

Матеріали учасників тренінгу

# ІНСТРУМЕНТИ ДІАЛОГУ У ВИРОБЛЕННІ ЕФЕКТИВНИХ РІШЕНЬ НА РІВНІ ГРОМАДИ



Організація з безпеки та  
співробітництва в Європі  
Координатор проектів в Україні



Посольство  
Великої Британії  
в Україні

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.

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

2019 рік



# ЗМІСТ

МЕТА І ЗАВДАННЯ ТРЕНІНГУ.....	6
ПРОГРАМА ТРЕНІНГУ.....	7
ЩО ТАКЕ ФАСИЛІТАЦІЯ? .....	10
СХЕМА СОЦІАЛЬНОГО КОНТРАКТУ.....	13
ЧОТИРИ КИТИ ВЕДЕННЯ ГРУПИ.....	14
ЕФЕКТИВНИЙ ВЕДУЧИЙ ЗУСТРІЧЕЙ.....	15
РОЛЬ ФАСИЛІТАТОРА.....	16
НЕОБХІДНІ ФАСИЛІТАТОРУ НАВИЧКИ.....	18
СТРУКТУРА ЗУСТРІЧІ З ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ.....	19
ІНСТРУМЕНТИ / ФОРМИ РОБОТИ ФАСИЛІТАТОРА / ВЕДУЧОГО.....	20
ТЕХНІКА «КІЛЬЦЕ» .....	22
ДИНАМІКА ГРУПОВОГО ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ.....	23
ДИНАМІКА ГРУПИ.....	25
БАЗОВА ЛОГІСТИКА ТА ВЕДЕННЯ ЗАПИСІВ.....	28
ПРОГРАМА ЗУСТРІЧІ.....	30
ПРОГРАМА ЗУСТРІЧІ (ШАБЛОН).....	33
ФОРМА ЗВОРТНОГО ЗВ'ЯЗКУ.....	34
СТРУКТУРОВАНА ДИСКУСІЯ (ОРИП).....	37
РОБОТА ІЗ ЗАПИТАННЯМИ.....	38
ПЛАН ІНТЕГРАЦІЇ ЗМІН У ДІЯЛЬНІСТЬ.....	40
ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ТА ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	41
ДОДАТОК.....	42

# МЕТА ТА ЗАВДАННЯ ТРЕНІНГУ

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

## **Під час тренінгу 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.

Під час розробки матеріалів експерти орієнтувались на розуміння діалогу як процесу трансформації та вирішення конфліктів. Це спеціально підготовлений груповий процес, який відбувається за допомогою ведучого – фасилітатора – та має на меті покращення розуміння/стосунків між учасниками. Він також може бути спрямований на прийняття рішень щодо спільних дій або вирішення конфлікту у спосіб, що передбачає рівну можливість учасників зустрічі висловлювати власні думки (Стандарти діалогу: визначення та принципи [Електронний ресурс] - Режим доступу [http://ipc.org.ua/upload/resursi/IMIP-dialogue--Standards-24\\_03\\_18.pdf](http://ipc.org.ua/upload/resursi/IMIP-dialogue--Standards-24_03_18.pdf)).

# 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:** сформувані 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

# ЩО ТАКЕ ФАСИЛІТАЦІЯ?

**Фасилітаційна сесія** – це добре структурований захід, який за допомогою фасилітатора/ів проводить учасників через ряд заздалегідь визначених етапів чи кроків, щоб вони змогли покращити розуміння ситуації чи стосунків між собою, тим самим досягаючи узгодженого результату зустрічі. Важливо, щоб цей результат був розроблений, зрозумілий і прийнятий всіма учасниками.

Розгляньмо деякі ключові аспекти цього визначення.

- Кожна фасилітаційна сесія має певну конкретну мету, очікуваний результат, який визначається спільно усіма учасниками зустрічі. Наприклад, це може бути розробка стратегічного плану для організації, підвищення ефективності певного процесу або пошук рішення для складної проблеми, яка є в громаді.

