

Мы сотрудничаем. Эффективная передача польского опыта

Руководство по проведению
ознакомительных поездок

Краков 2014

Координатор издания:
Сильвия Гайовник

*Руководство на польском языке издано в рамках реализации проекта **Мы сотрудничаем. Повышение эффективности передачи польского опыта**. Проект финансируется в рамках Программы польско-американского Фонда Свободы «Перемены в регионе» – РИТА, реализуемой Фондом образования для демократии в 2011 году.*

Перевод, редактирование и корректура русского издания:
Пётр Куспыс

Типографская раскладка:
Пётр Понедзялэк

Перевод на русский язык осуществлён в рамках проекта *Эффективная передача опыта*, реализованного при финансовой поддержке Министерства иностранных дел Республики Польша в рамках конкурса «Поддержка местного самоуправления и гражданского общества как аспектов внешней политики Польши 2014».

Издание выражает только взгляды авторов и не может быть идентифицировано с официальной позицией Министерства иностранных дел Республики Польша.



FUNDACJA KULTURY
CHRZEŚCJAŃSKIEJ "ZNAK"

Издатель: Фонд христианской культуры ЗНАК, Краков 2014

Содержание

| | |
|---|----|
| Вступление | 5 |
| <i>Гжегож Дэмель</i> , Мы сотрудничаем. Эффективная передача польского опыта | 7 |
| <i>Алёна Доля, Артём Сабадаж</i> , Чего ожидаем от поездки в Польшу? – украинская перспектива | 13 |
| <i>Эва Скочкова, Сильвия Гайовник</i> , Как мы организуем ознакомительные поездки? Польская перспектива | 28 |
| <i>Пётр Куспыс</i> , Роль переводчика | 50 |
| Сведения об авторах | 59 |
| Информация о фонде | 63 |

Вступление

Предлагаем Вашему вниманию руководство, подготовленное в рамках проекта: *Мы сотрудничаем. Повышение эффективности передачи польского опыта*. Проект финансировал Польско-американский фонд Свободы в рамках программы: *Рита. Перемены в регионе*.

В рамках проекта, состоявшегося 24-28 октября 2011 года, в Кракове находились два эксперта из Украины (представитель общественной организации и представитель органов местного самоуправления). Вместе с консультантами фонда Знак и органов местного самоуправления, осуществляющих сотрудничество с партнёрами из Украины, была предпринята попытка по разработке модели передачи польского опыта.

Главная задача данного руководства состоит в том, чтобы повысить эффективность передачи польского опыта партнёром с Украины и других стран бывшего Советского Союза, организуя разнообразные тематические ознакомительные поездки и встречи с представителями различных учреждений.

Мы не стремились указывать на ошибки. Однако имея многолетний опыт (как принимающая организация) в подготовке и осуществлении ознакомительных поездок, стажировок и встреч с разными группами из-за восточной границы Польши, мы посчитали, что необходимо обратить Ваше внимание также на организационные вопросы. Данный подход позволит лучше запланировать подобные мероприятия – по тематике, как и по техническим вопросам, – чтобы в результате такие поездки были плодотворными. Предлогом эффективной передачи польского опыта есть их понятная презентация, учитывающая различия и специфику страны участников данной программы. Кроме того, опыт, который мы намерены передать, должен учитывать тот факт, что незнание наших – или в более широком смысле – европейских решений в области функционирования

демократического государства и гражданского общества, приводит к тому, что некоторые элементы намного труднее адаптировать, чем бы хотелось.

Большинство из Вас пользуются грантами, финансируемыми за счёт государственных средств, т.е. денег налогоплательщиков. Поэтому проекты по оказанию помощи необходимо реализовать таким образом, чтобы у Вас не было чувства зря потраченных ресурсов, и чтобы поездки в Польшу не ограничивались только к туризму.

В руководстве мы попытались обратить внимание на различные контексты и все элементы, без которых любая ознакомительная поездка теряет свой смысл (например, сотрудничество с зарубежным партнёром, работа с профессиональным или непрофессиональным переводчиком и т.д.). Темы, касающиеся организации поездок и встреч, мы анализировали как с точки зрения организатора, так и с точки зрения учреждений, часто принимающих участников ознакомительных поездок (общественные организации, местные органы власти различных уровней).

Мы хотим поблагодарить администрацию уезда в городе Бендзин, Управление гмины Рацеховице, Марию города Мехув, Польскую гуманитарную акцию и Ассоциацию Вилла Декия за их большой вклад в разработку данного руководства.

Мы надеемся, что наши предложения будут для Вас полезными при реализации проектов по оказанию помощи.

*Сильвия Гайовник
Координатор проекта,
Секретарь Правления Фонда
христианской культуры ЗНАК, Краков*

Мы сотрудничаем. Эффективная передача польского опыта

Гжегож Демель

Идея проекта, результатом которого является данное руководство, появилась в течение реализации предыдущих совместных программ участниками, которые образовали команду авторов руководства. Пять совместных проектов по обучению в Польше в рамках ознакомительных поездок, дискуссии, комментариев и формальной оценки проектов, позволили создать концепцию «руководства», в основе которого лежит наш собственный опыт, впечатления и наши ошибки.

Мы решили разработать руководство, охватывающее весь наш опыт по сотрудничеству с партнёрами из-за польской восточной границы. Чтобы не ограничиваться исключительно к собственным впечатлениям и замечаниям, мы провели своеобразный эксперимент, организовав в органы местного самоуправления и общественные организации поездки для экспертов, имитирующие стандартные ознакомительные поездки. Во время этих встреч состоялись дискуссии о способах передачи польского опыта. Поездки получили рабочее название «лаборатория». Нас интересовало в первую очередь не то, «что» показывает принимающая сторона зарубежным гостям, а «как» и насколько эффективно это делает; в какой степени эти предложения являются для них интересными и нужными.

Мы привлекли к работе все заинтересованные стороны: зарубежных участников, польского и зарубежного организаторов, принимающую сторону и переводчика. В ходе встреч все участники не были просто гостями, организаторами или исполнителями, а партнёрами, которые работали с полной отдачей.

По идеи, руководство разработано для организаций и учреждений, которые не только сотрудничают или планируют сотрудничать с партнёрами с Украины, но и других стран бывшего СССР. Не будем Вас убеждать в том, что один и тот же «ключ» подходит ко всем странам и регионам бывшего Советского Союза. Приготовленная экспертами из Украины часть данного руководства показывает, что сама Украина не гомогенная. Ту неоднородность нельзя воспринимать исключительно через призму двухцветных карт, представляющих результаты выборов во время Оранжевой революции.

В нашей публикации главенствует украинская тематика, поскольку участниками экспертных поездок были украинцы. Написанная ими глава представляет специфику Украины и их ожидания от поездок в Польшу. Наш выбор остановился на Украине, так как с этой страной у нас наиболее активное сотрудничество, в чём, впрочем, мы не оригинальны. Стоит почитать списки городов-партнёров и посмотреть результаты трансграничных грантовых конкурсов. Кроме того, сотрудничество с Фондом локальных инициатив Донетчины (ФЛИД) – это наш самый успешный опыт настоящего партнёрского и плодотворного сотрудничества.

Наши эксперты из Украины – Алёна Доля, координатор проектов ФЛИД и Артём Сабадаш, секретарь Городского совета города Авдеевка в Донецкой области, не впервые в Польше. Алёна Доля, к тому же, пассивно владеет польским языком. В контексте идеи программы, знание нашей страны могло оказаться ловушкой. Возможно, нам удалось бы определить больше недостатков, если бы участники почти ничего не знали о Польше; если бы всё для них было новым, и они обращали внимание на некоторые вопросы, например, административного деления. Но с другой стороны – и эти аргументы преобладали – мы решили, что будет лучше, если участники не станут увлекаться всем для себя новым и неизвестным, а сосредоточатся на беспристрастной оценке содержания и формы ознакомительных поездок.

После обстоятельного анализа вебсайтов всех органов местного самоуправления в Малопольском воеводстве, то есть: Управления маршала Малопольского воеводства, мэрии города Кракова, уездов, городов и гмин, мы получили информацию насчёт их сотрудничества с партнёрами из-за восточной границы. Оценили актуальность информации и реальность сотрудничества, которое не ограничено лишь к подписанию партнёрского соглашения. Мы просмотрелись вебсайтам на языке партнёра, если

таковы были. К участию в программе, следовательно «лаборатории ознакомительных поездок», мы пригласили Управление старосты в городе Бендзин, Управление города Мехув и Управление гмины Рацеховицэ. Во время реализации предыдущих проектов мы не были ни в одном с перечисленных учреждений.

В поиске общественных организаций мы обращали внимание на те, которые занимаются активным международным сотрудничеством. Наш выбор остановился на Ассоциации Вилла Декия, Польской гуманитарной акции в Кракове и новыми для нас организациями: Обществом КРАИНА и Обществом «Рацеховицэ 2005». С Обществом «Рацеховицэ 2005» мы познакомились во время визита в Управление гмины Рацеховицэ, когда, вместе с украинской делегацией, изучали модель (и форму презентации информации) сотрудничества между общественными организациями и органами местного самоуправления.

В письме, направленном властям органов местного самоуправления и общественным организациям, мы подчеркнули, что это не будет традиционная ознакомительная поездка. Мы попросили организовать своеобразные учения, включающие искреннюю дискуссию, порою даже критику со стороны всех партнёров проекта – экспертов из Украины, принимающей стороны, польского организатора и переводчика. Мы были приятно удивлены, что все адресаты наших писем подтвердили своё желание принять участие в совместном «эксперименте».

Все участники, в том числе принимающая сторона, осознавали, что в таком кругу и при таких целях проекта мы не в состоянии создать «полностью естественные» условия, как со стороны организаторов, зарубежного партнёра, так и принимающей стороны. Никто и не ожидал, что все участники встречи последовательно и уверенно будут делать вид, что работают в стандартном режиме. Относительно простая задача стояла перед переводчиком, поскольку он делал своё дело, как обычно, за исключением подытоживающей дискуссии. Таким образом, мы сосредотачивались на вопросах и тонкостях, которые обычно не замечаем во время стандартных поездок (возможно, вы также), но, как оказывается, влияющих на эффективность встреч. Поэтому мы решили – вместе с принимающей стороной – провести тренинг встреч, которые целенаправленно были подготовлены или проведены неправильно.

Первая встреча состоялась в Управлении старосты уезда Бэндзин. Исходя из подготовленной принимающей стороной презентации,

предназначенной, по сути, для польской аудитории, мы обсудили вопрос подачи и восприятия информации, оформления презентации, её содержания, продолжительности, соответствия к знаниям, или же географическим воображениям участников, о чём будет речь дальше. Мы провели эксперимент, поменявшись ролями – украинская делегация представила свою презентацию, перегруженную мелким текстом в кириллическом алфавите. Все участники единогласно согласились, что перезагруженная непонятным текстом презентация есть мало интересной, а группа воспринимает исключительно только то, что слышит из уст переводчика. Мы обсудили также вопросы административного деления и законодательной базы, которые в Польше и в Украине совсем разные. Поставили вопрос: какую роль должны играть принимающая сторона, организаторы и переводчик? Хорошим примером послужил разговор о роли местного самоуправления в сфере здравоохранения. Оказалось, что сосредотачиваясь на задачах старосты в области обеспечения работы больниц и поликлиник, мы незаметно упустили из виду Национальный фонд здравоохранения, который финансирует эти задачи. Для поляков это очевидно, а гости из-за рубежа даже об этом не знают.

Руководители гмины Рацеховицэ пригласили нас на заседание совета гмины. Двухчасовая сессия – живая и практичная – оказалось очень интересным примером работы, которую мы наблюдали в «естественных» условиях. Последовательный перевод не осуществлялся. Переводчик шёпотом объяснял, какие вопросы подлежат обсуждению, что к чему и каковы следующие шаги. После сессии, председатель совета и войт охотно ознакомили экспертов из Украины со всеми процессуальными сложностями и практическими вопросами, связанными с работой органов местного самоуправления. Далее войт предложил презентацию представляющую опыт сотрудничества с партнёрами из Кыргызстана по передаче новаторского опыта – в масштабе всей страны – по осуществлению экологического проекта. Вместе с войтом и представителями местных общественных организаций, которые располагаются в здании Управлением гмины, мы также обсудили вопросы партнёрского сотрудничества между органами местного самоуправления и общественными организациями, и способами его презентации. Посмотрели выставку в здании Управления гмины под названием «Далеко недалеко – польско-кыргызские мосты дружбы», открытую благодаря гранту Программы Рита – Перемены в Регионе. Войт, занимаясь реальным сотрудничеством, спровоцировал

размышления по поводу осуществления международных партнёрств, поскольку Рацеховицэ сначала реализовали совместные проекты, и только потом торжественно подписали соглашения о партнёрстве. В конце дня мы подытожили свои замечания, касающиеся роли практических примеров в передаче знания и опыта, в частности осязаемых результатов, которые могут увидеть гости из-за рубежа.

