

Методичний посібник для тренерів тренінгу

ІНСТРУМЕНТИ ДІАЛОГУ У ВИРОБЛЕННІ ЕФЕКТИВНИХ РІШЕНЬ НА РІВНІ ГРОМАДИ



Навчальну програму "Як ефективно спланувати та провести діалог", частиною якої є тренінг "Інструменти діалогу у виробленні ефективних рішень на рівні громади", розроблено у рамках проекту «Діалог заради реформ і суспільного єднання в Україні» Координатора проектів ОБСЄ в Україні за фінансової підтримки Уряду Болгарії, Міністерства міжнародних справ Канади, Уряду Литви, Ліхтенштейна, Нідерландів, Німеччини, Норвегії, Сполученого Королівства Великої Британії і Північної Ірландії, Сполучених Штатів Америки, Японії.

Авторський колектив - А. Горова, М. Єлігулашвілі, О. Копіна.

Погляди, думки, висновки та інша інформація, наведені у цьому документі, не були надані та не обов'язково схвалені Організацією з безпеки та співробітництва в Європі (ОБСЄ), якщо ОБСЄ не є чітко вказана як автор цього документу.

Методичний посібник для тренерів тренінгу

**ІНСТРУМЕНТИ ДІАЛОГУ У
ВИРОБЛЕННІ ЕФЕКТИВНИХ
РІШЕНЬ НА РІВНІ ГРОМАДИ**

2019 рік

ЗМІСТ

МЕТА ТРЕНІНГУ.....	5
ПРОГРАМА ТРЕНІНГУ.....	7
МЕТОДОЛОГІЯ ТРЕНІНГУ.....	10
А – В – С	11
АНТИПРОЦЕС.....	12
«СХЕМА СОЦІАЛЬНОГО КОНТРАКТУ»	14
«ЧОТИРИ КИТИ ВЕДЕННЯ ГРУПИ: УЧАСНИКИ – ФОРМАТ – ЗМІСТ – ВЕДУЧИЙ»	15
ТЕСТ «ЕФЕКТИВНИЙ ВЕДУЧИЙ ЗУСТРІЧЕЙ»	17
ТАБЛИЦЯ «ЗОНИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ВЕДУЧОГО»	19
СКЛАДАНКА «СТРУКТУРА ЗУСТРІЧІ З ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ»	21
ДИНАМІКА.....	22
НАМАЛЮЙ СЕСІЮ.....	22
КОШИКИ ІНСТРУМЕНТІВ.....	23
МОРСЬКИЙ БІЙ.....	26
ЦІКАВА ІСТОРІЯ.....	28
НАВЧАЛЬНИЙ КЕЙС «СОНЯЧНА ОТГ». ІНТЕРВ'Ю.....	29
РОЗМІСТИ СТИЛЬЦІ В КІМНАТІ.....	31
ЗАПИТАННЯ ЕКСПЕРТУ ПРАВОРУЧ.....	33
ОБГОВОРЕННЯ «БАЗОВА ЛОГІСТИКА ТА ВЕДЕННЯ ЗАПИСІВ»	34
НАВЧАЛЬНИЙ КЕЙС «СОНЯЧНА ОТГ». ПЛАНУВАННЯ.....	35
ПІЦА.....	36
ЗИГ-ЗАГ	37
НАВЧАЛЬНИЙ КЕЙС «СОНЯЧНА ОТГ». ПРАКТИКА	38
ІНТЕГРАЦІЯ ЗМІН У ДІЯЛЬНІСТЬ.....	40
ПОМИЛКИ ВЕДУЧОГО-ПОЧАТКІВЦЯ.....	41
ПІДСУМКОВЕ КОЛО.....	42
ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ТА ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	43
ДОДАТКИ.....	44

Мета тренінгу – оволодіння дієвими (простими та зрозумілими) алгоритмами роботи з місцевими проблемами, конфліктними ситуаціями та процесами прийняття рішень у максимально ефективний та інклюзивний (залучений) спосіб.

Цільова група:

- працівники органів місцевого самоврядування (ОТГ та міста), в першу чергу, у соціально-гуманітарній сфері;
- громадські активісти / лідери груп;
- місцеві депутати.

Тренінг орієнтований на рівень малих / середніх міст, районних центрів та ОТГ, де перш за все є запит на подолання проблем пасивності населення / закритості влади; є потреба в налагодженні ефективної взаємодії між представниками різних груп населення.

Учасниками тренінгу також можуть бути не індивідуальні члени громади, а команди / групи, які представляють різні сектори громади: активісти - виконком - депутатський корпус тощо.

Дизайн тренінгу – простий, орієнтований на розуміння основ планування процесу та ведення зборів людей, проведення публічних заходів / обговорень у максимально інклюзивний та превентивний спосіб. Тренінг спрямований на розвиток навичок із розуміння підходів до роботи з ситуаціями залучення до прийняття рішень (в першу чергу) та управління нескладними конфліктами, що виникають у процесі ведення групи.

Значна частина тренінгу присвячена відпрацюванню учасниками отриманих знань та навичок, а також плануванню застосування нового досвіду в їхній професійній та активістській діяльності.

Ураховуючи специфіку процесів у малих містах та громадах, достатньо велику кількість тренінгів, які фокусуються передусім на питаннях розв'язання конфлікту, цей тренінг орієнтується на процеси прийняття рішень (інструменти діалогу для прийняття / вироблення рішень у громаді). Рішень, які мають бути сталими і вибудовуватися у максимально партисипативний спосіб. Фактично учасники будуть навчатися:

- як організувати процес узгодження між жителями та ключовими стейкхолдерами позиції щодо нововведень, пов'язаних зі створенням та життєдіяльністю ОТГ та врахуванням потреб населення у таких сферах, як-от: освіта, медицина, формування бюджету громади, надання комунальних, адміністративних послуг, виконання стратегічних планів розвитку громад з урахуванням поєднання міських та сільських територій, ефективність роботи органів ОТГ, тобто їхня прозорість, ефективність;
- як включати / залучати людей до розробки ідей та рішень для забезпечення не конфліктного процесу узгодження з громадою вже напрацьованих рішень;
- як виробляти спільне та ефективне рішення і мати сприяння громади в його реалізації і запровадженні дієвих інструментів відстежування його впровадження.

Відповідно, підходи до організації таких процесів можуть бути корисними для організації роботи громадських рад, різних форм консультативно-дорадчих та експертних рад / груп, депутатських комісій, зборів громад тощо. Адже запит на ефективну розробку рішень для попередження конфліктів та залучення людей є дуже високим.

Програма орієнтована на превенцію, попередження виникнення конфліктів. У першу чергу через ініціювання розробки ефективних рішень, де відповідальними за впровадження життєздатних, сталих партисипативних, реалістичних рішень, є ширше коло учасників. Саме вони стають гарантами їхнього впровадження та відстежують результати.

Змістове наповнення тренінгу:

- базові навички ведення груп;
- ведення групи та прийняття рішень / модерація;
- інклюзивна розробка рішень у групі;
- проведення зборів, зустрічей, групових обговорень;
- групова динаміка.

Сфери застосування отриманих знань та навичок:

- засідання громадських рад;
- процес планування;
- підготовка до сесій, обговорення та напрацювання рішень;
- супровід інструментів/заходів місцевої демократії;
- групові зустрічі.

Навички, які отримують учасники:

- підготовка учасників до діалогу;
- формування порядку денного з розгляду складних, спірних питань;
- дизайн зустрічі, форми роботи в процесі;
- базові навички фасилітації зустрічі;
- управління часом;
- основи управління групою динамікою;
- основи роботи зі складними учасниками.

Запропоновані форми роботи та освітні інструменти є рекомендованими. Їхній підбір і адаптація відбувались на основі запиту та визначених освітніх цілей. Тренери можуть коригувати вправи, видозмінюючи чи додаючи від розміру, запиту групи, особливостей динаміки та власного досвіду.

ПРОГРАМА ТРЕНІНГУ

ДЕНЬ 1

Тривалість	Тема	Вправа
------------	------	--------

Сесія 1. Вступна частина. Актуалізація запиту на діалогові інструменти в процесах прийняття рішень

Ціль: познайомити учасників між собою, актуалізувати мету та завдання тренінгу, узгодити принципи взаємодії.

Тривалість: 1 год. 30 хв.

30 хв.	Знайомство учасників	«Я – в громаді»
40 хв.	Очікування учасників та принципи спільної роботи	«А – В – С»
20 хв.	Актуалізація досвіду учасників та формулювання запиту на навчання	«Антипроцес». Робота в групах

Сесія 2. Співробітницький / демократичний підхід до ведення зустрічі

Ціль: усвідомлений запит на якісно новий підхід до вироблення рішень за допомогою діалогових інструментів. Розуміння учасниками співробітницького / демократичного підходу до організації групової роботи: переваги та ключові питання.

Тривалість: 1 год. 30 хв.

40 хв.	Актуалізація досвіду учасників та формулювання запиту на навчання	«Антипроцес». Презентації групових напрацювань
50 хв.	Співробітницький підхід до ведення зустрічі	«Схема соціального контракту»

Сесія 3. Складові успішного процесу прийняття рішень. Розуміння ролі ведучого

Ціль: аналіз ключових елементів ведення процесів прийняття рішень: Учасники – Формат – Зміст – Ведучий. Розуміння ролі та зон відповідальності ведучого зустрічі.

40 хв.	Складові успішного процесу	«Чотири кити ведення групи: Учасники – Формат – Зміст – Ведучий»
20 хв.	Ведучий. Розуміння ролі	Тест «Ефективний ведучий зустрічей»
30 хв.	Ведучий. Зони відповідальності та ключові компетенції	Таблиця «Зони відповідальності ведучого»

Сесія 4. Структура зустрічі з прийняття рішень

Ціль: розуміння структури зустрічі з прийняття рішень.

Тривалість: 1 год. 30 хв.

60 хв.	Формат. Структура зустрічі з прийняття рішення	Складанка «Структура зустрічі з прийняття рішень»
30 хв.	Підбиття підсумків дня	«Динаміка»

ДЕНЬ 2

Тривалість	Тема	Вправа
------------	------	--------

Сесія 1. Інструменти ведення зустрічі з прийняття рішень

Ціль: надати інструменти / форми роботи, що дозволяють ефективно організувати роботу під час зустрічі з прийняття рішень.

30 хв.	Огляд попереднього дня	«Намалюй сесію»
60 хв.	Формат. Інструменти ведення зустрічі	«Кошки інструментів»

Сесія 2. Формулювання теми та ключових питань зустрічі

Ціль: розуміння особливостей роботи зі змістом в процесі прийняття рішень: визначення теми зустрічі та ключових питань.

Тривалість: 1 год. 30 хв.

30 хв.	Комунікативні навички ведучого. Запитання	«Морський бій»
30 хв.	Комунікативні навички ведучого. Активне слухання	«Цікава історія»
60 хв.	Зміст. Практика: формулювання теми та питань	Навчальний кейс «Сонячна ОТГ». Інтерв'ю

Сесія 3. Групова динаміка. Робота з учасниками. Комунікативні навички ведучого

Ціль: базове розуміння динаміки групи. Робота з учасниками зустрічі, базові комунікативні навички ведучого.

Тривалість: 1 год. 30 хв.

45 хв.	Зміст. Практика: формулювання теми та питань	Навчальний кейс «Сонячна ОТГ». Інтерв'ю
20 хв.	Учасники. Групова динаміка	«Розмісти стільці в кімнаті»
25 хв.	Учасники. Робота з проявами «складної» поведінки учасників	«Питання експерту праворуч»

Сесія 4. Ведення записів. Дизайн програми зустрічі

Ціль: сформувати базові навички ведення записів. Інтеграція знань із підготовки зустрічі з прийняття рішень.

Тривалість: 1 год. 30 хв.