- Для досягнення результату учасники здійснюють ряд заздалегідь визначених кроків. Наприклад, у разі створення стратегічного плану фасилітаційна сесія може включати такі кроки:

- оцінювання ситуації: «Де ми знаходимося?»
- визначення цілей: «Де ми хочемо опинитися?»
- розробка стратегії: «Як ми туди дістанемось?»
- планування дій: «Як ми будемо відстежувати прогрес?»

У випадку проведення публічних консультацій чи зустрічей важливо буде сконцентруватися на запитаннях, пов'язаних з причинами наявної проблеми чи оцінюванням ситуації; колі осіб, які прямо або опосередковано залучені до неї; аналізі наявних матеріальних і нематеріальних ресурсів; типових та інноваційних підходах до її вирішення тощо.

## Коли необхідна фасилітація

- Була виявлена важлива проблема, що вимагає уваги: неефективний процес, складнощі при розподілі ресурсів або довге відкладання прийняття рішення, яке вже створило цілу купу проблем.
- Рішення не очевидне на перший погляд. Якщо рішення здається ясным, то високі шанси, що воно вже впроваджується в тій чи іншій формі. В описаних випадках пошук рішення потребує більш глибокого аналізу ситуації і залучення до цього великої кількості людей.
- Для успішного вирішення проблеми необхідна згода. Завдання вимагає розуміння і прийняття з боку певної кількості людей, а часто і зміни їхньої поведінки. Без цього навіть найкраще рішення приречене на провал.

Якщо ви зіштовхнулися з подібною ситуацією і хочете попрацювати з нею, то при визначенні внутрішньої готовності або залученні зовнішнього експерта важливо усвідомлювати ключові, сутнісні складові фасилітації.

- Фасилітатори піклуються про людей. Вони цінують учасників зустрічі, їхні думки і їхній внесок у загальну справу. Вони хочуть, щоб кожен пішов із заходу з відчуттям того, що йому тут були раді, його почули і зрозуміли. Фасилітатори формулюють позитивні твердження і демонструють турботу про учасників на

- Фасилітатори хочуть допомогти. Саме слово «фасилітатор» походить від латинського «facil», що означає «полегшувати, сприяти». Вони використовують свій досвід, щоб допомогти іншим досягти успіху.
- Фасилітатори відсувають своє «я» в бік. Вони визнають свою допоміжну роль, усвідомлюють, що їхня думка є не суттєвою і що їхня цінність визначається лише здатністю допомагати групі в досягненні її цілей, а не цілей самого фасилітатора.

### **Коли фасилітація не потрібна**

Згадайте визначення фасилітаційної сесії і, тримаючи в голові його, спробуйте визначити для себе 5-7 ситуацій в яких організувати фасилітаційну сесію не потрібно, а то й шкідливо.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_

Ось що вийшло у нас, коли аналізували свій досвід та досвід колег при формуванні ключових рішень про використання фасилітації.

- Коли не потрібно виробляти рішення. У відповідальних осіб уже сформовано бачення того, що потрібно зробити і як вчинити. У цьому випадку фасилітація обговорення питання, куди можна рухатися, не тільки призведе до марної трати часу, але і буде дуже близька, а то й тотожна маніпуляції.
- Коли ситуація або пов'язана з нею інформація є надто складною або конфіденційною для розуміння групи.
- Коли учасники не зацікавлені в загальному рішенні або недостатньо довіряють одне одному, щоб виробити його разом.
- Коли час не дозволяє використовувати підхід, заснований на роботі фасилітатора. У вас є лише година, щоб вирішити проблему давнього земельного конфлікту, або на зустрічі відсутні ключові особи, що володіють інформацією або приймають рішення.

Відомий фасилітатор Майкл Вілкінсон спробував навіть сформулювати певний контрольний перелік пунктів / запитань для фасилітаторів і замовників фасилітації, на основі яких приймають рішення про проведення фасилітації. Відповідь «ні» на кожне із запитань, як мінімум, повинно посприяти Вам / замовнику в пошуках альтернативного фасилітації рішення.