В Управлении города Мехув нам было предложено презентацию по сотрудничеству с партнёром из Украины в области культуры и экономического развития. Мы обсудили роль местных лидеров, часто энтузиастов, которые, благодаря личным связям и желанию, могут инициировать и развивать международное сотрудничество при поддержке разных учреждений. Особо важно было приглашение на встречу с нами не только сотрудников управления, ответственных на уровне города за контакты с зарубежными партнёрами, но и тех, кто осуществляет данное сотрудничество в конкретных областях – директрису школы, которая сотрудничает с украинской школой-партнёром, а также депутата горсовета ответственного за связи с зарубежными органами местного самоуправления. Мы учли этот момент во время разработки рекомендаций в данной публикации.

Ассоциация Вилла Декия – многолетний друг Фонда ЗНАК – была заранее подготовлена к нашему специфическому визиту, и стала великолепным местом для тренинга не только положительных, но и отрицательных ситуаций, которые возникают во время приёма делегаций. Мы наблюдали, как себя вели участники, когда им вручали подарки и буклеты исключительно на польском языке; как воспринимали «сухой» рассказ, хотя объясняемый материал можно было наглядно продемонстрировать в соседней комнате. Мы специально спровоцировали разговор о нюансах работы общественных организаций, чтобы некоторые из участников, которые не связаны с третьим сектором, фактически были вне дискуссии. Интересный опыт мы получили в тот момент, когда встреча превратилась в диалог между двумя собеседниками – специалистами по теме и хорошими знакомыми, – которые доминировали встречу, делая работу переводчика невозможной.

В офисе Польской гуманитарной акции в Кракове мы подвели итоги дискуссии посвящённой надлежащей форме мультимедийных презентаций (мы посмотрели много графических и языковых версий), и опять же – в этот раз в области общественных организаций – обратили внимание

на необходимость познакомить зарубежных гостей с польской спецификой (например 1% налога од доходов физических лиц можно передать общественной организации, имеющей правовой статус организации общественного блага). Также обсудили некоторые вопросы по сотрудничеству с переводчиком-непрофессионалом.

Результаты «упражнений в бою» дополнили и, в некоторых случаях, подтвердили наши мнения, предчувствия и впечатления; позволили также их систематизировать и предложить Вашему вниманию в виде данного руководства.

Чего ожидаем от поездки в Польшу? – украинская перспектива

**Алёна Доля,
Артём Сабадаш**

*У тебя две руки: одна, чтобы помочь себе,
другая – чтобы помочь другим.*
Одри Хепберн

В данном разделе мы остановимся
на нескольких вопросах:

- Важность польского опыта для Украины;
- Что бы хотели мы, представители общественных организаций и органов местного самоуправления, узнать во время посещения польских городов (содержательное наполнение);
- Практические рекомендации по подготовке польскими коллегами ознакомительных встреч.

Почему именно польский опыт развития
важен для Украины?

Украина задекларировала свой путь в Европейский союз (ЕС). Большинство отечественных политиков предпочитают ориентироваться

на успешные примеры из ЕС, перенимать европейские стратегии, модифицируя их к потребностям и масштабам Украины.

«Настоящие вызовы – подготовка и проведение «капитального ремонта» региональной власти и системы местного самоуправления. Это те структуры власти, которые ближе к людям, и именно по эффективности их работы люди оценивают эффективность всей власти. Европейская интеграция Украины требует выработки и реализации такой модели регионального управления, которая бы отвечала принципам региональной политики Европейского союза и способствовала становлению новых форм сотрудничества в формате «центр-регион» (Из выступления Президента Украины на международных муниципальных слушаниях «Развитие надлежащего управления на местном и региональном уровнях» Киев, 2011 год).

Основополагающим аспектом реформ, реализуемых институтами ЕС с целью совершенствования его системы управления (одна из четырёх стратегических задач, определённых Европейской комиссией, как составляющая часть её действующих полномочий), является более качественное привлечение гражданского общества к процессам формирования политики на уровне ЕС (процедуры консультаций и участия граждан в разработке государственной и местной политики).

Перенимая опыт государств ЕС, Украина очень часто обращает своё внимание на пример Польши. Именно Польша первой признала независимость Украины 2 декабря 1991 года. Двусторонние отношения между Украиной и Польшей динамично развиваются с момента подписания 25 июня 1996 года Совместной Декларации Президента Украины и Президента Республики Польша, где чётко сформулирована идея о стратегическом партнёрстве между двумя странами.

Важно отметить географическую близость и определённое сходство проблем, возникших в результате исторических особенностей пребывания в так называемом социалистическом лагере, а также то, что становление гражданского общества и изменения в организации деятельности органов местного самоуправления в Республике Польша начались относительно недавно и продолжают до сих пор. Вышеупомянутые факторы, наряду со многими другими вопросами, позволяют представителям органов местного самоуправления и организаций гражданского общества с Украины находить очень много похожих моментов с ситуацией, сложившейся в настоящее время в Украине. Именно это позволяет лучше

понимать, каким образом польский опыт может быть адаптирован к украинским реалиям и применён на практике в громадах Украины.

Запад Украины и Восток Украины – Почему это важно?

Вы должны учитывать разницу между востоком и западом Украины, вытекающую из исторических, культурных и религиозных обстоятельств. Поскольку Украина в течение длительного времени не существовала как независимое, унитарное государство, а разные регионы были в составе разных стран, очевидно, что после объединения наблюдается культурное и социальное разнообразие. Именно в Украине существуют различные географические и культурные регионы.

Две параллельные тенденции, характерные для гражданского общества – демократизация и модернизация – пришли в Украину с разных направлений. Из Запада – демократизация, как следствие пребывания в структурах Австро-Венгерской империи и Польши, из Востока – модернизация, как результат влияния России, особенно Советского Союза. Под властью Австро-Венгерской империи, Польши, Румынии и Чехословакии западные области сегодняшней Украины получили, даже если частичный, но все же опыт функционирования гражданского общества. Благодаря приграничному расположению региона наблюдается влияние западных политических традиций. Также идеи государственного строительства, независимости и определённая украинская духовность гораздо глубже, чем на востоке, укоренились в общественном сознании, а система ценностей населения региона имеет свои корни в идеях греческого и римского католицизма. В западном регионе доверие к государственным структурам более развито, чем доверие к другим людям, на востоке наоборот – люди больше доверяют друг другу, чем государственным учреждениям.

В отличие от западных регионов, восточные земли заселялись впоследствии формирования крупных промышленных центров: шахт, заводов, химкомбинатов и т.д. Месторасположение поселений, размещение водопроводных и тепловых магистралей, а также энергосети и дороги отражают потребности промышленности в прошлом и в настоящее время. В результате распада СССР и краха целых секторов экономики, жители городов, поселков и деревень оказались в сложном экономическом

положении. Закрытие предприятий, поддерживающих не только местные бюджеты, но и непосредственно школы, детские сады, культурные центры и местную коммунальную инфраструктуру: дороги, тепловые и водопроводные сети, привело к краху крупных и небольших городов, и даже больших административных единиц. На сегодняшний день такие громады функционируют исключительно благодаря дотациям из областного и центрального бюджетов. Они практически не имеют собственных средств, необходимых для развития. Специфические проблемы Донбасса возникают по главной мере с узкого профиля экономики, основанного на добыче угля. Следовательно, особенно в этом регионе наблюдается необходимость профессиональной переориентации населения. Именно в шахтёрских городах Донбасса приоритетом становится деятельность в сфере социальной политики.

Следует обратить внимание на ещё одну особенность административного деления востока Украины. В результате высокой плотности населённых пунктов, построенных вокруг промышленных предприятий, были созданы так называемые «матрёшки» местного самоуправления, а это значит, что есть несколько уровней местного самоуправления, которые фактически в подчинении органов высшего уровня, хотя формально независимы. В качестве примера рассмотрим Новоазовский район, который является частью Донецкой области. Город Новоазовск, районный центр, имеет свой собственный городской совет. И хотя формально Новоазовский городской совет является суверенным, на практике городские власти подчинены районным органам. Таким образом, планируя бюджет или принимая другие стратегические решения, городской совет вынужден согласовывать свои действия не только с областной властью, но и районной.

Что бы мы хотели – представители общественных организаций и органов местного самоуправления Украины узнать во время ознакомительных поездок в Польшу?

В первую очередь объясним значение определений местного самоуправления и общественной организации в Украине, которое отличается от польского понимания:

Законодательное определение местного самоуправления: Раздел XI, ст. 140 Конституции Украины:

Местное самоуправление является правом территориальной громады – жителей села или добровольного объединения в сельскую громаду жителей нескольких сел, посёлка и города – самостоятельно или под ответственность органов или должностных лиц местного самоуправления решать вопросы местного значения в рамках Конституции и законов Украины.

При этом стоит отметить, что организация местного самоуправления в Украине является продуктом времён СССР. В Украине существуют сёла, посёлки, города, районы, районы в городах, области. В южной и восточной части страны территориальное деление Украины отличается от деления на западе и севере. Если в Львовской или Волынской областях в состав области входят районы, которые в свою очередь включают села, посёлки и небольшие города, в состав восточной Донецкой области входят районы, города областного значения, или же города-районы. В свою очередь многомиллионные мегаполисы также разделены на районы, которые подчиняются городской власти. Кроме того существуют уникальные, ничем не обоснованные случаи. В частности, в состав Донецка входит девять районов города, каждый из которых имеет свой районный совет депутатов. При этом районы подчинены городу, у которого есть свой городской совет депутатов. В состав одного из районов города входит другой город, со своим городским советом, в подчинении которого, в свою очередь, находится посёлок, в котором также есть свой поселковый совет депутатов.

Депутаты Верховной Рады Украины уже более десяти лет пытаются принять новый закон о местном самоуправлении в Украине, осуществить административную и территориальную реформы, но, к сожалению, местное самоуправление до сих пор находится в сложном, выше описанном состоянии.

Общественное объединение – это добровольное объединение физических лиц и / или юридических лиц частного права для осуществления и защиты прав и свобод, удовлетворения

общественных, в частности, экономических, социальных, культурных, экологических и других интересов. Общественная организация – это общественное объединение, учредителями и членами (участниками) которого являются физические лица.

Общественные организации и благотворительные фонды составляют основную часть организаций гражданского общества Украины. Закон Украины «Об общественных объединениях», который вступил в силу 01 января 2013 года, создаёт много новых возможностей для создания, функционирования и развития общественных организаций. В частности вводит качественно новые стандарты и подходы к деятельности общественных объединений, устраняет территориальные ограничения деятельности, расширяет круг учредителей, предоставляет возможности общественным объединениям осуществлять предпринимательскую деятельность и защищать интересы не только своих членов.

Представители различных общественных организаций, заинтересованные в улучшении жизни в своих городах и сёлах, пытаются найти возможность изменить отношения общественности и власти, усовершенствовать взаимодействие и совместно решать насущные вопросы.

► Что интересует представителей общественных организаций?

Во время нашей первой поездки в Польшу в 2006 году, почти после каждой встречи у нас возникало много вопросов, потому что мы не полностью понимали специфику работы общественных организаций и их отношений с местными органами власти. Наши первые оценки сводились к выводу: «Как у них все просто». В распоряжении организаций есть достаточное количество финансовых средств, власть работает с общественностью, жители принимают участие в управлении городом или гминой. «Никаких проблем» – нам говорили во время встреч. «Вся Польша – это одна дружелюбная семья». И только благодаря нашим польским партнёрам и переводчику после встреч мы узнавали, каким образом в Польше разработано такую успешно функционирующую систему.