20 хв.	Формат. Навички ведення записів	Обговорення «Базова логістика та ведення записів»
40 хв.	Інтеграція знань. Програма ведення зустрічі	Навчальний кейс «Сонячна ОТГ». Планування
30 хв.	Підбиття підсумків дня	«Піца»

ДЕНЬ 3

Тривалість	Тема	Вправа
------------	------	--------

Сесія 1. Практика ведення зустрічі

Ціль: відпрацювати навички ведення зустрічі з прийняття рішення.

Тривалість: 1 год. 30 хв.

30 хв.	Огляд попереднього дня	«Зиг-заг»
60 хв.	Ведення зустрічі з прийняття рішення	Навчальний кейс «Сонячна ОТГ». Практика

Сесія 2. Практика ведення зустрічі

Ціль: відпрацювати навички ведення зустрічі з прийняття рішення.

Тривалість: 1 год. 30 хв.

90 хв.	Ведення зустрічі з прийняття рішення	Навчальний кейс «Сонячна ОТГ». Практика
--------	--------------------------------------	---

Сесія 3. Планування інтеграції отриманих знань у професійну діяльність учасників

Ціль: спланувати запровадження отриманих знань та навичок у свою діяльність.

Тривалість: 1 год. 30 хв.

90 хв.	Планування наступних кроків	«Інтеграція змін в діяльність»
--------	-----------------------------	--------------------------------

Сесія 4. Завершення тренінгу

Ціль: підбити підсумки тренінгу, дати зворотний зв'язок групі та тренерам.

Тривалість: 1 год. 30 хв.

45 хв.	Принципи успішного ведення зустрічі	«Помилки ведучого – початківця»
45 хв.	Підбиття підсумків тренінгу	Підсумкове коло

Методологія тренінгу

"Інструменти діалогу у виробленні ефективних рішень на рівні громади"

Назва	Я – у громаді
Тривалість	30 хв.
Мета	Познайомити учасників між собою, дати можливість кожному учаснику презентувати себе та свою роль у громаді.
Матеріали	Аркуш формату А1 з «малюнком громади»; стікери та маркери/ручки для кожного учасника
Хід ведення	<p>Заздалегідь підготуйте «малюнок громади» на аркуші формату А1 – схематичний малюнок основних осередків громади: державні установи, навчальні та медичні заклади, поліція, церква, місця відпочинку тощо. Приклади малюнків подано нижче.</p> <p>Кожен учасник отримує стікер, на якому пише своє ім'я. Тренер пропонує учасникам розмістити себе (стікер з ім'ям) у громаді (на «малюнку громади») відповідно до власного розуміння своєї ролі в ній. Учасники наклеюють свої стікери один за одним на «малюнок громади», при цьому представляють себе та коментують розміщення свого стікера.</p>
Дебрифінг	<ul style="list-style-type: none">• Як ви прокоментуєте загальну «картину громади»?• Чи побачили ви спільні риси між учасниками групи?

Робочі матеріали до вправи «Я – у громаді»

Приклад «малюнків громади»



Назва	A – B – C
Тривалість	40 хв.
Мета	Глибше познайомити учасників між собою, визначити очікування та сформулювати принципи взаємодії в групі.
Матеріали	Аркуші формату А5 трьох кольорів (прямокутні або фігурні), маркери. Три аркуші формату А1 з написами: перший – «Наша громада», другий – «Очікування», третій – «Принципи співпраці», клейка паперова стрічка.
Хід ведення	<p>Учасники об'єднуються в трійки, розподіляють між собою літери А, В та С. Учасники утворюють коло з трійок.</p> <p>Раунд 1. Учасники в трійках відповідають на запитання: «Чим славиться моя громада?» За результатами обговорення кожна трійка фіксує на аркуші формату А5 одну спільну для усіх трьох рису щодо громад учасників. Тренер наснажує учасників до креативності та пошуку нестандартних відповідей на запропоноване запитання;) Після першого раунду кожна трійка коротко (одним реченням) презентує спільну рису та передає свій аркуш із написом тренеру. Тренер розміщує усі напрацювання трійок на аркуші формату А1 із написом «Наша громада».</p> <p>Раунд 2. Тренер просить учасників із літерою А перейти в наступну групу за годинниковою стрілкою; учасників з літерою С – в наступну групу проти годинникової стрілки; В – залишаються на місці. У кожній групі мають бути нові учасники. Учасники в трійках відповідають на запитання: «Чому я вирішив / вирішила брати участь у цьому тренінгу?» За результатами обговорення кожна трійка фіксує на аркуші формату А5 одне спільне для усіх трьох очікування. Після другого раунду кожна трійка коротко (одним реченням) презентує спільну рису та передає свій аркуш з написом тренеру. Тренер розміщує усі напрацювання трійок на аркуші формату А1 з написом «Очікування».</p> <p>Раунд 3. Тренер просить учасників з літерою А перейти в наступну групу за годинниковою стрілкою; учасників з літерою С – в наступну групу проти годинникової стрілки; В залишаються на місці. У кожній групі мають бути нові учасники. Учасники в трійках відповідають на запитання: «Якою має бути взаємодія в групі, щоб це сприяло вашому навчанню?» За результатами обговорення кожна трійка фіксує на аркуші формату А5 один спільний для усіх трьох принцип взаємодії в групі. Після другого раунду кожна трійка коротко (одним реченням) презентує спільну рису та передає свій аркуш з написом тренеру. Тренер розміщує усі напрацювання трійок на аркуші формату А1 з написом «Принципи співпраці».</p>

Назва	Антипроцес
Тривалість	60 хв.
Мета	Актуалізувати досвід участі в процесах прийняття рішень; сформулювати ключові характеристики неуспішного та успішного процесу.
Матеріали	4 аркуші формату А1 з написами «Антиучасники», «Антиведучий», «Антиформат», «Антизміст», 16 аркушів формату А6 (великі стікери), маркери.
Хід ведення	<p>Робота в групах – 30 хв. Учасники об'єднуються в чотири малі групи. Тренер просить учасників пригадати найневдаліший досвід участі в зустрічі / засіданні / обговоренні тощо.</p> <p>Група 1 обговорює та складає перелік «Антиучасників» успішного процесу. Фактично в групі треба проговорити та зафіксувати усі фактори, пов'язані з учасниками, які призводять до того, що зустріч проходить не успішно (наприклад, учасників змусили прийти на зустріч тощо). Один з учасників веде обговорення та фіксує напрацювання групи на аркуші формату А1.</p> <p>За результатами обговорення учасники обирають чотири ключові фактори і фіксують їх на аркушах формату А6 (великі стікери): один фактор – один стікер; доречно формулювати одним словом та записувати маркером.</p> <p>Група 2 обговорює та складає перелік «Антиведучого» успішного процесу. Учасникам потрібно обговорити та зафіксувати усі фактори, пов'язані з ведучим процесу, які призводять до того, що зустріч проходить не успішно (наприклад, ведучий не ознайомився з контекстом тощо). Один з учасників веде обговорення та фіксує напрацювання групи на аркуші формату А1.</p> <p>За результатами обговорення учасники обирають чотири ключові фактори і фіксують їх на аркушах формату А6 (великі стікери): один фактор – один стікер; доречно формулювати одним словом та записувати маркером.</p> <p>Група 3 обговорює та складає перелік «Антиформат» успішного процесу. Учасникам потрібно обговорити та зафіксувати усі фактори, пов'язані з форматом процесу (тобто тим, як проводилася зустріч), які призводять до того, що зустріч проходить не успішно (наприклад, уся зустріч пройшла в форматі презентації, жоден із присутніх не мав можливості поставити запитання тощо). Один з учасників веде обговорення та фіксує напрацювання групи на аркуші формату А1.</p>

Хід ведення

За результатами обговорення учасники обирають чотири ключові фактори і фіксують їх на аркушах формату А6 (великі стікери): один фактор – один стікер; доречно формулювати одним словом та записувати маркером.

Група 4 обговорює та складає перелік «Антизміст» успішного процесу. Учасникам потрібно обговорити та зафіксувати усі фактори, пов'язані зі змістом (тобто тим, що саме обговорювалося), які призводять до того, що цей процес є не успішним (наприклад, обговорення було проведено, але остаточне рішення прийняв керівник, і воно не співпадає з тим, про що домовилася група тощо).

Один з учасників веде обговорення та фіксує напрацювання групи на аркуші формату А1.

За результатами обговорення учасники обирають чотири ключові фактори і фіксують їх на аркушах формату А6 (великі стікери): один фактор – один стікер; доречно формулювати одним словом та записувати маркером.

Презентації групових напрацювань – 30 хв.

Групи по черзі презентують свої напрацювання, користуючись записами, наприкінці зазначають ключові фактори і передають картки (зафіксовані чотири ключові фактори від кожної групи) тренеру.

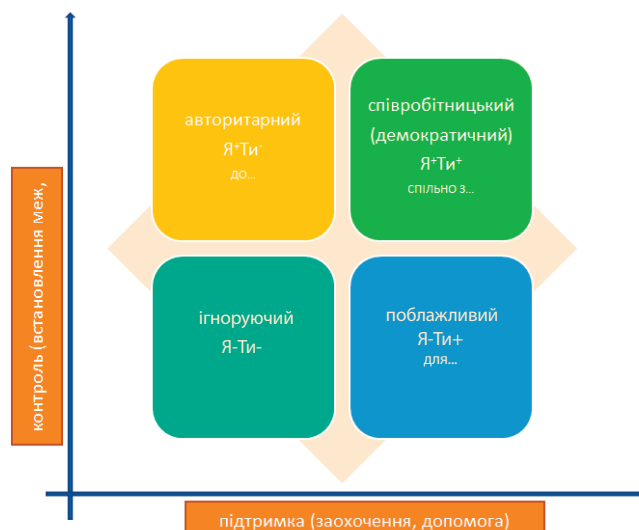
Дебрифінг

- Ваші загальні враження від презентацій груп.
- Які спільні / відмінні речі в презентаціях ви відзначили?

Ключові проблеми, виявлені під час виконання вправи (ті, що повторювались найчастіше або викликали найбільш схвальну реакцію групи), записуються на окремому аркуші. Під час наступної вправи (Схема соціального контракту) рекомендується запитати учасників, до якої сфери належать виявлені помилки.

Назва	«Схема соціального контракту»
Тривалість	30 хв.
Мета	Сформувати розуміння учасниками співробітницького (демократичного) підходу до фасилітації групових процесів.
Матеріали	Аркуш формату А1 із намальованою схемою соціального контракту; аркуші формату А6 (великі стікери) з напрацьованими учасниками ключовими факторами «анти», маркери.
Хід ведення	Презентація – 10 хв. Тренер презентує схему соціального контракту, використовуючи для квадрантів «Авторитарний», «Ігнорований» та «Поблажливий» приклади з напрацюваннями груп у вправі «Антипроцес». Схему соціальної дисципліни подано нижче. Мозковий штурм – 20 хв. Тренер пропонує учасникам сформулювати основні принципи ведення групового процесу (зустрічі) за умови, що для нас важливо: (1) отримати результат (тримати фокус обговорення, контролювати процес) та (2) заручитися підтримкою рішення учасниками (включення учасників, підтримка, заохочення). Ключові пункти обговорення доречно фіксувати на аркушах формату А6 (великих стікерах) та розміщувати в квадрант «Співробітницький».
Дебрифінг	<ul style="list-style-type: none"> • Наведіть приклади процесів (зустрічей, обговорень), які були проведені в співробітницькому / демократичному підході? • Як виконуються рішення, прийняті в співробітницькому підході? Чим забезпечується виконання таких рішень? • Ваші роздуми з приводу схеми соціального контракту?

Робочі матеріали до вправи «Схема соціального контракту»¹



¹ The Four Choices Model (Wotchtel & McCold, 1999); TA, I'm OK, You're OK (Harris, 1973).