# КОНТРОЛЬНИЙ ПЕРЕЛІК ЗАПИТАНЬ

## *Чи прийнято остаточне рішення?*

Так, має бути використана фасилітація

Ні, не використовуйте фасилітацію

## *Чи є достатньо важливим питання, щоб витратити часові, фінансові та організаційні ресурси для проведення фасилітаційної сесії?*

Так, має бути використана фасилітація

Ні, не використовуйте фасилітацію

## *Чи потребує пошук рішення глибшого розуміння й аналізу ситуації, а також залучення експертизи, бачення багатьох людей?*

Так, має бути використана фасилітація

Ні, не використовуйте фасилітацію

## *Чи може прийняття рішення вимагати згоди або зміни в поведінці людей / групи?*

Так, має бути використана фасилітація

Ні, не використовуйте фасилітацію

## *Чи достатньо відкриті, довіряють одне одному потенційні учасники, і чи є у них причини / мотивація для прийняття спільного узгодженого рішення?*

Так, має бути використана фасилітація

Ні, не використовуйте фасилітацію

## *Чи є ситуація або пов'язана з нею інформація занадто складною, що вимагає високого рівня експертизи, або занадто конфіденційною?*

Так, має бути використана фасилітація

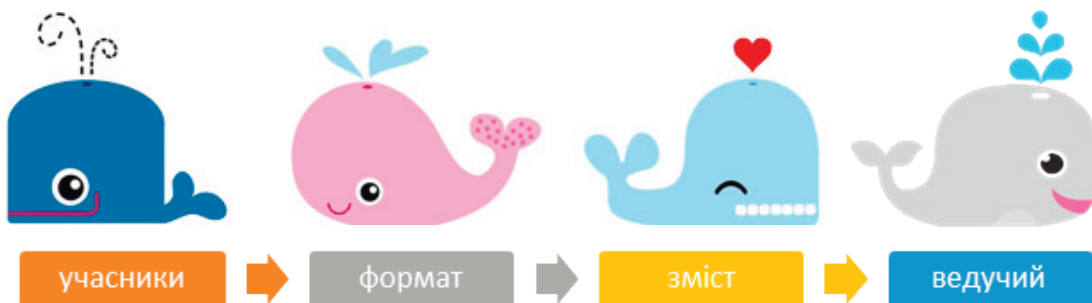
Ні, не використовуйте фасилітацію

# СХЕМА СОЦІАЛЬНОГО КОНТРАКТУ <sup>1</sup>



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

# ЧОТИРИ КИТИ ВЕДЕННЯ ГРУПИ: УЧАСНИКИ – ФОРМАТ – ЗМІСТ – ВЕДУЧИЙ



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

# 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			
2.	Ведучий запрошує учасників, керуючись власним розумінням ситуації			
3.	Ведучий формулює мету та завдання зустрічі (тема та ключові питання)			
4.	Ведучий попередньо спілкується з учасниками зустрічі та допомагає їм підготуватися до зустрічі			
5.	Ведучий рекомендує учасникам прийти на зустріч та підтримати певне рішення			
6.	До зони відповідальності ведучого входить робота з негативними емоціями учасників під час зустрічі			
7.	Ведучий допомагає учасникам усвідомити власні інтереси стосовно ситуації, що обговорюється			
8.	Ведучий веде записи обговорення			
9.	Ведучий планує зустріч відповідно до логіки процесу прийняття рішень			
10.	Найкращий підхід до ведення зустрічей – спонтанність та відсутність попереднього плану			
11.	Ведучий може запрошувати експертів, які нададуть роз'яснення стосовно питання, що обговорюється			
12.	Якщо відсутні організатори заходу, ведучий турбується про простір, де проходитиме зустріч			
13.	На початку зустрічі ведучий узгоджує з групою правила роботи			
14.	Ведучий підбирає оптимальні інструменти (форми роботи) для роботи над тими чи іншими питаннями			
15.	Ведучий активно сперечається з учасниками, якщо вважає, що вони не мають рації			
16.	До зони відповідальності ведучого входить контроль над виконанням рішення			
17.	До зони відповідальності ведучого входить супровід розробки плану виконання рішення			
18.	Ведучий може взяти винагороду за свою роботу від однієї сторони учасників зустрічі			
19.	Ведучий зобов'язаний дотримуватися конфіденційності щодо деталей процесу поза колом учасників			
20.	Ведучий відповідає за атмосферу конструктивної співпраці під час зустрічі			