Хорошо зная наши, украинские реалии, представители общественных организаций, которые приезжают в Польшу, чаще всего интересуются следующими вопросами:

- Какую роль общественные организации играют в системе местного самоуправления Республики Польша, и как это регламентировано на общегосударственном и местном уровнях?
 - Правовые и нормативные акты (на уровне правительства и органов местной власти). Кто их инициировал, и как они выполняются?
- Каким образом происходило налаживание партнёрства между властью и общественными организациями?
 - Кто был инициатором? Кто принимал участие в процессе? Сколько времени он продолжался? Какие формальные и неформальные особенности?
- Какую роль играют общественные организации в принятии решений на местном уровне и решении местных проблем?
 - Как это отражено в местных нормативных актах? Как это выполняется? Какие последствия такого участия общественных организаций в местном самоуправлении?
- Финансирование общественных организаций в Польше;
 - Какие возможности предоставлено законом? За счёт каких средств финансируются общественные организации в конкретном городе, уезде, гмине?
- Каким образом осуществляется контроль власти представителями общественности?
 - Какими документами это регламентировано? Как это осуществляется на практике? Какой полезный опыт?
- В чём состоит привлечение и активизация населения в области местного самоуправления (успехи и проблемные моменты)?

- Реальные примеры. Даже неудачный опыт будет очень полезным для участников из Украины!
- Очень часто во время встреч мы сталкивались с ситуацией, когда участники спрашивали о существующих проблемах, а представители власти отвечали, что у них проблем нет, все хорошо.
- Примеры успешного и неудачного совместного (власть и общество) решения местных проблем.
 - Наиболее достоверная общая позиция представителей власти и общественных организаций.

Рассказ представителей власти об успехах всегда вызывает недоверие. В свою очередь позиция представителей общественных организаций, неподкреплённая словами власти, часто напоминает хвастовство собственной исключительностью!

► Что интересует представителей местного самоуправления?

Так складывается, что в Украине, особенно на востоке, до сих пор существует убеждение в том, что представители власти это «другие» люди, отличающиеся от «обычных смертных», а здание городского совета или государственной администрации «обычные» люди называют «Белым домом».

Представители польских органов местного самоуправления не понимают специфики украинского местного самоуправления, и на оборот – украинцы не понимают нюансов работы польских органов местного самоуправления. Вопросы, которые в Польше очевидны и понятны, участникам из Украины надо объяснять.

Поэтому, когда представители местных структур или органов государственной исполнительной власти с Украины в первый раз посещают польских коллег, есть много вопросов и противоречивых эмоций. Например: «Почему польские чиновники не имеют проблем? Почему всё работает так, как надо? Деньги в местных бюджетах есть, жители в большинстве случаев уважают местную власть и сотрудничают с ней». Помню удивление одного из участников поездки, который собственными глазами увидел, как на сессии совета местных органов самоуправления в полуофициальной обстановке были приняты важные для региона решения.

Для представителей органов местного самоуправления с Украины, ознакомительные поездки в Польшу интересные следующим:

У каждого служащего есть свой перечень вопросов, и он предполагает, что именно на свои вопросы найдёт ответ. Поскольку обсуждению подлежат самые разные проблемы, от канализации, к инвестированию в систему образования, это является хорошим стимулом для участия в поездке в Польшу.

Ознакомительная поездка в Польшу – это встреча с «новым» государством с «новой» демократией; демократией направленной на человека – избирателя. Мы, служащие органов местного самоуправления, стремимся сразу же получить универсальное лекарство от всех наших болезней, и иногда не понимаем своего «заболевания» (своих реальных проблем). Мы также не всегда понимаем, что необходимо менять – каким образом, в какие сроки и, самое главное, за какие средства? Так мы, местные власти, чётко уверены, что без финансов невозможны даже малейшие изменения. Мы едем в страну, о структуре управления которой почти ничего не знаем (административное деление, финансовая подчинённость, система здравоохранения, образование).

Информацию, которую мы получаем, накладываем на своё представление, а не на фактическое состояние. Самое важное для нас понять, что мы сами можем начинать реформы, никого не дожидаясь, например, принятия парламентом новых законов. Очень часто реформа в украинских условиях заключается не в изменении, а в модернизации уже существующей системы. Как пример: «карточки услуг» – процесс оказания услуг, который предоставляют структуры исполкома городского совета, описан, но не собран в единый документ. Органы местного самоуправления имеют свои сайты, которые не наполнены необходимой для клиентов информацией. Встречи с населением проводятся еженедельно, но не анонсируются местными властями, и не предоставляются отчёты. Всё выше описанное реализовано в Польше. Нарботана также система стандартов взаимоотношений с населением.

Каким же образом нам получить достаточную информацию для начала изменений?

В каждом вопросе важно понимание среды общения и терминологию.

Для представителей органов местного самоуправления с Украины важна следующая информация:

- общие принципы взаимоотношений между странами Европейского союза;
- административно-территориальное деление (гмина-уезд-воеводство);
- полномочия каждого из субъектов административно-территориального деления и финансовая система взаимоотношений;
- порядок установления отдельных органов власти и их взаимозависимость;
- система налогообложения;
- структура системы образования;
- структура здравоохранения;
- коммунальные услуги;
- способы участия населения в формировании местной политики;
- состояние общественных организаций в определённом городе/регионе;
- взаимодействие общественных организаций с органами власти;
- совместное участие общественных организаций и органов власти в проектах и программах;
- примеры инновационных и инвестиционных проектов, реализуемых на определённых территориях;
- трудности, с которыми приходилось встречаться в процессе реформ.

Если участники поездки найдут ответы на эти вопросы, у них сформируется полное представление о Польше и отношениях внутри Европейского сообщества между странами-членами.

Практические рекомендации по подготовке польскими коллегами ознакомительных поездок:

С 2006 года, как руководителю групп представителей общественных организаций и органов местного самоуправления, и участнику различных делегаций, мне лично пришлось посетить более двадцати польских гмин и более тридцати различных общественных организаций. Исходя из

собственного опыта, результатов общений с участниками поездок, я хочу подчеркнуть важные, по моему мнению, аспекты организации и проведения ознакомительной поездки.

ВАЖНО:

Чтобы эффективно провести встречу, к ней необходимо заранее серьёзно подготовиться и продумать всё до мелочей, предусмотрев все элементы программы пребывания в Польше.

Любая встреча, а тем более ознакомительная, проводится с определённой целью (определённая тема). Общение во время встречи, как правило, поддерживается взаимной заинтересованностью.

Чтобы удовлетворить заинтересованность сторон, рекомендую на начальном этапе, во время планирования поездки, уточнить следующие вопросы: откуда приедут участники; какие представляют организации, города, области Украины. Также важно понять, что интересного могут получить от поездки сами хозяева – принимающее учреждение или организация.

Подготовка любой встречи условно делится на две части: содержательную и организационную. Основные моменты, на которые необходимо обратить внимание при подготовке:

Я помню встречу участников с Украины (мэры городов, представители общественных организаций и местные лидеры) с польскими местными властями в 2010 году. Один из мэров очень заинтересовался вопросами ЖКХ, поскольку именно они являются в Украине наиболее важными проблемами местных громад. Он хотел посмотреть, как производится электроэнергия из отходов, и как утилизируются городские сточные воды, хотя в программе не запланировано такой поездки. На встрече присутствовал специалист из городского управления, занимающийся именно этими вопросами, который охотно согласился всё показать и объяснить. Таким образом, в незапланированной экскурсии, организованной специально для нескольких заинтересованных, участвовать пришлось всей группе. Чтобы избежать подобных случаев, желательно заранее запланировать тему встречи и обсуждаемых вопросов.

Предмет ознакомительной поездки

Предметом встречи являются определённые вопросы, поэтому следует установить тематические рамки и перечень проблем, которые будут рассматриваться.

Очень важно, чтобы участники встречи заранее ознакомились с предметом обсуждения, для того, чтобы они могли подготовить свои вопросы и заранее определить адресата своих вопросов.

Место проведения встречи

Проводятся встречи, как правило, в служебных помещениях учреждений, принимающих организаций или же их партнёров, хотя возможен выбор нейтральной территории. Всё зависит от конкретных обстоятельств.

В рамках организуемых поездок, польские партнёры, как правило, тщательно подбирали места встреч. Тем не менее, есть исключения. В одном из польских городов мэр города и его сотрудники проводили встречу с украинской делегацией вне офисного здания. В ходе презентации рассказывали о превосходной работе информационного бюро; также отметили, что в здании мэрии ряд общественных организации имеют свои помещения. Поскольку участники встречи не смогли этого увидеть, им было непонятно, как это все работает на практике.

Другим примером является встреча с представителями общественной организации, чья штаб-квартира располагалась в историческом здании музея. В ходе встречи было представлено информацию о текущих проектах и вручено буклеты на польском языке. После ответов на вопросы встреча закончилась. Участники остались недовольны, потому что не узнали, как всё, что услышали, выглядело на практике; были разочарованы, что им даже не показали музея. Таким образом, длительный рассказ об интересной музейной коллекции остался только рассказом.

Как показывает опыт, наиболее удачные встречи состоялись там, где можно было наглядно продемонстрировать обсуждаемые вопросы. Если, например, участникам расскажут о введении карточек услуг, но так и не

покажут их, не проведут к месту, где они находятся, не позволят подержать в руках или рассмотреть собственными глазами и т.д., это не произведёт впечатления, даже если эти карточки будет изображено на слайде.

Временные границы

Первый шаг к успеху деловой встречи – это правильный выбор времени и дня недели. Обсуждайте продолжительность встречи, и обязательно соблюдайте установленный порядок.

Как правило, делегации с Украины интересуются всем. С вежливости, польские партнёры иногда не могли отказать в дополнительной экскурсии, обсуждении, дополнительном времени на вопросы. Такое радушие часто становилось причиной изменения собственных планов хозяев, а также негативно влияло на соблюдение плана работы поездки, что приводило к задержке на следующие запланированные встречи. Поэтому, лучше с самого начала встречи определить её временные рамки и договориться об их соблюдении.

Количество участников. Кого представляют?

Договариваясь о встрече, рекомендуется обсудить количество её участников, а для более эффективного проведения встречи – заранее ознакомить представителей принимающей стороны со списком участников: кого представляют, чем занимаются.

Зная состав группы, хозяевам значительно легче будет подготовиться к встрече, спланировать выступления, дискуссии, а также возможные вопросы и т.п.

Темы для обсуждения во время встречи

Предстоящая встреча предусматривает заблаговременную подготовку презентаций, промо материалов, выступлений специалистов или членов организации и т.п.

Во время наших поездок были случаи, когда участникам приходилось слушать 30-минутную презентацию секретарши мэра (слайды с польским текстом) о городе, его жителях, истории и т.д. После 15 минут, практически всем уже было скучно, а переводчик только то и делал, что переводил надписи на изображениях и, по возможности, объяснял отдельные специализированные термины или общие характерные особенности функционирования польских органов местного самоуправления. Когда возникали вопросы касающиеся, например, городского бюджета или инфраструктуры, нам отвечали, что об этом больше рассказать может специалист в данной сфере, что можно это сделать позже, по электронной почте и, в общем, вся информация публикуется на веб-сайте городского управления. Есть сомнения, будут ли участники помнить этот город; захотят ли больше о нём узнать, пользуясь сайтом на польском языке.

В начале встречи необходимо, на наш взгляд, сделать **краткое описание города (численность населения, местоположение на карте воеводства и страны, выдающиеся места и другая, важная с точки зрения хозяев информация). Тоже касается организации (цели, задачи, организационная структура, наибольшие успехи и проблемы)**. Для улучшения визуального восприятия желательно сделать это в PowerPoint. **Длительность презентации – максимум 10 минут.** Просмотр и чтение слайдов не должны вызывать дискомфорт в аудитории, поэтому следует избегать наиболее распространённых ошибок:

- много текста на одном слайде на польском языке;
- текст перегружен цифрами и именами собственными;
- слайд отражает несколько мыслей;
- слайды перегружены большим количеством объектов (текст, рисунки, другие графические элементы).

После короткой презентации, когда у участников складывается представление о месте, в котором они находятся, можно переходить к выступлению специалистов или членов организации, рассмотрению вопросов, проведению экскурсий по городу, организации или учреждению, в соответствии с программой поездки.