Назва	«Чотири кити ведення групи: Учасники – Формат – Зміст – Ведучий»
Тривалість	
Мета	Сформувати розуміння учасниками ключових елементів, що забезпечують успіх процесу обговорення.
Матеріали	Чотири аркуші формату А1, маркери.
Хід ведення	<p>Робота в малих групах «Мозковий штурм» – 10 хв. Учасники об'єднуються в чотири малі групи. Завдання для роботи в групах – скласти перелік пунктів «Про що необхідно пам'ятати для забезпечення успіху процесу прийняття рішень?»</p> <p>Група 1. Працює над переліком складових успіху з огляду на Учасників. Один з учасників веде обговорення та фіксує напрацювання групи на аркуші формату А1.</p> <p>Група 2. Працює над переліком складових успіху з огляду на Формат. Один з учасників веде обговорення та фіксує напрацювання групи на аркуші формату А1.</p> <p>Група 3. Працює над переліком складових успіху з огляду на Зміст. Один з учасників веде обговорення та фіксує напрацювання групи на аркуші формату А1.</p> <p>Група 4. Працює над переліком складових успіху з огляду на Ведучого. Один з учасників веде обговорення та фіксує напрацювання групи на аркуші формату А1.</p> <p>Робота в малих групах «Карусель» – 12 хв. Після складання переліків складових кожна група рухається в іншу за принципом «каруселі»: група 1 (Учасники) – у групу 2 (Формат); група 2 (Формат) – у групу 3 (Зміст); група 3 (Зміст) – у групу 4 (Ведучий); група 4 (Ведучий) – у групу 1 (Учасники). Протягом трьох хвилин учасники ознайомлюються з напрацюваннями попередньої групи та дописують свої пропозиції. Групи рухаються в форматі «Карусель», доки не ознайомляться з напрацюваннями усіх груп та не повернуться до своїх напрацювань для ознайомлення з доданою інформацією (загалом – 4 «оберти»).</p> <p>Презентації групових напрацювань – 18 хв. Групи по черзі презентують свої напрацювання, користуючись записами.</p>
Дебрифінг	<ul style="list-style-type: none"> • Наведіть приклади з сьогоднішнього дня, де ви бачили застосування тих чи інших складових успішного процесу. • Які переваги та ризики мають подібні процеси? • Ваші роздуми з приводу чотирьох китів успішного процесу.

Робочі матеріали до вправи «Чотири кити ведення групи:
Учасники – Формат – Зміст – Ведучий»



«Кити» ведення групи / зустрічі	Складові успіху
Учасники	
Формат	
Зміст	
Ведучий	

Назва	Тест «Ефективний ведучий зустрічей»
Тривалість	20 хв.
Мета	Сформувати розуміння учасниками сфер відповідальності ведучого зустрічі (фасилітатора) та його ключових компетенцій.
Матеріали	Тест «Ефективний ведучий зустрічей», ручка для кожного учасника.
Хід ведення	<p>Кожен учасник самостійно заповнює тест, тобто оцінює, наскільки кожне із запропонованих тверджень відповідає дійсності (☑), не відповідає дійсності (☒), складно сказати (?). Навпроти кожного твердження необхідно поставити відмітку у відповідній колонці: так /☑, ні /☒, складно сказати / ?</p> <p>Тренер зачитує правильні відповіді, учасники перевіряють свої тести самостійно (правильні відповіді позначені в тесті знаком V).</p>
Дебрифінг	<ul style="list-style-type: none"> • Що вас здивувало в тесті / у ролі ведучого зустрічі? • Чи є пункти, з якими ви не погоджуєтесь? Поясніть свою думку.

Робочі матеріали до тесту «Ефективний ведучий зустрічей»

Інструкція: оцініть, наскільки кожне із запропонованих тверджень відповідає дійсності, та позначте відповідь, яку вважаєте правильною. Якщо ви вважаєте, що твердження відповідає дійсності – ставте відмітку у колонці «Так /☺». Якщо вважаєте, що не відповідає дійсності – обирайте «Ні /☹». Якщо ви не можете точно сказати або вважаєте, що існує дві правильні відповіді, тоді поставте відмітку у колонці «Складно сказати / ?».

№	Твердження	Так ☺	Ні ☹	Складно сказати ?
1.	Ведучий відповідає за розробку порядку денного зустрічі	V		
2.	Ведучий запрошує учасників, керуючись власним розумінням ситуації		V	
3.	Ведучий формулює мету та завдання зустрічі (тема та ключові питання)	V		
4.	Ведучий попередньо спілкується з учасниками зустрічі та допомагає їм підготуватися до зустрічі	V		
5.	Ведучий рекомендує учасникам прийти на зустріч та підтримати певне рішення		V	
6.	До зони відповідальності ведучого входить робота з негативними емоціями учасників під час зустрічі	V		
7.	Ведучий допомагає учасникам усвідомити власні інтереси стосовно ситуації, що обговорюється	V		
8.	Ведучий веде записи обговорення	V		
9.	Ведучий планує зустріч відповідно до логіки процесу прийняття рішень	V		
10.	Найкращий підхід до ведення зустрічей – спонтанність та відсутність попереднього плану		V	
11.	Ведучий може запрошувати експертів, які нададуть роз'яснення стосовно питання, що обговорюється	V		
12.	Якщо відсутні організатори заходу, ведучий турбується про простір, де проходитиме зустріч	V		
13.	На початку зустрічі ведучий узгоджує з групою правила роботи	V		
14.	Ведучий підбирає оптимальні інструменти (форми роботи) для роботи над тими чи іншими питаннями	V		
15.	Ведучий активно сперечається з учасниками, якщо вважає, що вони не мають рації		V	
16.	До зони відповідальності ведучого входить контроль над виконанням рішення		V	
17.	До зони відповідальності ведучого входить супровід розробки плану виконання рішення	V		
18.	Ведучий може взяти винагороду за свою роботу від однієї сторони учасників зустрічі			V
19.	Ведучий зобов'язаний дотримуватися конфіденційності щодо деталей процесу поза колом учасників	V		
20.	Ведучий відповідає за атмосферу конструктивної співпраці під час зустрічі	V		

Назва	Таблиця «Зони відповідальності ведучого»
Тривалість	30 хв.
Мета	Сформувати розуміння учасниками ключових елементів, що забезпечують успіх зустрічі.
Матеріали	Три аркуші формату А1 з написами «Зміст», «Формат», «Учасники», клейка паперова стрічка, маркери. Три набори карток формату А5 «Зони відповідальності ведучого зустрічі».
Хід ведення	Робота в малих групах – 15 хв. Учасники об'єднуються в три малі групи (наприклад, за улюбленими музичними виконавцями перших трьох учасників). Кожна група отримує для роботи аркуш формату А1 з написом «Зміст» або «Формат», або «Учасники», набір карток «Зони відповідальності ведучого зустрічі», клейку паперову стрічку, маркери. Завдання для роботи в групах – обрати з набору карток тільки ті, які описують відповідальність ведучого у роботі з: <ul style="list-style-type: none"> • група 1 – «Зміст» зустрічі; • група 2 – «Формат» зустрічі; • група 3 – «Учасники» зустрічі. Учасники закріплюють відібрані картки на аркуш формату А1, обговорюють та дописують додаткові зони відповідальності, яких бракує на картках. Групове обговорення – 15 хв. Кожна група презентує свої напрацювання, в учасників є можливість ставити запитання та додавати свої пропозиції.
Дебрифінг	<ul style="list-style-type: none"> • Які складові відповідальності ведучого для вас були не очевидними? Чому? • Чи можете ви навести приклад з роботи ведучих тренінгу протягом сьогоднішнього дня, які б ілюстрували ті чи інші зони відповідальності ведучого?

Робочі матеріали до вправи «Зони відповідальності ведучого»

Картки «Зона відповідальності ведучого зустрічі»

1

Кожне формулювання необхідно роздрукувати на аркуші формату А5. Для роботи потрібно три набори карток.

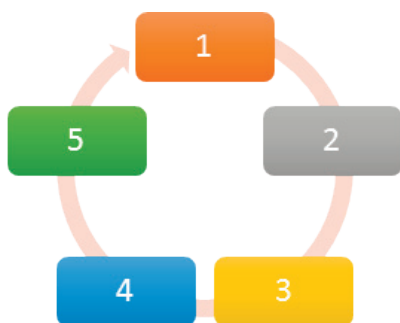
ЗМІСТ	ФОРМАТ	УЧАСНИКИ
Укладання порядку денного зустрічі	Укладання порядку денного зустрічі	Підготовка учасників до зустрічі
Формулювання теми зустрічі	Ведення записів під час зустрічі	Запрошення учасників
Формулювання ключових питань зустрічі	Запрошення експертів для роз'яснення питань, що обговорюються	Робота з негативними емоціями під час зустрічі
Планування зустрічі відповідно до логіки процесу вирішення конфлікту	Підготовка робочого простору / кімнати	Допомога у проясненні інтересів та потреб учасників
Супровід розробки плану виконання рішення	Узгодження правил роботи з групою / контрактинг	Створення конструктивної атмосфери співпраці
	Підбір інструментів / форм роботи	

² За матеріалами ГО «Інститут миру і порозуміння»

Назва	Складанка «Структура зустрічі з прийняття рішень»
Тривалість	60 хв.
Мета	Сформувати розуміння учасниками послідовності кроків процесу прийняття рішень.
Матеріали	Два набори карток на аркушах формату А4 «Структура зустрічі», два аркуші формату А1 з намальованими схемами зустрічі з прийняття рішень, клейка паперова стрічка, маркери для кожної групи.
Хід ведення	<p>Робота в малих групах – 30 хв. Учасники об'єднуються в дві малі групи.</p> <p>Частина 1. Кожна група отримує набір карток («Формулювання проблеми», «Збір інформації», «Пошук варіантів», «Прийняття рішення», «Вироблення плану дій») та Схему (малюнок – нижче), зображену на аркуші формату А1. Завдання для роботи в групах – скласти послідовність процесу прийняття рішень і розмістити та закріпити клейкою стрічкою картки «Структура зустрічі» на «Схемі».</p> <p>Частина 2. Обговорити в групі та узгодити запитання, які може формулювати ведучий на кожному етапі структури. Один з учасників записує усі напрацювання групи, доповнюючи схему питаннями ведучого на кожному етапі.</p> <p>Групове обговорення – 30 хв. Кожна група презентує свої напрацювання, в учасників є можливість ставити запитання та додавати свої пропозиції.</p>
Дебрифінг	<ul style="list-style-type: none"> • Якою є основна мета запитань на кожному етапі Структури? • Яким критеріям має відповідати «ідеальне» запитання ведучого?

Робочі матеріали до вправи-складанки «Структура зустрічі з прийняття рішень»

Матеріали для складанки
1. Схема



2. Набір карток «Структура зустрічі»: «Формулювання проблеми», «Збір інформації», «Пошук варіантів», «Прийняття рішення», «Вироблення плану дій».

3. Схема «Структура зустрічі з прийняття рішення»



Назва	Динаміка
Тривалість	30 хв.
Мета	Підбити підсумки дня, зворотний зв'язок щодо змісту, формату, роботи ведучого та залученості учасників.
Матеріали	Три аркуші формату А4 з написами «Супер!», «3 серединки на половинку», «Жах!»
Хід ведення	<p>Аркуші розміщені на підлозі в умовну лінію, максимально використовуючи простір робочої кімнати.</p> <p>Тренер зачитує запитання, після кожного просить учасників розміститися біля картки «Супер», «3 серединки на половинку», «Жах», (фактично, «проголосувати ногами» / стати біля певної таблички) відповідно до результату свого оцінювання цього запитання.</p> <p>Твердження для оцінювання:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Наскільки Ви задоволені сьогоднішнім днем? • Наскільки Вам сподобався сьогоднішній обід? • Наскільки Ви були включені в процес роботи? • Наскільки інформація, подана протягом дня, є для Вас корисною? <p>Після кожного «голосування ногами» учасники за бажанням мають можливість прокоментувати свій вибір.</p>
Дебрифінг	<ul style="list-style-type: none"> • Як можна використати вправу «Динаміка» під час ведення зустрічей?

