



ПОСІБНИК ІЗ САМОФАСИЛІТАЦІЇ

**ЯК ГРОМАДІ
АДАПТУВАТИСЬ
ДО ВІЙНИ?**

ЗМІСТ

Навіщо це все	3
Про фасилітацію людською мовою, або Чому вона може стати одним з інструментів перемоги	5
Адаптація, відновлення, розвиток... Для чого ще може слугувати фасилітація	11
Три кити фасилітації: зміст, відносини та процес	16
Ініціатори та зацікавлені сторони адаптації громад до умов повномасштабної війни	18
Хто має бути у залі? Інструкції з підбору учасників для фасилітованого процесу	23
Розроблення сценарію проведення фасилітації: рамка для початку роботи	30
Чи обов'язкове напівколо, або Які ще існують варіанти роботи учасників під час сесії	38
Що робити з напрацьованим, або Хто має приймати остаточні рішення під час процесу	41
Головне знаряддя фасилітатора: як запитаннями допомогти учасникам продуктивно досягати мети	44
Виклики під час процесу: рекомендації до дій	49
Інструкція з користування, або Остання спроба зв'язати все до купи	56
Використані матеріали та ресурси	57

У посібнику використані фото, надані Програмою USAID DOBRE,
а також Глибоцькою ТГ, Клішківцевою ТГ, Новоселицькою ТГ та Хотинською ТГ Чернівецької області.

Цей посібник став можливим завдяки ширій підтримці американського народу, наданій через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID).
Зміст є відповідальністю Глобал Ком'юнітіз (Global Communities) та громадської організації «Український кризовий медіа-центр»
і не обов'язково відображає точку зору USAID чи Уряду Сполучених Штатів.

НАВІЩО ЦЕ ВСЕ

За вісім років громади і населення поступово при звичаїлись до війни, перетворили її у нову норму свого життя. Проте широкомасштабний напад Росії у лютому 2022 року кардинально змінив цю ситуацію, продемонструвавши каскади викликів, з якими люди та керівництво громад мали впоратись тут і зараз, розраховуючи на тих, хто поряд. Громади ставали експертами з евакуації та розміщення десятків тисяч людей по всій країні, налагоджували системи екстреного управління за умов розпорошення працівників по різних населених пунктах і країнах, гуртували людей навколо виживання, а потім – відсічі. На рівні адреналіну та емпатії один до одного доводили життєздатність та спроможність як громад, так і країни в цілому.

Проте наприкінці весни 2022 року за результатами дослідження потреб та запитів громад, пов'язаних із викликами, що з'явилися внаслідок повномасштабного вторгнення РФ, було виявлено новий тренд. Працюючи з дослідженнями, ми виявили, що місцеві громади вже унормували для себе ці виклики і потребують підтримки не реактивних, а стабілізуючих дій, діяльності, спрямованої на ґрунтовний аналіз ситуації та визначення, як організувати не тільки життєзабезпечення, а й розвиток громад в умовах війни та масштабної гуманітарної кризи. Детальніше про це можна дізнатися [тут](#). ▶

Відповідаючи на цей запит громад, упорядниками та консультантами посібника на замовлення Громадської організації «Український кризовий медіа-центр» у межах

Програми USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE) було розроблено експеримент. А саме просту програму фасилітованого обговорення та самоаналізу громади в умовах воєнного стану, узгодження викликів та пріоритетизації дій, спрямованих на адаптацію та розвиток потенціалу, який здатний допомогти громаді в умовах війни.

Інколи простіше визначити щось через заперечення чи визначення чим не є той або інший продукт. Гадаємо, із цим посібником буде так само. Він не призначений для розроблення програм з інтеграції внутрішньо переміщених осіб (ВПО), узгодження напрямів підтримки гуманітарної допомоги тощо. Ми радимо не намагатися використовувати запропоновану рамку відразу під певне питання. Спробуйте йти від ширшого. Як нам ефективніше разом в умовах широкомасштабного нападу втримати той рівень консолідації та стійкості, який рятував нас навесні 2022-го? Як за умов обмежених ресурсів та скорочення бюджетів і програм забезпечувати якість життя громади в цілому? Ми говоримо про громаду в цілому, адже багато хто поїхав, хтось лишився, дехто приїхав на тимчасове проживання, деякі з них вирішили залишитись. Як нам найбільш ефективно використати весь цей потенціал для розвитку нашої громади? Це фактично головне питання, з якого ми рекомендуємо почати, а далі вже залежно від специфіки кожної з територіальних громад будуть з'являтися свої власні підпитання чи теми.

Основою фасилітації є віра у спроможність та силу людей до самоорганізації та консолідації, переконання у тому, що зиски спільного інтересу переважатимуть над драйверами конфліктів та розколів. У громадах, які демонстрували десятиліттями незалежності та яскраво довели це світові в останні пів року, вдосталь лідерів, які вбудовують мережі людей, зв'язків та контактів, які посилюють стійкість і наснажують українців та світ. Відповідно, посібник насамперед не для «фахівців», які плануватимуть разові й короткострокові виїзди у громади, а саме для локальних лідерів, які потребують лише певної рамки та базової рекомендації для спроби запуску фасилітованих процесів у власних громадах.

Адже правильних відповідей чи вже готових алгоритмів немає, ми всі шукаємо їх. Можемо разом і синхронізуємось, можемо поодиноці, сіючи хаос і дезорієнтацію, провокуючи зростання конфліктів і розриви у громаді та країні під час війни. Сподіваємось у вас, так само, як і в лютому 2022-го, вистачить сил та готовності поглянути на себе, на громаду, на людей, які поряд, і спробувати згуртувати їх навколо відсічі ворогу та розвитку громади та країни.

ПРО ФАСИЛІТАЦІЮ ЛЮДСЬКОЮ МОВОЮ, АБО ЧОМУ ВОНА МОЖЕ СТАТИ ОДНИМ З ІНСТРУМЕНТІВ ПЕРЕМОГИ

Термін «фасилітація» вже поступово втрачає свою ексклюзивність експертних та вузьких кіл і отримує прихильників від Кабінету Міністрів до сільських територіальних громад. Ми вже застосовуємо фасилітацію і для розроблення рамки реформ, і для впровадження громадського бюджету, для побудови стратегій і навіть для визначення того, приміром, який вигляд матиме площа у рідному населеному пункті. Фасилітація, по суті, стала досить універсальним засобом, який залежно від завдань може мати різні фокуси чи особливості.

Фактично під фасилітацією мають на увазі «спеціально підготовлений груповий процес, який відбувається за допомогою ведучого – фасилітатора – і має на меті покращення розуміння/стосунків між учасниками, а також може бути спрямований на прийняття рішень щодо спільних дій або розв'язання конфлікту у спосіб, що передбачає рівну можливість учасників зустрічі висловлювати власні думки». ▶

Зрозуміло, що повномасштабна атака РФ, спровокована цим нападом небачена гуманітарна криза, яка охопила десятки мільйонів людей у центрі Європи, призупинила практики групових зібрань та напрацювання рішень на основі фасилітаційного підходу. Громадам та країні в цілому необхідно було швидко самоорганізуватися та екстрено давати відсіч, повністю перебудовувати процеси на різних рівнях. Але вже зараз така дещо адреналінова та екстремальна хвиля спадає. І замість цього виникає питання, як



Фасилітована зустріч із ведучими, Хотинська громада, Чернівецька область, серпень 2022 р.



Робоча група в укритті під час повітряної тривоги, Помічнлянська громада, Кіровоградська область, липень 2022 р.



Фасилітована зустріч, Ланчинська громада, Івано-Франківська область, липень 2022 р.



Обговорення під час фасилітованої зустрічі, Тлумацька громада, Івано-Франківська область, липень 2022 р.

нам перебудувати наше життя, щоб не тільки вижити, а й забезпечити розвиток територій та спільнот. Відповідно, до вже звичних практик та сфер застосування фасилітації додаються питання та виклики, які потребують нових підходів, ідей, ресурсів, оскільки не є природними для життя громади в мирний час. І саме фасилітований підхід, який ґрунтується на напрацюванні інноваційних рішень через залучення представників різних сфер та експертиз і застосовується у сфері невизначеності, може стати у пригоді. Насамперед – для напрацювання комплексного бачення нових викликів та пошуку нестандартних рішень.

Отже, якщо постало завдання поєднати як отримання якісного результату (певного рішення, документа тощо) стосовно складної теми, так і налагодження або підтримки конструктивних стосунків представників різних інституцій, організацій або груп людей з урахуванням їх бачення проблемного питання, то фасилітація – те, що може в цьому допомогти.

Повномасштабне вторгнення показало, що саме на основі конструктивних стосунків представників різних інституцій, груп людей – партнерів, сусідів, знайомих – базувалися майже всі можливості швидкого реагування на кризу. З лютого 2022 р. громади та громадяни через довіру і співпрацю вирішували величезний обсяг питань надання гуманітарної допомоги тим, хто її потребує, підтримки військових та ін. Фасилітаційні підходи допомагають підхопити

наявну консолідацію та згуртованість і спробувати її закріпити вже як практику організації життя та планування.

Читаючи ці рядки, у вас може скластися враження про цей механізм як універсальний і, може, навіть трохи «магічний». Але фасилітація точно не є «чарівною паличкою» і найкраще працює для ситуацій або завдань певного типу, маючи свої власні обмеження. Базуючись на тривалому застосуванні фасилітації для різних завдань на різних рівнях розроблення та ухвалення рішень в Україні, ми можемо зорієнтувати вас на певний список-звірку. Адже, як і кожен засіб, фасилітація має як свої рекомендації, так і застереження щодо застосування. (Див. таблицю на 8 стор.)

Важливо зазначити, що фасилітована зустріч може відбуватися виключно на основі добровільної участі людей, які поінформовані про тему, час проведення тощо. Залучення учасників «у наказовому порядку» не сприятиме їх мотивації до щирих обговорень та напрацювань. Непоінформованість учасників про тему, порядок денний, питання, тривалість та інші організаційні моменти може призвести до невиправданих очікувань, неконструктивної поведінки тощо.

Тому перед тим як запрошувати учасників, анонсувати захід чи робити інші організаційні кроки, вам як організатору чи замовнику варто визначитись, чи дійсно питання, яке ви плануєте порушити, потрапляє під те, де варто застосувати фасилітацію. Чи готові ви та команда, яка хоче запустити цей процес, до застосування фасилітаційного підходу. Якщо у вас зібралось хоча б декілька позначок «так» з лівої колонки і жодної з правої, то таки варто читати далі.

Коли доречно фасилітація?

- ✓ наявна важлива проблема, яку не можна ігнорувати;
- ✓ є проблема/питання, що не має очевидного рішення. Виникає потреба у більш глибокому аналізі ситуації та залученні до цього більшої кількості людей чи експертизи;
- ✓ для успішного розв'язання проблеми потрібна згода різних учасників чи груп населення, вони мають розуміти і прийняти запропонований варіант;
- ✓ до процесу напрацювання рішення та його подальшої реалізації залучено як мінімум кілька людей, і від них вимагається розуміння проблеми і згода з ключових питань;
- ✓ для просування з розробленням чи впровадженням рішення є потреба вибудовувати, ба навіть відновити зв'язки та довіру між учасниками

Приклад

Одним з нових викликів, який водночас стає можливістю для громад, є питання релокації бізнесів із тимчасово окупованих територій або регіонів, де тривають бойові дії. Конкретні рішення із залучення такого бізнесу вочевидь мають урахувувати специфіку громади, її матеріальні, експертні, інформаційні, людські та інші ресурси

Коли фасилітація *непотрібна*?

- ✗ у випадках, коли немає потреби напрацьовувати рішення. Його або вже прийнято, або його ухвалення має суттєві законодавчі чи ресурсні обмеження;
- ✗ коли ситуація чи пов'язана з нею інформація є надто складною або конфіденційною. Брак поінформованості не дасть учасникам можливості напрацювати дійсно продуктивні рішення або ідеї;
- ✗ коли учасники не зацікавлені в спільному рішенні, їм простіше імітувати участь чи, навпаки, саботувати процес;
- ✗ у випадку низького рівня довіри учасників один до одного;
- ✗ обмеженість часу не дає змоги використовувати підхід, заснований на роботі фасилітатора;
- ✗ у гострій фазі конфлікту або кризи, коли є потреба у швидкому прийнятті рішень;
- ✗ коли наявна проблема та її рішення виходять за межі компетенції громади чи органу місцевого самоврядування – тобто тих, хто може взяти участь у зустрічі

Приклад

Фасилітація не буде доречною, якщо вирішення проблеми є виключно компетенцією центральних органів влади, як-от щодо черговості проведення платежів з боку Казначейства. Але її можна застосувати для напрацювання кроків зі створення спільного запиту на таке рішення, його адвокації певними об'єднаннями громад та органів місцевого самоврядування

ДОСВІД ГРОМАД

МИ ВЖЕ ЗАЗНАЧАЛИ, ЩО ПОШТОВХОМ ДЛЯ НАПИСАННЯ ЦЬОГО ПОСІБНИКА СТАЛО ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПРОВЕДЕНІ ЗА ЙОГО РЕЗУЛЬТАТАМИ ФАСИЛІТОВАНІ ЗУСТРІЧІ У ЧОТИРЬОХ ОБЛАСТЯХ УКРАЇНИ, ЯКІ ФАКТИЧНО І СТАЛИ СВОЄРІДНИМ ПОЛІГОНОМ ВІДПРАЦЮВАННЯ ФАСИЛІТАЦІЙНОГО ПІДХОДУ НА ОСНОВІ ЗАПИТУ ГРОМАД. ЩО, З ТОЧКИ ЗОРУ УЧАСНИКІВ ЦИХ ПРОЦЕСІВ, ДАЛА ФАСИЛІТАЦІЯ У ЛИПНІ – СЕРПНІ 2022 РОКУ:

- пошук і напрацювання нестандартних рішень та ідей під час кризових подій;
- налагодження зв'язків між різними гравцями в громаді для взаємопосилення та обміну різноманітними ресурсами. Наприклад, після зустрічі одна з установ запропонувала роботу представникові ВПО, з яким познайомились під час фасилітації. Під час іншої зустрічі одна з учасниць зі сфери культури у процесі обговорення викликів опалювального сезону згадала про свої можливості запросити консультації в установі, яка займається альтернативними джерелами енергії. Під час третьої – виявилася людина із числа ВПО, яка взяла на себе відповідальність координувати створення можливостей для дозвілля підлітків всієї громади;

- розвиток соціальної згуртованості на основі узгодженого бачення та рішень, спільної діяльності, активного обміну інформацією, експертизою, знаннями та навичками. В усіх без винятку громадах фасилітація залишила відчуття об'єднання, взаємопідтримки, появи нових ідей і напрямів рішень, зрештою, підвищеної спроможності долати виклики;
- покращення розуміння громадянами рішень ОМС, процедур їх розроблення та обмежень, які існували до цього та додалися в умовах воєнного стану;
- розширення форматів для участі та залучення жителів до розроблення та прийняття рішень, що дає змогу ухвалювати рішення з урахуванням інтересів різних категорій громадян. Наприклад, у громадах, де серед учасників були молоді люди, їх думки, інтереси і бачення різних питань змушували інших учасників починати розмірковувати, що насправді може зробити громаду привабливою для молоді. Насамперед для того, щоб молоді люди залишалися тут жити і працювати;
- краще розуміння наявних та необхідних громаді ресурсів (фінансових, експертних, людських тощо), де кожен залучений може стати частиною рішення, а не тільки отримувачем послуг. В одній із громад під час фасилітації учасники зрозуміли, що для повної картини питань працевлаштування їм необхідно провести оцінку, зібрати дані про те, які саме фахівці із числа ВПО з'явилися в громаді з лютого 2022 р.