Заключение

В этой главе мы стремились показать, какое значение имеет польский опыт для Украины. На наш взгляд, проведение совместных ознакомительных поездок в Польшу для представителей органов местной власти и общественных организаций с Украины позволит не только ознакомиться с польским опытом эффективного местного самоуправления, но также будет способствовать диалогу между украинскими властями и жителями, направленного на решение проблем на местном уровне сообща.

Мы представили особенности Украины и некоторые различия между западным и восточным регионами, подчеркнув, что в западной части Украины доверие к государственным структурам больше, чем к людям, а на востоке наоборот – больше доверия к людям, чем к государственным структурам.

На основании нашего опыта, в результате шестилетнего сотрудничества с польским партнёром – Фондом христианской культуры ЗНАК, мы изложили перечень важных вопросов, которые интересуют представителей общественных организаций и органов местного самоуправления в Украине.

Мы понимаем, что у большинства польских представителей власти и общественных организаций есть значительный опыт по подготовке ознакомительных поездок. Участники из Украины приезжают в основном из западной части страны. Они, как правило, достаточно хорошо ознакомлены с процессами, происходящими в Польше; у них есть доступ к польскому телевидению; города или посёлки, в которых они проживают, имеют подписанные партнёрские соглашения с польской стороной.

Также в этой главе мы определили вопросы, которые нам показались очень важными для представителей местных органов власти и общественных организаций из востока Украины, для которых партнёрское сотрудничество с польскими организациями или городами является, скорее всего, исключением, чем правилом.

В Польше много положительного опыта и желания им поделиться, в свою очередь у нас достаточно активных людей, чтобы применить его в Украине.

Как мы организуем ознакомительные поездки? Польская перспектива

**Сильвия Гайовник,
Эва Скочкова**

Введение

Предложения, содержащиеся в этой главе, являются результатом нашего многолетнего опыта в организации ознакомительных поездок для участников из Украины и Беларуси, а также встреч с представителями Украины, Российской Федерации, Беларуси, Молдовы, Азербайджана и Таджикистана.

Наш опыт был дополнен многими ценными аспектами, которые были собраны в ходе ознакомительных поездок, проведённых в рамках проекта: *Мы сотрудничаем. Повышение эффективности передачи польского опыта*, финансируемого Польско-американским фондом Свободы в рамках программы *Рита. Перемены в Регионе*.

Мы надеемся, что наши предложения помогут Вам в организации ознакомительных поездок или других встреч с участниками из стран бывшего Советского Союза.

До приезда группы в Польшу

Содержательная часть

1) Круг вопросов ознакомительной поездки

Программы со слишком широкими темами, например «Демократия в Польше», «Развитие гражданского общества в Польше» или «Состояние гражданского общества в Польше» редко удаётся осуществить. Программа «обо всём» незаметно становится программой «ни о чем».

Если мы выбираем широкий круг вопросов, потому что мы хотим участникам, например из Беларуси, приблизить функционирование другой страны (что в данном случае является целесообразным), мы должны знать, что подготовить такую поездку будет непросто.

Наша задача, как организатора, состоит в том, чтобы презентация общей концепции (например, демократия, гражданское общество) включала в себя основные элементы. От нас зависит, как мы это сделаем. В рамках программы посвящённой, скажем, демократии в Польше, мы можем сосредоточиться на следующих элементах:

- презентация функционирования системы государственного управления в Польше (особенно органов местного самоуправления),
- роль общественных организаций и их участие, например, в решении местных проблем, социальных вопросов,
- пределы свободы слова и функционирование свободных средств массовой информации.

Вышеупомянутые вопросы следует обсудить в предложенном порядке, чтобы позволить участникам понять, как функционирует наша страна.

Несколько лет назад мы организовали ознакомительные поездки для общественных лидеров из Беларуси в рамках широкой программы, посвящённой поддержке гражданского общества. В связи с обширной тематикой, мы остановили свой выбор на нескольких важных элементах (вышеописанных) и, соответственно, подбирали конкретные места ознакомительных поездок, экспертов, всегда в том же определённом порядке: органы местного самоуправления, общественный сектор, средства

массовой информации. При организации каждой ознакомительной поездки мы обращались с просьбой к принимающему учреждению разъяснить конкретные вопросы. Мы приглашали группы в гмины/уезды в целях получения полной картины местного управления (мы хотели показать, в какой степени они являются автономными в отношениях с государством с финансовой и юридической точки зрения). Встречались также с представителями общественных организаций, которые рассказывали, чем они занимаются, какое они имеют реальное влияние на жизнь населения, какие возможности сотрудничества с местными органами власти по реализации публичных задач (финансовая поддержка, реализация проектов). Мы встречались с журналистами, которые рассказали о практической реализации свободы слова. При первой поездке мы не уточнили спектр вопросов, в результате чего обсуждаемые темы не соответствовали предположениям поездки. Во время последующих поездок мы обращали особое внимание на более чёткое определение тематики встреч. Важно отметить, что в опросных анкетах участники высоко оценили порядок подбора мест поездок и встреч, подчеркнув, что начав визит от местного самоуправления, объяснения административного деления и принципов сотрудничества с общественным сектором, они смогли относительно быстро понять польскую специфику.

ВАЖНОЕ:

Если на этапе планирования мы подробно обсудим программу поездки с организатором встречи (принимающей стороной), тогда мы будем уверены, что участникам действительно предоставят информацию по важным вопросам. Мы можем предложить организатору сценарий встречи.

Для оратора такие рекомендации будут чрезвычайно важными, поскольку он сможет сосредоточиться на той информации, которая действительно интересует участников. Не будет необходимости «тестировать» на участниках в ходе встречи, какой аспект для них интересен, рискуя при том, что аудитория начнёт скучать.

Очень часто в больших учреждениях или организациях, делегированный на встречу сотрудник не в состоянии рассказать обо всех, интересующих участников, аспектах деятельности данного

учреждения. Такие проблемы возникают именно тогда, когда организатор поездки не предупредит принимающую организацию, какова тема встречи. Но если мы уточним спектр интересующих нас вопросов, принимающая сторона подготовится и привлечёт самого подходящего, высококвалифицированного сотрудника.

Я часто на встречах с различными группами из Украины, Беларуси, России и Молдовы представляю наш Фонд Знак. Такие ситуации нередко являются источником повторяющихся проблем. Это связано, прежде всего, с тем, что я заранее не знаю, какая будет тема ознакомительной поездки, кто участники. Организаторы приглашают меня, чтобы я представила общую информацию о деятельности фонда и о третьем секторе в Польше. Я не знаю, что на самом деле я должна рассказывать, потому что не знаю, какие вопросы будут интересными для участников. Для того чтобы это определить, я всегда прошу участников – в течение встречи – рассказать о себе, о своей организации /учреждении. Я спрашиваю, что они хотят узнать, посещая наш фонд. Учитывая их ожидания, я, в ходе встречи, адаптирую своё выступление к потребностям участников.

Второй вопрос, на который хочу обратить внимание, это то, что мне не хватает партнёра в лице хорошего переводчика. Переводчик (зачастую студент изучающий русский язык), если не знает обсуждаемой проблематики, не справляется с переводом. Участникам становится скучно, а иногда они даже не скрывают своё удивления по поводу услышанного. Я знаю русский язык достаточно хорошо, и когда я слышу такой перевод, я понимаю, что переводчик не только не передаёт сути темы, но даже искажает её. Кроме того я объясняю переводчику значение некоторых слов (например, что такое организация общественного блага), потому что ему часто не хватает базовых знаний в данной области, что делает правильный перевод невозможным.

Нам всегда удаётся справиться с такого рода проблемами, поскольку участники встречи очень любопытны и открыты. Мы находим нить понимания и согласия. Но можно ли это назвать передачей опыта? Это, скорее всего, приятная и интересная для меня беседа о Польше и о странах участников встречи. На мой взгляд, такой подход превращает ознакомительную поездку в туристическую, с образовательными элементами,

а это уж точно не ознакомительная поездка, суть которой состоит в изучении польского опыта.

2) Выбор участников

Намного проще организовать программу ознакомительной поездки для групп относительно однородных, например, представителей органов местного самоуправления, общественных организаций, журналистов. Можно также привлечь к участию представителей разных отраслей, но специализирующихся в определённой области – представителей общественного сектора и органов местного самоуправления, ответственных за сотрудничество с общественными организациями. Таким же образом вы можете создать группу из представителей органов местного самоуправления и журналистов, занимающихся вопросами местной политики и решением местных проблем.

Гораздо сложнее, когда из-за специфики проекта мы организуем программу для групп, состоящих из представителей различных отраслей и сфер. Это требует большого трудовложения организаторов по обеим сторонам границы, а также непосредственно модератора во время реализации встреч и ознакомительных поездок.

Организуя вышеупомянутые ознакомительные поездки по обширным программам, в каждой группе находились представители самых разнообразных отраслей и сфер: матрос, художник, активист оппозиции, работник совхоза (кстати того же, которым руководил Лукашенко до переезда в Минск), мелкий предприниматель, пенсионер, студент, учитель, библиотекарь, врач. Все они приехали в Польшу, чтобы посмотреть, как у нас функционирует гражданское общество. Каждый из них интересовался вопросами, связанными с его профессией. Перед нами стояла очень трудная задача – сделать так, чтобы посещаемые места были интересными для всех участников. Очень часто первым и нередко единственным вопросом, повторяющимся при каждой встрече, был: а какой в Польше размер заработной платы. Вслед за этим вопросом шли выводы, что в Беларуси будет столько же, но где-то за 100 лет. Только относительно неплохое знание группы, чем интересуются участники, и уверенность в том, что мы должны поподробнее определить тему каждой встречи, позволило нам так перестроить программу, чтобы она соответствовала ожиданиям участников.

При реализации проектов по оказанию помощи для Украины, начиная с первого проекта, состоявшегося в 2006 году, мы строим программу так, чтобы все участники ознакомительной поездки интересовались одной и той же темой. С помощью нашего партнёра с Украины мы стараемся узнать как можно больше об участниках ещё до их приезда в Польшу.

Тем не менее, даже если вы тщательно выбирали участников, всегда может возникнуть проблема в связи с тем, что один или несколько из них будут воспринимать ознакомительную поездку как туристическую, что негативно сказывается на работе остальных участников. Чтобы этого избежать, очень важно наладить тесное сотрудничество с зарубежным партнёром, который проводит отбор участников, то есть с координатором ответственным за связь с польской стороной. Самый лучший вариант, если координатор также принимает участие в ознакомительной поездке в качестве руководителя группы. В другом случае он должен назначить ответственного представителя. Это позволит избежать неприятных ситуаций в ходе реализации ознакомительной поездки.

В 2006 году, в ходе реализации первого проекта, финансируемого в рамках программы польская зарубежная помощь Министерством иностранных дел Республики Польша, у нас возникла очень неприятная ситуация в связи с поведением одного из участников (представителя органов местной власти из восточной Украины). Это был наш первый проект, осуществляемый с партнёром из Украины, с которым мы раньше не были знакомы. Наш партнёр назначил руководителем группы одного из своих сотрудников (это не был координатор проекта), который не слишком понимал, зачем приехал в Польшу, и не проявлял готовности к сотрудничеству с нами. Он не выполнял своих обязанностей руководителя группы, что – к сожалению – стало предлогом для одного из участников вести себя неприемлемо: он комментировал выступления вслух, выходил из зала погулять, мешал другим участникам. У него было много претензии к нам и к переводчику, который переводит на украинский язык, а не на русский. Предприняты нами попытки, чтобы решить проблему, не принесли никаких результатов. Мы также не смогли повлиять на него с помощью «руководителя» группы, который любил находиться в окружении проблемного участника. После двух дней ситуация внезапно изменилась к лучшему, поскольку этот же участник начал контролировать своё поведение, что позволило нам успешно

продолжить ознакомительную поездку. Во время прощальной встречи он не щадил тёплых слов благодарности для переводчика за отличную работу, и для нас, за организацию поездки. Мы не знали, какова была причина такой перемены. Только после завершения поездки оказалось, что его «настоятельно попросили» сами участниками ознакомительной поездки, чтобы изменил своё поведение, поскольку чувствовали себя неловко. Им было стыдно, и они боялись, что у поляков сложится плохое мнение об украинцах. В данном случае подвёл «руководитель» группы, а всю ответственность на себя взяли сами участники поездки, но так не должно быть.