## РОЛЬ ФАСИЛІТАТОРА

- **Консультант.** Фасилітатор допомагає організатору заходу, ключовим зацікавленим особам чи замовнику розробити дизайн зустрічі; проте під час сесії фасилітатор в основному знаходиться на периферії зборів і вступає в дію, тільки коли його/її про це просять або коли виникає ситуація, з якою учасники не можуть впоратися самостійно.
- **Менеджер зборів.** Фасилітатор задає структуру, формулює основні правила, ініціює обговорення і дозволяє сесії розвиватися, включаючись, тільки коли це необхідно для підтримки темпу чи процесу.
- **Лідер зборів.** Фасилітатор задає порядок, формулює основні правила та ініціює обговорення, як це робить і менеджер. Окрім того, фасилітатор розповідає про те, чому зустріч важлива, мотивує учасників тим, що відбувається, зберігає потрібний ступінь концентрації групи на обговоренні тем, ставить (у доречних випадках) провокаційні запитання і робить все можливе для того, щоб кожен з присутніх зробив свій внесок в обговорення.
- **Залучений фасилітатор.** Фасилітатор починає роботу майже так само, як і лідер зборів: задає порядок, формулює основні правила та ініціює обговорення. Однак також він активно бере участь в обговоренні, пропонуючи свою точку зору, ділячись думками з тих чи інших питань і висловлюючи незгоду з чужими коментарями чи ідеями.

Фасилітатором може бути не тільки незалежний фахівець, але й член групи, безпосередньо зацікавлений/на в певному результаті зустрічі.

У будь-якому випадку обов'язком фасилітатора є робота для групи, а не спроба домінувати в ній. Фасилітатор впливає на процес і направляє його, але не вносить пропозицій щодо самого змісту зустрічі, бо це прерогатива її учасників. Найвище досягнення фасилітатора – створити у членів групи відчуття, що всю роботу вони виконали самостійно.

Фасилітатор часто виконує не одну, а безліч ролей, адже у ході роботи з групою він / вона часто повинен/на забезпечувати безліч функцій. Так, кваліфікований фасилітатор має поважати всіх членів групи, своїм особистим прикладом демонструвати найкращі риси. Йому/їй необхідно володіти професійними навичками і вміння бути наполегливим; знати, як за необхідності втрутитися, щоб захистити від взаємних випадів членів групи; як виявляти конфлікти, якщо вони виникають, залагоджувати їх і відновлювати перерване обговорення. Спокій, гнучкість, творчий підхід і почуття гумору завжди потрібні для підтримки групи і забезпечення її ефективної роботи.



**Помічник групи у її роботі.** Роль фасилітатора полягає в сприянні роботі групи над поставленим завданням. Перш ніж зважитися зробити зауваження, попередження, слід поставити собі запитання: «Що краще для групи в цей момент?»

**Повага і співучасть.** Фасилітатор виконає свої обов'язки найкращим чином, якщо буде відчувати щирю повагу до всієї групи і до кожного її члена. Йдеться не про почуття особистої симпатії, а про вміння слухати, розуміти, що будь-яка пропозиція варта розгляду. Крім того, усвідомлюючи труднощі роботи, необхідно одночасно і робити все можливе для конструктивного розв'язання піднятих на зустрічі питань.

**Позитивність.** Дуже важливо довіряти групі і заохочувати її до самостійності, особливо якщо вона починає застрягати в обговоренні деталей. Проявляйте конструктивність у своїх коментарях.

**Гнучкість.** Користуйтеся набором відповідних інструментів і за необхідності змінюйте їх. Наполягайте на проведенні обов'язкових процедур, пояснюйте їхню суть. Якщо методика не спрацьовує, вмійте вчасно від неї відмовитися.