Назва	Намалюй сесію
Тривалість	30 хв.
Мета	Актуалізувати знання, отримані в попередній день.
Матеріали	Чотири аркуші формату А1, маркери.
Хід ведення	<p>Учасники об'єднуються в чотири малі групи (наприклад, за порами року). Кожна група відповідальна за актуалізацію однією сесії з попереднього дня: «Зима» – сесія 1; «Весна» – сесія 2; «Літо» – сесія 3; «Осінь» – сесія 4.</p> <p>Завдання для роботи в групах – пригадати, що саме відбувалося під час певної сесії (послідовність вправ, завдань) та намалювати основні висновки / «інсайти» групи під час цієї сесії.</p> <p>Групи, починаючи із «Зими» (огляд першої сесії), проводять короткі презентації напрацювань.</p>
Дебрифінг	<ul style="list-style-type: none"> • Чи можете ви щось додати з власних висновків / інсайтів до презентації групи?

Назва	Кошкии інструментів
Тривалість	60 хв.
Мета	Сформувати розуміння учасниками різних інструментів / форм роботи на кожному з етапів структури зустрічі з прийняття рішення.
Матеріали	Опис інструментів / форм роботи по одному на аркушах формату А5; 5 аркушів формату А3 з намальованими кошиками і написами етапів зустрічі з прийняття рішень: «Формулювання проблеми», «Збір інформації», «Пошук варіантів», «Прийняття рішення», «Вироблення плану дій». Чисті аркуші формату А5 та маркери – в постійному доступі.
Хід ведення	<p>Робота в малих групах – 15 хв. Учасники об'єднуються в малі групи відповідно до кількості роздрукованих інструментів / форм роботи ведучого. Кожна мала група «всліпу» обирає собі один інструмент для роботи.</p> <p>Завдання для роботи в групі: ознайомитися з описом інструменту, підготувати коротку презентацію цієї форми роботи для усієї групи та визначитися, в «який кошик покласти цей інструмент» (тобто, на якому етапі зустрічі з прийняття рішень («Формулювання проблеми», «Збір інформації», «Пошук варіантів», «Прийняття рішення», «Вироблення плану дій») цей інструмент доречно використовувати).</p> <p>Презентації інструментів – 45 хв. Кожна група презентує інструмент і розміщує картку з написом у відповідний кошик за допомогою паперової клейкої стрічки. Тренер запрошує подумати, якими формами роботи можна доповнити «кошкии». Нові інструменти дописуються на аркушах А5 та розміщуються у «відповідний кошик».</p>
Дебрифінг	<ul style="list-style-type: none"> • Які ще форми роботи для ведення групи ви знаєте? • На яких етапах доречно застосовувати запропоновані форми роботи? • Яка, на вашу думку, найпоширеніша форма роботи ведучого? Чому ви так вважаєте?

Робочі матеріали до вправи «Кошки інструментів» Інструменти / форми роботи фасилітатора / ведучого¹

1. Рух по колу

Учасники відповідають на запитання по колу протягом коротких і однакових інтервалів часу. Ця проста методика спрямована підвищити рівень залученості або ж допомогти у визначенні проблеми, оскільки кожна людина в групі запрошується до висловлення своєї точки зору щодо обговорюваної проблеми. Інші учасники жодним іншим її непереривають. Ідеї та погляди можуть виникати одночасно, але ведучий просить групу підсумовувати їх перед тим, як група рухатиметься далі.

2. Мозковий штурм

Одним із найлегших і найприємніших способів швидко генерувати безліч ідей є мозковий штурм. Вдалий мозковий штурм допоможе:

- заохотити креативність;
- залучити кожного;
- продукувати енергію та азарт;
- розмежувати людину та ідеї, які вона висловлює. Важливою стає сама ідея, а не той, хто її пропонує.

Рекомендації

- Почніть з перевірки теми; переконайтеся, що всі розуміють питання до обговорення.
- Дайте учасникам одну-дві хвилини подумати у тиші.
- Коли ідеї озвучуються потоком, не перешкоджайте цьому. Рухайтеся вільно, не кваптеся.
- Не треба обговорювати ідеї протягом мозкового штурму. Для цього буде час пізніше.
- Не висловлюйте критику ідей – навіть зітханням чи гримасою!
- Підхоплюйте, відштовхуйтеся від ідей, запропонованих іншими учасниками.
- Запишіть усі ідеї, щоб кожен міг їх бачити.

3. Перевірка

Ведучий має знати, як ідуть справи в учасників зустрічі. Чи їхній рівень бадьорості є достатнім? Чи потребують вони перерви? Чи можуть учасники попрацювати ще 10 хвилин, щоб закінчити роботу над проблемою до обіду? Чи є комфортною температура в приміщенні? А можливо, люди потребують свіжого повітря.

Щоб не ходити і не запитувати кожного, як швидко альтернативу можна використати метод «великого пальця». Наприклад, треба визначити рівень бадьорості в групі: палець вгору, якщо рівень енергії хороший; палець вниз, якщо ви потребуєте відпочинку, а також палець між цими крайніми позиціями — щоб найбільш точно показати, як саме зараз почуваєтеся.

¹ За матеріалами ГО «Інститут миру і порозуміння»

4. Ментальні карти

Ментальна карта – це намальовані від руки діаграми, схеми, які починаються з кола посередині і мають «гілки», що виходять з центру в усі боки. Ментальні карти дають візуальне уявлення про весь предмет і дозволяють легко визначити основні речі. Вони є гнучким способом подання інформації, який дає змогу змінювати і встановлювати зв'язки між предметами значно легше, ніж це може зробити лінійний текст.

5. Ранжування

Ця методика прийняття рішень допомагає групі вибрати найбільш актуальну і підходящу ідею за допомогою заздалегідь визначених критеріїв вибору. Ви можете використати мозковий штурм, щоб згенерувати потрібну вам кількість ідей, а потім за допомогою наперед визначених критеріїв вибору група повинна здійснити свій процес прийняття рішень (використовуючи цифрову шкалу).

6. Оцінювання за допомогою трьох зірок

Це корисна візуальна методика прийняття рішень у групі з використанням кольорових стікерів (усі однакового кольору і у вигляді зірки). Кожному учаснику видаються три зірки, які потрібно присудити і розташувати біля найбільш прийнятно-го варіанта або варіантів. Зірки можуть розподілятися так, як того бажає учасник. Таким чином, наприкінці ви матимете візуальне засвідчення найбільш бажаного варіанту.

7. Робота в групі з двох або трьох учасників

Це ідеальний метод групової роботи, щоб заохотити до участі та зруйнувати будь-які бар'єри на ранніх етапах зустрічі. Це також хороший спосіб допомогти учасникам у визначенні проблеми, над якою працює група. Обговорення в малих групах повинно тривати від п'яти до десяти хвилин, перш ніж всі пари об'єднуються разом для обговорення проблеми єдиною групою.

8. Континуум

Цей інструмент допомагає групі спілкуватися стосовно поляризованих, спірних питань.

Одна сторона кімнати умовно позначається як сторона «за», інша – «проти». Залежно від своїх поглядів, рівня своїх емоцій і ставлення до певного питання, учасники вибирають свою точку відповідно до зазначеної умовної лінії. Потім учасників з різними поглядами просять поділитися з ними.

9. Стікери

Інструмент допомагає підняти всі важливі питання без осудження та асоціації з людиною, яка пропонує цю тему для обговорення.

Кожен учасник отримує декілька стікерів, на яких можна занотувати додаткові питання для обговорення. Ці записки можна або віддавати ведучому, або самостійно вішати на заздалегідь визначеному місці на стіні, фліпчарті тощо. Ведучий переглядає всі записки і додає відповідні питання у порядок денний.

Назва	Морський бій
Тривалість	30 хв.
Мета	Сформувати розуміння коректного способу формулювання запитань ведучим зустрічі.
Матеріали	Фліпчарт, аркуш формат А1, маркери. Аркуш формату А1 з намальованою сіткою «Морського бою».
Хід ведення	<p>Тренер подумки розміщує «однопалубний корабель» в одному з квадратів, не повідомляючи про це учасникам. Завдання учасників - якомога швидше віднайти корабель за допомогою запитань, на які можна відповісти «так» або «ні». Нагадайте учасникам, що знайти корабель можна за 4 кроки і що це можливо.</p> <p>Ключові типи запитань тренер фіксує на фліпчарті, після завершення вправи тренер співвідносить їх із типовими помилками, наданими у матеріалах.</p> <p>Тренер також коментує «типові помилки» у запитаннях учасників і фіксує на аркуші формату А1 рекомендації для формулювання ефективних запитань, зокрема, і в роботі ведучого.</p> <p>«Типові помилки» у запитаннях зафіксовано в таблиці, що подано нижче.</p> <p>У грі пропонується використовувати закриті запитання, проте правила для відкритих запитань – аналогічні, така сама і їхня функція в управлінні комунікацією.</p>
Дебрифінг	<ul style="list-style-type: none"> • Що нового ви дізналися про формулювання запитань? • Якби ви обирали один лайфхак щодо запитань, що б це було і чому?

Робочі матеріали до вправи «Морський бій»

Сітка «Морський бій»

	а	б	в	г	г	д	е	є
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								

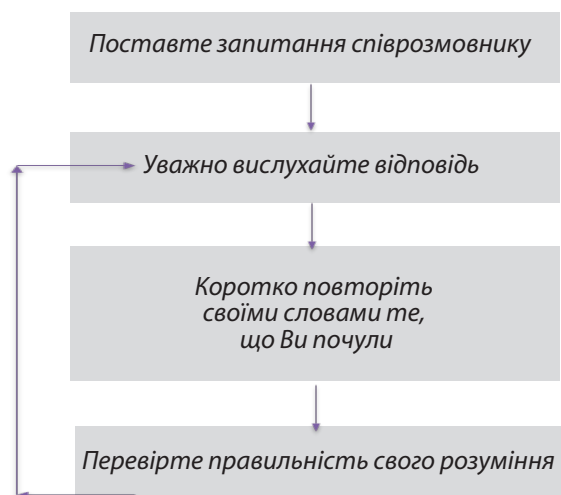
«Типові помилки» під час формулювання запитань

Запитання, які ставлять учасники	Характеристики помилок, які вони роблять
Одні з перших запитань: «Це клітина А7?», «Це голосна буква?», «Це 7-й стовпчик?»	<p>Запитання не відповідають меті</p> <p>У даному випадку вони занадто вузькі. Мета – вгадати клітку. Значить, завдання – максимально ефективно відкидати зайві клітини. Оскільки клітинка загадана випадковим чином, то потрібно на кожному кроці ділити можливий простір клітин навпіл.</p>
«Ви загадали клітинку в центрі?», «Ви загадали клітинку в правій частині квадрата?»	<p>Запитання, сформульовані неточно, дають можливість неправильного тлумачення</p> <p>У всіх різне розуміння центру квадрата. Один скаже, що його немає (оскільки формально немає єдиної клітинки, розташованої в центрі), для іншого він обмежується чотирма клітинами (Г4, Г5, Г4, Г5), для третього – 14 клітинами.</p> <p>Аналогічна ситуація із запитанням про праву частину квадрата. Якщо учасники розташовані обличчям до квадрата, намальованому на фліпчарті, а тренер спиною, то вони можуть по-різному розуміти, що таке права частина квадрата.</p>
«Клітинка в стовпчиках, позначених парними цифрами?»	<p>Запитання створює неефективний зміст для подальшого обговорення</p> <p>Запитання сформульовано так, що відповіді на нього дають інформацію, яку в подальшому складно або незручно обговорювати. Наприклад, я відповів «так». Клітка може перебувати в шпальтах 2, 4, 6 або 8. Стовпчики розташовані не підряд, їх не дуже зручно утримувати у фокусі. Більш ефективним є інше запитання: «Клітинка в стовпчиках, позначених цифрами 1, 2, 3, 4?» Щоб уникнути подібних ситуацій на тренінгу, перед тим, як поставити запитання учасникам, запитайте себе самі, чи легко їм буде обговорювати його і пов'язувати зміст обговорення з попередньою і подальшою логікою тренінгу.</p>
«Клітинка розташована в стовпчиках 1, 2, 3, 4?». Відповідь – «Так». Наступне запитання – «Значить, не в стовпчиках 5, 6, 7, 8?»	<p>Зайві запитання, що не додають нового змісту</p> <p>У цьому прикладі друге запитання є абсолютно зайвим.</p>
Послідовність запитань: «Клітинка в стовпчиках від 1 до 4 включно?» – «Так». «Клітинка в парних стовпчиках?» – «Так». «Це рядок А?» – «Ні».	<p>Відсутня єдина логіка в серії запитань</p> <p>Запитання хоч і послідовні, але засновані на різній логіці. Найефективніше, якщо запитання ставляться за однією схемою. Це створює відчуття послідовності, ефективності, логічності обговорення. Наприклад: «Клітинка в стовпчиках від 1 до 4 включно?» – «Так». «Клітинка в стовпчиках 1 або 2?» – «Так». «Клітинка в стовпчику 1?» – «Ні». «Клітинка в рядках від А до Г включно?» – «Так». «Клітка в рядках А чи Б?» – «Ні». «Клітка в рядку В?» – «Ні». Відповідь – Г2. У цій грі за такою схемою запитань будь-яку клітину гарантовано можна відгадати після шести запитань.</p>