3) Роль польского и зарубежного партнёров в организации поездки

Грантодатели, финансирующие программы сотрудничества с другими странами (например, Министерство иностранных дел Республики Польша в рамках «польской помощи в целях развития»), обязывают участников грантовых конкурсов, чтобы у них был партнёр в стране, в которой планируют реализовать проект.

Очень часто мы ищем партнёра за рубежом, например, по Интернету. Мы получаем от партнёра – требуемое в конкурсе – партнёрское соглашение, не имея предыдущего опыта по двустороннему сотрудничеству. Часто, в ходе реализации проекта, оказывается, что партнёр не вполне осознаёт свою роль. Он ограничивается к роли субподрядчика, главная задача которого собрать участников ознакомительной поездки и доставить их в Польшу.

ВАЖНО:

Даже с ответственным партнёром нужно когда-то впервые начать сотрудничество. Поиск по Интернету вполне подходящий вариант, и в настоящее время является одной из лучших форм поиска партнёра за рубежом. Но помните, что необходимо предоставить чёткую информацию (новому и постоянному партнёру), какова будет его роль в проекте. Партнёр должен понимать, что он является важным участником проекта, таким же, как мы, а не субподрядчиком. Что за свою работу получит соответствующее вознаграждение. Если ему не будет понятно, каковы наши ожидания, и если не будет знать, какова его роль, тогда сотрудничество будет сложным.

При возможности поддерживайте связь с вашим партнёром на его родном языке, а не на английском, который в Восточной Европе не слишком популярен, и часто вызывает лишнюю путаницу. Это может привести к тому, что партнёр будет отвечать на наше письмо с задержкой, потому что либо не понял нашу просьбу, либо не нашёл человека, который сможет ответить на английском языке, а это усложняет связь.

Распространённой ошибкой при планировании задач в рамках проекта является отсутствие консультаций с зарубежным партнёром – новым и постоянным. С нашей точки зрения это очень важно и крайне необходимо для блага проекта. Партнёр должен понимать, какова его роль с самого начала. В другом случае он может ограничиться к выполнению возложенных на него задач, как субподрядчик, чтобы удовлетворить польского партнёра.

Эта ситуация очень неблагоприятна для достижения желаемых результатов, и может отразиться, например, на несоответственном выборе участников, что, в свою очередь, делает невозможным определение интересных их вопросов и удовлетворение их потребностей. Зарубежный партнёр, который осознаёт свою роль, надлежащим образом подготавливает участников к поездке в Польшу, а также предоставит им всю необходимую информацию.

Од этого зависит непосредственно успешность ознакомительной поездки в Польшу (не должна быть туристической), которая – как важный элемент деятельности в рамках проекта – позволит участникам применить польский опыт надлежащим образом.

ВАЖНО:

Роль партнёра имеет решающее значение при выборе участников. Чем лучше мы подготовимся на данном этапе работы, тем больше уверенности, что ознакомительная поездка будет успешной (содержательной).

Чаще всего критерии отбора участников следует запланировать ещё на этапе разработки заявки на финансирование. Поэтому

данный вопрос следует проконсультировать с нашим партнёром, который лучше чем мы знает реалии страны, реальные потребности, и может предложить возможные действия.

Опираясь исключительно на наших собственных идеях, мы можем столкнуться – на этапе реализации проекта – с проблемами, которые сделают невозможным выбор участников в соответствии с заранее запланированными критериями. Может оказаться, что среди участников будут не те, что нужно, то есть, не заинтересованные данной темой.

Логистика

1) Подготовка поездки

- **Визы для участников:** Для решения этой задачи необходимо подготовиться заранее, поскольку оформление виз требует много времени. После подачи в Консульство Республики Польша приглашения для участников – с описанием цели их поездки и источника финансирования – будут выданы бесплатные визы. В бюджете проекта вы можете учесть расходы на две поездки в консульство – подача документов и получение визы, – поскольку эти расходы, связаны непосредственно с реализацией проекта.

ВАЖНО:

Разработка графика, подготовка ознакомительных встреч и определение их количества в течение дня. Мы предлагаем подготовить более свободную программу, оставляя дополнительное время на каждую встречу (если будет найден общий язык и принимающая организация сможет посвятить нам больше времени), чтобы не нужно было спешить на следующие запланированные в программе встречи. Одна длительная встреча, лучше нескольких коротких. Участники смогут освоить новую информацию, задать дополнительные вопросы, более подробно изучить передаваемый опыт. Вы должны помнить, что слишком много новой информации и посещение новых мест очень сложно освоить в короткий промежуток времени.

- **Определите рабочий язык.** Официальный язык в какой-то стране не всегда будет самым подходящим как могло бы это показаться. Мы должны обсудить этот вопрос с зарубежным партнёром, и только потом привлечь соответствующего переводчика.

Организуя ознакомительные поездки для белорусов, мы приняли, что наиболее подходящим для них будет белорусский язык. Не было проблем с его пониманием, но при заполнении оценочных анкет в конце поездки переводчик помогал участникам в их заполнении, потому что у большинства из них возникали трудности с белорусским языком. Проблема в том, что в Беларуси более распространённым является русский язык, а не белорусский, особенно в письменном виде. Мы хотели, как лучше, но, тем не менее, усложнили работу участников. Некоторые из них заполняли анкету на русском языке, извиняясь, что они по-другому не умеют.

- **Подготовьте краткую информацию, касающуюся важнейших различий,** возникающих из польской специфики (административное деление, полномочия разных органов власти, система образования и здравоохранения и т.д.), с которыми могут столкнуться участники. Организатор должен достаточно хорошо знать реалии страны партнёра, чтобы определить, какая тематика может быть для участников непонятной и трудной. Базовую информацию по данной теме следует предоставить зарубежному партнёру заранее, чтобы участники могли её изучить и подготовить свои вопросы.

Очень часто в ходе реализации ознакомительных поездок, после первой встречи в Управлении маршала Малопольского воеводства, во время которой в очень доступной форме нам объяснили нюансы административного деления и полномочий разных органов власти в Польше, участники утверждали, что всё поняли. Тем не менее, на следующей встрече вновь возникали вопросы, связанные с административным делением и взаимоотношениями между разными органами власти в Польше. Вновь участники спрашивали о том, о чём шла речь на первой встрече. В конце концов, мы пришли к выводу, что польское административное деление очень отличается от реальности, с которой наши участники сталкиваются в своих странах. Поэтому, чтобы не тратить время в органах местного самоуправления на повторяющиеся вопросы и объяснения, считаем

нужным провести подготовительную работу ещё до поездки в Польшу. Эта информация является настолько новой, что участником тяжело её быстро освоить.

Реализация ознакомительной поездки

Данный раздел относится не только к организаторам поездки, но также к учреждениям и организациям, как принимающим сторонам.

Очень важной для осуществления ознакомительной поездки является хорошая подготовка со стороны принимающих учреждений /организаций. Поэтому, когда вы планируете принять делегацию, попросите организатора предоставить подробную информацию об участниках, чем они интересуются, какие конкретные вопросы они хотели бы обсудить.

В ходе реализации ознакомительных поездок с участием украинцев, часто возникали вопросы по поводу неудач при решении тех или иных проблем, были ли случаи коррупции (этими и другими вопросами мы занимались в рамках наших проектов), какие-то другие отрицательные примеры, связанные с темой поездки. На вопрос о коррупции в данном учреждении, мы получили ответ: «У нас всё в порядке. Какие-то проблемы были у других, но не у нас, потому мы не знаем что к чему». Когда мы спрашивали о неудачах, получили ответ: «У нас всё удалось. У нас не было никаких проблем. Где-то что-то было не так, но не у нас». При подведении итогов поездки, участники обращали внимание на то, что если мы призываем их не совершать наши ошибки во время преобразований, необходимо показать и обсудить эти ошибки, а не рассказывать об успехах и желать, чтобы Украина шла вслед за Польшей. Этого не достаточно.

ВАЖНО:

Участники ознакомительной поездки не являются избирателями (для органов местного самоуправления) или ревизорами от имени грантодателей (для общественных организаций). Нам следует открыто говорить о проблемах, недостатках и своих ошибках. Именно

этого ожидают участники ознакомительных поездок из Восточной Европы. Они высоко ценят принимающую сторону, которая относится к ним, как к партнёрам, а не как к адресатам рекламных роликов.

Встреча

1) Принцип ограниченного доверия в плане знаний польских реалий.

Мы не можем предполагать, что зарубежным гостям все ясно, так как нам: административная структура и разделение полномочий между органами власти, структура образования, система здравоохранения, принципы финансирования общественных организаций и т.д. Часто, во время встреч, оратор выходит за пределы основного вопроса, и участники не понимают, о чём идёт речь. В таком случае модератор группы (польский координатор) должен попросить оратора, чтобы коротко разъяснил обсуждаемый вопрос. Иногда бывают случаи, когда некоторые из участников, не интересующиеся каким-то вопросом, просят переводчика не переводить встречу, утверждая, что им всё понимают. Они на самом деле хотят, чтобы встреча закончилась как можно быстрее.

Во время ознакомительных поездок, особенно в органах местного самоуправления, мы встречаемся с мнением: «Мы, славяне, понимаем друг друга без переводчика; наши языки и опыт очень похожи; наверняка у вас всё так, как у нас», «Украинцы отлично знают, что у нас происходит». Чаще всего это связано с контактами или сотрудничеством с местными органами власти в Западной Украине. Если кто-то живёт вблизи польской границы, ему не трудно отслеживать ситуацию в соседней Польше или же здесь бывать. Тяжело объяснить – хотя мы очень стараемся, – что совсем по-другому выглядит уровень знаний о Польше тех, кто живёт вблизи границы с Россией. Мы всегда используем аргумент, нередко вызывающий у поляков удивление, что Украина большая страна. Если участники улыбаются и кивают головами, это не значит, что они всё понимают. Они просто-напросто ведут себя вежливо. Гости, прибывшие из Восточной Украины, за сотни километров от польской границы, на самом деле немного или почти ничего не знают о Польше. Польский язык

и алфавит (который очень часто знают представители органов местной власти из Западной Украины) является для них совершенно чужим, так как для нас турецкий. Вот поэтому следует использовать простой язык, и не перегружать участников лишней информацией. Не делайте предположений об участниках, считая их коллегами с той же отрасли, которые, в конце концов, вас знают.

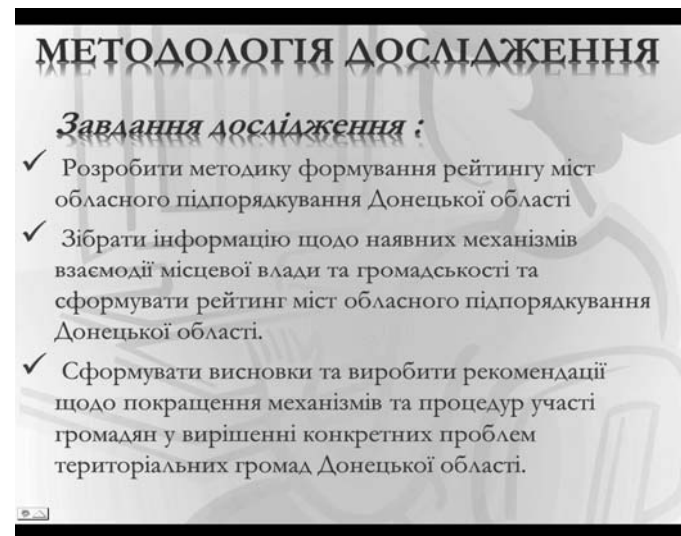
2) Подготовка презентации (если мы действительно считаем, что это обязательно)

Презентацией, подготовленной на польском языке, пользуется только переводчик, который будет переводить (чаще всего читающего презентацию).

Во время посещения разных учреждений нам показывают общую презентацию (общую для разных встреч, в том числе с участием зарубежных делегаций). 99% из них разработаны на польском языке и перегружены информацией. Оратор, как правило, читает, а переводчик всё это переводит участникам, которым не понятен смысл общей презентации. Только представители польского партнёра в состоянии прочитать и понять презентацию.

«Ах, с каким энтузиазмом украинцы восприняли нашу презентацию, кивая головами. Когда три дня назад мы показывали эту же презентацию испанской делегации, все спали» – нам говорили в одном из городов, в котором состоялась ознакомительная поездка в 2010 году. Следует отметить, что на одном слайде вмещалась страница формата А4 наполненная мелким шрифтом без полей, а докладчица скрупулёзно читала весь текст.