Напрацювання рішень під час фасилітованої зустрічі, Маловисківська громада, Кіровоградська область, липень 2022 р.



Ухвалення спільних рішень, Шумська громада, Тернопільська область, серпень 2022 р.



Обговорення ідей у Верхянській громаді, Івано-Франківська область, липень 2022 р.



Пошук спільних рішень під час фасилітованої зустрічі, Шумська громада, Тернопільська область, серпень 2022 р.

АДАПТАЦІЯ, ВІДНОВЛЕННЯ, РОЗВИТОК... ДЛЯ ЧОГО ЩЕ МОЖЕ СЛУГУВАТИ ФАСИЛІТАЦІЯ

Важливою особливістю фасилітації є її адаптивність та гнучкість, що трансформуються залежно від цілей та визначених завдань, сформованого складу групи, динаміки змін, ситуації навколо. Відповідно, структура зустрічі також може бути гнучкою і змінюватись у процесі. Водночас, попри широкий спектр можливих завдань та форматів, фасилітацію може бути застосовано для декількох ключових блоків. У цьому посібнику ми спрямовуємо фокус на питання адаптації громад до умов війни, напрацювання життєздатних рішень для їх виживання та розвитку. Але намагайтеся дивитись ширше, уже зараз пробуючи розглянути плюси та особливості цього інструменту як у воєнний, так і майбутній мирний час.

АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ, ЗБІР ІДЕЙ

Мета: збір думок, бачень та оцінок ситуації/проблеми, ідей щодо певної проблеми

Коли використовується:

- необхідно дослідити нову проблему;
- є потреба врахувати під час аналізу велику кількість різних факторів;
- для глибшого дослідження конкретної теми, виявлення зв'язків, відносин;
- треба скласти перше враження про проблему і про

те, що слід врахувати під час підготовки проєкту, рішення, документа тощо;

- існує потреба зібрати розуміння проблеми різними зацікавленими сторонами.

Наприклад, якщо у вашій громаді з'явилася велика кількість переселенців і ви бачите необхідність адаптації ВПО та громади до вже спільного життя разом, це питання може виявитись комплексним, оскільки адаптація включає не тільки знання новоприбулих про те, де розташований гуманітарний штаб та ЦНАП, чи розуміння керівництвом громади, які саме фахівці тепер живуть у громаді. Це ширше коло питань взаємодії з повсякденними та святковими практиками, розуміння можливостей та викликів громади, ритму життя і звичаїв тощо, урахування гендерних та вікових особливостей у потребах і місцевих, і нових жителів громади, залучення нового професійного та культурного потенціалу в життя громади тощо.

НАПРАЦЮВАННЯ РІШЕНЬ

Мета: напрацювати варіанти рішень

Коли використовується:

- після аналізу проблеми рішення неочевидне;
- після аналізу проблеми є розуміння, що рішень може бути декілька;

- потрібно врахувати різні фактори, які можуть впливати на реалістичність досягнення;

- необхідно врахувати ризики різних рішень.

Після аналізу такої комплексної проблеми, як адаптація громади та ВПО один до одного, може виникнути потреба в напрацюванні різноманітних рішень щодо працевлаштування, ознайомлення з особливостями життя громади, мотивації долучатись/продовжувати волонтерську чи благодійну діяльність тощо. Такі рішення можуть реалізовуватись не тільки в межах компетенції органу місцевого самоврядування (далі – ОМС), а й бути ініційованими місцевим бізнесом, різними установами, громадськими організаціями (далі – ГО), а також самими громадянами із числа місцевих та ВПО.

ОЦІНКА ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Мета: оцінити варіанти та прийняти рішення

Коли використовується:

- варіанти рішень напрацьовані й потрібно обрати найкраще, оптимальне;
- необхідно, щоб рішення були прийнятними для всіх, хто брав участь у їх напрацюванні;
- потрібно, щоб була наявною мотивація виконувати прийняті рішення.

Щоб напрацьовані рішення були втілені, варто разом з тими, хто їх пропонував, оцінити, наскільки вони реалістичні з точки зору ресурсів (і фінансових, і людських, і часових), наскільки вони дійсно матимуть бажаний результат, наскільки враховують інтереси та потреби тих, хто до них залучений або на кого вони впливають тощо. Критеріїв може бути багато, але це важливий крок, аби не витратити ресурсів на те, що в результаті не матиме ефекту.

«ЗВІРКА» СИТУАЦІЇ

Мета: звірити оцінки та бачення конкретної ситуації

Коли використовується:

- перед початком процесу, аби зрозуміти, які в учасників є бачення і сприйняття ситуації;
- коли посередині процесу є потреба звірити бачення напрямку, розвитку, шляхів – «чи туди йдемо, чи так йдемо»;
- коли з'явилися нові фактори, які можуть вплинути на виконання проєкту, конкретного завдання.

Наприклад, перед тим як приймати рішення про запрошення того або іншого бізнесу на релокацію чи започаткування певних виробничих потужностей, які потребуватимуть реальної і масової кооперації малих виробників

на рівні громади, важливо реально оцінити ситуацію. Чи достатньо місцевих виробників та їх обсягів для запуску такого виробництва? Чи згодні вони на ті чи інші форми кооперації та синхронізації у виробничих процесах? Чи, наприклад, у разі запрошення та забезпечення релокації певного бізнесу достатньо у громаді людських, професійних ресурсів для забезпечення виробництва працівниками? Чи є навчальні заклади чи інші механізми їх швидкої підготовки і чи буде згоден бізнес чекати на їх випуск?

НАЛАГОДЖЕННЯ ДОВІРИ/ВІДНОСИН

Мета: налагодити відносини, які сприятимуть ефективній спільній роботі

Коли використовується:

- з'явилися нові учасники процесу – нові зацікавлені сторони, нові співробітники;
- для всеосяжного бачення проблеми та шляхів її вирішення потрібна щирість усіх залучених учасників;
- ступінь довіри може впливати на ефективність, швидкість та якість виконання рішень, результати роботи;
- в інших, паралельних процесах за участю частини або всіх учасників (але не фасилітатора) втрачено довіру один до одного.

Якщо ви плануєте адаптацію роботи мережі освітніх та позашкільних закладів до роботи в умовах воєнного стану, ви не можете напрацювати рішення одноосібно в кабінеті. Адже психоемоційний стан, у якому перебуває населення, є у край гострим і нестабільним. Це стосується і дітей, і батьків, і педагогів. Відповідно, надзвичайно важливо залучити їх до планування як кроків із запуску та адаптації навчального процесу, так і налагодження взаємодії та адаптації учнів ВПО, чи підтримки контактів усередині класів, учні яких опинились у різних населених пунктах чи країнах. Адже правильних та універсальних відповідей чи алгоритмів немає, ми їх напрацьовуємо тут і зараз. І від правильного старту процесу із залученням усіх, кого стосується це обговорення, залежатиме і якість рішення, і рівень підтримки/спротиву в ході його впровадження. І для того щоб планування відбувалося найбільш ефективно, між усіма учасниками процесу має з'явитись певна довіра.

РЕТРОСПЕКТИВА

Мета: оцінити пройдений шлях у певному процесі, проєкті, визначити ключові уроки та рекомендації

Коли використовується:

- потрібно оцінити завершений процес у цілому – чи досягнуто поставлених завдань і як ми до цього ставимося;

- є необхідність проаналізувати пройдений шлях для оцінки сильних та слабких його моментів для подальшої їх оптимізації – процесу, процедур, відносин, ресурсів тощо;

- треба оцінити пройдений шлях перед наступним етапом і врахувати досягнення для накреслення подальших цілей;

- для підтримки мотивації команди рухатися далі.

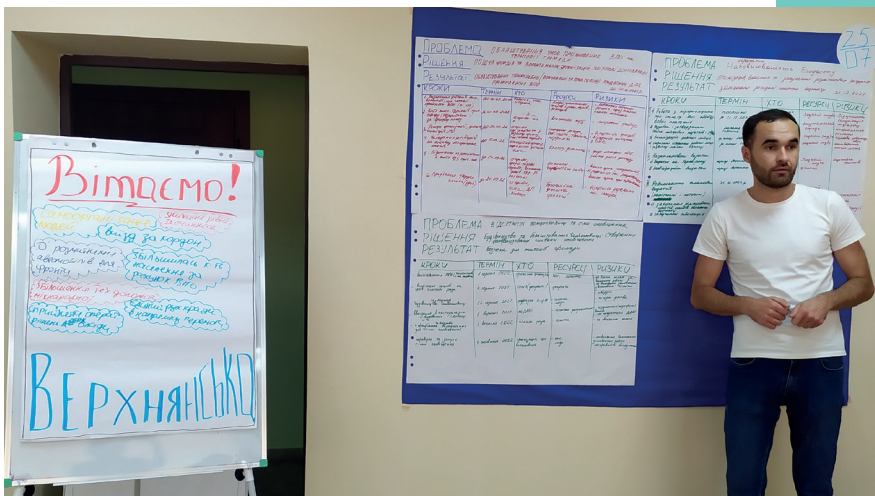
Вочевидь після реалізації того чи іншого рішення щодо адаптації громади до життя в умовах воєнного стану, або реалізованої комплексної програми, чи просто після першої спроби запровадження громадського бюджету може виникнути необхідність зрозуміти глибше отримані результати, досягнення, невдалі моменти, що допоможе далі рухатись упевненіше. Фасилітована зустріч із такою задачею може дати цікавіші, різноманітніші та змістовніші результати, ніж просте опитування.



Учасники визначають проблемні питання та узгоджують спільні рішення під час фасилітованої зустрічі, Клішківцецька громада, Чернівецька область, серпень 2022 р.



Командна робота під час фасилітованої зустрічі, Підволочиська громада, Тернопільська область, серпень 2022 р.

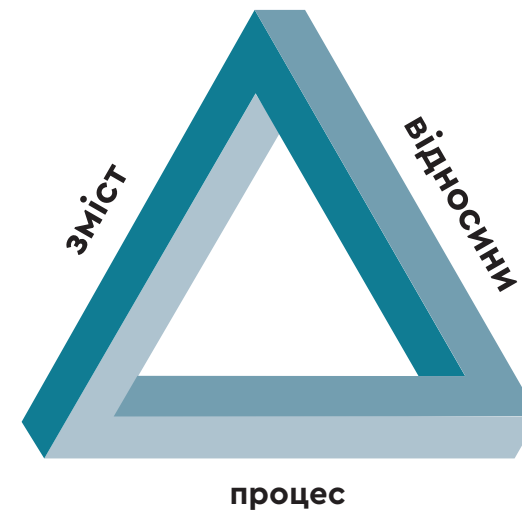


Учасники представляють напрацьовані рішення під час фасилітованої зустрічі, Верхнянська громада, Івано-Франківська область, серпень 2022 р.



ТРИ КИТИ ФАСИЛІТАЦІЇ: ЗМІСТ, ВІДНОСИНИ ТА ПРОЦЕС

Для того щоб фасилітована зустріч була продуктивною, наснажувала і допомогла напрацювати заплановані результати й налагодити або підтримати стосунки, при її організації та проведенні важливо враховувати декілька аспектів. Ведучому процесу необхідно працювати комплексно – не тільки зі змістом, а й з відносинами і з процесом.



Цей трикутник рівносторонній не просто так – усі три складові є рівноцінно важливими. І відсутність достатньої уваги до однієї із сторін розхитуватиме всю конструкцію. Зазвичай і організаторам, і учасникам здається, що в обговореннях головне – зміст. Тобто конкретні питання, проблеми чи рішення, які мають бути напрацьовані під час сесії. Тим паче коли вони відбуваються під час війни та з темами, ставки у яких є вкрай високими. Тому

очікування, спрямовані саме на змістовний результат, щось «намацувальне», є цілком зрозумілими. Проте від того, як організований процес обговорення, залежить якість обговорення змісту, продуктивність дискусії, кінцевий її результат. А увага до відносин учасників створює можливість конструктивного проговорення та взаємодії, допомагає пройти складні моменти в процесі, м'яко переключатися в дискусії з персоналіями на обговорювану проблему та мету зустрічі.

ЗМІСТ – це безпосередній перелік тем або питань до обговорення, те, що саме озвучується в обговоренні, позиції, інтереси та потреби учасників, які потребують уваги та прояснення. До змісту також належить перелік прийнятих рішень, опис результатів та напрацювань, протоколи угод та зустрічей.

ПРОЦЕС – це те, як сплановано, структуровано та сконструйовано, підготовлено обговорення, безпосередньо його перебіг. Коли йдеться про фасилітацію, варто пам'ятати, що сам процес починається набагато раніше початку самої зустрічі і є протяжним у часі. Як загальна рамка процес включає щонайменше **аналіз ситуації, дизайн процесу, підготовку, проведення, за потреби супровід або спостереження за наслідками зустрічі(ей) – її (їх) оцінку**. Для кожного із цих етапів доречно використовувати окремі інструменти фасилітації. У ході процесу фасилітатору важливо

сприяти максимально прозорому прийняттю рішень, допомагаючи учасникам чітко розуміти, як приймаються рішення, на основі чого і хто буде їх впроваджувати. Навіть якщо рішення буде прийнято не на користь когось із учасників, упевненість у прозорості перебігу зустрічі та його справедливості дасть учаснику відчуття сатисфакції. Процес також має бути побудований так, аби можливо було фіксувати необхідні результати зустрічі та запровадити доступ до цих результатів – наочно, зрозуміло тощо.

ВІДНОСИНИ – це те, що забезпечує можливість проведення обговорень. На підготовчому етапі важливо мати розуміння того, чи знайомі між собою учасники, і якщо так, то які між ними існують стосунки. Важливо заздалегідь розуміти, чи матимете ви справу з конфліктними ситуаціями і як краще до цього підготуватись. Основою для формування цієї «сторони трикутника» зазвичай слугують безпека та довіра.

ІНІЦІАТОРИ ТА ЗАЦІКАВЛЕНІ СТОРОНИ АДАПТАЦІЇ ГРОМАД ДО УМОВ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

Як упоратись із потоком людей, які рятуються від атак російських військ, було чи не першочерговим питанням у перші місяці вторгнення. Згодом воно доповнювалось аспектами більш системної, а не реактивної підтримки співгромадян. А зараз фактично зводиться до того, як забезпечити достатню життєдіяльність та втримати у фокусі уваги питання розвитку громади.

І ці питання не можуть бути вирішені однією зустріччю чи прийняттям рамкової програми. Динаміка подій на фронті, зміна демографічного складу та рамкових умов роботи потребують адаптації самих підходів як до управління, так і взаємодії на рівні «органи самоврядування та місцеві мешканці». Практика реагування громад на наслідки вторгнення РФ продемонструвала високий потенціал саме горизонтальної взаємодії, де об'єднані ресурси та людський капітал давали змогу оперативно забезпечувати ключові позиції чи релевантно реагувати на виклики.

Тому така діяльність потребує не лише участі окремих профільних органів чи посадових осіб, а й міжвідомчого та міжсекторального партнерства, підтримки та залученості безпосередньо населення. Як тих, хто проживав у громаді, так і тих, хто переїхав до неї, рятуючись від російських бомб, або тих, хто якщо вже і не живе тут, але відчуває відповідальність та бажання долучитись до допомоги.