**Відмова від захисно-агресивної позиції.** Якщо який-небудь член групи критикує Вас або в чомусь звинувачує, не сперечайтесь з ним. Виправдання ускладнюють і без того важку ситуацію і відволікають увагу на Вас, а не на вирішення обговорюваних проблем. Спрямований на Вас гнів – це прояв певної агресії, втоми. Важливо з'ясувати причини, які призвели до цього.

**Нейтралітет.** Бути нейтральним не означає бути пасивним. Це означає лише невтручання в змістову частину обговорення. Як фасилітатор Ви маєте організувати хід зустрічі. Пам'ятайте, що група має визначити і вирішити свої власні проблеми. Якщо Ви навіть знайдете блискуче рішення, то група може не скористатися ним, бо не віритиме в нього і не стане впроваджувати його, бо воно не є їхнім. Якщо Ви є фасилітатором і членом групи зі своєю думкою щодо суті питань, то приберіть її до того моменту, коли складете з себе обов'язки фасилітатора.

З огляду на такий широкий список очікуваних від фасилітатора знань і умінь спробуйте у себе в зошиті занотувати ключові вміння, якими, на Вашу думку, повинен володіти фасилітатор або ведучий зборів, для ефективного їхнього проведення.

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_\_

# НЕОБХІДНІ ФАСИЛІТАТОРУ НАВИЧКИ

## **Уміння слухати**

Фасилітатор має вміти уважно слухати і сприймати кожну людини окремо і всю групу в цілому. Важливо розуміти слова співрозмовників на різних рівнях: зміст, емоції, підтекст і намір. Фасилітатор слухає групу в цілому, виявляє точки згоди і протиріч, визначає момент, коли обговорення заходить у глухий кут. Сюди також належить вміння розуміти мову тіла і візуальну інформацію.

## **Уміння підбивати підсумки і резюмувати**

Фасилітатор має вміти узагальнювати і резюмувати на підставі індивідуальних коментарів; розуміти суть того, що людина хоче додати до обговорення; підбивати підсумки і сприяти досягненню групою взаємної згоди в фіналі зустрічі.

## **Уміння розвивати / направляти групу**

Фасилітатор має усвідомлювати рівень розвитку групи та її динаміку. Тут слід урахувувати багато факторів: історія і розмір групи, формальні або неформальні стосунки між членами, її завдання і соціальна орієнтація, ступінь самосвідомості групи і т. і.

## **Уміння управляти процесом**

Фасилітатор повинен вміти досконало користуватися інструментами та техніками управління процесом зустрічей, вибирати з них найефективніші для групи або для ситуації. Дуже важливо зрозуміти, чи здатна група самостійно провести зустріч, або її треба забезпечити інструментами для ініціювання ідей, оцінювання або прийняття рішень.

## **Уміння вчасно включитися аби працювати над зниженням напруги чи розв'язанням конфліктної ситуації**

Фасилітатор повинен знати, коли і як вступити в процес, якщо він/вона бачить якусь перешкоду плідній роботі групи, як-от: зростання напруги між учасниками, частинами групи, яке вже переходить у неконструктивну і відверто агресивну, конфліктну поведінку. Це втручання має врахувати особливості перебігу процесу, динаміки групи, цілей зустрічі та досяжності та бути здійснене так, щоб її члени не вважали себе виключеними чи приниженими.

## **Уміння записувати і відображати інформацію візуально**

Фасилітатор має протоколювати роботу групи так, щоб вона могла стежити за процесом свого колективного мислення, запам'ятовувати результати і зберігати ясність суджень. Носіями такої інформації можуть бути настінні плакати-фліпчарти, слайди або зображення на моніторі комп'ютера.

## СТРУКТУРА ЗУСТРІЧІ З ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ



# ІНСТРУМЕНТИ / ФОРМИ РОБОТИ ФАСИЛІТАТОРА / ВЕДУЧОГО <sup>2</sup>

## 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 думки щодо обговорюваної проблеми. Інші учасники групи жодним чином її не переривають. Ідеї та погляди можуть виникати одночасно, але ведучий просить групу підсумовувати їх, перш ніж 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 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 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 почуваетесь.