Чтобы проиллюстрировать вам, как трудно было участникам воспринять данную информацию, пожалуйста, прочитайте указанный слайд (очень быстро, потому что слайды во время презентации докладчик переключал сразу же после того, как прочитал):



ВАЖНО:

Если это возможно, постарайтесь подготовить новую презентацию специально для данной группы участников, а не используйте вашу стандартную презентацию.

Цель мультимедийной презентации – не доказать, что мы современные, но, прежде всего, передать наш опыт. Если вы планируете использовать презентацию, принимая участников ознакомительной поездки, учтите переводчика, поскольку только ним передаваемая информация будет понятна участникам.

Во время презентации, важно, чтобы не переключать слайд до тех пор, пока переводчик не закончит перевод.

Очень часто докладчик, как только представит информацию по данному слайду, сразу же его переключает – сам или же делает это другой сотрудник, который сидит у компьютера и ждёт команды. Мы забываем о том, что участники сами не могут читать на польском языке и ждут перевода, который, при значительном объёме информации, становится чрезвычайно сложным.

Презентация, наполненная информацией, служит только переводчику, поскольку только благодаря ему участники могут понять предоставляемую информацию.

Большой объем текста на слайде в сочетании с распространенными проблемами, связанными с пониманием контекста (в результате различий между странами), мешает правильному восприятию презентации. Текст должен быть коротким, а слайды – содержать больше элементов визуализации обсуждаемой темы. На одном слайде следует поместить максимум две фотографии.

Презентация должна быть ДОПОЛНЕНИЕМ к нашему выступлению, а не самим выступлением.

Следует также избегать использования слишком большого количества аббревиатур, понятных для поляков, но совсем не понятных нашим зарубежным гостям (например, NFZ – Национальный фонд здравоохранения). Сокращения ещё больше усложняют понимание и без того сложной информации.

Во время встреч в органах местного самоуправления:

Очень часто на презентации показывают только карту города, гмины, уезда или воеводства. Поляки будут понимать, где находится данная местность, потому что они знают административное деление страны, но для участников из-за рубежа это не так уж очевидно.

Карта региона в контексте всей Польши. Только тогда участники смогут сравнить, является ли определённая гмина (город) большой или маленькой; где она находится по отношению к, например, большим городам, основным путям сообщения, польским границам. Это очень важно для тех, кто не знает региона.

Нет необходимости в предоставлении слишком подробной информации об истории, названии города, фамилиях руководителей и т.д. Вместо того чтобы тратить время на ту информацию и на её перевод (все за несколько минут это забудут), лучше предоставить общую информацию, например:

Наш регион (показать карту Польши, обозначив местоположение региона) состоит из 5 гмин и 2 больших городов. Ближайший международный аэропорт расположен в 50 км от города и т.д.

Такая информация для участников более интересная и понятная, чем сложные названия, фамилии и исторический очерк, который нередко понимают только те, кто знает историю Польши.

Соответствующие пропорции между изображением и текстом облегчают восприятие аудиторией информации. Если мы используем в презентации относительно небольшое количество текста, можем сделать перевод на русский / украинский язык. Перевод нескольких слов будет стоить немного и значительно облегчит общение с участниками.

Слушая оратора, который использует такую презентацию в качестве вспомогательного элемента, участники имеют шанс не только запомнить передаваемую информацию и активно участвовать во встрече, но и задавать вопросы, которые их интересуют. Тогда у них есть реальный шанс познакомиться с нашим опытом. Такая встреча становится дискуссией, а не своего рода сеансом рекламных роликов.

Пример слайда презентации



3) Во время ознакомительной поездки и практикумов с участием экспертов, **польский организатор (например, координатор или руководитель проекта) должен взять на себя обязанности модератора**, следить за ходом работы, темой, временем; заботиться, чтобы всем участникам было интересно; чтобы в дискуссии принимали участие все, в том числе менее заинтересованные каким-то вопросом.

4) **Требования к переводчику, сотрудничество переводчика с модератором встречи.** В ходе международных встреч переводчик является ключевым звеном. Не стоит предполагать, особенно в отношениях с ближайшими соседями из Восточной Европы, что славяне «всегда найдут общий язык». В зависимости от характера ознакомительной поездки следует нанимать разных переводчиков. Для качественного перевода одного знания языка не достаточно. Переводчик должен хорошо знать терминологию в данной области. Многие выпускники филологических факультетов не справятся с переводом встреч посвящённых вопросам функционирования администрации или общественных организаций.

ВАЖНО:

Чтобы избежать недоразумения, стоит – желательно до начала официальных встреч/практикумов – предупредить выступающих, что, возможно, придётся прерывать их выступления. Если хозяин встречи, оратор или эксперт, не будет осознавать, что говорит о чём-то непонятном для участников, тогда модератор должен предпринять меры (смотри п. 3).

Если в рамках проекта не запланировано участие опекуна, а ответственность за логистику и содержательную часть проекта несёт координатор, именно он должен следить за ходом встречи, не дожидаясь вмешательства переводчика.

Часто организатор предполагает, что такова роль переводчика, который вынужден не только заниматься переводом, но и следить за передаваемой информацией, чтобы была содержательной и понятной для участников. Довольно часто переводчик хорошо справляется и с этой задачей (перевод плюс объяснение непонятных

вопросов), но чаще всего – особенно если мы имеем дело с непрофессиональным переводчиком – такие ситуации могут создавать проблемы для всех сторон встречи.

На протяжении многих лет организации ознакомительных поездок только один раз мне пришлось работать с непрофессиональным переводчиком (во время ознакомительной поездки для белорусов), который, при переводе, сразу объяснял непонятные вопросы. Будучи непрофессиональным переводчиком, настолько хорошо справлялся с переводом, что при своих объяснениях не терял мысли оратора, не просил его, чтобы дважды повторил свои высказывания. Довольно хорошо знал польские и белорусские реалии, к тому быстро определял непонятные для участников вопросы, в результате перевод оказалось чрезвычайно плавным. Но только один единственный раз я встретила такого талантливого непрофессионального переводчика. Что касается остальных непрофессиональных переводчиков, считаю, что нельзя их нагружать дополнительными задачами, потому что сам перевод является для них достаточно большим стрессом. Ведь не у всех есть навыки, которые были у вышеописанного переводчика.

ВАЖНО:

Каждому переводчику (профессиональному и непрофессиональному), следует заранее предоставить информацию о месте и теме встречи, чтобы он мог хорошо подготовиться к своей работе, особенно с точки зрения терминологии. Самый хороший вариант, если переводчик знает ситуацию в двух странах (например, организацию системы администрации, систему образования и т.д.); когда он сможет перевести все непонятные участникам темы и вопросы, например, что такое «дороги уездного значения», о которых рассказывает войт, или о чём идёт речь, когда активист общественной организации говорит о «1% для организации общественного блага») и, при необходимости, дополнить или попросить оратора, чтобы разъяснил те или иные вопросы.

5) Не все встречи с зарубежными группами обязательно должны заканчиваться подписанием партнёрского соглашения или совместным проектом. Если вы заинтересованы в сотрудничестве – пожалуйста, представьте своё предложение, если же нет – чётко об этом скажите. Лучше сразу отказаться, чем обещать долгосрочное сотрудничество, а потом, когда другая сторона предпримет конкретные меры, игнорировать её усилия.

Мы встретились с ситуацией, когда представители органов местного самоуправления – во время ознакомительной поездки – горячо заявляли о своей готовности к сотрудничеству. Представители украинских городов подготовили соответствующие документы и подробную информацию, а наш Фонд Знак за свой счёт перевёл все документы и передал адресатам. Прошло много времени, но мы до сих пор не получили ответа. Украинская сторона разочарована, а мы – смущены, и нам стыдно перед партнёрами с Украины. Кроме того у нас осталось чувство пустой траты времени и денег.

Реализация ознакомительной поездки – чтобы участники чувствовали себя хорошо

Отель, питание

Организуя ознакомительные поездки, мы всегда стремимся к тому, чтобы отель и постоянное место питания были расположены в непосредственной близости друг от друга. Планируя пребывание в Кракове, мы также стараемся, чтобы они не находились слишком далеко от центра города. Этого возможно достичь даже при относительно небольшом бюджете. Участникам каждой поездки нравится такое решение, потому что уже после первого дня работы у них есть ориентир. Мы встречаемся непосредственно в определённом месте (особенно, когда после рабочего дня у нас остаётся свободное время до ужина). Мы позволяем участникам располагать свободным временем, зная, что они не потеряются, и что привлекательный центр города находится рядом. Мы также никогда не планируем обеда в течение рабочего дня, если в программе запланированы ознакомительные поездки. Организуем питание в относительно спокойном месте, где нет шума и гама, и где можно неторопливо поужинать и пообщаться. Участники ценят такой подход, о чём информируют нас в конце каждой поездки.

Размещение делегации недалеко главной Площади Рынок (макс. 20 мин пешком) имеет ещё один положительный аспект. В ходе встреч, которые часто проводим в Кракове (как правило, в центре города), участники не убегают с занятий, чтобы прогуляться по городу.

В 2006 году отель, в котором проживала группа, располагался очень далеко от центра города. Хотя после рабочего дня оставалось достаточно времени, а поскольку попасть в центр было довольно трудно, участники оставались в гостинице. Когда на протяжении дня мы находились в центре города, они пользовались случаем и между встречами гуляли по городу. Впоследствии мы часто опаздывали на следующие запланированные пункты программы, потому что их ждали.

Экскурсия – Свободное время

Мы всегда организуем экскурсию по городу до начала встреч и ознакомительных поездок. Таким образом, удовлетворяем большое любопытство (новое и привлекательное место) и позволяем участникам узнать поближе город, важные места, магазины, пункты обслуживания. Мы также стараемся сопровождать участников в свободное время, но если заметим, что они хотели бы самостоятельно провести это время, не навязываемся. Мы знаем, что интересные места находятся рядом, что у них есть карты и вся необходимая информация и, благодаря этому, проблем не будет. На протяжении поездки (24 часа в сутки), участники также имеют возможность связаться с нашим сотрудником, обслуживающим ознакомительную поездку, который разговаривает на их родном языке.

ВАЖНО:

Предоставьте практическую помощь: проверьте курсы валют; покажите, где находится ближайший или лучший обмен валюты; объясните, что нужно сделать для того, чтобы им вернули НДС при крупных покупках; объясните, как работает общественный транспорт; как следует себя вести в общественных местах (запрещено курить и потреблять алкоголь, и т.д.). В этом плане между разными странами существуют большие различия.

«Комплект» для участников поездки

Вы можете подготовить для участников **небольшой справочник** (на понятном для них языке), содержащий контактные данные организаторов, экстренные телефоны, номер телефона в соответствующее консульство, адрес гостиницы и ресторана, в котором питаются участники.

В крупных городах следует предоставить план города, обозначив наши «неподвижные точки» (гостиница, ресторан, зал для занятий – если мы планируем практикумы). В программе следует учесть подробную информацию, указывая на характер встречи (дрескод), адреса посещаемых учреждений (понадобится, если кто-то опоздает или потеряется, и захочет сам добраться до места встречи). Адреса также следует написать на польском языке, чтобы участники могли спросить дорогу у прохожих.

Если у вас нет туристических материалов на языке участников, вы можете сами приготовить такие буклеты, включающие только важную информацию. Наиболее практичным и дешёвым вариантом является обычная распечатка в виде карманной книжечки, которую можно постоянно иметь при себе.

Очень часто, когда мы просили участников внести изменения в свои программы, оказывалось, что у них нет программ при себе, потому что распечатка в формате А4 неудобная. Уважая документ или желая сохранить программу себе на память, они не хотели складывать её в четыре раза. Это по программе. Дополнительно следует заранее подготовить ответы на некоторые, часто задаваемые вопросы, например, какой размер средней заработной платы, заработная плата в основных видах профессий (врач, учитель, полицейский, госслужащий, работник фабрики), цены на жильё и земельные участки в районе, коммунальные оплаты, цены на основные продукты, курсы доллара и евро. Участники поездок с Восточной Европы считают, что мы должны знать ответы на все эти вопросы.