З огляду на специфіку наявних викликів та високий рівень невизначеності майбутнього ми підходили до написання цього розділу з двох аспектів. Перший – це фасилітовані обговорення, планування щодо конкретних

тем чи напрямів адаптації. Відповідно, перелік залучених осіб та організація їхньої роботи має враховувати можливість разовість, тимчасовість такого процесу. Другий – це вже запуск постійної групи осіб, яка сфокусується на питаннях адаптації комплексно. І може стати інструментом, що гарантує певну сталість, комплексність та системність у роботі не тільки щодо трансформації процесів громади до дій в умовах війни, а й у майбутньому виступити тими, хто буде залучений до програм розвитку та відбудови.

Під час інтерв'ю та діалогових зустрічей учасники згадували, що в березні та квітні в оперативно розгорнутих ХАБах підтримки населення розмежувати хто з влади, хто з бізнесу, хто з групи «тих, від кого не очікували» такого включення, було неможливим. Відповідно, ми пропонуємо зберегти той досвід суспільної дифузії, який відбувся під час консолідації, і визначити ключових акторів процесів адаптації так – «організатори», «жители громади/учасники», «партнери». Як для організації більш тривалої роботи з розроблення, а потім і впровадження адаптаційних планів, так і для певних фокусованих обговорень із конкретних питань.

ОРГАНІЗАТОРИ

Формально ніхто не може заборонити активним жителям розпочинати обговорення чи ініціювання збору ідей для підвищення життєстійкості громади в умовах війни.

Проте необхідність залучення різних акторів, потреба у певних оперативних ресурсах чи демонстрація донарам подальшої сталості проекту потребуватиме активної участі представників влади. Відповідно, якщо не прямим організатором, то стрижневим учасником цього процесу має бути представник влади, який впливає або безпосередньо формує рішення, що приймаються на рівні громади. Крім того, вкрай важливо, щоб ініціатором і організатором процесу був суб'єкт, який може надалі використовувати/враховувати зібрані зауваження, пропозиції, вимоги. Адже із самого початку роботи/реалізації цього процесу важливо забезпечити оперативний розгляд та узгодження з можливостями та потенціалом громади розроблених ідей та пропозицій. Тому навіть якщо органи влади і не стають прямими організаторами, вони обов'язково мають бути «за столом» процесу із самого його початку.

ПРЕДСТАВНИКИ ЦІЛЬОВИХ ГРУП

З огляду на наведені вище умови організації та проведення фасилітованої зустрічі за великим рахунком чи не будь-яка зацікавлена особа має можливість про них дізнатися і взяти участь у зустрічі. Потенційний перелік учасників цієї роботи може включати представників різних професійних груп, приватних осіб, ВПО, представників

державних установ і ГО, підприємців та ін. Звісно, організуючи процес залучення в конкретному випадку, ми заздалегідь знаємо, що в ньому особливо зацікавлені лише окремі групи. Для прикладу, в одній із громад для успішної релокації бізнесу знадобились послуги від закладу професійної освіти, а в інших – саме об'єднання можливостей різноманітної підтримки ВПО стали основою для побудови мінівиробництва. Відповідно, без їх залучення і згоди ці ініціативи так би й лишились прожектами. Тому вказати, хто саме має бути цільовою групою цих зустрічей, доволі складно, не маючи інформації про громаду, її потенціал та сильні сторони, на які можна спертись у цій адаптації, чи навпаки – про «сліпі» зони, що можуть стати джерелом напруги/спротиву впровадження розроблених ідей.

Саме тому під час розроблення комплексних стратегічних рішень, особливо в умовах невизначеності, має бути чітко окреслено, які саме люди мають стати частиною цього процесу. Якщо ви вже визначились із темою чи хоча б з її потенційним спрямуванням, вам можуть допомогти відповіді на три ключові запитання:

- На кого впливає існуюча проблема та потенційно вплине прийняте рішення?
- Яким має бути рівень залученості цих людей у процес?
- Чиї точка зору, залученість і згода важливі настільки, що ці люди мають бути присутніми на обговоренні особисто або відрядити своїх представників?

Варто пам'ятати, що учасники, яких ви плануєте залучити, мають розуміти суть обговорюваної проблеми, бути зацікавленими в її вирішенні, мати повноваження приймати рішення або давати рекомендації, сприйматися колегами як лідери думок, виважено ставитися до думок інших людей.

ПАРТНЕРИ

Організатори процесів фасилітованих обговорень із питань адаптації та розвитку громади в умовах повномасштабної війни не мають забувати, що впровадження вироблених планів потребуватиме довіри та підтримки на рівні громади. Крім безпосередньо експертів, носіїв певних представницьких чи владних функцій, людей, що мають/контролюють необхідні ресурси, питання трансформації потребуватиме участі ширших кіл.

До вас релокується аграрний бізнес, і ви хочете побудувати певний виробничий кластер, але без згоди місцевих аграріїв виробництво лишиться без сировини? Ви залучаєте необхідну гуманітарну допомогу, яка має врахувати як потреби ВПО, так і людей, що опинилися в складних життєвих обставинах з інших причин? У вас є ресурс на облаштування обмеженої кількості укриттів у навчальних закладах і важливо спільно пріоритетувати їх розміщення? Усі ці питання можуть наразитись на спротив і стати

додатковими зонами напруги і в без того непростий час, якщо не вибудувати ефективне інформування та залучення. Звісно, ви не зможете зібрати всіх, повністю опитати населення, але точно існують формальні й неформальні представницькі групи, громадські об'єднання, місцеві журналісти, які зацікавлені у стабілізації та розвитку громади. Вони можуть стати вашими партнерами в розробленні, а потім і у втіленні програм з адаптації.

Роль партнерів і ступінь їхньої участі можуть бути різними – від поширення інформації про консультації до суттєвої підтримки або організації на етапі планування чи реалізації процесу.

Правильно обрані та залучені учасники, урахування інтересів ключових цільових груп можуть дати певний синергетичний ефект, додатково консолідувати та згуртувати громаду. І якщо зі стрижневими ролями ми вже визначились, то тепер варто опрацювати ключові зацікавлені сторони. Фактично вам треба детально зрозуміти, які групи осіб, суб'єкти господарювання, інститути громадянського суспільства, інші установи та організації, інтереси яких зачіпає проблема/проект рішення, можуть брати участь у вирішенні проблеми/реалізації рішення. Таке доволі складне і багатопланове визначення. Адже ми намагались у ньому звести всі ключові критерії, які можуть впливати на підбір зацікавлених сторін.

Окрім відштовхування від визначення, вам може стати у пригоді і перелік питань, які зможуть допомогти більш сфокусовано підійти до аналізу поля зацікавлених сторін.

Адже, сформувавши максимально повний перелік зацікавлених сторін на початку, вам буде простіше й ефективніше працювати з їх категоризацією на основі запропонованих моделей. Отже, спробуйте розпочати з таких запитань:

- Хто має вплив на рішення – з ким треба домовитись?
- Хто і як поінформований про ситуацію/проблему?
- Хто може допомогти з вирішенням? («каталізатор»)
- Хто вас підтримуватиме? («союзники»)
- Хто буде протидіяти? («блокувальники»)
- Хто буде виконавцем рішення?
- Які стосунки між зацікавленими сторонами?
- Як вони між собою комунікують? Як ви це знаєте? Чи включені/можете включитись у цю комунікацію?

І наостанок, окрім людей, які ініціюють, запускають, підтримують чи просто залучаються до процесу, важливо дати визначення і тим спеціалістам, які його будуть вести. Такого роду групові обговорення важливо проводити за підтримки або хоча б на рівні консультаційного залучення відповідних спеціалістів. Їх називають фасилітаторами. Це може бути особа (декілька осіб), яка забезпечує конструктивну взаємодію між учасниками фасилітаційного процесу (наприклад, веде процес діалогу, пропонує і отримує згоду учасників на правила поведінки, надає слово учасникам, стежить за перебігом часу, сприяє конструктивному проходженню гострих моментів тощо) і допомагає ефективно обговорити складні проблеми або спірні ситуації. ▶



Групове обговорення, Лановецька громада, Тернопільська область, серпень 2022 р.



Представлення результатів спільного обговорення учасникам зустрічі, Тлумацька громада, Івано-Франківська область, липень 2022 р.



Учасники робочої групи, Вишнівецька громада, Тернопільська область, серпень 2022 р.



Учасники фасилітованої зустрічі розповідають про ціль зустрічі, Новоселицька громада, Чернівецька область, серпень 2022 р.

ХТО МАЄ БУТИ У ЗАЛІ? ІНСТРУКЦІЇ З ПІДБОРУ УЧАСНИКІВ ДЛЯ ФАСИЛІТОВАНОГО ПРОЦЕСУ

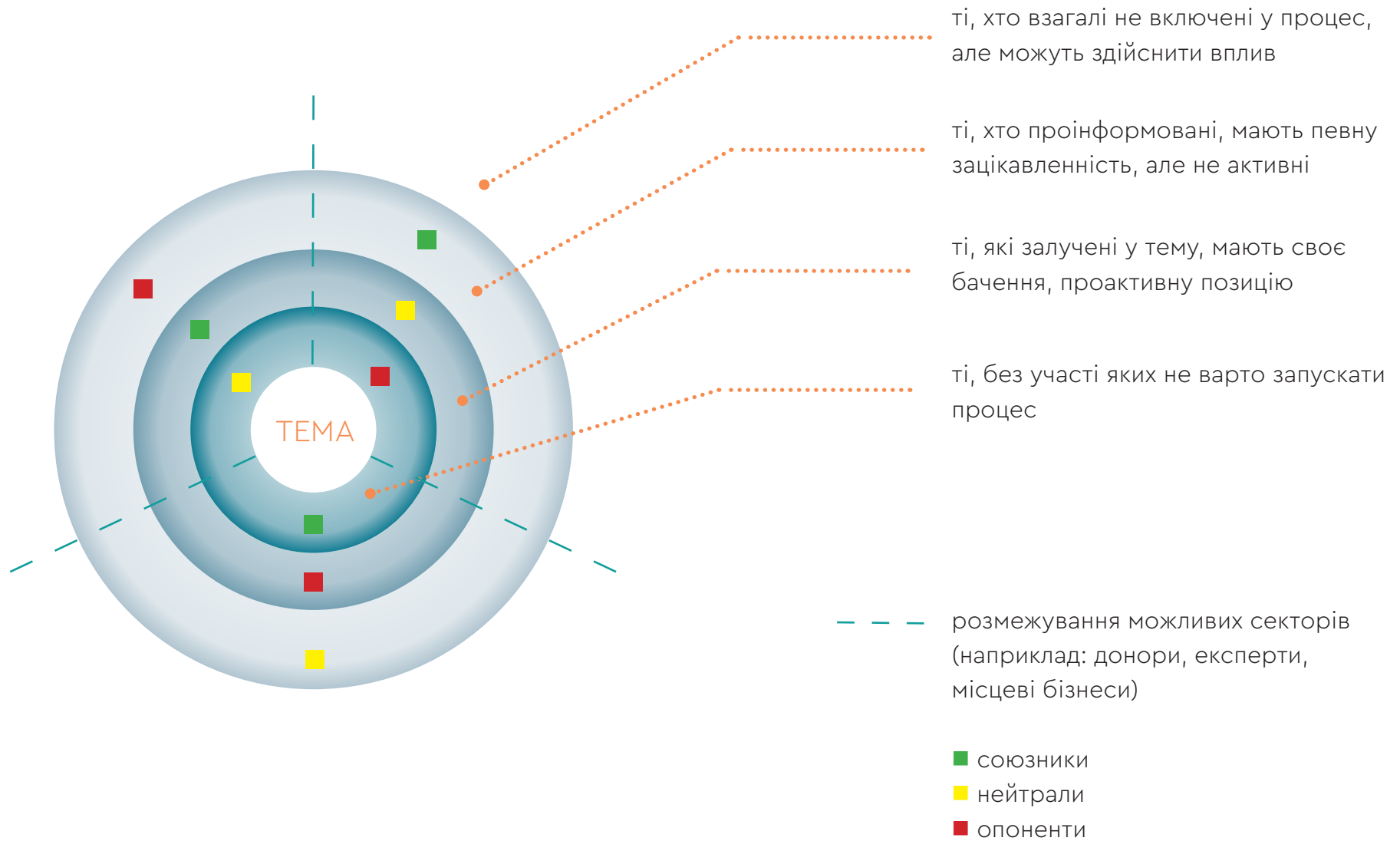
Підходів до роботи з такими людьми існує дуже багато – від менеджменту до політичного аналізу. Ми спробували підібрати у цьому матеріалі декілька ключових інструментів, з яких ви можете розпочати чи доповнити роботу з аналізу поля зацікавлених сторін. Як для вираженого підбору осіб, які мають стати кістяком команди з адаптації громади, так і просто учасниками тематичних, нетривалих консультацій та планування кроків.

Вам точно не треба застосовувати всі наведені інструменти одночасно. Також вони можуть стати засобом індивідуальної роботи організатора процесу перед стартом запуску постійно працюючої команди чи підходом, який використає група під час уже фокусованого обговорення, кого для того або іншого процесу варто залучити.

МОДЕЛЬ ПІДТРИМУЮЧИХ КІЛ

Якщо у вас вже сформовано проблему/тему, щодо якої треба прояснити позицію чи інтереси зацікавлених сторін, чи ви вже маєте певне бачення комплексної ініціативи, яка могла б значно підвищити рівень стійкості вашої громади в умовах війни, рекомендуємо скористатися цією моделлю. Також слід урахувати, що вона, як і решта, будується на розумінні певних майбутніх кроків, але без чіткого плану дій та достатньої інформації щодо ресурсів, стану ситуації тощо.

МОДЕЛЬ ПІДТРИМУЮЧИХ КІЛ



■ **Крок перший.** У центрі розмістіть назву проєкту і ціль, якої ви хочете досягти. Іноді це може бути і сама ідея запуску постійно діючої команди з адаптації громади в цілому чи в окремому аспекті.

■ **Крок другий.** Навколо центра зробіть три зростаючих радіуси – умовно ближнє коло, середнє і дальнє. Також лишіть на аркуші трохи простору поза цими колами.

