, что можно сделать в сложной ситуации и дальнейшие конструктивные действия помогают молодым людям развить навыки самостоятельности, ответственности, креативности и проактивности.

## МЕТОДЫ ДЛЯ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ И РАБОТЫ СО СЛОЖНЫМИ СИТУАЦИЯМИ



**Цель:** разработать и зафиксировать личные идеи или возможные решения проблемы, зафиксировать имеющиеся знания и мнения, анонимно представить мнения, найти консенсус или темы для дальнейшего обсуждения.

**Количество людей:** 2-14 человек

**Материалы, оборудование, помещение:** бумага разных цветов, ручки, фломастеры

**Время:** 40-60 минут

Опрос с карточками имеет смысл тогда, когда в группе существуют различные мнения и идеи, и проводится, когда для размышления необходимо время или же требуется анонимность мнений.

Если обсуждаемых вопросов несколько, важно подготовить достаточное количество карточек разных цветов (каждый цвет соответствует определенному вопросу). Каждому человеку в группе дается 10-15 минут для индивидуального заполнения карточек (одна карточка - один ответ). Когда карточки заполнены, они озвучиваются в группе, группируются в подгруппы (можно выделить для подгрупп названия). Метод помогает создавать решения поставленных в начале вопросов/сложных ситуаций [4].



**Цель:** найти возможные способы решения сложных ситуаций, используя ресурсы группы и советы членов группы. Развивать навыки активного слушания. Учиться конструктивно вести дискуссии.

**Количество людей:** 2-30 человек

**Материалы, оборудование, помещение:** бумага, ручки, фломастеры

**Время:** 40-60 минут

Участствующие объединяются в малые группы по 3 человека. Представляется структура консультирования:

- 1 человек говорит, 2 остальных только слушают (до 5 минут);
- 1 человек молчит и только слушает, остальные два разговаривают между собой, озвучивают, что бы они посоветовали первому (до 5 минут);
- 1 человек реагирует. Общая дискуссия о том, как лучше преодолеть возникающие трудности (до 5 минут);
- Через 15 минут люди в группе меняются ролями, и тогда кто-то другой рассказывает, а двое остальных слушают (повторяются шаги 1, 2, 3).

### Вопросы для рефлексии:

- Была ли польза от консультирования с коллегами? Какая?
- Что было сложно или легко в работе по такой структуре? Почему?
- Какие решения были найдены? [3].

Метод очень подходит для работы над идеями. Участвующие получают множество советов, их идеи становятся более реальными, более конкретными. Метод подходит также для планирования любой деятельности, связанной с проектами или личностным ростом.

# ЧТО МОЖЕТ РЕАЛИЗОВЫВАТЬ МОЛОДЕЖНАЯ ГРУППА? ОТ "А" ДО "Я"



## **Арт-объекты и перформансы**

Что только не придумывают: лед на площади оставить в знак глобального потепления, картину из мусора сделать для поднятия проблемы загрязнений, перформанс о правах человека на фестивале провести.



## **Блог**

Существует огромное количество платформ, где молодые люди рассказывают о том, что им важно: видеоблоги, текстовые блоги, фото блоги, каналы в чатах.



## **Видео**

Создание видеоролика или мультфильма на волнующую тему. Видео может быть распространено в социальных сетях и в СМИ, а также презентовано на отдельном мероприятии.



## **Воркшоп неформального образования/тренинг**

Молодые люди разрабатывают или адаптируют из литературы программу воркшопа или тренинга и приглашает целевую группу развить знания, навыки и отношения по этой теме.



## **Вышивка/шитье**

Молодые люди проводят воркшопы по пошиву эко-сумок, вышивке феминистских лозунгов, перешиву старой одежды - уверены, что можно еще много чего придумать в этом направлении.



## **Граффити/мурал**

Молодые люди выбирают площадку, готовят эскиз мурала, и реализуют свою задумку, предварительно согласовав с городской/районной администрацией. Создание мурала может сопровождаться мероприятиями во дворе с привлечением соседей.



## **Изучение иностранных языков**

Любую тему можно освещать еще и на иностранном языке. В этом двойная польза - и изменения продвигают, и язык иностранный помогают людям развивать.