Заключение

Как было сказано во введении к данному руководству – в этой главе мы не стремились указывать на ошибки, но хотели обратить особое внимание на важные аспекты при организации и реализации ознакомительной поездки. Именно они будут способствовать не только хорошему пониманию обсуждаемых тем, но также получению конкретных результатов (важно для организаторов) при использовании полученного опыта, и мотивировать участников к конкретным действиям.

Мы понимаем, что многие из вопросов, поднятых здесь, кажутся слишком очевидными, и не стоит тратить времени. Тем не менее, исходя из нашего опыта, мы знаем, как много мелких, но важных элементов мы теряем из виду в ходе организации поездки. Даже очень опытный организатор может забыть о многих вещах или, руководствуясь опытом, посчитать, что они лишние.

Помните также, что общее впечатление участников, которое сложится во время их пребывания в Польше, может не только принести плоды в виде конкретной деятельности, запланированной в проекте, но также повлиять на положительное восприятие Польши. Это может привести к росту их желания получить дополнительный опыт из нашей страны и адаптировать его к собственным реалиям, а также к созданию положительного имиджа Польши в странах участников.

Роль переводчика

Пётр Куспыс

В эпоху глобализации и многих международных контактов во всех возможных областях сотрудничества, переводчик играет важную роль. Свободно пользуясь двумя языками – оратора и аудитории, – становится важным звеном в процессе коммуникации. Поэтому он должен хорошо выполнять эту задачу, быть профессионалом. Ответственный подход к нашим партнёрам (представителям органов местного самоуправления, общественных организаций, деловых партнёров) и стремление к реальному сотрудничеству требует привлечения профессионального переводчика.

На этапе планирования и рабочего общения очень часто хватает знания иностранного языка на элементарном уровне или помощь преподавателя данного языка, двуязычного сотрудника. В «реальном бою», то есть во время ознакомительных поездок, обучения, специализированных переговоров (коммерческих, юридических и т.д.), без профессионального переводчика не обойтись. Самого знания языка не достаточно, поскольку это только один из факторов, а не суть переводческого образования – одно из требований к кандидатам на специализированные переводческие курсы. Много недоразумений возникает именно тогда, когда переводом занимаются неспециалисты без необходимой теоретической подготовки, определённых знаний и очень важного профессионального опыта.

Профессиональный переводчик или не обязательно?

После вышесказанного ответ на этот вопрос становится очевидным. Однако я постараюсь обосновать, почему следует сделать ставку именно

на профессионального переводчика. Знайте, что только специалист обеспечит вам качественное обслуживание. Не учитель иностранно языка, задача которого – учить, а переводчик, обеспечивающий коммуникацию. Это означает, что – наряду с высокими лингвистическими компетенциями и свободным использованием языка – переводчик переносит мысли и слова из среды оратора в среду аудитории.

Такая операция требует не только изучения терминологии, но также познания обычаев, культурных условий, менталитета. Самого знания иностранного языка или двуязычия (иностранец, который живёт в Польше) не достаточно. Знание иностранного языка не равно умению перевода. Специализированная лексика в различных отраслях настолько обширная и специфическая, что даже у хорошего лингвиста, не занимающегося данной отраслью, могут возникнуть проблемы с их пониманием и с переводом.

Не буду подробно представлять специфику профессии переводчика и все требования к переводчику в области необходимых знаний и навыков. Хочу только подчеркнуть, что задача переводчика – способствовать взаимопониманию между людьми и нациями. Именно коммуникативные способности переводчика, знание предмета, переводческое мастерство определяют получение желаемого «продукта» в виде хорошего перевода.

Переводчик в качестве посредника

Думаю, что вам ясно, в чём состоит разница между переводчиком и тем, кто просто знает иностранный язык. Присмотримся поближе, чем фактически иногда занимается переводчик в рамках ознакомительных поездок. Как правило, он должен переводить, но нередко является помощником в решении многих других вопросов. Всё в порядке, если дополнительные обязанности не мешают переводчику выполнять его главную задачу – перевод.

Переводчик в некоем случае не может быть предвзятым. Он должен быть, как правило, нейтральным «передатчиком» мысли. Только тогда будет формировать доверие к себе как к надёжному профессионалу. Переводчик не должен комментировать или дополнять высказывания оратора или аудитории, или спорить с ними в процессе перевода.

Обращаю Ваше внимание на некоторые вопросы в области профессиональной этики переводчика и переводческого мастерства, чтобы показать, чем руководствуется (должен руководствоваться) переводчик. А это значит, что все ожидания связаны с тем, что переводчик будет дополнять выступления оратора – полное недоразумение.

ВАЖНО:

Переводчик является посредником, важным звеном, а не стороной или конечным адресатом в процессе коммуникации. Оратор, аудитория и сам переводчик должны это понимать. Очень часто оратор, вместо того, чтобы обращаться к аудитории, общается с переводчиком, добавляя: «Скажите им, что...». Тем временем следует общаться с аудиторией, не с переводчиком.

Задачей переводчика есть именно «говорить им». Оратор должен поддерживать визуальный контакт с аудиторией (участниками), наблюдать их реакции, выстраивать невербальную коммуникацию. Переводчик в этом процессе не должен никому мешать. Наоборот, благодаря переводчику, который последовательно переводит сказанное, у оратора есть время на то, чтобы собрать мысли и подготовить следующую часть своего выступления.

До прибытия делегации

Каждое выступление требует подготовки. Принимая делегацию в органах местного самоуправления, в школе или в общественной организации, мы собираем информацию, которую хотим передать, разрабатываем презентацию, график посещения. При этом мы часто забываем о переводчике. Ничего удивительного, поскольку в большинстве случаев физически встречаемся с переводчиком в день приезда делегации. Даже если учитываем его присутствие, то только в виде подготовки дополнительного стула в рабочем кабинете. Мы предполагаем, или нам кажется, что переводчик способен выполнить любой перевод без подготовки.

Конечно, профессиональный переводчик может справиться с любой задачей, несмотря на то, что он не энциклопедия и не всё знает. Каждый перевод это новая тема, новые люди, новый способ передачи информации.

Даже одну и ту тему мы представляем по-разному в зависимости от адресатов. Обсуждая финансовые вопросы, руководители органов местного самоуправления пользуются другим языком, чем профессиональные бухгалтера, которые используют свою терминологию. И мэр, и бухгалтер готовятся к выступлению, особенно если речь идёт о зарубежных гостях. Если сами ораторы-специалисты в данной отрасли требуют подготовки, несмотря на то, что занимаются своим делом ежедневно, тем более в этом нуждается переводчик.

ВАЖНО:

Знание языка и знание обсуждаемого предмета – совсем разные вещи. Каждый перевод для профессионального переводчика – это будто экзамен, к которому он тщательно учится. Иногда, чтобы подготовиться наилучшим образом и добросовестно выполнить свою работу, несколько часов перевода предупреждает несколько дней подготовки – изучение определённой темы и специализированной лексики. И лишь тогда переводчик в состоянии перевести не только произнесённые слова, мысли, но и сказанное между строк.

Невербальная коммуникация и язык тела передают много информации, больше чем слова, что также учитывает переводчик, обеспечивая, таким образом, полноту перевода и соответствие с намерениями оратора. Вот почему так важно, чтобы все материалы и презентации, которые будут предложены на встречах, заранее были предоставлены переводчику.

Для определённых видов высокоспециализированных переводов это обязательное условие, предопределяющее осуществление перевода как такого. Общественные организации или органы местного самоуправления в качестве организаторов международного сотрудничества, должны позаботиться о том, чтобы переводчик получил всю необходимую информацию. Если мы обращаемся в переводческую компанию, эту задачу берёт на себя компания.

Я хочу обратить внимание всех сторон, участвующих в обмене опытом на международном уровне, на то, что предоставление материалов переводчику является общим интересом. Чем лучше переводчик изучит

предмет перевода, чем лучше подготовится, тем более совершенным будет конечный «продукт» – перевод. Именно в этом заинтересованы организаторы, принимающая сторона и тот же переводчик.

Место переводчика

Переводчик, как правило, знает, где должен сидеть или стоять. Часто кто-то из участников встречи занимает его место, создавая, таким образом, неудобства. Дело не в том, что переводчик ожидает каких-либо привилегий. Обеспечивая соответствующее место для переводчика, создаёте надлежащие условия работы для всех участников встречи.

ВАЖНО:

Лучше всего подготовить место для переводчика возле главного оратора. В соответствии с международными стандартами, переводчик всегда занимает место с левой стороны оратора. Это имеет свои практические и психологические причины. Обратите внимание, что во время международных встреч на высоком уровне, переводчик всегда находится рядом с президентом или премьер-министром, несмотря на то, что их сопровождают министры и другие высокопоставленные чиновники.

Этот принцип должен также применяться во время других встреч с участием переводчика, независимо от их ранга, обеспечивая, таким образом, хорошую слышимость всем остальным участникам. Работа в таких условиях становится более комфортной и эффективной. Аудитория не будет поворачивать головами налево и направо, чтобы смотреть на оратора и переводчика, которые сидят на разных концах стола. Это также обеспечит хороший зрительный контакт между оратором и аудиторией, переводчиком и аудиторией, оратором и переводчиком.

Расположение переводчика возле оратора позволит избежать проблем связанных с плохой видимостью представляемых материалов. Нередко бывают ситуации, когда оратор сидит лицом к экрану, а переводчик

плечами или боком. В результате, переводчик, когда смотрит в сторону экрана, чтобы отслеживать информацию, теряет зрительный контакт с оратором и аудиторией. Такие ситуации возникают в то время, когда в конференц-зале столы установлены как для проведения классических переговоров – делегации сидят друг напротив друга. При просмотре презентации лучше всего применить схему в виде подковы или как в кино.

Перевод

При передаче опыта и на других международных встречах в рамках ознакомительных поездок применяется устный последовательный перевод – выступая, оратор делает паузу, дабы переводчик имел возможность перевести сказанное.

ВАЖНО:

Очень часто оратор забывает о переводчике – говорит быстро, много и без паузы. Видя, что аудитория одобрительно кивает головами, считает, что всё для них понятно и перевод не требуется. Тем временем перевод нужен, так как частые паузы для перевода. Дело не в том, чтобы угодить переводчику, поскольку профессиональный переводчик справится с переводом больших пассажей текста с помощью блокнота, ручки и переводческой скорописи, использующей сокращения и условные знаки. Важно, чтобы не дать аудитории повода для скуки и нетерпения, чтобы поддерживать их внимание. Для этого следует передавать информацию таким образом, чтобы участникам было интересно. На этапе подготовки выступления или презентации обратите внимание на форму передачи информации и временные рамки. Учтите время нужное для последовательного перевода рабочей встречи, чтобы потом не спешить.

Работу с переводчиком определяет ещё один важный принцип, который можно назвать: **не все сразу**. Часто, когда аудитория и оратор находят общий язык, возникает мозговой шторм и активный обмен мнениями. Каждый хочет что-то сказать, ожидая, что переводчик всё сразу же переведёт. Переводчик, правда, умеет придерживать полную концентрацию, но не до такой степени.

ВАЖНО:

Модератор встречи (оратор, организатор) должен следить за тем, чтобы говорили не все сразу и – при необходимости – дисциплинировать участников. Переводчик, конечно, также может сделать замечание, но только в крайнем случае и тактично.

Во время интересных встреч и обсуждения интересных вопросов участники хотят узнать как можно больше, и очень часто задают дополнительные вопросы переводчику в течение непосредственного перевода. Перебивают переводчика, усложняя, таким образом, передачу информации.

Тем временем од переводчика требуется много усилий и концентрации, чтобы услышать и понять всё сказанное, особенно во время работы на открытом воздухе или на заводе. Деконцентрация переводчика вышеупомянутым образом негативно влияет на качество перевода. Через задаваемые вопросы, которые одновременно поступают со всех сторон, переводчик не слышит главного оратора или теряет мысль. В результате ему приходится просить оратора, чтобы повторил свою фразу. Такие ситуации повторяются довольно часто, поэтому следует об этом помнить. При большой нагрузке переводчик быстро устаёт. В течение перевода он всё время работает и ни на одну минуту не теряет внимания, так как это могут себе позволить другие участники.

Что ещё мы должны знать?