■ **Крок третій.** Почніть заповнювати сформовані кола, але врахуйте, що кожне з них символізує ступінь близькості / віддаленості стейкхолдерів від вас, вашого проєкту чи ініціативи. Не плутайте це з підтримкою, ці кола саме про наближеність, включеність зацікавлених сторін у процес. Умовно:

- **Найменше коло у центрі** – це ті люди, що безпосередньо включені чи мають бути включені у процес. Без їхньої участі його просто не варто розпочинати і витратити час. Важливо проговорити і вписати конкретних людей чи організації, які включені у це ближнє коло. Бо буває так, що навіть усередині групи не всі усвідомлюють, чи точно готові включитися у такі процеси;

- **Середнє коло** – безпосередньо ті, хто беруть участь, залучаються до роботи над цією проблемою чи ініціативою, займають суттєву проактивну позицію. Звертаємо увагу, що проактивність не означає підтримки саме вашої ідеї, а просто активні дії у цій сфері;

- **Велике, крайнє коло** – це ті, хто поінформований, залежить від розв'язання проблеми чи зацікавлений у цьо-

му, зобов'язаний за своїм функціоналом працювати з нею, але не демонструє особливої активності. Ці стейкхолдери підтримують здебільшого рівень простого отримання інформації про процес на конкретний момент;

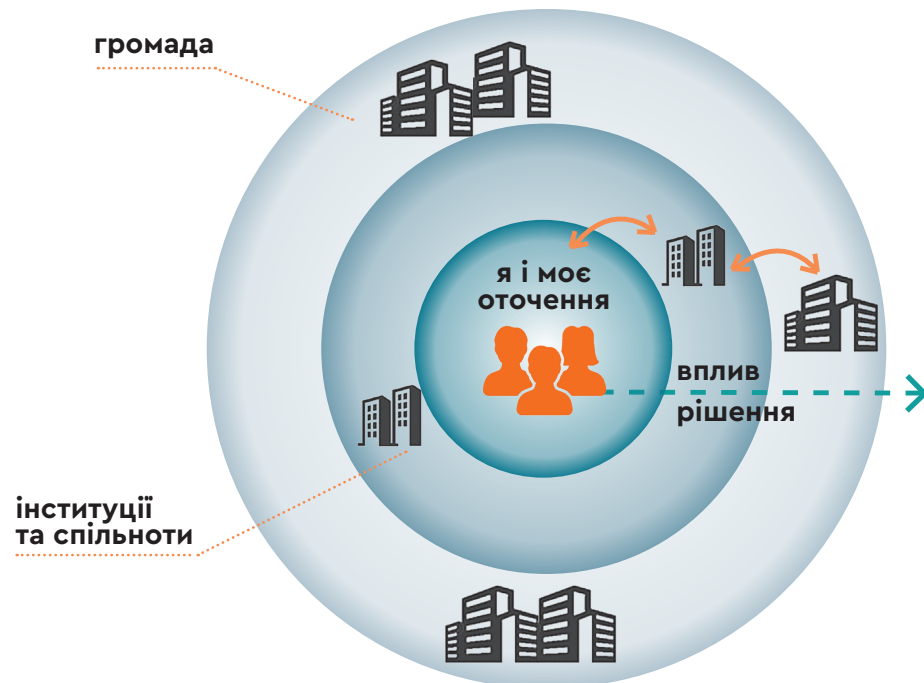
- **Поза колами** можна розмістити тих, хто, як ви вважаєте, мали би бути включені з огляду на інтереси, завдання чи потенційний зиск та поки що залишаються поза межами процесу.

■ **Крок четвертий.** Ви можете додати до заповнених кіл додаткові маркування. Наприклад, ваша ініціатива чітко залежить від декількох основних груп – бізнесу чи підприємців, програми міжнародної технічної допомоги, експертної спільноти тощо. Розділіть кола на сегменти і заповнюйте їх відповідно до ключових груп. Ці поля можуть стосуватись і своєрідної підтримки, яку ви очікуєте, наприклад організаційної, фінансової та експертної. Якщо таки вирішили застосувати ідею із сегментами, не робіть їх більше трьох-чотирьох. Також може бути корисним простежити рівень підтримки та спротиву, що може виникнути. Для цього можна використати кольорове маркування: наприклад, умовно зелені, це ті, що підтримують вас і вашу ініціативу; жовті – нейтрально налаштовані або щодо позиції яких немає ясності і треба прояснювати це; червоні – ті, що будуть протидіяти й блокувати вас під час роботи. Відповідно, при фінальному аналізі та плануванні кроків у вас може з'явитись потенційний пул/групи зацікавлених сторін, стосовно яких варто продумувати комплексні дії.

■ **Крок п'ятий.** Заповнивши і узгодивши всі кола, спробуйте оглянути їх комплексно, визначити певні лінії контактів і взаємозалежностей, потенційні «сліпі» зони. Вносьте зміни та скорегуйте мапу за потреби.

■ **Крок шостий.** Проведіть такий собі мозковий штурм: як ви можете використати потенціал та ресурси всіх зацікавлених сторін для реалізації вашої ініціативи? Які кроки варто здійснити, а яких точно – уникнути?

МОДЕЛЬ РІВНІВ ВПЛИВУ



Доволі часто рішення місцевих рад, що ґрунтуються на благих намірах не маючи на меті підбурити людей, наражаються на спротив і скандал у відповідь. Так буває, наприклад, при оприлюдненні певного рішення чи документа. Тому ця модель спрямована як на простеження поля зацікавлених сторін, так і на аналіз потенційних ризиків та загроз від запуску тих чи інших ініціатив.

■ **Крок перший.** Ви вже маєте підготовлене рішення чи документ, який хотіли б оприлюднити і запустити в роботу. Або ж у вас є фіналізоване формулювання проблеми, над вирішенням якої ви хотіли б попрацювати. У нижній частині аркуша запишіть цю проблему у вигляді певного ядра, точки, від якої далі підуть напівкола.

■ **Крок другий.** Спільно з учасниками – спочатку індивідуально, а потім під час обговорення в мінігрупах чи відразу у спільному колі – спробуйте визначити, як ця проблеми чи запропоноване рішення впливає:

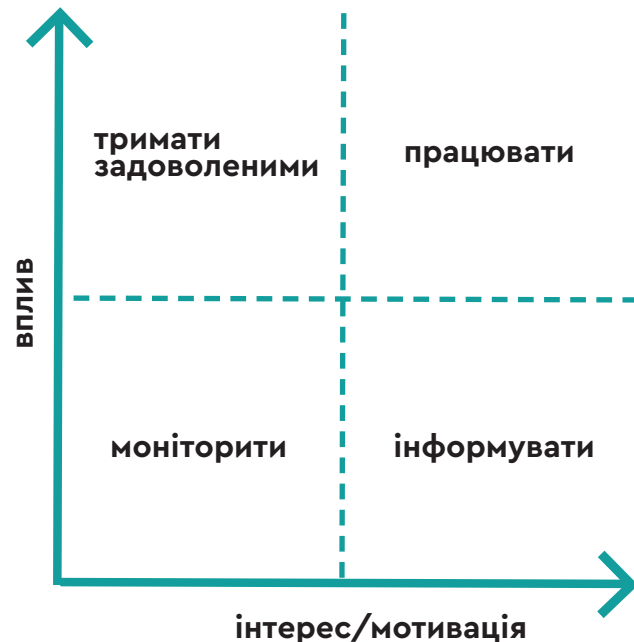
- на вас та ваше оточення безпосередньо – як особисто, так і, можливо, у професійному вимірі;
- на певні інституції чи групи, до яких належите ви або ключові для вашої ініціативи групи;
- на громаду в цілому.

■ **Крок третій.** Організуйте презентацію та згрупуйте ваші відповіді в певні блоки чи кластери. На основі обговорення спробуйте визначити певні можливі взаємозв'язки між виявленими кластерами щодо мотивів та інтересів, побоювань.

■ **Крок четвертий.** Спробуйте визначити певні закономірності та взаємовпливи між рівнями чи групами осіб та зацікавленими сторонами, які зазначені у вас на мапі.

■ **Крок п'ятий.** На основі напрацьованих матеріалів та обговорень уточніть свій перелік зацікавлених сторін, конкретизуйте можливі ризики та пропустіть свою ідею через своєрідний тест на спроможність стати вирішенням проблеми.

МАТРИЦЯ АНАЛІЗУ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН



Ця схема має на меті конкретизувати ключових осіб, організації, які мають бути включені у той чи інший процес адаптації громади до умов війни. Вона базується на їх впливові на це конкретне питання або мотивації, залученості до питання чи проблеми.

Крок перший. Передусім сфокусуйтеся на певній темі чи проблемі, над реалізацією якої ви працюєте і яка, звісно, стосується різних груп та зацікавлених сторін. Ліпше її фіналізувати в конкретне формулювання, щоб згодом детальніше працювати у цьому напрямі.

Крок другий. Сформууйте дві осі – вісь Вплив (це перш за все не формальний вплив та влада, а безпосередній, реальний вплив сторін щодо проблеми, над якою ви працюєте); вісь Інтерес/Мотивація (це бажання, готовність конкретних зацікавлених сторін працювати із цією проблемою як щодо її розв'язання, так і можливого втримання статус-кво).

Крок третій. Індивідуально або групою випишіть на стікерах усі зацікавлені сторони. Одна картка – одна зацікавлена сторона. Намагайтесь уникати надмірних узагальнень, як-от «депутати». Адже практика місцевого самоврядування свідчить, що структура депутатського корпусу – доволі різноманітна, іноді навіть антагоністична. Для складання цього переліку вам можуть допомогти запитання:

- На кого вплине визначена ініціатива?
- На кого вже впливає ця проблема і як?
- Хто має приймати рішення щодо її вирішення?
- На кому лежить відповідальність за її розв'язання?

● Хто зацікавлений у збереженні ситуації чи проблеми, чий інтерес чи зони відповідальності може бути зачеплено?

Крок четвертий. Запропонуйте групі посортувати усі картки/стікери відповідно до того, який вплив та який інтерес має той чи інший стейкгольдер до визначеної теми/проблеми. Розміщуйте їх відразу на створеній системі координат – є зацікавлені сторони, що можуть мати високого рівня вплив на питання, але мінімальний інтерес та мотивацію працювати з ним. Буває і навпаки, коли проблема мотивує до дій.

Крок п'ятий. Індивідуально чи разом із групою залучених осіб розподілити картки / стікери у запропонованій системі, детально уточнюючи, чому цю інституцію / організацію чи людину розміщено саме на цьому місці. Якщо працюєте групою, то важливо проговорити різні точки зору, щоб у вас сформувалась спільна картинка реальності та кола причетних осіб. Можливо, при розподілі побачите «сліпі» зони або не врахованих гравців. Якщо таке трапиться, доповніть їх.

Крок шостий. Погляньте на матрицю комплексно. Можливо, ви вже бачите ті зацікавлені сторони, які матимуть для вас основний інтерес щодо залучення чи навіть мінімізації їх протидії вашим планам. Наприклад, консультанти розподіляють цю матрицю відразу на певні завдання. Зона правого верхнього кута (високий вплив та інтерес) – це ті, з ким вам варто активно співпрацювати; лівий верхній кут (високий вплив, низький інтерес) – їх бажано тримати задоволеними; правий нижній кут (високий інтерес, низький вплив) – їх варто детально й постійно інформувати про перебіг; лівий

нижній кут (низький вплив та низький інтерес) – потребують певного моніторингу стану і не більше.

Крок сьомий. Він може бути як обов'язковим, так і опціональним. За умови, що ви плануєте реалізовувати ініціативу, а не аналізуєте поле зацікавлених сторін лише для глибшого розуміння ситуації. Тоді спробуйте визначити, кого саме зі сформованого поля зацікавлених сторін варто Інформувати про перебіг роботи над ініціативою, варто з ними Консультуватись і залучати до отримання зворотного зв'язку, а кого варто Залучити до всіх етапів її реалізації.

МАПА СТОРІН

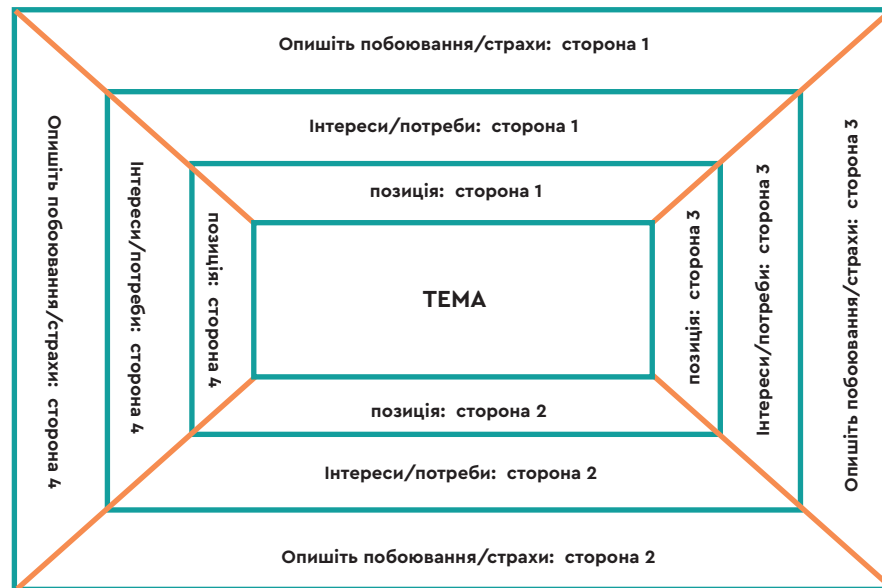
Цей інструмент є допоміжним до вже проведеного вами аналізу поля зацікавлених сторін, а також у випадку, коли вони сприймають запропоновану вами ініціативу як конфліктну або між ними виникла напруга, що здатна суттєво заблокувати просування реалізації вашої ідеї. Тому він здебільшого спрямований на комплексний аналіз позицій, інтересів / потреб та побоювань ключових учасників. Також він може допомогти вам зрозуміти можливі варіанти дій, визначити готовність сторін до запропонованих варіантів вирішення. Проте його використання не передбачає роботи з усіма зацікавленими сторонами – тільки лише якщо у них не високий рівень мотивації працювати з ініціативою, несприйняття можливої кооперації чи, навпаки, конфліктні відносини навколо цієї ініціативи.

Ну і, звісно, усі вони мають представляти для вашої ідеї вагомий вплив, щоб проводити окремий аналіз.

■ **Крок перший.** Зазначте у центрі ідею/ініціативу, яку ви прагнете реалізувати в межах адаптації громади до умов війни. Формулювання має бути максимально конкретним.

■ **Крок другий.** Зазначте ключові зацікавлені сторони, які є потреба проаналізувати відповідно до однієї із чотирьох сторін, що на трапеції.

■ **Крок третій.** Зазначте «Позицію» – те, що сторони заявляють у ситуації, чого вони хочуть стосовно цієї ідеї.



■ **Крок четвертий.** Проаналізуйте і запишіть «Інтереси» – те, що мотивує їх включатись чи ігнорувати відповідну ініціативу, можливо, підживлює зону напруги. Умовно все те, що відповідає на питання «чому вони хочуть здобути те, що заявляють у позиції?».

■ **Крок п'ятий.** Опишіть «Побоювання» – страхи та занепокоєння, які викликає можлива реалізація ініціативи чи збереження статус-кво проблеми, над якою ви працюєте.

■ **Крок шостий.** Прогляньте мапу та спробуйте з'ясувати мотивацію, що стоїть за позиціями зацікавлених сторін, що саме є драйвером чи двигуном цієї ситуації.

За допомогою мозкового штурму сформулюйте варіанти вирішення ситуації, які врахували б інтереси та побоювання сторін. Використайте мапу як інструмент оцінювання ідей на життєздатність.

Звісно, підходів до роботи із зацікавленими сторонами існує набагато більше. Так само, як немає універсального інструменту. Усі вони адаптуються під запит, конкретні умови, у яких ви плануєте здійснювати кроки, що допоможуть громаді стійкіше та впевненіше реагувати на виклики та загрози війни.

Так, нам також хотілося б мати чіткі переліки і правильні відповіді. Але не дарма невизначеність мінімізує жорсткі алгоритми й водночас актуалізує гнучкість і постійне експериментування. Тому і розділ щодо роботи із зацікавленими сторонами – більше про орієнтири та віяло можливостей, ніж про чіткий покроковий план.

РОЗРОБЛЕННЯ СЦЕНАРІЮ ПРОВЕДЕННЯ ФАСИЛІТАЦІЇ: РАМКА ДЛЯ ПОЧАТКУ РОБОТИ

Підготовка до проведення фасилітації розпочинається за деякий час до проведення власне фасилітованої зустрічі, адже всі процеси має бути підготовлено та вивірено. Проговорення та прописування сценарію проведення фасилітованої зустрічі дає змогу організаторам процесу врахувати виклики/ризики (описані в розділі 10), а також зорієнтуватися самим як щодо часу проведення зустрічі, так і підібрати методи роботи з групою (про відбір/підбір учасників детальніше описано в розділі 5).