Назва	Цікава історія
Тривалість	30 хв.
Мета	Сформувати в учасників розуміння різниці між уважним та неуважним слуханням. Запропонувати алгоритм організації комунікативних навичок, які сприяють уважному слуханню, – техніку «Кільце».
Матеріали	Фліпчарт, аркуш формат А1, маркери. Роздаткові матеріали техніки «Кільце».
Хід ведення	Учасники об'єднуються в пари: один учасник з пари, умовно А, залишається в кімнаті, інший, умовно Б, виходить за двері для отримання інструкції. Усі А мають підготувати коротку цікаву історію на п'ять хвилин. Б мають перші дві хвилини демонструвати неуважне слухання, а після сигналу тренера (голосно «впустити» щось на підлогу) почати демонструвати уважне слухання. Після завершення вправи група аналізує риси уважного і неуважного слухання та формулює перелік навичок активного/уважного слухання. Тренер презентує техніку «Кільце», організовуючи усі названі навички уважного слухання відповідно до логіки техніки «Кільця».
Дебрифінг	<ul style="list-style-type: none"> • Наведіть приклади застосування техніки «Кільце» в ході нашого тренінгу. • Чи застосовували ви цю техніку раніше? Якщо так, який результат ви отримали?

Робочі матеріали до вправи «Цікава історія»

Роздаткові матеріали техніки «Кільце»²



² За матеріалами ГО «Інститут миру і порозуміння»

Назва	Навчальний кейс «Сонячна ОТГ». Інтерв'ю (Див. Додатки)
Тривалість	75 хв.
Мета	Сформувати в учасників навички проведення підготовчої зустрічі, формулювання теми (мети) зустрічі та ключових питань.
Матеріали	Фліпчарт, аркуші формату А1, маркери. Роздаткові матеріали «Навчальний кейс-«Сонячна ОТГ» для усіх учасників. Конфіденційна інформація для замовників процесу по одній копії.
Хід ведення	<p>Частина 1. Попередня зустріч із замовником – 25 хв. Учасники ознайомлюються з навчальним кейсом «Сонячна ОТГ». Тренер пропонує добровільно визначитися шістьом ведучим процесу, які працюватимуть у парах, та трьом учасникам, які гратимуть роль замовників зустрічі з прийняття рішення: голову ОТГ, директора опорної школи і директора будинку культури. Група об'єднується в три малі групи (три групи по три учасники), в кожній з яких є: один замовник процесу та два ведучі. Замовники процесу отримують конфіденційну інформацію для своїх ролей і ознайомлюються з нею. Решта учасників групи отримують ролі членів громади у довільному порядку та ознайомлюються з конфіденційною інформацією. Ці учасники рівномірно розподіляються в малі групи і перебувають у ролі спостерігачів (або помічників ведучих), доки відбувається основне інтерв'ю із замовником. Ведучі проводять інтерв'ю з основним замовником задля з'ясування інформації, що допоможе сформулювати тему та ключові питання. Спостерігачі можуть теж брати участь у веденні інтерв'ю.</p> <p>Частина 2. Інтерв'ю з членами громади – 20 хв. На початку цієї частини роботи усі «члени громади» озвучують свої ролі (тільки назву) у спільній групі, щоб усі три пари ведучих могли спланувати, з ким доречно провести додаткові короткі інтерв'ю. Тренер пропонує ведучим розділитися і працювати самостійно. Завдання – провести швидкі опитування членів громади для прояснення певної інформації та отримання додаткового розуміння ситуації. Ведучі можуть опитувати як «членів громади» зі своєї малої групи, так і з інших малих груп, основний принцип – провести інтерв'ю з тими, кого стосується тема основного замовника.</p> <p>Частина 3. Формулювання теми та ключових питань зустрічі – 30 хв. Учасники повертаються до роботи у трьох малих групах так само, як вони працювали під час першої частини вправи (попередньої зустрічі із замовником).</p>

Дебрифінг

Усі учасники, окрім ведучих, «виходять» із ролей.

У групі спільно обговорюється і формулюється тема зустрічі та перелік ключових питань для організації зустрічі з прийняття рішення на запит одного з ключових замовників, з яким попередньо зустрілися.

Інформація, отримана під час етапу «Інтерв'ю з членами громади», може стати помічною у процесі формулювання теми.

Ведучі модерують дискусію і фіксують узгоджені формулювання на аркуші формату А1:

Тема зустрічі

1. Формулювання проблеми, питання.
2. Збір інформації, питання.
3. Визначення варіантів, питання.
4. Прийняття рішень, питання.
5. Вироблення плану дій, питання.

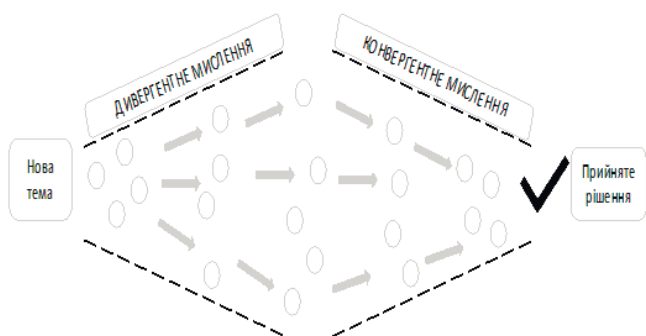
- Яким критеріям мають відповідати формулювання теми та питань зустрічі?
- Наскільки вам було складно / просто вести підготовчу зустріч із замовником?
- Як ви обрали тих, з ким спілкувалися додатково?
- Чи задоволені ви результатом?
- Що було складно / просто в роботі?

Назва	Розмісти стільці в кімнаті
Тривалість	30 хв.
Мета	Надати базову інформацію щодо групової динаміки та роботи з учасниками з огляду на динаміку в процесах прийняття рішень.
Матеріали	Стільці для кожного учасника. Копії трьох інструкцій відповідно до кількості учасників.
Хід ведення	<p>Заздалегідь звільнити кімнату від зайвих меблів, залишити стільці відповідно до кількості учасників. Підготувати інструкції трьох видів: загальну кількість учасників розділити на три групи, і роздати кожній групі один вид інструкцій (у результаті мають бути три однакові за кількістю групи учасників з різними інструкціями). Інструкції краще підготувати на невеликих аркушах паперу, щоб їх було зручно згорнути.</p> <p>Тренер пропонує учасникам витягнути собі інструкцію. Учасник має ознайомитися з нею та діяти відповідно до неї. Не можна показувати свою інструкцію іншим учасникам.</p> <p>За сигналом тренера учасники починають діяти згідно з інструкціями. Орієнтовно упродовж 7 хв.</p> <p>Тренер подає сигнал до завершення та просить учасників уважно роздивитися кімнату для подальшого обговорення.</p> <p>За результатами роботи тренер проводить обговорення.</p> <p>Інструкції для учасників:</p> <p>Інструкція А. Поставте усі стільці колом. У вас є на це 10 хв.</p> <p>Інструкція В. Поставте усі стільці ближче до дверей. У вас є на це 10 хв.</p> <p>Інструкція С. Поставте усі стільці ближче до вікна. У вас є на це 10 хв.</p>
Дебрифінг	<ul style="list-style-type: none"> • Які у вас відчуття від цієї вправи? Чи задоволені ви результатом? • Як ви сприймали те, що інші учасники хотіли відмінного від вас? • Як ви взаємодіяли / комунікували в групі? • Що нового ви дізналися про себе в цій грі? • Що нового про групу ви дізналися у цій грі? • Яке ми отримуємо розуміння групової динаміки з огляду на ведення зустрічей?

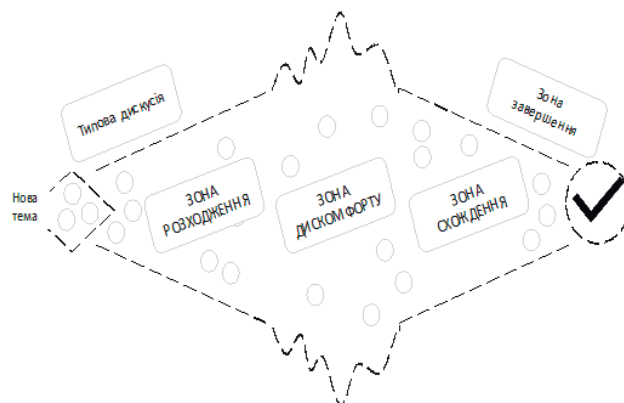
Робочі матеріали до вправи «Розмісти стільці в кімнаті»

Динаміка групового прийняття рішень за С. Кейнером

ДИНАМІКА ГРУПОВОГО ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ЗА С. КЕЙНЕРОМ

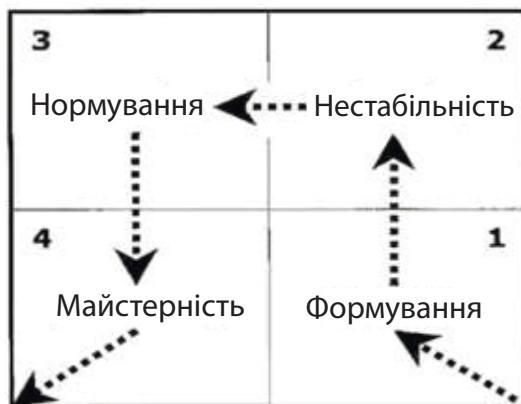


ДИНАМІКА ГРУПОВОГО ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ЗА С. КЕЙНЕРОМ. РОЛЬ ВЕДУЧОГО



Стадія прийняття рішень	Стратегія вуючого / фасилітатора
Зона розходження	Інструменти для збору різних думок
Зона дискомфорту	Інструменти побудови спільної платформи взаєморозуміння
Зона сходження	Інструменти пошуку взаємоприйняттого рішення

Модель динаміки групи за Б. Такменом



Назва	Запитання експерту праворуч
Тривалість	25 хв.
Мета	Сформувати розуміння стратегій роботи ведучого з проявами «складної» поведінки учасників зустрічі.
Матеріали	Стікери формату А6 та ручки для кожного учасника. Фліпчарт, аркуші формату А1, маркери.
Хід ведення	<p>Кожен учасник має стікер та ручку для індивідуальної роботи. Завдання для індивідуальної роботи: подумати та сформулювати, з проявами якої «складної» поведінки учасників зустрічі їм важко працювати.</p> <p>Учасники формулюють запит / запитання до експерта та записують його на стікері. Запит починається словами: «Що робити, якщо учасник зустрічі...»</p> <p>Готові запити учасники складають та за сигналом тренера одночасно починають передавати сусіду праворуч («експерту праворуч»), рух відбувається доти, доки тренер не дасть сигнал «Стоп». Кожен учасник розгортає стікер, який опинився у нього / неї в руці та дає відповідь на запитання, продовжуючи речення: «Якщо учасник зустрічі поводить...», я б як ведучий зробив / зробила...».</p> <p>Учасники в довільному порядку озвучують свої відповіді, тренер збирає та систематизує на аркуші формату А1 «Запити – відповіді».</p> <p>Якщо запитання / запит схожі, доречно, щоб усі висловилися щодо стратегій реагування ведучого зустрічі. Це допоможе систематизувати відповіді.</p>
Дебрифінг	<ul style="list-style-type: none"> • Яку рекомендацію ви вважаєте найбільш дієвою та готові спробувати? • Чи залишилися непрояснені ситуації? Які саме?