Некоторые учреждения и организации, чтобы впечатлить зарубежных гостей, показывают свои рекламные ролики. Всё было бы отлично, если бы добавлено субтитры или даббинг, что редко бывает. Многие считают, что задачей переводчика есть переводить всё, в том числе также фильмы. Перевод фильма это совсем другой вид перевода, который отличается от перевода обычного разговора. Требуется не только предварительной подготовки, но и оборудование для синхронного перевода. Нет смысла демонстрировать ролик, делая паузы на последовательный перевод. Так или иначе, перевод фильмов во время рабочих встреч требует предварительного согласия переводчика. В другом случае переводчик может отказать

в переводе. Это вовсе не каприз. Это признак профессионализма. Переводчик несёт полную ответственность за свой перевод. Если не в силах его сделать, обязан воздерживаться от перевода.

ВАЖНО:

Если вы планируете читать свою речь, а не говорить своими словами, предоставьте текст выступления переводчику заранее, а не за минуту до начала встречи. То же самое касается мультимедийных презентаций, содержащих большое количество текста, который вы планируете буквально зачитывать. Конечно, это не самый лучший пример для подражания (зачитывание), но не редкость.

Помимо того, что подобные презентации малоинтересны для аудитории, они трудно переводимы из-за длинных предложений, юридического либо канцелярского языка, как правило, малопонятного. Чтобы понять, обработать и перевести такой текст, требуется гораздо больше времени, чем нескольких секунд. Именно столько времени имеет переводчик при осуществлении устного перевода.

Положительный опыт сотрудничества с переводчиком**ВАЖНО:**

1. За несколько дней до начала ознакомительной поездки предоставьте переводчику: презентации, тексты выступлений, информационные материалы о встрече, участниках, целях, темах разговоров. Будьте спокойны! Профессиональный переводчик связан профессиональной тайной, что гарантирует конфиденциальность на каждом этапе работы с переводчиком.
2. При подготовке места встречи учтите присутствие переводчика (размещение, организация презентации).
3. Обращайтесь напрямую к аудитории, а не к переводчику, сохраняя зрительный контакт со всеми участниками встречи.
4. Говорите законченными предложениями. Иногда ораторы делают паузу на перевод в полуслове, не заканчивая мысли. Устный

перевод состоит в передаче смысла, в соответствии с намерением оратора, а не на переводе значения отдельных слов.

5. При просмотре презентации, включающей цифры, имена собственные, определения, переключайте слайд после завершения перевода, так чтобы переводчик мог воспользоваться информацией представленной на экране.
6. Не задавайте вопросы переводчику во время перевода, только после его завершения.
7. Делайте перерывы также для переводчика. Часто во время перерыва участники продолжают общение, ангажируя переводчика. В результате, переводчик на самом деле работает все время без перерыва, что негативно влияет на его быстрое переутомление и качество перевода.

Заключение

Наверное, прочитав эти замечания и предложения, касающиеся роли переводчика при передаче польского опыта разными учреждениями и организациями, некоторым из Вас может показаться, что он «священная корова» или «пуп земли». Было много предложений, как работать с переводчиком, но не было речи о том как, по сути, должен выглядеть сам перевод.

Я намеренно не обсуждал вопросы связанные напрямую с профессией переводчика и его мастерской. Моя цель – обратить Ваше внимание на отношения между всеми участниками встречи, а не на работу переводчика; показать, как это выглядит с точки зрения переводчика.

Конечно, мы не исчерпали тему, только лишь пролили свет на некоторые аспекты, связанные с вопросом, каким образом улучшить межличностную коммуникацию при посредничестве переводчика. Это первое своего рода «руководство по обслуживанию переводчика» в конкретной ситуации.

После ознакомления с этими предложениями и при желании мы можем получить то, что должно быть важным для всех участников общения – понимание, эффективный обмен опытом, удовлетворение встречей.

Сведения об авторах

Гжегож Демель

Украиновед, культуровед, аспирант Факультета международных и политических исследований, Ягеллонский университет; автор нескольких научных статей, посвящённых украинским вопросам; переводчик в редакции историко-политологического журнала «Nowa Ukraina», издаваемого в Институте истории Ягеллонского университета. С 2001 года участвует в сотрудничестве органов местного самоуправления, вузов и общественных организаций с партнёрами с Украины в качестве исполнителя проектов, эксперта и переводчика; с 2004 года сотрудничает с Фондом ЗНАК; сотрудничает с Конгрессом национальных меньшинств Украины. Интересуется теорией и практикой мультикультурных отношений, проблематикой этнической в Украине, историей и культурой польско-украинского приграничья; горный гид.

Алёна Доля

Вице-президент Союза общественных организаций «Фонд развития местных инициатив Донетчины» (ФЛИД) в Донецке. Экономист. Окончила Полтавский кооперативный институт и Национальную академию государственного управления при Президенте Украины. Принимала участие во многих курсах и семинарах. Руководитель проектов по развитию местного самоуправления ФЛИД, тренер Донецкой областной организации «Комитет избирателей Украины»; провела более 250 тренингов, руководила более 20 всеукраинскими и международными проектами, во многих проектах участвовала в качестве эксперта и консультанта; автор или соавтор 10 публикаций. С 2007 года сотрудничает с Фондом ЗНАК в качестве координатора проектов на украинской стороне.

Сильвия Гайовник

Этнолог. Окончила Ягеллонский университет. С 2002 года занимается подготовкой и реализацией проектов в Фонде христианской культуры Знак. Координатор проектов, финансируемых из программы Министерства иностранных дел Республики Польша «Польская зарубежная помощь» в 2006-2010 гг. Координатор проектов в области глобального образования (2009, 2010), мультикультурных проектов (2002-2011), в том числе координатор проекта «Беженец – мой хороший сосед» (2009-2010), «Библиотека – моё любимое место» (2007-2008).

Координатор программы «Институт мосты на Восток», реализуемой Фондом христианской культуры Знак непрерывно с 2003 года (в 2004-2005 годах головной офис программы располагался в Красичине возле Пшемысля). Организатор ознакомительных поездок и стажировок для молодых оппозиционных активистов из Беларуси. В рамках сотрудничества с Ассоциацией Восточноевропейский демократический центр в Варшаве организовала ознакомительные поездки для белорусов в 2005-2009 г. в регионе Малопольша.

Публикации: Соавтор публикации «Записная книжка библиотекаря – Библиотека моё любимое место», издатель: Фонд Знак 2008; «Молодёжный Интернет – пример Польши», 2007, белорусское издание.

Пётр Куспыс

Политолог, кандидат политических наук, дипломатический переводчик украинского и русского языков, журналист, автор научной книги «Современные украино-польские отношения в 1991-2006 гг.», ряда научных статей и комментариев. В прошлом комментатор и аналитик Украинской секции BBC World Service. Эксперт по вопросам международной политики Фонда Александра Квасьневского *Amicus Europae* и Фонда Пулаского. Преподаватель на Кафедре UNESCO по исследованию переводоведения и межкультурной коммуникации, Ягеллонский университет.

Многолетний сотрудник Фонда ЗНАК в области украино-польских отношений и международной политики. В качестве переводчика и эксперта участвовал в проектах «Украина должна быть прозрачной» (2006), «Прозрачные органы местной власти – путь к европейской интеграции» (2007), «Внедрение стандартов по прозрачности в деятельность органов местного самоуправления в Восточной Украине» (2008), «Сотрудничество между секторами – элемент эффективного управления» (2010). Проекты

финансированы в рамках польской зарубежной помощи Министерством иностранных дел Республики Польша.

Артём Сабадаж

Секретарь городского совета города Авдеевка (Донецкая область), выпускник Донецкого национального технического университета. С 2002 года депутат Авдеевского городского совета. Был, в частности, заместителем председателя постоянного комитета по вопросам образования, молодёжи, культуры и спорта; с 2006 года секретарь городского совета – внедряет программу «хорошего управления», систему ISO, занимается евроинтеграционными проектами, сотрудничеством с общественными организациями; отвечает за сайт городского совета. С 2006 года – студент Национальной академии государственного управления при Президенте Украины. С 2000 года вице-президент, а с 2004 президент Авдеевской городской организации Всеукраинской молодёжной общественной организации «Союз молодёжи регионов Украины», организатор местных и международных конференций, семинаров и турниров. Победитель областного конкурса «Молодой человек года» в категории «Молодой политик» (2008).

Эва Скочкова

Руководитель Регионального центра социальной интеграции Воеводской общественной библиотеки в городе Кракове. Работала директором Департамента образования, Фонда развития демократии на местном уровне, Малопольский институт местного самоуправления и администрации в городе Кракове. Была преподавателем в Институте общественных наук Педагогического университета в городе Кракове. Тренер, наставник, учитель, эксперт в рамках проектов для лидеров общественных организаций, публичной администрации, работников культуры. Эксперт по проектам Фонда христианской культуры ЗНАК, реализуемых при поддержке Министерства иностранных дел Республики Польша в рамках конкурса «Зарубежная помощь» (2006, 2007, 2008, 2010). Репетитор в программе ЛИДЕРЫ: основная работа по развитию лидеров местных громад (2005). Тренер и наставник в Программе развития сельских районов: основная работа с проектными группами (2002-2003). Член Ассоциации тренеров общественных организаций STOP. В течение многих лет разрабатывала и внедряла ознакомительные поездки для местных органов власти и общественных организаций, в частности, из Албании, Беларуси, Украины.

Публикации: Методические материалы для пакета: «Система защиты прав человека ООН. Организация Объединённых Наций и её специализированные учреждения», Хельсинкский фонд по правам человека, Варшава 1997; «Права и свободы человека. Сценарии уроков для начальных и средних школ». Под редакцией Эва Ставова, Импульс, Краков, 1995/1996; «Руководство по вопросам местного самоуправления» (соавтор Януш А. Майхерек), Краков 2000.

Информация о Фонде

Фонд христианской культуры ЗНАК основан в 1992 году Общественным издательским институтом «ЗНАК» ТОО в городе Кракове как инструмент для международного сотрудничества в области христианского культурного развития.

Основные цели Фонда: распространение и углубление христианского гуманизма; распространение идеи толерантности, подлинного диалога и сотрудничества между разными религиями и народами для взаимного обогащения и осуществления общих ценностей; распространение и углубление знаний о культурах разных народов, особенно соседей Польши; распространение принципа уважения к правам человека и культурам для их свободного развития; инициирование и поддержка работы в этой области.

С 2003 года Фонд реализует проекты, связанные с Украиной, с 2005 года – с Беларусью.

- Проект «Институт мосты на Восток» (2003-2007). Практикумы для журналистов по вопросам: права человека, визовая политика, здравоохранение, охрана и использование лесов. Проведено практикумы в области изучения ситуации бывших совхозов и реструктуризации в государственном секторе сельского хозяйства; агротуризма, независимого освещения парламентских выборов, по коммунальным проблемам города Пшемьсль. – Три международных конференции, посвящённые трансграничному сотрудничеству, правам человека и гражданина.
- Встреча представителей органов местного самоуправления Польши и Украины.
- Совместная организация Академии молодых дипломатов из Польши и Украины.

- Миссия журналистов во время повторного тура президентских выборов в Украине.
- Программа избирательных стажировок для белорусских активистов.
- Фонд был соорганизатором периодических ознакомительных поездок и стажировок для представителей органов местного самоуправления из Беларуси, в частности, визиты в Управлении маршала Малопольского воеводства, мэрии города Кракова, гминах (в том числе Добчице, Велька Весь, Могилияны, Альверния, Бжеско), общественных организациях.

В 2006-2010 гг. Фонд осуществлял проекты по оказанию помощи, финансируемые Министерством иностранных дел Республики Польша.

- 2006: *Украина должна быть прозрачной – осенняя школа для лидеров местных громад и журналистов из местных средств массовой информации из Восточной Украины.* Цель проекта: передача польского опыта в организации информационных кампаний по борьбе с коррупцией, а также инициатив по продвижению прозрачности в общественной жизни.
- 2007: *Украина: Прозрачные органы местного самоуправления – путь к европейской интеграции; Беларусь: Интернет – шанс для развития молодого гражданского общества.*
- 2008: *Украина: Внедрение стандартов прозрачности в деятельности органов местного самоуправления на востоке Украины; Беларусь – www.susvet.info – молодёжная информация со всего мира.*
- 2010: *Украина: Сотрудничество между секторами как элемент эффективного управления.*

Добро пожаловать на наш сайт www.fundacja.znak.org.pl, где Вы можете получить информацию обо всех проектах, которые мы реализовали по разным вопросам.