## **Кинопросмотр с обсуждением**

Молодые люди выбирают фильм, приглашают зрителей, готовят вопросы для обсуждения и самостоятельно проводят обсуждение после кинопросмотра.



## **Клуб поддержки**

Если проблема целевой аудитории в недостатке поддержки и сообщества, то создают клубы, где люди могут познакомиться, найти единомышленников и единомышленниц. Это могут быть обсуждения, игры или кинопросмотры за чашечкой чая.



## **Онлайн-вебинары/курсы**

Если не всегда получается физически встретиться с целевой группой, но хочется личного контакта - молодые люди проводят онлайн встречи или вебинары.



## **Открытки/наклейки**

Молодые люди разрабатывают иллюстрации или делают фотографии на волнующие их темы и распространяют открытки среди целевой аудитории.



## **Песни/стихотворения**

Формат стар как мир, но по-прежнему работает. Молодые люди используют как классические формы - стихотворения, так и белую поэзию и хайку, чтобы рассказать о том, что их волнует. В сочетании с музыкой рождаются песни разных направлений. Например, рэп пишут и о бедноте, и о правах человека, и о загрязнении природы.



## **Поход на природу/лагерь на природе**

Совместный поход на природу может помочь развить навыки самостоятельности, уверенности в себе, сформировать сообщество. Можно добавить элементы неформального образования в программу. А также чудесно отдохнуть!



### **Праздник двора**

Мероприятия во дворах помогают сформировать местное сообщество, где люди потом смогут совместными усилиями решать волнующие их проблемы. Поэтому в процесс планирования праздника активно вовлекают соседей.



### **Приготовление еды**

Такое просто повседневное действие помогает объединять людей, развивать межкультурные компетенции, преодолевать расовые и гендерные стереотипы.



### **Сайты и мобильные приложения**

Информационные технологии делают нашу жизнь лучше, и многие проблемы решаются, благодаря специальным сервисам.



### **Спортивные мероприятия**

Спортивные мероприятия помогают поддержать здоровье, а еще могут стать инструментами продвижения тем феминизма, недискриминации и преодоления стереотипов.



### **Стикерпак в мессенджере**

Набор визуальных изображений, который можно использовать в переписке в мессенджерах. Смешной стикерпак может стать вирусным, и быстро распространиться от человека к человеку.



### **Танцы**

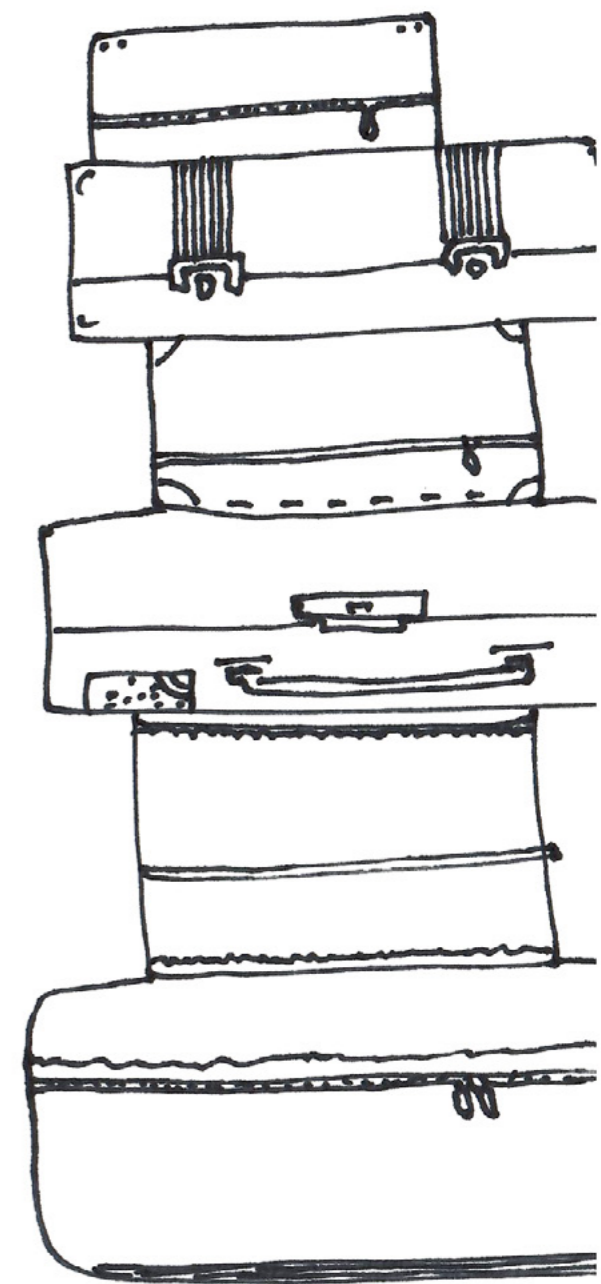
Танцуют и во дворах с соседями, и за права студентов, и против насилия над женщинами. Так что слушайте сердце и танцуйте за то, во что верите.