Назва	Обговорення «Базова логістика та ведення записів»
Тривалість	20 хв.
Мета	Сформувати розуміння базових принципів ведення записів під час зустрічі.
Матеріали	Фліпчарт, аркуші формату А1, маркери.
Хід ведення	Тренер фасилітує обговорення та додає необхідну інформацію у разі потреби. Запитання для обговорення: 1. Який спосіб організації простору допомагає проведенню зустрічі? 2. Навіщо вести записи (на фліпчарті) під час зустрічей? 3. Які основні принципи ведення записів? 4. Що важливо для учасників зустрічі з огляду на ведення записів? Інформацію щодо ведення записів подано нижче.
Дебрифінг	• Наведіть приклади використання тих чи інших принципів ведення записів під час нашого тренінгу.

Робочі матеріали до обговорення «Базова логістика та ведення записів»

Підготовка кімнати

- За можливості завжди намагайтеся розміщувати столи та стільці у формі підкови чи букви «U». Продумайте, чи потрібні для зустрічі столи. Чи потрібні вони для матеріалів? Чи не стануть вони перешкодою під час спілкування?
- Створіть усі умови, щоб учасникам групи було легко та зручно дивитися одні одним у вічі. Розташуйте місця так, щоб учасники не дивилися іншим у потилицю і щоб нікому не доводилося витягувати чи викривлювати шию, аби побачити когось у кінці ряду.
- Якщо хтось сидить поза конфігурацією групи, запросіть їх приєднатися до півкола.
- Важливо забезпечити учасників бейджами чи настільними табличками з іменами. Цього можна не робити лише тоді, коли Ви абсолютно переконані, що всі між собою знайомі.
- Наклейки у формі кружечків чи інші клейкі мітки можна використовувати для голосування чи визначення пріоритетів. Учасники отримують однакову кількість міток і за допомогою них позначають свої відповіді.

Обладнання

Фліпчарт допомагає сфокусувати роботу групи. Це також дозволяє учасникам працювати разом над спільним питанням, уточнювати, хто і що сказав, розвивати й доповнювати ідеї інших, а також нагадувати членам групи про домовленості й зобов'язання.

Ефективне використання фліпчарта:

- Пишіть чітко великими буквами (5-8 см заввишки).
- Використовуйте два кольори і чергуйте їх для кожного наступного пункту списку чи ідеї.
- Якщо Ви складаєте список, нумеруйте кожен пункт.
- Готові аркуші формату А1 розвішуйте так, щоб вони були у полі зору групи.
- Заохочуйте групу стежити, уточнювати чи за потреби виправляти те, що ви записуєте.
- Якщо питання складні чи ситуація напружена, тоді добре, коли записи на фліпчарті може робити хтось інший (співведучий).

³ За матеріалами ГО «Інститут миру і порозуміння»

Назва	Навчальний кейс «Сонячна ОТГ». Планування
Тривалість	40 хв.
Мета	Відпрацювати навички планування зустрічі.
Матеріали	Фліпчарт, аркуші формату А1, маркери. Роздаткові матеріали «Програма зустрічі. Шаблон».
Хід ведення	Група об'єднується в три малі групи (аналогічні групи з вправою про навчальний кейс «Сонячна ОТГ». Інтерв'ю). Завдання для роботи в групах – спланувати проведення зустрічі тривалістю 45 хв. із прийняття рішення на замовлення: <ul style="list-style-type: none"> • група 1 – голови ОТГ; • група 2 – директори / директорки опорної школи; • група 3 – директори / директорки будинку культури. <p>Для планування роботи групи використовують шаблон, поданий в роздатковий матеріалах «Програми зустрічі».</p> <p>Обговорення проводять ведучі зустрічі, інші учасники беруть участь НЕ у своїх ролях, а як колеги.</p>
Дебрифінг	<ul style="list-style-type: none"> • Чи вдалося вам спланувати зустріч? Що вам вдалося? • Що викликало найбільше труднощів?

Робочі матеріали до вправи «Сонячна ОТГ. Планування»

Роздаткові матеріали «Програма зустрічі. Шаблон»

Тема:
Замовник:
Учасники:

Час / тривалість	Структура зустрічі	Ключові питання	Інструменти/ форми роботи	Ресурси	Відповідальна особа
	Відкриття зустрічі. Знайомство. Встановлення правил				
	1. Формулювання проблеми				
	2. Збір інформації				
	3. Визначення варіантів				
	4. Прийняття рішень				
	5. Вироблення плану дій				
	Закриття зустрічі				

Назва	Піца
Тривалість	30 хв.
Мета	Підбити підсумки дня, зворотний зв'язок щодо змісту, формату, роботи ведучого та залученості учасників.
Матеріали	Фліпчарт, аркуш формату А1 з намальованою «піцою», маленькі стікери чотирьох кольорів – по одному кольору для кожного учасника.
Хід ведення	<p>Кожен учасник отримує чотири стікери різного кольору, на кожному з яких пише своє ім'я.</p> <p>Тренер просить учасників розмістити свої стікери («начинка для піци») на «піці» (зразок малюнка подано нижче) відповідно до того, як вони оцінюють.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Роботу ведучого протягом дня – колір стікерів А (що ближче до центру – то вища оцінка і «більше начинки»). 2. Роботу ведучого протягом дня – колір стікерів А (що ближче до центру – то вища оцінка і «більше начинки»). 3. Роботу ведучого протягом дня – колір стікерів А (що ближче до центру – то вища оцінка і «більше начинки»). 4. Роботу ведучого протягом дня – колір стікерів А (що ближче до центру – то вища оцінка і «більше начинки»). <p>Після завершення роботи учасникам дається можливість за бажанням прокоментувати свою оцінку.</p>
Дебрифінг	<ul style="list-style-type: none"> • Хто хоче прокоментувати свою оцінку? • Наведіть приклади з роботи групи протягом дня, що пояснюють вашу оцінку.

Робочі матеріали до вправи «Піца»



Назва	Зиг-заг
Тривалість	30 хв.
Мета	Актуалізувати знання, отримані в попередній день.
Матеріали	Стільці учасників розставлені колом.
Хід ведення	<p>Тренер стоїть у центрі кола. Учасники по черзі озвучують слово, яке описує для них попередній день, це слово треба запам'ятати.</p> <p>Коли тренер показує на когось рукою і говорить «зиг», учасник має назвати слово сусіда праворуч; якщо «заг» – слово сусіда ліворуч. Звучить «зиг-заг» – усі учасники встають зі стільців і швидко міняються місцями, у цей час тренер намагається зайняти вільний стілець. На сусідній стілець сідати не можна. Той, хто залишився без стільця, стає ведучим і продовжує гру.</p>
Дебрифінг	<ul style="list-style-type: none"> • Де, на вашу думку, можна застосувати цю вправу?

Назва	Навчальний кейс «Сонячна ОТГ». Практика
Тривалість	2 год. 30 хв.
Мета	Набуття учасниками практичного досвіду ведення зустрічі з прийняття рішення.
Матеріали	Фліпчарт, аркуші формату А1, маркери. Роздаткові матеріали «Форма зворотного зв'язку».
Хід ведення	<p>У загальній групі послідовно програватимуться три зустрічі з прийняття рішень на замовлення:</p> <ul style="list-style-type: none"> • голови ОТГ – раунд 1; • директора / директорки опорної школи – раунд 2; • директора / директорки будинку культури – раунд 3. <p>Кожен раунд триває 30 хв., 45 хв. – модерація зустрічі, 15 хв. – зворотній зв'язок та аналіз процесу.</p> <p>Частина 1. Ведення зустрічі – 45 хв. Модерація кожної зустрічі здійснюється парою ведучих (тими, хто були ведучими під час попередніх етапів навчального кейсу, тобто інтерв'ю та планування) згідно з програмою зустрічі, розробленої під час етапу роботи з кейсом «Планування». Решта учасників включно із замовниками беруть участь у зустрічах та грають свої ролі. Усі учасники паралельно ведуть записи у формі зворотного зв'язку.</p> <p>Частина 2. Зворотний зв'язок та аналіз – 15 хв. Тренер фасилітує процес зворотного зв'язку для ведучих та аналізу виконаної групою роботи під час усіх етапів опрацювання навчального кейсу «Сонячна ОТГ».</p>
Дебрифінг	<ul style="list-style-type: none"> • Як ведучим вдалося попрацювати зі змістовою частиною зустрічі? Які вдалі запитання чи формулювання ви помітили? Що, на вашу думку, можна покращити? • Як ведучі працювали з форматом? Які вдалі інструменти використали? Що, на вашу думку, можна покращити? • Як ведучі працювали з учасниками? Які підходи до роботи зі складною поведінкою учасників ви зауважили? Що, на вашу думку, можна покращити? • Наскільки, на вашу думку, ведучим вдалося дотриматися ключових принципів роботи (нейтральність, безоціночність, повага, забезпечення рівних можливостей)? Будь ласка, наведіть конкретні приклади.

Робочі матеріали до вправи «Сонячна ОТГ». Практика

Роздаткові матеріали «Форма зворотного зв'язку»

Питання	Коментарі
Зміст	
1. Формулювання теми зустрічі	
2. Ключові питання на етапах: формулювання проблеми; збору інформації; визначення варіантів; прийняття рішення; вироблення плану дій.	
3. Робота з інтересами та потребами учасників зустрічі	
Формат	
1. Вступна частина зустрічі	
2. Форми роботи / інструменти на етапах: формулювання проблеми; збору інформації; визначення варіантів; прийняття рішення; вироблення плану дій	
3. Прикінцева частина зустрічі	
Учасники	
1. Робота з груповою динамікою	
2. Робота зі «складною» поведінкою учасників	
3. Балансування інтересів учасника та групи	
Ведучий	
1. Комунікативні навички	
2. Процедурні навички (формат зустрічі)	
3. Принципи: нейтральність стосовно змісту (поради, просування певного рішення); безоціночність стосовно учасників; повага до присутніх; забезпечення рівних можливостей для усіх учасників.	

Назва	Інтеграція змін у діяльність
Тривалість	90 хв.
Мета	Допомогти учасникам скласти план інтеграції отриманих знань та навичок у свою професійну діяльність.
Матеріали	Фліпчарт, аркуші формату А1, маркери. Роздаткові матеріали «План інтеграції змін у діяльність».
Хід ведення	Учасники можуть працювати індивідуально або об'єднуються в малі групи – команди з однієї громади. Другий варіант – пріоритетніший, оскільки дозволяє впроваджувати зміни більш системно. Учасники індивідуально або командами з громади узгоджують та заповнюють форму «План інтеграції змін у діяльність». Кожен учасник або команда з громади за бажанням презентують свої напрацювання групи. Учасники коментують презентації.
Дебрифінг	<ul style="list-style-type: none"> • Які, на ваш погляд, найбільш вдалі ідеї для впровадження отриманих знань і навичок у життя громади? • Які ідеї ви готові запозичити? • Чи знайшли ви колег для обміну досвідом?