<sup>2</sup> 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 моменти. 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.

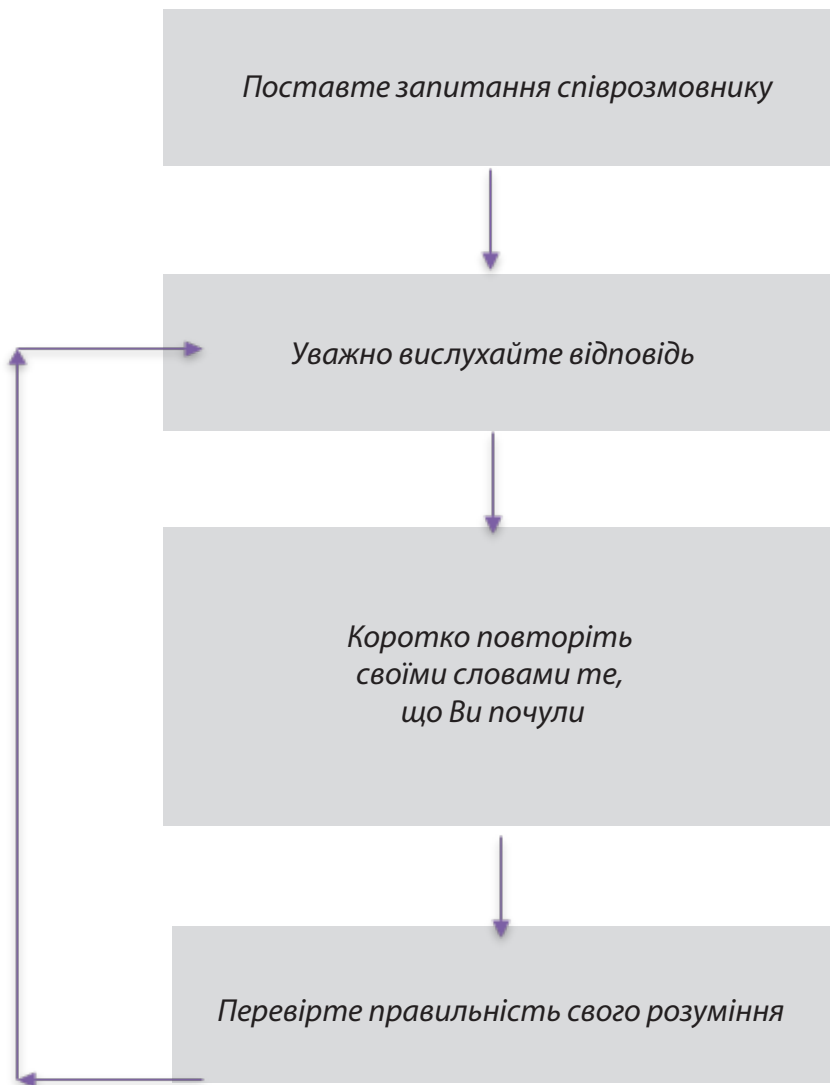
Одна сторона кімнати умовно позначається як сторона «за», інша – «проти». Залежно від своїх поглядів, рівня своїх емоцій і ставлення до певного питання учасники вибирають свою точку відповідно до зазначеної умовної лінії. Потім учасників з різними поглядами просять поділитися ними.