Сценарій проведення фасилітованої зустрічі включає:

- визначення мети проведення фасилітованої зустрічі;
- детальну розбивку по часу;
- наповнення окремих розділів;
- підбір методів роботи з групою;
- розподіл ролей (якщо фасилітаторів двоє).

1. Визначення мети проведення фасилітованої зустрічі

Фасилітація не є панацеєю для вирішення всіх питань, у тому числі на рівні громади. Тому варто першочергово дати відповідь на запитання:

- Що ми хочемо отримати в результаті зустрічі? (наприклад, спільне розуміння стану справ, напрацювання шляхів вирішення проблеми і включення кожного до реалізації напрацьованих рішень, відверте проговорення ситуації, яка склалась, у безпечному середовищі інше)
- Що ми особисто (ключові особи) вважатимемо хорошим результатом (кількісним/якісним)?

- Чи справді фасилітація як метод може вам у цьому допомогти? (у цьому вам може допомогти список-звірки щодо доречності/недоречності застосування фасилітації, наведений у розділі 1 посібника.)

2. Детальна розбивка по часу, наповнення окремих розділів, підбір методів

Залежно від цілі розраховують час проведення фасилітованої зустрічі. В умовах кризи та негативних емоційних переживань фасилітація допомагає налаштуватись на вирішення конкретної проблеми, знайти шляхи її вирішення. Елементи фасилітації можна також додавати до проведення нарад, у тому числі і з повсякденним плануванням життя громади (детальніше про фасилітацію описано в розділі 1).

Фасилітована зустріч може тривати від 1,5 до 6 годин, а інколи й декілька днів, залежно від цілі її проведення. Ми пропонуємо рамку першої, стартової зустрічі, під час якої може бути сформовано як постійно діючу групу, так і просто визначено пріоритети роботи ситуативних робочих груп. Відповідно, якщо виникне розуміння необхідності продовження відповідної роботи на рівні громади, вам допоможе у складанні програм наступних фасилітацій перелік рекомендованих джерел, зокрема інструменти фасилітатора для організації та проведення групових обговорень. (Набір карток для роботи фасилітатора).



Обговорення пріоритетів громади під час фасилітованої зустрічі, Новоселицька громада, Чернівецька область, серпень 2022 р.



Учасники обговорюють першочергові та другорядні виклики громади, Клішківська громада, Чернівецька область, серпень 2022 р.

На початку проведення зустрічі варто передбачити час для знайомства та/або налаштування учасників на спільну роботу. Залежно від кількості людей для цього найкраще виділити від 15 до 30 хвилин, у розрахунку 1 хвилина для 1 людини. Запитаннями для знайомства можуть бути:

- як вас звати, яку роль/посаду в громаді ви виконуєте/займаєте?
- що стало ключовою суперсилою для вас/вашої громади починаючи з лютого 2022 р.?
- якби громада дістала можливість отримати грант на 1 млн грн, але за умови довгострокового ефекту від його використання, куди б ви його інвестували?



Робота над пріоритизацією завдань громади, Шумська громада, Тернопільська область, серпень 2022 р.

Наступне – потрібно підібрати методи для групової роботи. Наприклад, ви можете скористатись рамкою стартового процесу, наведеною нижче.

Ціль фасилітованої зустрічі: обговорити наявні у громаді проблеми або які можуть виникнути й напрацювати спільні рішення щодо пріоритетних завдань.

Учасники зустрічі: представники ОМС, окремих відділів, організацій громадянського суспільства та ініціативних груп мешканців, ВПО.



Василь Зеленівський, заступник голови Глибоцької громади Чернівецької області презентує робочій групі результати обговорення, серпень 2022 р.

Час	Ціль	Метод
09:00– 09:30	Вітальні слова, знайомство, представлення цілі зустрічі та правил взаємодії	<p>Варто сказати про ціль зустрічі та запросити до вітального слова голову громади (якщо присутній) чи іншу посадову особу. Бажано, щоб це був представник Організаторів, про яких ішлося вище.</p> <p>Знайомство пропонуємо провести за вище поданим алгоритмом або на основі іншого актуального для вашої зустрічі питання. Фасилітатор в залежності від формату та учасників може підібрати щось більш доречне чи актуальне.</p> <p>Після цього фасилітатор озвучує правила взаємодії та фіксує їх на фліпчарті.</p>
09:30– 10:20	Виклики та проблеми, з якими стикнулася та / або стикається громада	<p>Поставити учасникам запитання «Які виклики є у громаді та які можуть з'явитися у найближчі 1–3 місяці» і скерувати їх до індивідуальної роботи над складанням переліку впродовж 2–3 хвилин. Після того об'єднати учасників у групи по 3–4 особи і запропонувати обговорити визначені виклики; зафіксувати чотири основних із них на фасилітаційних картках (невеликого розміру картки для проведення фасилітації). Групове обговорення з пріоритизації ключових викликів із точки зору групи; на 7–8 хвилин. Перед об'єднанням у команди варто пояснити правила фіксації:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● виклики записуються друкованими літерами; ● маркерами; ● горизонтально; ● по 3–7 слів на картці, не більше. <p>Після роботи в групах виклики збирають на фасилітаційну стіну за таким алгоритмом:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● кожна команда вибирає два основних на її думку виклики; ● одна з команд оголошує один виклик; ● при зачитуванні та уточненні озвученого виклику фасилітатор уточнює суть (за необхідності) та запитує в інших груп, чи є у них такий самий виклик та/або схожий. Якщо є, також забирає його, фіксує разом з іншими на фасилітаційній дошці; ● збір викликів триває до повного їх завершення.

Час	Ціль	Метод
10:20–11:00	Вітальні слова, знайомство, представлення цілі зустрічі та правил взаємодії	<p>Обговорення проблем: кожен виклик породжує низку проблем, тому їх також варто зафіксувати. Якщо виклик зазначено як проблему (щось негативне, що потребує вирішення), його просто лишають на фасилітаційній стіні. В іншому випадку ми просимо учасників команд на картках іншого кольору вписати проблеми, які спричиняють озвучені їх групою виклики.</p> <p>Проблеми збираються у рандомному порядку на фасилітаційній стіні, на цьому етапі їх лише озвучують і фіксують.</p> <p>Важливо на етапі обговорення допомогти учасникам розмежовувати виклик як системне, потенційне постійно діюче явище і проблему, яка може бути у зоні відповідальності самих учасників зустрічі. Наприклад, виклик високого рівня нервозності, стресу, психоемоційної нестабільності внаслідок війни є, на жаль, загальнонаціональною тенденцією. Водночас проблема браку спеціалістів, які можуть фахово працювати із цією проблемою на рівні громади, уже є чіткою проблемою/завданням, за якою можна шукати варіанти вирішення.</p>
11:00–11:20	Перерва	
11:20–13:00	Пріоритезація проблем	<p>За час перерви фасилітатор клейкою стрічкою (або іншим способом) розділяє полотно фасилітаційної стіни (тканину оброблено спеціальним спреєм, який дає змогу розміщувати/переміщувати паперові картки) на чотири сектори за векторами Важливості для громади та Впливу громади на вирішення проблеми. У результаті має з'явитись чотири зони:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● зона 1 «Високого впливу/низької пріоритезації»; ● зона 2 «Високого впливу/високої пріоритезації»; ● зона 3 «Низького впливу/високої пріоритезації»; ● зона 4 «Низького впливу/низької пріоритезації». <p>Відповідно, щодо кожної з озвучених проблем фасилітатор пропонує учасникам визначити, у якій зоні розташована кожна з них, через спільне проговорення розуміння проблеми, як на неї можна вплинути і чи можна її вирішити на локальному рівні.</p>

Час	Ціль	Метод
		<p>Отже, до наступного опрацювання потрапляють лише ті проблеми, які належать до зони 2 «Високого впливу та високої пріоритезації».</p> <p>У випадку якщо у зоні 2 опинилося декілька проблем, які між собою взаємопов'язані, їх варто об'єднати і надалі в роботі використовувати об'єднане формулювання проблеми.</p> <p>Якщо в результаті проблем для подальшого опрацювання більше ніж 4, варто провести голосування за таким алгоритмом:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● кожен з учасників має три голоси, які може віддати за три проблеми, над шляхами вирішення яких тут і зараз готовий працювати й у майбутньому включитись у реалізацію напрацьованих планів; ● кожен з учасників отримує три наліпки (можуть бути й маркери) і зазначає свій вибір поряд з обраною проблемою; ● надалі у роботу потрапляють ті 3-4 проблеми, які набрали найбільше голосів.
13:00–14:00	Обід	
14:00–14:20	Можливості для громади	<p>Криза є викликом, проте може стати й можливістю. Тому з учасниками варто проговорити можливості та додаткові ресурси, явища, що допомагають давати раду під час війни та впоратися з гуманітарної кризою, що виникла починаючи з лютого 2022 р.</p> <p>Усі охочі висловлюються за правилом піднятої руки, фасилітатор фіксує слова на фліпчарті.</p>
14:20–15:30	Напрацювання планів вирішення проблем	<p>У нас є пріоритезовані проблеми, над шляхами вирішення яких ми наразі працюватимемо. Крім того, ми маємо визначені можливості, які виникли починаючи з весни 2022 р.</p> <p>Потрібно попросити учасників добровільно за сферою інтересів об'єднатись у команди за обраними проблемами.</p> <p>Попередньо слід підготувати листки фліпчарту для кожної з команд та розграфити їх, щоб учасники визначили:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● проблему; ● рішення (яке потрібно прийняти рішення/здійснити дію, щоб вирішити проблему); ● результат (якщо ми приймемо/реалізуємо рішення, який буде результат) <p>і далі вже систематизація за допомогою таблиці:</p>

Час	Ціль	Метод																			
		<p>і далі вже систематизація за допомогою таблиці:</p> <table border="1" data-bbox="654 323 2036 707"> <thead> <tr> <th data-bbox="654 323 931 371">Кроки</th> <th data-bbox="936 323 1207 371">Термін</th> <th data-bbox="1211 323 1485 371">Хто</th> <th data-bbox="1489 323 1760 371">Ресурси</th> <th data-bbox="1765 323 2036 371">Ризики</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="654 375 931 598">(що потрібно зробити для досягнення результату)</td> <td data-bbox="936 375 1207 598">(до якого строку визначені кроки потрібно зробити (число/місяць/рік))</td> <td data-bbox="1211 375 1485 598">(хто має/ повинен такі кроки зробити)</td> <td data-bbox="1489 375 1760 598">(що/хто нам потрібно/ потрібен для реалізації кроків)</td> <td data-bbox="1765 375 2036 598">(які можуть бути ризики у реалізації кроків/що варто врахувати)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="654 601 931 707"></td> <td data-bbox="936 601 1207 707"></td> <td data-bbox="1211 601 1485 707"></td> <td data-bbox="1489 601 1760 707"></td> <td data-bbox="1765 601 2036 707"></td> </tr> </tbody> </table> <p>Групова робота триває в межах 15–18 хвилин. Після цього – презентації команд та обговорення щодо реалістичності визначених кроків та термінів, отримання рекомендацій. Усі напрацювання команд вивішуються на фасилітаційній стіні.</p>					Кроки	Термін	Хто	Ресурси	Ризики	(що потрібно зробити для досягнення результату)	(до якого строку визначені кроки потрібно зробити (число/місяць/рік))	(хто має/ повинен такі кроки зробити)	(що/хто нам потрібно/ потрібен для реалізації кроків)	(які можуть бути ризики у реалізації кроків/що варто врахувати)					
Кроки	Термін	Хто	Ресурси	Ризики																	
(що потрібно зробити для досягнення результату)	(до якого строку визначені кроки потрібно зробити (число/місяць/рік))	(хто має/ повинен такі кроки зробити)	(що/хто нам потрібно/ потрібен для реалізації кроків)	(які можуть бути ризики у реалізації кроків/що варто врахувати)																	
15:30–16:00	Підбиття підсумків, зворотний зв'язок	<p>На підбитті підсумків важливо, щоб кожен учасник зустрічі мав можливість сказати своє слово. Питання на завершення може бути таким: що забираєте із собою? (думки/висновки/відкриття).</p>																			

Розподіл ролей у команді фасилітаторів

Якщо фасилітаційну зустріч проводять двоє фасилітаторів, варто наперед проговорити ролі та збалансувати по часу їх завантаженість під час процесу. Фактично дати відповідь на запитання: хто і що веде

та хто у чому допомагає. Також радимо узгодити між собою певну систему знаків, які будуть використовуватися в парі. Наприклад, сигналізування про час чи бажання включитись у блок роботи, який веде ваш колега.

Програма зустрічі

На основі складання сценарію варто підготувати програму зустрічі.

Програма наповнюється зрозумілими та простими словами для учасників та покликана більше зорієнтувати присутніх про наповнення, фактично дати відповідь на запитання: що саме зараз ми будемо робити?

Подаємо приклад програми на основі сценарію.

ПРОГРАМА РОБОТИ
Верхнянської територіальної громади
Івано-Франківської області

25 липня 2022 року

09:00–11:00	Знайомство та узгодження формату роботи. Ключові виклики життєдіяльності громади внаслідок широкомасштабного вторгнення.
11:00–11:20	Кава-пауза
11:20–13:00	Запити, потреби та можливості. На чому варто сконцентруватись громаді на цей момент.
13:00–14:00	Обід
14:00–16:00	Самооцінка та кроки з розвитку потенціалу громади відповідати на нові загрози. Внутрішні та зовнішні ресурси і можливості.

ЧИ ОBOB'ЯЗКОВЕ НАПІВКОЛО, АБО ЯКІ ЩЕ ІСНУЮТЬ ВАРІАНТИ РОБОТИ УЧАСНИКІВ ПІД ЧАС СЕСІЇ

Коли переглядаєш фото з фасилітованих сесій, може скластися враження, що люди те і роблять, що сидять напівколом із серйозним та інколи не дуже обличчям. І може сформуватись дещо помилкова думка про те, що саме така форма роботи є основною. Але процес обговорення питань на різних етапах може бути організований і через інші форми роботи, серед яких, зокрема, такі.

УСІ ПРИСУТНІ/ЗАГАЛЬНА ГРУПА

У деяких випадках роботу з інформацією, обговорення варто провести спільно з усіма учасниками зустрічі. Часто такий підхід використовують, коли всі повинні почути якусь важливу інформацію, наприклад інструкції, чи, навпаки, узгодити спільне рішення для всієї групи. Роботу в загальній групі також застосовують, коли учасникам відома лише окрема частина інформації, при цьому всім необхідно мати повну картину. Така форма може бути корисною, наприклад, для збору інформації про те, які саме групи найбільше потребують підтримки за рахунок зібраної гуманітарної допомоги.



МАЛІ ГРУПИ



Для інших ситуацій правильною буде робота у складі малих груп з трьох і більше учасників. Важливо забезпечити мобільність та оперативність роботи при збереженні якості. Тому в мінігрупах не може бути більше 6–7 осіб. Малі групи допоможуть скоротити загальний час роботи, підвищити рівень залученості і зміцнити в учасників відчуття відповідальності за результат, а також послабити напруження, яке, можливо, виникло або ж може виникнути під час обговорення у загальній групі. Також у малих групах

за наявності учасників із різним типом досвіду (різні населені пункти в межах однієї територіальної громади, професійний, віковий, місцеві – переселенці, бюджетна сфера – приватний сектор економіки – громадський сектор тощо) присутні матимуть змогу розширити своє бачення проблеми, налагодити зв'язки, обмінятися інформацією.