Робочі матеріали до вправи «Планування наступних кроків»

Роздаткові матеріали «План інтеграції змін у діяльність»

Запитання	Відповіді
1. Які теми, що висвітлювалися під час тренінгу, вважаєте корисними для своєї громади?	
2. Які отримані навички Ви готові впровадити в свою професійну діяльність? Якими будуть Ваші перші кроки?	
3. Подумайте, з ким з учасників Вам цікаво і корисно буде співпрацювати у майбутньому? З яких питань?	
4. Зазначте теми, щодо яких у Вашій громаді доречно провести зустріч з прийняття рішення?	
5. Які організаційні питання варто мати на увазі, щоб організувати зустрічі у Вашій громаді?	
6. Хто може бути замовником такої зустрічі? Хто учасником?	
7. Додаткові коментарі, запитання	

Назва	Помилки ведучого-початківця
Тривалість	45 хв.
Мета	Закріпити розуміння ролі ведучого та принципів ведення зустрічі з прийняття рішення у співробітницькому / демократичному підході.
Матеріали	Роздаткові матеріали «Помилки ведучого-початківця»
Хід ведення	Учасники об'єднуються в 10 малих груп, кожна група обирає собі одну з «помилко» ведучого-початківця. Завдання для роботи в групах 1. Визначити суть помилки та навести приклад дій ведучого, що ілюструють цю помилку. 2. Визначити, до яких негативних наслідків у процесі ведення зустрічі може призвести ця помилка. 3. Запропонувати перелік рекомендацій для уникнення такої помилки. 4. Виробити рекомендації у випадку, якщо така помилка сталася.
Дебрифінг	<ul style="list-style-type: none"> • Чому важливо уникати зазначених помилок у своїй роботі? • Які корисні поради ви берете в свою роботу?

Робочі матеріали до вправи «Помилки ведучого-початківця»

Роздаткові матеріали «Помилки ведучого-початківця»

1. Надання рекомендацій та порад учасникам у процесі зустрічі щодо рішення.
2. Організація зустрічі для схвалення «правильного» рішення.
3. Висловлення оціночних суджень у процесі роботи.
4. Надання права голосу тільки одному або декільком учасникам.
5. Ведення зустрічі без попередньої підготовки (складання програми зустрічі).
6. Формулювання теми та ключових питань без попередніх зустрічей і / або узгодження з замовником та учасниками.
7. Розголошення змісту обговорення поза колом учасників.
8. Ігнорування структури прийняття рішень у процесі розробки програми зустрічі.
9. Відсутність домовленості з групою про правила спільної роботи.
10. Ігнорування проявів «складної» поведінки учасників у процесі зустрічі.

Назва	Підсумкове коло
Тривалість	45 хв.
Мета	Підбиття підсумків тренінгу, оцінювання тренінгу, робота з очікуваннями учасників.
Матеріали	Мовник – предмет, що передає право голосу.
Хід ведення	Учасники сідають в коло та по черзі, передаючи Мовник, відповідають на запитання: 1. Чи справдилися мої очікування від тренінгу? 2. Мій зворотний зв'язок щодо тренінгу. 3. Мій найцінніший досвід цього тренінгу.

Перелік рекомендованої та використаної літератури

1. Буш Р., Фолджер Дж. Что может медиация, трансформативный подход к конфликту. – К.: 2007. – 264 с.
2. Вилкинсон М. Секреты фасилитации. SMART-руководство по работе с группами / М.: «Альпина Паблицер», 2019. – 515 с.
3. Григорьев Д. Бизнес-тренинг: как это делается / М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 288 с.
4. Кейнер С. Руководство фасилитатора. Как привести группу к принятию совместного решения / М: Издательство Дмитрия Лазарева, 2014. – 328 с.
5. Келси Д. Блестящие совещания. Правила эффективной групповой работы / М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 264 с.
6. Ледерак Дж. Розбудова миру. Стале примирення в розділених суспільствах. / Пер. з англ. Д. Каратєєва та Л. Лозової. – К: ДУХ І ЛІТЕРА, 2019. – 256 с.
7. Стэнфилд Б. Искусство Сфокусированной беседы: 100 способов доступа к групповой мудрости в рабочей среде / iUniverse, 2017. – 232 с.

ДОДАТКИ

Робочі матеріали до навчального кейсу «Сонячна ОТГ»

Загальна інформація про громаду

Сонячна ОТГ була утворена у січні 2016 року, і до неї увійшло п'ять населених пунктів. Незважаючи на певний спротив районного керівництва, вона стала першою з ОТГ у районі. В ОТГ проживає 9 846 осіб, більшість – у центрі громади с. Сонячного (4 810), а решта чотири населені пункти – більш-менш однакові за розміром.

ОТГ знаходиться відносно далеко від районного (34 км) та обласного (127 км) центрів, але близько до траси міжнародного сполучення – 9 км від центру ОТГ.

На території громади компактно проживають представники етнічної меншини, які приїхали у громаду 27 років тому. За ці роки між мешканцями вибудувалися позитивні міжетнічні стосунки, представники даного етносу вже складають близько 18% населення громади.

Громада є сільськогосподарською, отож, більшість населення зайняте у сільському господарстві, на території вдалося зберегти систему зрошення. У громаді переважають дрібні та середні фермерські господарства на основі родинної кооперації, суттєво зростає трудова міграція за кордон на тимчасову роботу.

У 2018 році до ОТГ приєдналося селище Веселе, і розмір громади збільшився майже на третину. Під час переговорів про об'єднання керівництво ОТГ погодилося з певною автономією у взаємодії з с. Веселим.

У селищі Веселому проживає близько 2 780 осіб, населений пункт знаходиться на трасі міжнародного сполучення; в селі почав розвиватися готельний бізнес для мандрівників і водіїв та продаж фермерських товарів для людей, що прямують на літній відпочинок. Фермерство на території громади ускладнено тим, що за часів колгоспного ладу було прийнято рішення про осушення мережі ставків, відповідно землі громади є зоною ризикованого землекористування. Громада декілька разів намагалася створити власну ОТГ, але у зв'язку з високим рівнем амбіцій селищного голови не вдалося знайти прихильників серед керівництва інших сіл. У 2018 році у зв'язку зі значним погіршенням стану здоров'я голова вийшла на пенсію, і громаду очолила секретар ради. Станом на початок 2018 року майже всі громади району вже увійшли в різні ОТГ. Порадившись з депутатським корпусом та представниками бізнесу, було прийнято рішення долучитися до Сонячної ОТГ через територіальну близькість та готовність надати певну автономію в управлінні.

Серед об'єктів соціальної інфраструктури та території ОТГ є: чотири загальноосвітні навчальні заклади (до 2019 року їх налічувалося шість, але два були оптимізовані, це відбулося до входження с. Веселого), чотири дошкільні навчальні заклади, одне училище, сім закладів культури (два будинки культури, два сільські клуби і три бібліотеки), три фельдшерсько-акушерські пункти і дві лікарські амбулаторії загальної практики сімейної медицини. На території громади є чотири адміністративні будівлі. У 2012 році силами парафіян села та меценатів було збудовано Українську православну церкву. Окрім неї, у громадах є церква Євангельських християн баптистів, ХМТ «Ліля – дітям України» та молитовний дім мусульман.

Ситуація з охороною правопорядку у громадах відносно спокійна, але у селищі Веселому через значний потік подорожувальників є значна кількість правопорушень у закладах відпочинку та ДТП і, відповідно, викликів поліції. Для Сонячної ОТГ загалом останнім часом все більше проблем виникає через рейдерство урожаїв малих та дрібних фермерів, дрібних крадіжок, які вже призвели до двох зборів громади щодо врегулювання цієї ситуації.

У Сонячній ОТГ за останні три роки приблизно на 80% відновлено вуличне освітлення, більшість вулиць мають тверде покриття. У селищі Веселому здебільшого центральні вулиці мають покриття та освітлення.

У зв'язку з об'єднанням в ОТГ довелося змінювати стратегічний план, зафіксовано дефіцит бюджету на рівні 12%. Громаді необхідно оптимізувати видатки, пам'ятаючи про розпочату роботу з вирішення інфраструктурних проблем громади.

ЗАМОВНИКИ

Конфіденційна інформація для Голови ОТГ

Ви – голова Сонячного ОТГ.

Процес перемовин та саме об'єднання ОТГ було достатньо складним для Вас, адже треба було подолати опір з боку частини депутатів районної ради та РДА і виграти вибори. Це Ваш другий термін на посаді голови, і Ви б хотіли завершити процес налагодження життя громади. У 2017 – 2018 роках Вам удалось провести оптимізацію освітньої мережі та системи надання медичних послуг. Ви особисто витратили багато зусиль на обмірковування і узгодження позицій, незважаючи на це, епізодично виникають конфлікти, які Вам доводиться вирішувати.

Серед представників сільради Веселого були противники об'єднання, які, хоча і залишилися в меншості під час прийняття рішення, були стурбовані перспективою втрати повноважень та значення села. Вони говорять, що нічого не змінилося за рік для накопичення певної політичної ваги, розпалюючи несприйняття мешканцями. Вас обурює це, адже у 2018 році під час об'єднання Ви змінювали бюджет громади для того, щоб забезпечити ключові потреби у розвитку інфраструктури села, зокрема, програми з освітлення та асфальтування доріг, ремонту будинку культури. І так, запуск цих масштабних проєктів відбувся не одразу, але здебільшого був пов'язаний із загальною особливістю бюджетного процесу. Останнім часом Ви значну частину свого часу присвячуєте роботі з цими питаннями, втомилися від цього, а надто від того, що не відчуваєте вдячності. Вас це обурює і засмучує. Коли велися перемовини про об'єднання, Ви обіцяли автономність у роботі села Веселого. І під час виборів старости всіляко підтримували його. Але хотіли б більше підтримки ідей та роз'яснення місцевому населенню, чому саме так приймаються рішення.

Працюючи над бюджетом на наступний рік Ви розумієте, що поточний дефіцит бюджету може стати більшим. Ви не хочете згортати амбітні плани щодо ремонту доріг, об'єктів соціальної інфраструктури чи освітлення. Але розумієте, що у громади не вистачає ресурсів на утримання всього комплексу об'єктів. Ви вважаєте, що зекономити вийде, якщо оптимізувати надання медичних та освітніх послуг. Окрім того, частина місцевих фермерів звернулася до Вас із вимогою врегулювати проблему рейдерських захоплень врожаїв, з якими вони зіштовхуються упродовж останніх років.

Ви розумієте, що ці питання потребують аналізу та обговорення, бо готової відповіді у Вас немає, а оптимізація очікувано може призвести до обурення і зниження рівня підтримки, що з наближенням місцевих виборів турбує Вас дедалі сильніше. Ви про це ще не заявляли, проте хочете провести останній термін головою ОТГ, щоб вже завершити почате і спокійно вийти на пенсію, розуміючи, що громада стала і є спроможною.

Конфіденційна інформація для директора / директорки опорної школи с. Сонячного

Ви – директор/директорка опорної школи с. Сонячного.

Два роки тому ви очолили опорну школи. Процес об'єднання був досить складним і конфліктним, адже потребував закриття однієї зі шкіл, працевлаштування звільнених педагогів, налагодження взаємодії з оновленим колективом.

Ви розумієте, що оновлення системи управління школами, про яке починає говорити голова ОТГ, потенційно призведе до ще більших конфліктів. Наразі треба буде врегульовувати ситуацію в умовах, коли участь беруть не просто декілька шкіл, а два рівнозначні навчальні заклади. І за кількістю учнів, і за оснащенням школа у с. Веселому повністю відповідає Вашій, але зі значно ліпшим транспортним сполученням з іншими населеними пунктами ОТГ. Ураховуючи можливість налагодження нормального транспортного сполучення, Ви вважаєте, що можна було б провести оптимізацією (приєднання) ще однієї школи, яка знаходиться між с. Веселим та Сонячним. Однак досвід попередньої оптимізації показав, що рішення у громаді приймаються досить швидко і не супроводжуються подальшою підтримкою їхнього запровадження. Відповідно, результати об'єднання шкіл у минулому Ви мали вирішувати самостійно, залучаючи додаткові кошти від батьків та спонсорів, що відповідно призвело до конфліктів з батьками та поширення пліток у населеному пункті, де Ви живете. На території школи є декілька аварійних старих майстерень та залишки футбольного поля, які потребували демонтажу і впорядкування у зв'язку зі збільшенням кількості учнів. На жаль, звернення до самої громади та фермерів, діти яких не навчаються у Вашому закладі, жодним чином не допомогли у впорядкуванні території закладу.