#### **9. Стікери**

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

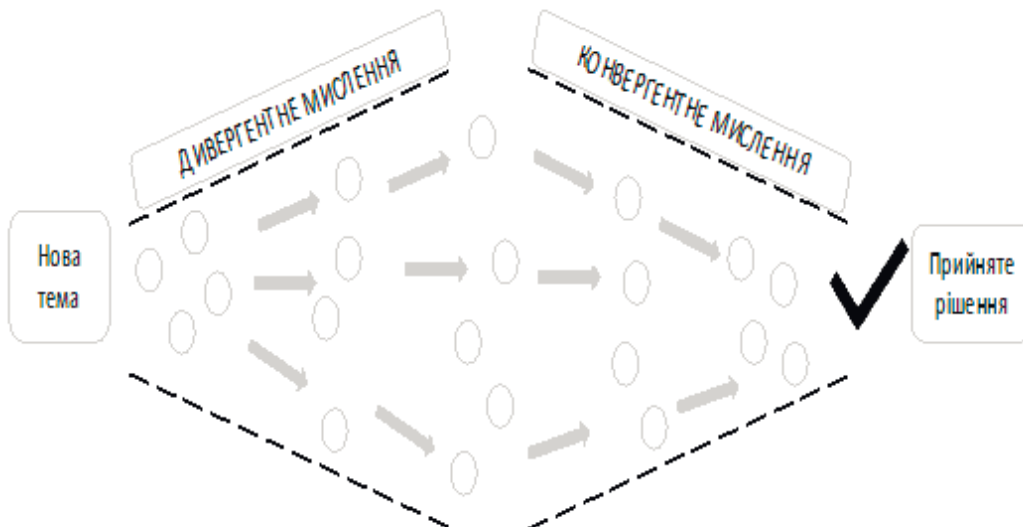
Кожен учасник отримує декілька стікерів, на яких можна занотувати додаткові питання для обговорення. Ці записки можна або віддавати ведучому, або самостійно вішати на заздалегідь визначеному місці на стіні, фліпчарті тощо. Ведучий переглядає всі записки і додає відповідні питання у порядок денний.

## ТЕХНІКА «КІЛЬЦЕ»<sup>3</sup>

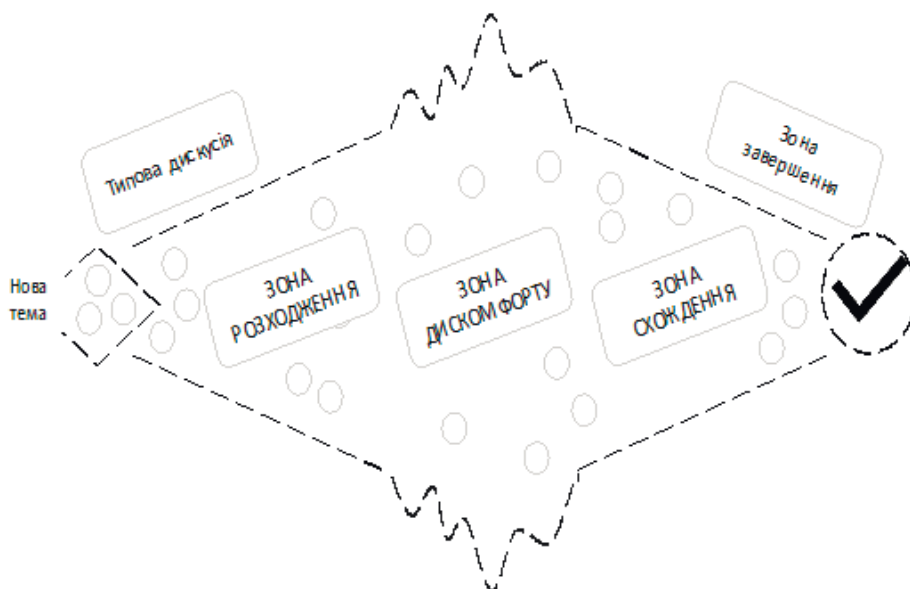


<sup>3</sup> За матеріалами ГО «Інститут миру і порозуміння»

## ДИНАМІКА ГРУПОВОГО ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ЗА С. КЕЙНЕРОМ



## ДИНАМІКА ГРУПОВОГО ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ЗА С. КЕЙНЕРОМ. РОЛЬ ВЕДУЧОГО



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

Перед вами ромб групового обговорення, розроблений гуру фасилітації Семом Кейнером. Саме його модель ми плануємо використати як основу для розробки і ведення сесій у рамках цього тренінгу. Рекомендуємо її для подальшого використання і роботи як фасилітатора/ведучого зібрань.