Така форма більше підійде для формулювання та фіксації різноманітних ідей щодо наявних або необхідних ресурсів для комплексного надання соціальних послуг та відповідного супроводу, акумуляції ресурсів та можливостей, напрацювання ідей щодо розширення різноманітності залучених механізмів підтримки.



Робота в малих групах Підволочиська громада, Тернопільська область, серпень 2022 р.



Робота у малих групах, Старобогородчанська громада, Івано-Франківська область, липень 2022 р.

ПАРИ



Іноді найкраще робота будується в парах. Пари забезпечують більш інтенсивну взаємодію у форматі «один на один», певну камерність і можуть бути доволі ефективними для прояснення проблемних та чутливих питань перед оголошенням їх у групі. У парах значно легше вибудовується довіра, ніж у загальній групі, всі мають змогу висловитись, проговорити своє бачення питання.

ІНДИВІДУАЛЬНА РОБОТА



Є ситуації, коли найкраще працювати наодинці. Такий підхід дає кожному достатньо часу для роздумів та аналізу. Найчастіше учасники працюють так перед тим, як увійти до складу загальної групи або малих груп. Це дає їм змогу поміркувати, перш ніж щось повідомляти іншим учасникам (наприклад, сформулювати найважливіші питання для обговорення). Екстравертам комфортніше у великій групі, а от інтровертам варто спочатку працювати самостійно, щоб зібратися з думками.

Окрім обраного підходу до організації роботи під час вашої фасилітації, важливо визначитись із форматом самого обговорення чи презентації напрацювань учасників.

Після того як ви визначитеся з форматом завдання, типом і розміром групи, далі вам потрібно буде зрозуміти, у

якому порядку триватиме обговорення та як представлятимуться результати.

- **Випадковий/добровільний порядок.** Найчастіше учасники або команди виступають у випадковому порядку або за бажанням. Фасилітатор лише модерує цей процес і стежить за черговістю та балансом участі в процесі обговорення членів групи;

- **Кругове обговорення.** В інших випадках варто використовувати техніку кругового обговорення, щоб дати можливість висловитись кожному/-ній із присутніх. Ви починаєте з будь-якого учасника, потім переміщуєтесь до його сусіда і т. д. Техніка кругового обговорення дає змогу уникнути домінування когось одного з групи. Крім того, у цьому випадку висловлюються навіть найскромніші учасники;

- **Встановлений порядок.** Ви можете прийняти рішення працювати у заздалегідь заданому порядку. Такий підхід часто використовують, коли учасники спочатку працюють в малих групах, а вже далі відповідно до встановленої черговості презентують напрацювання;

- **Мікрофон/мовник.** У середині кола розміщують предмет, який символізує мікрофон, мовник (англ. speaking stick, це може бути будь-який невеликий предмет, наприклад маркер або м'ячик), те, що дає право говорити. Але тільки тому, хто тримає його в руках. Це може бути варіантом уповільнення і саморегуляції у групі, коли обговорюються складні та емоційні теми.

Залежно від тематики, складу групи ви вже можете організувати власні процеси або адаптувати під ваші потреби ту рамку, яку було презентовано вам вище.

ЩО РОБИТИ З НАПРАЦЬОВАНИМ, АБО ХТО МАЄ ПРИЙМАТИ ОСТАТОЧНІ РІШЕННЯ ПІД ЧАС ПРОЦЕСУ

Пам'ятаєте, ми наводили одним із перших обмежень у застосуванні фасилітації випадок, якщо вже рішення прийнято й учасники мають лише забезпечити йому «одобрямс». Якщо така практика стає системною на рівні громади, то через певний час ви побачите, що кількість людей, які хочуть реально включитись у процеси на рівні громади і брати на себе відповідальність, буде зменшуватись і зменшуватись.

Так само якщо перші тижні активного включення людей потім не знайдуть свого втілення у певній інституалізації, визнанні та взаємопідтримці, то невдовзі ви побачите, що рівень активності населення у громаді спадатиме. Умовно «замість п'яти сіток у день для військових ми вже ледь виходимо на одну на тиждень». І так буде відбуватись у більшості сфер.

У фасилітованому процесі вкрай важливо на старті визначити у групі, який формат рішень буде прийнятним саме для цього процесу і саме для цих учасників. Нижче ми наводимо основні форми та особливості їх застосування. Залежно від теми зустрічі та залучених осіб ви можете продумати і запропонувати найбільш оптимальні.

ВИРІШУЄ ЛІДЕР/КЕРІВНИК

Група обговорює сильні і слабкі сторони різних варіантів вирішення питання, а потім лідер/керівник приймає остаточне рішення. Учасники усвідомлюють свою роль саме

у напрацюванні широкого спектра ідей та пропрацюванні їх сильних та слабких сторін. А далі вже справа за керівником громади, школи, лідером ініціативної групи тощо.

Лідер/керівник має право вето

Група приходиться до розв'язання проблеми за допомогою одного з методів, виробивши необхідні рішення. Або з використанням фінальних блоків запропонованої вам рамки визначаються певні пріоритети, які потім пропрацьовуються в межах мініініціативи. Група працює із цими ідеями та презентує їх, але за лідером чи керівником залишається право вето це рішення.

Правило простої більшості голосів

У деяких процесах рішення приймаються більшістю голосів. Це доволі швидкий спосіб, однак він призводить до прийняття менш оптимальних рішень, оскільки на розгляд альтернативних варіантів виділяється недостатньо часу. Рішення, ухвалені більшістю голосів, виявляються менш ефективними, бо в групі відсутня повна згода між учасниками і є такі, хто незгодний з ухваленим рішенням. Відповідно, від розвитку динаміки групи чи подій із реалізацією прийнятого рішення може виникнути напруга чи навіть спротив.

Переважає більшість

Якщо рішення приймається переважною більшістю голосів, група обговорює питання, аж поки з одним із

варіантів не погодиться 60, 67 або 75 % присутніх. Важливо на старті зустрічі узгодити так званий «пори́г згоди» і дотримуватись його. У цьому разі мети буде досягнуто не так швидко, як у випадку з простою більшістю голосів. Через зазначені вище причини застосування цього методу іноді призводить до прийняття неефективних рішень, характерних для рішення більшості.

Консенсус

Це процес прийняття рішень, під час якого увага зосереджується на спільній роботі всієї групи, а не на суперництві учасників. Тобто група шукає рішення, яке за наявних умов максимально задовольняє всіх учасників. Фасилітатори розуміють консенсус так: «Я усвідомлюю причини прийняття цього рішення, готовий прийняти та підтримати його». Сила консенсусу полягає в тому, що дискусія заохочується доти, доки не буде знайдено рішення, прийнятне для всіх. Оскільки в результаті група приходиться до повної згоди, то зазвичай вироблене унаслідок консенсусу рішення більш ефективно.

Трапляються випадки, коли консенсус стає проблемою. Часто крута ідея, підтримувана багатьма, довго не приймається як рішення через одного-двох незгодних, які сперечаються, поки не доб'ються поступок з боку групи.

Водночас консенсус може працювати по-різному. Наприклад, передбачати або не передбачати повної однакості на рівнях погодження. Однакості консенсус – це про те, «чи всіх влаштовує такий варіант рішення».

Неодностайний консенсус має певні шаблі, на які слід зважати під час роботи з учасниками. Такий варіант на практиці можна організувати через «голосування пальцями», де кількість пальців означатиме відповідний рівень згоди/незгоди з рішенням.

Можуть бути такі умовні рівні/шаблі консенсусу (у міру зростання):

- 1.** Я не погоджуюся із цим рішенням і вважаю за потрібне заблокувати дії групи.
- 2.** Мені здається, що група не готова приймати це рішення. Для досягнення консенсусу потрібно ще попрацювати.
- 3.** Я не погоджуюсь із цим рішенням, але я не буду його блокувати.
- 4.** Я погоджуюся на це рішення.
- 5.** Я можу сказати своє беззастережне «так» цьому рішення. Я сповнений ентузіазму і в захваті від цього рішення.

Інколи ще додається рівень «кулак» – «ви не помічаєте у цьому рішенні високих ризиків, і варто застосувати зовсім інші підходи до цього питання».

Системний консенсус

Цей підхід подібний до голосування, тільки у цьому разі вимірюється не хто «за», а хто «проти». При цьому рівень цього «проти» теж може бути різним. Цей варіант голосування корисний, коли обирають кілька варіантів рішення, особливо якщо йдеться про новації та зміни. Голосування відбувається за кожним із варіантів по черзі. Якщо людині ок, наприклад із варіантом А, то під час голосування за нього вона не піднімає рук. Якщо їй не ок – залежно від рівня спротиву – людина піднімає одну або дві руки. При цьому фасилітатор підраховує кількість піднятих рук за кожен варіант, і той варіант, що набрав найменшу кількість рук, а отже, і найменший рівень спротиву серед учасників, і вважається прийнятим.

ГОЛОВНЕ ЗНАРЯДДЯ ФАСИЛІТАТОРА: ЯК ЗАПИТАННЯМИ ДОПОМОГТИ УЧАСНИКАМ ПРОДУКТИВНО ДОСЯГАТИ МЕТИ

Запитання є як одним із ключових інструментів отримання інформації, так і засобом управління динамікою, залученням учасників. Ефективні фасилітації та обговорення базуються на вмінні точно і влучно використовувати цей інструмент. Нижче ви знайдете декілька порад із його застосування.

ПЕРШИЙ ФОКУС: ЗАВЖДИ ПЛАНУЙТЕ СВОЇ ЗАПИТАННЯ:

- усвідомлюйте мету кожного запитання, яке ставите. Іншими словами, коли ставите запитання, передбачайте, яку інформацію ви хочете отримати від учасників;
- розумійте стратегію поставлення запитань. Як правило, обговорення передбачає серію запитань, тому вибудуйте їх у логічній послідовності – так, щоб вони посилювали й доповнювали одне одного. Або ж якнайкраще послідовно вели до мети та кінцевого результату;
- використовуйте різні типи запитань залежно від ваших завдань. Найпростіший приклад – якщо хочете прояснити, що думає ваш співрозмовник, рухайтесь від загальних до більш конкретних запитань; якщо бажаєте закрити дискусію – ставте закриті запитання.

Наприклад, щодо теми працевлаштування стратегія побудови запитань може вибудовуватися від загальних: «У чому саме полягає в нашій громаді проблема з працев-

лаштуванням?», «Яким чином у нашій громаді співвідносяться наявні робочі місця та можливості працевлаштування – кар'єрні потреби громадян – можливості отримати потрібну професію/кваліфікацію? Як ми можемо про це дізнатись?» до більш конкретних: «Для яких категорій громадян ця проблема є найбільшою?», «Які кроки були зроблені в минулому для її вирішення і чому вони (не)спрацювали?» тощо.

ДРУГИЙ ФОКУС. СТАВТЕ ЗАПИТАННЯ ЕФЕКТИВНО:

- запитання повинні бути короткими, чіткими і зрозумілими. Неправильне або нечітке формулювання запитання – гарантія неправильної, беззмістовної або несфокусованої відповіді;

- кожне поставлене запитання має співвідноситися з однією темою. Не створюйте ситуації валу запитань, з якими учасники фізично не зможуть розібратися;

- робіть логічний перехід між запитаннями. Це важливо, оскільки часто фасилітатору зрозуміла логічна послідовність поставлених запитань, їх зв'язок із попередніми. Але це може бути далеко не очевидно для учасників. Тому потрібно робити місток від попереднього обговорення, пояснюючи, чому виникло запитання. Ключові запитання

можна проговорити на початку зустрічі, тоді люди зможуть краще орієнтуватись і в логіці, і в послідовності запитань;

- поставивши запитання, не перебивайте того, хто відповідає, або обережно під час паузи нагадайте запитання, якщо учасник відволікся на іншу тему;

- якщо учасники на поставлене запитання не надають відповіді, а для вашого процесу запитувана інформація є важливою, варто переформулювати запитання;

- не ставте запитання у такій формі, від якої люди будуть змушені захищатися.

Запитання на кшталт «У чому саме полягає в нашій громаді проблема з опалювальним сезоном?» є коротким і чітким. Якби його було поставлено, наприклад, так: «Оскільки внаслідок військової агресії в Україні пошкоджено велику кількість об'єктів інфраструктури громад, що створює додаткові виклики у підготовці до опалювального сезону, а використання комплексного підходу та впровадження енергоефективних підходів до модернізації систем теплопостачання і приєднаних до них будівель може потребувати значних ресурсів, як можна вирішити проблему опалювального сезону швидко, але в повному обсязі?», то, скоріш за все, учасники зі складного і довгого запитання оберуть якийсь важливий для себе шматочок, і кожен почне говорити про своє – про пошкодження та відновлення об'єктів та інші наслідки війни, про те, які підходи є більш або менш енергоефективними, або що

саме означає «у повному обсязі» для конкретної громади. Проте комплексної картини проблеми, її вимірів та факторів усе одно скласти не вийде.

ТРЕТІЙ ФОКУС. ПРИ ВІДПОВІДІ НА ЗАПИТАННЯ, ЯКЕ СТАВИТЬ ВАМ УЧАСНИК:

- упевніться, що ви зрозуміли мету і зміст запитання. Не бійтеся перефразувати або навіть попросити роз'яснень в учасника, якщо його запитання видається не до кінця зрозумілим і чітким;
- повторіть запитання, перефразувавши його, щоб упевнитися в тому, що ви правильно все зрозуміли;
- за жодних обставин не показуйте, що вважаєте запитання дурним або недоречним. Кожне запитання свідчить про те, про що розмірковує учасник. Вислухайте запитання і у своїй відповіді постарайтеся допомогти учасникові прийти до загального фокусу, мети обговорення;
- намагайтеся відповісти на запитання точно і повно, водночас максимально коротко і структуровано. Не відповідайте відразу на кілька запитань;
- заздалегідь продумайте можливі запитання, що можуть виникнути, а також свої гіпотетичні відповіді на них;
- не ігноруйте запитань. Якщо не можете відповісти відразу, скажіть про це. Запишіть запитання, скажіть де і

коли під час заходу буде можливість попрацювати з ним або переадресуйте його групі;

- відповідаючи на запитання, використовуйте можливість задати загальну рамку логіки вашої відповіді, виділити й підкреслити ключові думки, тези, які ви хочете донести до учасників у межах цієї частини заходу.

Приміром, якщо ведучий зустрічі є одночасно керівником відділу, до компетенції якого належить питання роботи зі зверненнями громадян, до нього може звернутись хтось з учасників із запитом на кшталт «А що саме ваш відділ робив останні пів року для вирішення проблеми неоперативних/неповних відповідей на звернення та запити громадян?» Тоді перед ведучим може постати дилема: чи починати виправдовуватись і захищатись як посадова особа, якщо запитання поставлено у формі «нападу», чи залишитись у позиції ведучого та продовжити вести обговорення і дати зрозуміти коли, у який момент зустрічі, у який спосіб і ким із підлеглих таку інформацію може бути надано, чи скерувати на відповідний розділ сайту установи, якщо така інформація є публічною.