Відповідно, коли водій Вашого шкільного автобусу звернувся до Вас з проханням про гнучкий графік роботи, Ви вже відповіли жорсткою відмовою. Години його роботи обліковуються, і Ви не хочете давати привід для пліток.

Ви переконані, що налагодження системи роботи талановитих і ефективних вчителів у форматі погодинної роботи у школах ОТГ дозволить підняти показники успішності шкіл і водночас знизити вартість утримання навчальних закладів. Окрім того, Ви навчаєтеся другий рік в аспірантурі місцевого ЗВО на факультеті управління кадрами та за гнучким розкладом. Ви переконані, що така оптимізація може допомогти зробити освіту більш якісною.

Ви хочете провести зустріч для обговорення проблем освіти в ОТГ.

Конфіденційна інформація для директора / директорки будинку культури в с. Веселому

Ви – директор / директорка будинку культури в с. Веселому.

Ви вже 24 роки працюєте у будинку культури, і Вам вдалося зробити його осередком культурного життя для місцевих мешканців. Одне з ключових Ваших занепокоєнь щодо об'єднання не справдилося – Ваш заклад не закрили. Водночас Ви розумієте, що повністю забезпечувати роботу персоналу та утримувати велику будівлю буде складно. На зустрічах з колегами Ви постійно чуєте про необхідність скорочень та економії. Вам спочатку обіцяли комплексний ремонт закладу, і навіть розпочали ремонтні роботи, але потім темп значно знизився, і Ви розумієте, що він може бути не завершений цього року.

Ваші колеги з бібліотечної сфери навіть спробували запровадити послугу мобільного бібліотекаря – розвезення книжок по селах, де закрили бібліотеки, але відсутність постійного транспорту не дозволив продовжити цю роботу. Вам складно вигадати щось подібне, адже Ваші послуги прив'язані до приміщень.

Ви намагаєтеся розвивати діяльність будинку культури, але використовуєте не всю площу будівлі. У зв'язку зі зменшенням населення та кількості гуртків, зниженням фінансування Ви були вимушені законсервувати частину приміщень. Декілька років тому до голови села звернулися місцеві підприємці з пропозицією орендувати частину будівлі і навіть отримали дозвіл. Але Ви отримали лише несплачені рахунки, пошкоджені стіни та проблеми. Бізнес протримався півроку і потім згорнувся. Так само не удалася співпраця з місцевою громадською організацією: вони хотіли реалізовувати місцеві проекти і потребували приміщення. Однак вони вимагали ненормованого графіку доступу до будівлі і, окрім комунальних платежів, не були готові надавати доступ до обладнання та техніки, яка потенційно могла б бути цікавою Вашому колективу та відвідувачам. Заявивши, що проектор, звукопідсилювальна техніка були придбані у рамках проектів і доступ до неї має бути лише у відповідальних осіб. Так само ідея навчити чи допомогти працівникам закладу долучитися до проектної діяльності не була підтримана керівником ОГС. Окрім того, в.о. голови на той час зазначив, що у громади не має процедури надання приміщень для ОГС. Тому цю ідею Ви також облишили.

Зараз частина гуртків не може почати роботу через невідремontоване приміщення, а використовувати законсервований флігель Ви також не можете, бо він ще в гіршому стані.

Ви хочете провести зустріч для обговорення проблеми з приміщенням будинку культури.

РОЛІ

1. Ви – власник кафе у центрі села Веселого. Ви взяли довгостроковий кредит для відкриття власного бізнесу, заклавши будинок під заставу. Саме літні дискотеки у готелі є найбільшим джерелом Вашого доходу. Доволі часто Ви звертаєтеся до поліції для того, щоб врегулювати конфлікти між гостями. Останнім часом Ви зіштовхуєтеся з проблемою, що працівники поліції чергують в інших селах або перебувають там на виїздах, тому їхня оперативність знижується, і Ви дедалі більше врегульовуєте це самотужки. Ви наче і готові встановити камери спостереження, але не розумієте, як організувати процес, і це таки буде потребувати певних ресурсів.

2. Ви – вчитель школи, який перейшов працювати до опорної школи після закриття навчального закладу, де Ви працювали до оптимізації. Вашу роботу досить високо цінують керівництво опорної школи та діти. Але у Вас не має власного транспорту, і стан здоров'я вже не дуже мотивує Вас до постійного користування громадським транспортом, графік якого є незручним й іноді не прогнозованим. Заміняючи колег у школі у Веселому, Ви також зіштовхнулися з проблемами обліку та підтвердження годин на замінах та відсутністю додаткової фінансової мотивації. Ви б також хотіли і бачите досить високий потенціал у цій ідеї – запровадити систему взаємодопомоги між вчителями для того, щоб ліпше обмінюватися інформацією, методиками та давати зворотний зв'язок. Ви спробували це зробити, але зрозуміли, що це забирає доволі багато часу та Ваших особистих ресурсів.

3. Ви – представник поліції, якого призначили півтора року тому в цю громаду і розглядаєте її як певний трамплін для своєї подальшої кар'єри. Ви зацікавлені у позитивному вирішенні наявних проблем, адже маєте показати свою ефективність. Водночас працівників Вам критично не вистачає, Ви вимушені постійно «розриватися» між конфліктами у с. Веселому та контролем ситуації під час збору врожаю. За цей час місцеві бізнесмени та жителі жодним чином не допомогли Вам у цій роботі, лише вимагали швидких дій, не бажаючи жодним чином самоорганізуватися чи облаштовувати свої заклади додатковими засобами безпеки.

4. Ви – фермер, який сам не постраждав від рейдерів лише завдяки оперативній реакції родини та друзів, які швидко приїхали на поле. Ви розумієте, що частина проблеми полягає в тому, що ремонт доріг між ОТГ та с. Веселим спростив можливості для злодіїв, адже вони доволі швидко можуть потрапити на трасу та втекти. Багаторазові виклики поліції завершувалися нічим, бо поки вони доїжджали, грабіжників уже давно не було. Ви втомлені та злі через цю ситуацію, бо не розумієте, як можна організувати захист своєї ділянки та врожаю.

5. Ви – колишній в.о. голови с. Веселого, переїхали 20 років тому разом із родиною, зараз виконуєте обов'язки старости. Це ваш перший термін на посаді. До цього часу Ви працювали у селищній раді і два рази обиралися депутатом. Під час останнього депутатської каденції з огляду на нормальні стосунки з колишньою головою та знання документообігу Вас обрали секретарем. Після раптового виходу на пенсію голови Ви були вимушені очолити громаду і реалізувати давні плани з об'єднання із сусідньою ОТГ. Ви досить схвально ставитеся до запроваджених змін і намагаєтеся їх підтримувати. Однак відсутність оперативного інформування про перебіг ремонту доріг та освітлення критично налаштувала до Вас частину населення. Вас починають звинувачувати в тому, що Ви не залучені до процесу розробки рішень, не впливаєте ні на що і не можете нормально представити громаду.

6. Ви – активний учасник/ця батьківського комітету навчального закладу, що знаходиться у с. Робітничому. Ваш населений пункт знаходиться між с. Веселим та Сонячним і є найменшим з усіх населених пунктів ОТГ. Під час оптимізації шкіл

йшлося про те, що Ваш навчальний заклад (231 дитина) потенційно мають скоротити, але його вдалося відстояти. Ви пишастесь цим закладом не як освітнім простором, а саме як будівлею, яку вдалося відстояти у період захоплення колишнім народним депутатом. Заради захисту будівлі школи Ви їздили в обласний центр та навіть блокували кабінет голови ОДА. Водночас Вас дуже непокоїть якість навчання у школі. Ви б дуже хотіли реалізувати мрію Вашої дитини стати програмістом, але розумієте, що у цій школі буде складно. На батьківських форумах Ви постійно зіштовхуєтесь з постами батьків про проблемне сполучення та випадки ДТП біля школи у Веселому, адже вона знаходиться прямо на трасі.

7. Власник декількох автобусів, що здійснює перевезення. Дехто з ваших найкращих водіїв водить шкільні автобуси в Сонячній та сусідніх ОТГ. Відповідно ви вже більше року вимушені наймати різних працівників, але не можете запропонувати їм повну зайнятість і постійно зіштовхуєтесь з плінністю кадрів. У громаді не так і багато охочих працювати в цій сфері відповідально. Це впливає на якість послуг та завантаження, доволі часто Ви вимушені підмінити водіїв, які раптово «хворіли» чи просто не виходили на роботу. Спроби залучати колишніх водіїв завершилися конфліктом з керівництвом навчальних закладів.

8. Депутат/ка місцевої ради, голова бюджетної комісії. У Вас давні і приятельські стосунки з головою ОТГ, Ви намагаєтесь підтримати його/її у більшості випадків. Ви декілька разів намагалися дещо призупинити амбітні плани голови ОТГ, адже вони потребували значних фінансових витрат. Проте дружні стосунки та запал голови ОТГ завжди брали гору. Ви розумієте, що плани – реальні і досяжні, але потребують детального опрацювання та пріоритизації дій. Вам здається, що одним з джерел прибутку може стати поступовий вихід з тіні фермерського та бізнесу, пов'язаного з транзитом через с. Веселе. Але позиція людей та голови громади більше фокусується на вирішенні місцевих проблем за допомогою бюджетних витрат, ніж на залученні додаткових ресурсів.

9. Депутат/ка місцевої ради, керівник/ця громадської організації. Ваша організація діє вже декілька років. І саме ця активність привела до депутатства. Один з перших Ваших проєктів було реалізовано з мережею бібліотек, і від нього залишилися досить погані спогади. Спільно з мережею Ви написали і виграли невеликий проєкт, у рамках якого мали організувати кінопокази. Однак куплений проєктор залишився в бібліотеці, і Ви фактично були вимушені самотужки його завершувати. Під час зустрічі в обласному центрі до Вас звернулися представники міжнародної програми з ідеєю профінансувати створення ЦНАПу у Вашій громаді за умови розміщення його у с. Веселому, щоб забезпечити доступ ширшого кола клієнтів через трасу міжнародного сполучення. Попередній досвід взаємодії з цим селом засвідчив конфліктність та проблемність у вирішенні багатьох питань.

10. Ви – бібліотекар/ка у с. Сонячному і працюєте вже майже 20 років. В умовах оптимізації роботи бібліотек Вас перевели у місцевий будинок культури. Ви доволі складно прийняли звістку про ремонт будинку культури у с. Веселому, адже були вимушені самотужки організувати свій переїзд і приміщення, де зараз перебуває бібліотека, не таке комфортне. Вам здається, що доволі велика кількість ресурсів почала витрачатися на новоприєдану громаду.

11. До 2017 року Ви працювали у місцевій лікарні, проте у світлі реформи системи охорони здоров'я первинної ланки вирішили зареєструвати ФОПа та стати сімейним лікарем. Доволі швидко розпочали власну справу і попри певні проблеми уже працюєте з клієнтами. Ви спробували орендувати частину приміщення колишньої бібліотеки, але зіштовхнулися з опором з боку частини громади, яка вважає, що бібліотека – це простір не для бізнесу, а соціальний об'єкт. Зрозуміти, яка процедура надання приміщень на пільгових умовах, у Вас не вийшло, і Ви перенесли свій прийом у с. Веселе.

Координатор проектів ОБСЄ в Україні
вул. Стрілецька, 16
01030 Київ, Україна

Телефон: +380 44 492 0382
Факс: +380 44 492 0383
е-пошта: office-pcu@osce.org

www.osce.org/uk/project-coordinator-in-ukraine

facebook.com/OSCE.Ukraine.Projects