### **Форум-театр**

Интерактивный театр, где зрители смогут стать актерами и “прожить” придуманную историю, обучиться новым стратегиям поведения.

**И другое!**



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ключевые компетенции для обучения в течение всей жизни – Европейские рамочные установки: рекомендации Парламента и Совета Европы о ключевых компетенциях обучения в течение жизни. / Пер. с англ. Р.Синельниковой. 2006. URL: <http://adukatar.net/klyuchevy-e-kompetentsii-dlya-obucheniya-v-techenie-vsej-zhizni/>

2. Coaching Guide: Youth Initiatives and Participation. Mario d'Agostino, Jochen Butt-Pośnik, Milena Butt-Pośnik, Pascal Chaumette, Ülly Enn, Heike Hornig, Nerijus Kriauciunas. Available at: [https://www.salto-youth.net/downloads/toolbox\\_tool\\_download-file-385/coaching\\_guide\\_www.pdf](https://www.salto-youth.net/downloads/toolbox_tool_download-file-385/coaching_guide_www.pdf)

3. Руководство для работающих с группами молодежи: опыт неформального обучения в Литве. / Ж. Гайлюс, А. Малинаускас, Д. Петкаускас, Л. Рагаускас. – Варшава, 2013. URL: <http://mitteformaalne.archimedes.ee/wp-content/uploads/2015/02/handbook-for-people-working-with-youth-groups-ru-final.pdf>

4. Тренер – группа – семинар: другой путь образования молодежи. / А. Богдзевич, О. Иванова, А. Назина, М. Степанов. – Берлин, 2009. URL: <https://www.mitost.org/editions/trener/grupa-seminar/trener-grupa-seminar-ru.pdf>

5. Фандрайзинг для праектаў у сферы культуры: рэкамендацыі для пачаткоўцаў. / Ю.В. Станкевіч. – Эканоміка і менеджмент у сферы культуры: [манаграфія] / І.Б. Лапцёнак [і інш.] – Мінск: Інстытут культуры Беларусі, 2016. – С. 106.

6. Компас: пособие Совета Европы по образованию в сфере прав человека с участием молодежи, 2002. Сайт Совета Европы [Электронный ресурс]. URL: <https://www.coe.int/ru/web/compass/>

7. Методы повышения эффективности групповой работы на совещании: сайт МКУ «Центр по комплексному обеспечению учреждений сферы образования» Москаленского муниципального района Омской области [Электронный ресурс]. URL: <http://rcio.mosk.obr55.ru/wp-content/uploads/2017/03/Методы-повышения-эффективности-групповой-работы-на-совещании.pdf>

8. Команда. Консультирование и тренинг организаций. / К. Фопель. – Москва, 2005.

9. Технология ведения тренинга. / К. Фопель. – Москва, 2007.

10. Язык жизни. Ненасильственное общение. / Маршалл Розенберг – Москва: ООО Книжное издательство «София», 2018.

11. Youth Initiative Project Guide. – Youth Work Service of Léargas, Ireland.



*Пособие создано в рамках долгосрочного обучающего курса  
«Пул молодежной работы» общественной организации  
«Молодежный образовательный центр «[Фиальта](#)»*

По всем вопросам пишите нам  
на адрес электронной почты [falta.city@gmail.com](mailto:falta.city@gmail.com).