ТИПИ ЗАПИТАНЬ

Часто видається, що в пересічному житті всі запитання ставляться з однією метою – уточнити певну інформацію чи точку зору щодо нього. Глобально це так, проте це те саме, що пробувати дістатись з одного населеного

пункту до іншого пішки, на велосипеді чи авто. Наче мети досягнуто, але шлях, потенційні додаткові результати та вкладені ресурси точно різняться. Саме тому ми хочемо продемонструвати вам не тільки стратегії роботи із запитаннями, а і їх типологізацію і, відповідно, особливості застосування.

ЗАГАЛЬНІ І ВІДКРИТІ ЗАПИТАННЯ: адресовані до групи як до цілого

НАПРИКЛАД: *Що було б для вас продуктивним результатом нашої зустрічі? Що важливо врахувати, коли будемо приймати рішення?*

Коли: їх використовують, коли є потреба зібрати думки, розгорнути дискусію. Дають змогу задати максимально широкі рамки для обговорення. Стимулюють мислення кожного. Зручні для початку дискусії. Задають тон. Запрошують кожного до залучення в обговорення, дають можливість обрати ступінь деталізації та фокус відповіді.

ПРЯМІ ЗАПИТАННЯ: адресовані особисто учасникові (на ім'я) або підгрупі.

НАПРИКЛАД: *Іване, як ви оцінюєте досяжність цієї цілі? Які критерії під час прийняття рішень було використано у вашій мінігрупі?*

Коли: швидше за все, ви отримаєте відповідь на ваші запитання. Звернення на ім'я автоматично включає учасника. Можуть бути дієвими для залучення мовчазних або

сором'язливих учасників. Але варто пам'ятати про загальну індивідуальну і групову динаміку, щоб прямим зверненням не спровокувати. Можуть порушити «монополію» участі більш активних членів групи або більш статусних. Їх застосовують для повернення до власне обговорення у разі, коли через коментарі, що не стосувалися справи, учасники відхилилися від основного запитання.

ВІДКРИТІ ЗАПИТАННЯ: починаються зі слів «хто», «що», «коли», «де», «як», «чому». Це запитання, на які не можна відповісти просто «так» або «ні».

НАПРИКЛАД: *У чому полягає проблема? Де з'явилася проблема? Коли з'явилася проблема? Кого стосується проблема? Як проявляється проблема?*

Коли: ефективні для отримання певного зворотного зв'язку або інформації. Змушують учасників думати. Якість дискусії покращиться, якщо в результаті відкриються нові деталі, потрібні для аналізу проблемних ситуацій.

ФАКТИЧНІ ЗАПИТАННЯ: зібрати фактичну інформацію, уточнити для прояснення.

НАПРИКЛАД: *Які показники у нас є на цей момент? Хто згідно з чинним законодавством відповідальний за цю сферу?*

Коли: їх використовують насамперед для того, щоб триматися подалі від припущень або узагальнень. Цінними є на початковій стадії обговорення.

ПЕРЕНАПРАВЛЕНІ ЗАПИТАННЯ: фасилітатор переадресує поставлене йому запитання на групу.

НАПРИКЛАД: *Колеги, у кого з вас є релевантний досвід/інформація, що може допомогти зараз чіткіше визначити коло осіб? Як ви вважаєте, саме для нашої громади який із підходів був би найбільш реалістичним?*

Коли: важливою умовою є ваше розуміння, що учасники знають відповідь. Прекрасно спрацьовує, якщо група перебуває у ступорі і не має чіткого розуміння, що робити далі. Важливо правильно перенаправити запитання, надавши ключові спрямування для пошуку відповіді. Може спонукати до живого обміну думками між учасниками.

ЗАКРИТІ ЗАПИТАННЯ: на які можна дати відповіді «так»/«ні» або односкладові відповіді.

НАПРИКЛАД: *Ця пропозиція в межах ваших повноважень? Чи можемо вважати, що ми домовилися щодо цього пункту і можна рухатися далі?*

Коли: їх використовують, коли необхідно отримати чітку однозначну відповідь або підвести до завершення дискусії. Можуть застосовуватись як інструмент резюмування результатів обговорення перед прийняттям рішення, для актуалізації вибору, виокремлення важливої і необхідної для подальшої роботи конкретики.

ЗАКРИТІ ЗАПИТАННЯ З ПРАВОМ ВИБОРУ: ті, які пропонують певні опції на вибір, коли потрібно визначитись із чимось, щось обрати з переліку варіантів.

НАПРИКЛАД: *Отже, нам треба визначитись, у якій спосіб краще поінформувати громаду про рішення, аби більшість жителів про нього дізналася якнайшвидше – розмістити на сайті громади, у телеграм-каналі громади, розіслати в шкільні вайбер-чати, оприлюднити в місцевій газеті або оголосити на спільному зібранні громадян?*

Коли: їх використовують тоді, коли необхідно організувати обговорення двох-трьох варіантів, ідей; коли група напрацювала декілька варіантів рішення і для того, щоб рухатися далі, важливо визначитися.

ПРОБЛЕМАТИЗУЮЧІ ЗАПИТАННЯ: ті, які окреслюють рамки або фокус певної проблеми чи ставлять під сумнів поширені стереотипні, звичні уявлення про неї.

НАПРИКЛАД: *Нам треба визначитись: під час прийняття фінального рішення більш важливо дотиснути це питання чи вибудувати відносини із цією інституцією?*

Коли: за їх допомогою залучають співрозмовника або групу в дискусію, щоб прояснити ситуацію і зміст обговорення. Такі запитання дають змогу фасилітатору проковувати учасників, формулюючи твердження, які проблематизують висловлювання учасників, перевіряють ці висловлювання на стійкість, логічність, завершеність, продуманість.

ВИКЛИКИ ПІД ЧАС ПРОЦЕСУ: РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ДІЙ

Фасилітація – це насамперед тісна взаємодія з групою. І від того, наскільки ведучий буде в змозі спрямовувати процес, залежить досягнення певного результату. Тому варто передбачити виклики, з якими можна стикнутися, і розуміти, як з ними працювати.

Розглянемо найпоширеніші виклики, які можуть супроводжувати вашу роботу, – від вибору формату групового процесу до взаємодії з учасниками фасилітації під час сесії та можливого постсупроводу.

МИ ПОРАДИЛИСЬ, АЛЕ Я ВИРІШИВ. ЩО РОБИТИ У ВИПАДКАХ ІМІТАЦІЇ ГРУПОВОГО ОБГОВОРЕННЯ?

На початку посібника ми зазначали важливість рівності всіх залучених у фасилітований процес – на рівних позиціях. Адже фасилітація передбачає врахування думок/пропозицій усіх учасників, без огляду на їх статуси формальні та неформальні. Остаточне прийняття рішень залежить від думки групи та визначених нею критеріїв цього прийняття. Якщо учасники фасилітованої сесії є представниками певної групи, у якій «за традицією» чітко розмежовано право голосу і немає готовності (та бажання) до зміни ситуації, а рішення приймається категорично одноосібно, то варто вдатися до інших форматів.

Наполягання на «своєму, єдино правильному» рішенні суперечить самій суті фасилітації.

Як варіант – запропонувати зробити напрацювання в групі без участі людини, яка приймає рішення одноосібно. А далі – ознайомити її з висунутими пропозиціями для прийняття остаточного рішення з одночасним наведенням озвучених у ході зустрічі аргументів. Але при цьому варто пам'ятати, що відхилення всіх пропозицій може стати причиною відмови у подальшій активній участі представників групи в подібних заходах. Людей до участі у процесах стимулює, коли їх слухають, а їхні думки враховують. Звертаємо вашу увагу, що в одному з розділів посібника наведено різні формати прийняття рішень групою. Ви можете спробувати адаптувати їх під вашу ситуацію. Єдине – формат прийняття рішень має бути погоджений із групою перед його застосуванням.

ВІДСУТНІСТЬ ДОСВІДУ РІВНОПРАВНОЇ УЧАСТІ У ГРУПОВИХ ПРОЦЕСАХ

Це може бути викликом як для тих, хто звик до одноосібного прийняття рішень, так і для тих, хто ці рішення виконує без обговорень. Не боятися пропонувати власні ідеї і бути готовим прислухатися до думок інших — важливі компоненти участі у фасилітованих зустрічах. Пам'я-

тайте, що це виклик, а не обмеження. Відповідно, від вашої підготовки та роботи з групою залежатиме не тільки ґрунтовне опрацювання вкрай важливої теми, а й напрацювання іншого формату взаємодії та поведінки, ретрансляції дещо іншого формату цінностей.

Готовність до зміни ситуації – це значне зрушення. Далі справа за організацією процесу фасилітатором – від розміщення учасників у приміщенні (колом) та створення відповідної атмосфери довіри, підтримки і поваги до наголошення протягом процесу на рівнозначній участі та важливості думки кожного.

Також можна спробувати провести так звані «попередні зустрічі» окремих груп, які зможуть зробити напрацювання з визначеної проблеми, а наступним етапом вдатися до спільного обговорення. Попередня робота дасть змогу окремим групам дійти згоди всередині та більш впевнено презентувати узгоджені між собою пропозиції. При цьому варто враховувати, що групи мають налічувати приблизно однакову кількість осіб. Це дасть відчуття більшої сили не надто потужним групам. Проте і за такого підходу важливо зберігати взаємоповагу, рівне ставлення до всіх учасників і зважати на всі озвучені думки.

НЕРОЗУМІННЯ РОЛІ ФАСИЛІТАТОРА УЧАСНИКАМИ

Доволі часто в групах спрацьовує влада маркера. Хто стоїть і пише, той стає головним і виконавцем запланованого. Адже саме від нього учасники починають очікувати пропозицій до вирішення проблеми, відповідей на запитання. Функція фасилітатора – організувати ефективний процес так, щоб група самостійно дійшла до рішень, які її задовольняють. Фасилітатор не бере на себе експертної ролі і не приймає рішення. Його зона відповідальності – суто сам процес. Тому варто наперед подумати, хто саме може бути в ролі фасилітатора. Наполягання, просування власних ідей фасилітатором лише суттєво ускладнюють процес.

Непоганим варіантом може бути залучення зовнішнього фасилітатора або нейтральної людини, яка не має прямого стосунку/зацікавленості у вирішенні проблеми, що розглядається.

Свою роль фасилітатор озвучує на початку і нагадує у ході процесу – він не дає відповіді, його роль – допомогти учасникам самим напрацювати варіанти, знайти те, що прийнятно саме для них і що вони самі у змозі зробити.

НЕЧІТКО СФОРМУЛЬОВАНА МЕТА

Якщо ми самі не можемо сформулювати, заради чого зібralись, то чому очікуємо у фіналі зустрічі чіткого результату? Перш ніж розпочинати груповий процес, варто поставити запитання: навіщо ми це робимо? Чого хочемо досягти? Напрацювати кроки для вирішення певного питання чи проаналізувати саму проблему? Налагодити відносини чи оцінити свою діяльність?

Формулюючи мету, необхідно враховувати критерії актуальності, вимірюваності, реалістичності, визначеності у строках і чіткого формулювання. Мета має бути спрямована на вирішення проблеми, переведення негативного стану в позитивний або принаймні у кращий, ніж є.

ЗАЛУЧЕННЯ «НЕ ТИХ» УЧАСНИКІВ

Найпростіше працювати з тими, кого добре знаєш, з ким налагоджено робочі відносини. Водночас обмежена категорія учасників може позбавити можливості під час групового процесу ширше поглянути на проблеми, які вирішуються. Залучення різних категорій учасників сприятиме виходу за межі напрацьованого досвіду, допоможе побачити реальність у 3D-вимірах.

Нічого без нас для нас – одне з основних правил формування переліку учасників при вирішенні будь-якого питання. Визначати чийсь проблеми та шляхи їх розв'язання без тих, кого вони стосуються, – це свого роду трансляція стереотипного уявлення, переказ того, що чув, без доказової бази. Адже жоден не знає краще проблему за того, хто від неї потерпає, не в змозі зрозуміти реальні потреби, відчуття та бажання. Тож ця категорія учасників має бути обов'язково. Наприклад, якщо ми вирішуємо проблему інтеграції людей, які змушені через війну переїхати на іншу територію, то ВПО мають бути залучені обов'язково.

Люди, причетні до розв'язання проблеми і можуть сприяти/допомагати, мають бути залучені до процесу, адже зроблять свій внесок як під час напрацювання рішень, так і в подальших кроках їх реалізації. До цієї категорії можуть належати представники ГО, волонтери, активісти.

Особи, які мають важелі для прийняття рішення, – обов'язкові учасники процесу. Бо можна напрацювати унікальні кроки, а втілити їх буде неможливо з певних причин. Зокрема, через недостатнє розуміння процесу прийняття рішень або ж спрацює людський фактор – відсутність під час обговорень обмежує розуміння запропонованого підходу. Та й навантаження додатковими завданнями зі сторони може викликати певний спротив. Окрім того, на осіб, які приймають рішення, покладається певна відповідальність. Тож не забудьте запросити керівників відділів, се-

ред повноважень яких – допомога в розв'язанні питань, які розглядатимуться, представників депутатського корпусу, голову громади та/або профільних заступників.

Людей, до яких прислухаються, так званих лідерів думок, варто запросити на фасилітовану сесію. Окрім того, що вони можуть транслювати підходи, які будуть сприйняті певною аудиторією, їх роль у просуванні напрацювань доволі вагома. Серед таких можуть бути як знані в громаді особи, священники, старости, освітяни тощо.

В окремому розділі цього посібника наведено декілька моделей та інструментів, які допоможуть вам сформувати зважений та ефективний для вирішення проблеми склад групи.

НИЗЬКА МОТИВАЦІЯ УЧАСНИКІВ ПРОЦЕСУ

Серед причин виникнення цього виклику – зневіра у зміни, що базується на попередньому невдалому досвіді, залучення учасників не на добровільній основі через необхідність зібрати визначену кількість людей, незацікавленість учасників у темі (бо їх це «не стосується»). Як можна змінити ситуацію?

- Створити атмосферу довіри і важливості кожного учасника, у тому числі через рівне ставлення та повагу, надаючи можливість висловитися кожному, комбінуючи індивідуальну, групову і спільну роботу;

- Ставити додаткові запитання, щоб показати реальну можливість втілення пропозицій;
- Сприяти деталізації кроків, щоб презентувати важливість кожного учасника для вирішення питання;
- Показати причетність до теми кожного учасника, розглядаючи проблему в об'ємному вимірі – через різні сфери.

НИЗЬКА АКТИВНІСТЬ УЧАСНИКІВ

Можлива через різні причини, з'ясувати які можна під час підготовчої зустрічі або з використанням низки тих або інших методів та підходів, наведених тут і, звісно, у переліку рекомендованої літератури. Ось лише деякі з них:

- невпевненість у собі, страх сказати не те. У такому випадку можна акцентувати увагу на тому, що немає правильних чи неправильних відповідей, кожна думка однаково важлива і може бути вирішальною;
- «природна скромність» переважної кількості учасників. У такому випадку варто застосовувати черговість відповіді за певним принципом (наприклад, по колу), тим самим мотивуючи присутніх до активної участі;
- незрозуміле запитання. «Чи зрозуміле запитання?» – це обов'язково озвучити перед тим, як збирати відповіді

або починати індивідуальну роботу або роботу в групах. Якщо немає чіткого «так», панує мовчання або бачите невпевненість у діях (стежте за невербальною поведінкою), краще пояснити запитання чи завдання ще раз, більш детально, простіше, на прикладах.

Небажання учасників брати на себе відповідальність за виконання напрацювань Ситуації, коли кожен учасник готовий взяти на себе відповідальність і включитися в реалізацію напрацювань, – велика рідкість. Відсутність серед учасників охочих брати відповідальність – це вже проблема. Фасилітовані зустрічі мають сприяти подальшим крокам реалізації вироблених рішень, в іншому випадку процес відбувається заради процесу і не має результату.

Серед можливих причин, зокрема, відчуття невпевненості у собі, залучення представників без впливу, незацікавленість учасників темою обговорення.

Тому варто на етапі підготовки до групового процесу дати відповіді на такі запитання:

- чи належать ці питання до зони відповідальності учасників?
- чи є пряма зацікавленість у вирішенні проблеми?

Якщо хоч одна з відповідей «так», то під час власне процесу можна звернутися до визначення ролі кожного з учасників, поставивши запитання: що саме ви можете зробити для вирішення питання? Що залежить від вас? Що може завадити? Що ви отримаєте (які можливості), коли це питання буде вирішено?

Також слід зауважити на початку та у ході процесу, що всі напрацювання приймаються для подальшої реалізації. З одного боку, це сприятиме виробленню більш реалістичних напрацювань, а з іншого – налаштуватиме на необхідність їх виконання.

НЕПРОДУКТИВНА ПОВЕДІНКА УЧАСНИКІВ

Проговорення правил поведінки на початку заходу може бути одним із варіантів корегування непродуктивної поведінки. Саме до них можна апелювати, якщо є потреба призупинити дії когось з учасників. Іноді достатньо:

- звернутися до учасника особисто (наприклад, під час роботи в групах запитати, чи зрозуміло, над яким питанням працювати), щоб показати, що його бачать і чують;
- запропонувати учасникові написати на аркуші питання, у просуванні яких він зацікавлений, для подальшого обговорення;
- надати змогу першим презентувати результати;
- посилатися на затверджені групою правила та уточнити, чи не потребують вони роз'яснення чи корегування;
- прояснити реальний інтерес та мотивацію учасника, причини особистого характеру.

ВИХІД ЗА МЕЖІ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ РІШЕНЬ

Усі рішення, що приймаються під час групових процесів, мають бути реалістичними і досягнутими протягом визначеного часу. Пропонуючи будь-який крок, група має усвідомлювати, як його буде впроваджено. І якщо питання лежить поза зоною компетентності, можливостей або відповідальності учасників, то виконання вироблених дій може бути під сумнівом. Тому варто нагадувати групі через запитання, що саме учасники здатні зробити, щоб досягти результату, чи мають вплив на розв'язання проблеми.

НЕПОСЛІДОВНІСТЬ ТА НЕЛОГІЧНІСТЬ ДІЙ ПІД ЧАС ФАСИЛІТАЦІЇ

Позбавлений злагодженості, дещо хаотичний підхід до вибудовування процесу здатний призвести до зменшення зацікавленості, розмитого результату чи уповільнення групової динаміки, втрати особистої мотивації. Тому слід чітко продумати і прописати дизайн (план проведення) зустрічі, у якому всі блоки мають бути спрямовані на досягнення мети і взаємопов'язані між собою, тобто один впливає з іншого. Варто також передбачити час, закладений на проведення кожного

блоку зустрічі залежно від обраних форм роботи (індивідуальні, групові, спільні) та від питань, які виносяться на обговорення/напрацювання.

НИЗЬКА ДИНАМІКА ГРУПИ

У цьому випадку можна спробувати:

- застосувати метод «швидких запитань» (використання закритих запитань з відповідями «так»/«ні»), що додасть темпу,
- використати мозковий штурм;
- аргументовано акцентувати на важливості думки кожного учасника процесу;
- комбінувати різні форми роботи (індивідуальні, у малих групах, спільні);
- чітко визначити час виконання завдання, нагадуючи у ході роботи про його завершення;
- підбадьорювати, хвалити групу;
- застосувати адекватні ситуації та групі руханки.

ЗАГОСТРЕННЯ УВАГИ УЧАСНИКАМИ НА НЕГАТИВНОМУ ПОПЕРЕДНЬОМУ ДОСВІДІ

Озвучений негативний досвід призводить до зниження мотивації групи. Тому варто акцентувати, що попередні випадки – це не система, а випадковість, розглянути

причини невдалих спроб вирішення питання, поглянути на проблему з різних ракурсів, дати змогу побачити нові варіанти рішень, запропонувати дослідити підходи до вирішення питання іншими (людьми, організаціями) та визначити прийнятні з-поміж них для подальшої адаптації в наявних умовах.

ПСИХОЛОГІЧНА НЕГОТОВНІСТЬ ДЕЯКИХ УЧАСНИКІВ ДО КОНСТРУКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Люди, які не подолали стресу чи травми, можуть реагувати навіть на окремі слова чи фрази. Виражається це по-різному. В одних випадках – потребою розповісти свою історію, поділитися своїми болями і страхами, в інших – замиканням у собі. Публічні розповіді про жахи війни можуть затягнути інших учасників у відповідний психологічний стан, що не сприятиме конструктивній роботі. Але ж і залишити людину без уваги не можна.

Фасилітатор може окремо продумати формат підтримки такого учасника з боку групи: надати простір для такої підтримки водночас не зробивши заручником увесь груповий процес.

Фасилітатору важливо зберігати спокій і впевненість, стежити за процесом і спрямовувати його. Не вестися на провокації, зберігати нейтральне ставлення до вироблених рішень, емоційно підтримуючи учасників.

ІНСТРУКЦІЯ З КОРИСТУВАННЯ, АБО ОСТАННЯ СПРОБА ЗВ'ЯЗАТИ ВСЕ ДО КУПИ

Попри те, що більшість продуктів і техніки, які ми купуємо, супроводжується рекомендацією перед застосуванням ознайомитись з інструкцією, ми вирішили дещо змінити цей підхід. Спершу дати можливість ознайомитись із загальною рамкою, ключовими структурними компонентами та особливостями запропонованої діяльності. А вже у фіналі спробувати зорієнтувати вас на певну черговість дій.

Крок перший. Узгодити, чи дійсно у вас та вашої команди є бажання і готовність спробувати фасилітаційний підхід для більш ефективної роботи над адаптацією громади. У цьому точно мають допомогти розділи 1 та 2.

Крок другий. Визначитись орієнтовно з тематикою зустрічі чи серії зустрічей, переліком залучених осіб. Спробуйте орієнтуватись на розділи 2, 4 та 5.

Крок третій. Розробити дизайн та програму зустрічі чи серії зустрічей, спираючись на розділи 3, 6, 7 та 9. Не забудьте на етапі фінальної підготовки переглянути розділ 10, щоб урахувати можливі виклики під час обговорення саме цієї теми саме з тими, кого ви плануєте зібрати у залі.

Крок четвертий. Керуючись рамкою з розділу 6, спираючись на подані рекомендації та, можливо, додаткові джерела, провести захід. Не забути отримати після проведення зворотний зв'язок від учасників і від вашої команди.

Крок п'ятий. Зустрітись із командою, організаторами і продумати наступні кроки з реалізації тих ідей, що були напрацьовані під час зустрічі. Можливо, є потреба спланувати додаткові зустрічі для доопрацювання запропонованих кроків.

Крок універсальний. Пробуйте. Тільки безпосередньо група, організований вами процес можуть допомогти спільно віднаходити найефективніші рішення для викликів, які ми змушені долати внаслідок агресії РФ. Жоден посібник чи тренінг не дасть вам такої змоги.

Для зручності і зіставлення кроків та рекомендованих розділів наводимо їх відразу.

1. Про фасилітацію людською мовою, або Чому вона може стати одним з інструментів перемоги
2. Адаптація, відновлення, розвиток... Для чого ще може слугувати фасилітація
3. Три кити фасилітації: зміст, відносини, процес
4. Ініціатори та зацікавлені сторони адаптації громад до умов повномасштабної війни
5. Хто має бути у залі? Інструкції з підбору учасників для фасилітованого процесу
6. Розроблення сценарію проведення фасилітації: рамка для початку роботи
7. Чи обов'язкове напівколо, або Які варіанти роботи учасників під час сесії ще існують
8. Що робити з напрацьованим, або Хто має приймати остаточні рішення під час процесу
9. Головне знаряддя фасилітатора: як запитаннями допомогти учасникам продуктивно досягати мети
10. Виклики під час процесу: рекомендації до дій

ВИКОРИСТАНІ МАТЕРІАЛИ ТА РЕСУРСИ

- Інструменти фасилітатора для організації та проведення групових обговорень. Набір карток (упорядники Н. Безхлібна, І. Ейгельсон, М. Єлігулашвілі) [//https://www.osce.org/uk/project-coordinator-in-ukraine/508646](https://www.osce.org/uk/project-coordinator-in-ukraine/508646)

- Искусство сфокусированной беседы: 100 способов доступа к групповой мудрости в рабочей среде (Б. Стенфилд).

- Організація та проведення ефективних обговорень із зовнішніми стейкхолдерами з питань впровадження реформ. Робочі матеріали. ОБСЄ. 2021 (упорядники Н. Безхлібна, І. Ейгельсон, М. Єлігулашвілі).

- Пацитипативні процеси: планування, фасилітація і модерація заходів. Рекомендації для використання (І. Брунова-Калісецька (Ейгельсон), Л. Донос, В. Каневська, О. Овчаренко, К. Плоский). Київ, 2019. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. [//https://pauci.org/upload/files/GUIDELINE_2_PS.pdf](https://pauci.org/upload/files/GUIDELINE_2_PS.pdf)

- Стандарти діалогу: визначення та принципи [//http://ipcsg.org.ua/upload/resursi/IMIP-dialogue--Standards-24_03_18.pdf](http://ipcsg.org.ua/upload/resursi/IMIP-dialogue--Standards-24_03_18.pdf)

КОЛИ ЦЬОГО ПОСІБНИКА ЗАМАЛО. ДЕ ПОЧИТАТИ ЩЕ?

- Діалог у громадах: рекомендації для органів місцевого самоврядування // <https://peacefulchange.org/wp-content/uploads/2021/01/IMIP-Dialoge-print.pdf>
- Матеріали учасників тренінгу «Інструменти діалогу у виробленні ефективних рішень на рівні громади» // <https://www.osce.org/uk/project-coordinator-in-ukraine/452800>
- Методичний посібник для тренерів тренінгу «Інструменти діалогу у виробленні ефективних рішень на рівні громади» // <https://www.osce.org/uk/project-coordinator-in-ukraine/452815>
- Методичний посібник для тренерів тренінгу «Як ефективно спланувати і провести діалог» // <https://www.osce.org/uk/project-coordinator-in-ukraine/452806>.
- Онлайн-курс. Навички діалогу та медіації для потреб публічної служби // https://courses.ed-era.com/courses/course-v1:OSCE_EDERA+Med_101+2020/about
- Онлайн-курс. Як ефективно спланувати та провести // https://courses.prometheus.org.ua/courses/OSCE/DIAL101/2017_T1/about
- Робочий зошит для учасників тренінгу «Як ефективно спланувати і провести діалог» // <https://www.osce.org/uk/project-coordinator-in-ukraine/452794>
- Стандарти діалогу: визначення та принципи // http://ipcg.org.ua/upload/resursi/IMIP-dialogue-Standards-24_03_18.pdf.

ІНФОРМАЦІЯ ПРО УПОРЯДНИКІВ ТА КОНСУЛЬТАНТІВ

Ірина ЕЙГЕЛЬСОН

Кандидатка психологічних наук, дослідниця, тренерка, фасилітаторка діалогів. Має 20-річний досвід роботи у сфері превенції, примирення і трансформації конфліктів, які ґрунтуються на ідентичності (етнічні, релігійні, мовні конфлікти та ін.), зокрема в АР Крим та інших мультикультурних регіонах України, в Молдові-Придністров'ї, Киргизстані та Таджикистані. З 2015 року фасилітує діалоги за підтримки Офісу Координатора Проєктів ОБСЄ в Україні, інших міжнародних та вітчизняних організацій щодо питань децентралізації, проблем громад, конфліктів у медіаспільноті, мовних питань в освіті з представниками національних меншин, питань пам'яті, міграції та інтеграції внутрішньо переміщених осіб. Автор близько 30 наукових праць. Член Східноєвропейської мережі Глобального партнерства із запобігання збройним конфліктам (Global Partnership for the Prevention of Armed Conflict — GPPAC).

Максим ЄЛІГУЛАШВІЛІ

Фасилітатор діалогів, дослідник, тренер та дизайнер освітніх продуктів. Сфера професійних інтересів охоплює соціальне посередництво та трансформацію конфліктів, фасилітацію групових процесів та розроблення стратегій і програм для органів влади та громадських організацій. З 2014 року розробляє дизайн та фасилітує діалогові процеси національного та міжнародного рівнів за підтримки Офісу Координатора Проєктів ОБСЄ в Україні, ПРООН, БДІПЛ, програми DOBRE, HD, R2P та ін. Тематика – розв'язання конфліктів на рівні громад, у мультикультурних і мультирелігійних спільнотах, медіасередовищі; під час процесів децентралізації та впровадження інших реформ через урегулювання та розроблення стратегічних та операційних планів.

Олена МАТВІЙЧУК

Медіаторка, фасилітаторка діалогових процесів у громадах із 2014 року. Досвід роботи з лідерами та лідерками громад 1–3 когорти Програми DOBRE як координаторки та експертки Програми «U-GO, Ти – садівник», експертки з бюджетних питань у межах співпраці з ГП «За прозорі місцеві бюджети», а також досвід співпраці з громадами Чернівецької області як залученої експертки Товариства «Український народний дім в Чернівцях». За першою

освітою юристка, досвід роботи в органах місцевого самоврядування (2008–2010 рр.) та депутатської діяльності (2015–2020 рр.).

Наталя СЕЛЮКОВА

Фасилітаторка діалогів у громадах, експертка з комунікації, із залучення людей до розвитку громади, міжсекторального партнерства, експертка з мобілізації громад задля розширення можливостей за методологією СМЕ, експертка з проєктного менеджменту, залучення внутрішніх та зовнішніх ресурсів, стратегічного планування, гендерних питань, вирішення конфліктів. Співпраця з територіальними громадами з 2016 року (з початку реформи децентралізації) як експертки та координаторки в межах Програми U-LEAD with Europe, DOBRE, з громадами Донецької та Луганської областей у межах Програми ООН Жінки.



Робота у малих групах, Вишнівецька громада, Тернопільська область, серпень 2022 р.



Робота у малих групах, Вишнівецька громада, Тернопільська область, серпень 2022 р.



Робота у малих групах, Лановецька громада, Тернопільська область, серпень 2022 р.



Визначення пріоритетів при плануванні діяльності громади, Лановецька громада, Тернопільська область, серпень 2022 р.



Робота у малих групах з ведучою, Підволочиська громада, Тернопільська область, серпень 2022 р.



Визначення пріоритетів при плануванні діяльності громади, Підволочиська громада, Тернопільська область, серпень 2022 р.



Визначення викликів для громади та пошук рішень, Верхнянська громада, Івано-Франківська область, липень 2022 р.



Визначення викликів для громади та пошук рішень, Вишнівська громада, Тернопільська область, серпень 2022 р.



Робота у малих групах, Глибоцька громада, Чернівецька область, серпень 2022 р.



Робота у малих групах, Глибоцька громада, Чернівецька область, серпень 2022 р.



Марія Нікорич, голова Новоселицької громади (крайня праворуч) спільно з активом громади під час фасилітаційної зустрічі, Новоселицька громада, Чернівецька область, серпень 2022 р.



Напрацювання ідей із розвитку громади, Новоселицька громада, Чернівецька область, серпень 2022 р.