У лівій частині картинки ви бачите міні-ромб «типової дискусії», на першому етапі якої працює так зване «мислення, що розходиться» (учасники дискусії висловлюють різні думки), а на другому – «мислення, що сходиться» (учасники оцінюють зібрані пропозиції і виробляють спільне рішення). Проблема в тому, що в ході типової дискусії обговорюються усталені, шаблонні і, часом, відверто банальні рішення. Учасники бояться залишати територію «відомого» (свого роду зону комфорту) і прагнуть скоріше закінчити дискусію. Так, це добре працює, коли проблема відносно проста, бо тоді буває достатнім перебрати відомі групі рішення і вибрати найочевидніше.

На жаль, далеко не всі проблеми, з якими стикаються люди та організації, прості і очевидні. Потрібно стимулювати розширення мислення, щоб учасники змогли вийти за рамки усталених поглядів і почали генерувати нові ідеї, сміливо висловлювати нестандартні думки. Потім потрібно допомогти учасникам пройти зону дискомфорту. Обійти стороною або «перестрибнути» її не вдасться, оскільки є необхідність поєднати чужі нешаблонні думки зі своїми власними, що завжди викликає психологічний опір. На цьому етапі фасилітатор, керівник команди і її учасники повинні докласти максимум зусиль для осмислення, інтеграції, узагальнення пропозицій одне одного (зате, як зазначає Сем Кейнер, групи, здатні успішно проходити зону дискомфорту під час дискусій, як правило, найбільш ефективні в спільній роботі). Коли ж зона дискомфорту пройдена, знайти остаточне рішення в «зоні сходження» – вже справа техніки. І про складові цих технік ми з вами і дізнаємося під час наступних сесій.

Модель Кейнера украй ефективна при плануванні разової або конкретної зустрічі. Якщо ви працюєте з довгим / тривалим процесом або намагаєтесь розв'язати затяжну проблему чи конфлікт, інерція самої групи, особливість її динаміки та відповідних стадій може суттєво вплинути на процес загалом.

Рекомендуємо вам ознайомитись вже з класичною моделлю динаміки групи Б. Такмена. Вона може дещо розширити ваше бачення щодо організації групового процесу та допомогти зробити його більш ефективним.



# ДИНАМІКА ГРУПИ

Кожен раз, коли група людей збирається для спільної роботи, динамічні властивості групи активізуються. Динаміка групи уособлює зовнішні чинники (норми, організаційна культура, історія групи, підгрупи і окремих членів групи) і внутрішні чинники (членство всередині групи, групові норми, розмір групи, формальні і неформальні лідери всередині груп).

Усі групи проходять певні етапи розвитку. Тривалість і напруження під час кожного етапу залежать від особливостей групи, її динаміки, завдань, що стоять перед нею, і кількості наявного часу. Групи розвиваються по-різному. Одні в своєму розвитку проходять етапи послідовно, інші перестрибують окремі етапи, але потім до них повертаються.

У статті «Послідовність розвитку в малій групі» Брюс Такмен пропонує чотирьохетапну модель розвитку групи: формування, нестабільність, нормування та майстерність. Процеси можуть відбуватися в різному темпі і по-різному проявлятися. У коротких процесах / зустрічах це може бути практично не виражено, а у тривалих практично завжди ви будете спостерігати цей процес.

**Модель динаміки групи за Б. Такменом**



## Формування

Це час, коли група тільки утворилася або до неї приєдналися нові члени. Члени групи стурбовані умовами включення: чи належать вони до групи, і якщо так, то як. Вони оцінюють, наскільки це безпечно і надійно. Цей етап характеризується іноді надмірною ввічливістю, відсутністю конфліктів і показовою відкритістю.

Завдання фасилітатора – вирішити, що необхідно зробити на цьому етапі для формування групи, а потім почати обговорення так, щоб люди відчули себе в безпеці, зрозуміли, що їх думка важлива і буде врахована, що їх цінують. Формування групи можна домогтися в процесі:

- запланованого введення в курс і орієнтації;
- оцінювання і огляду «дорожньої карти» (бажаних результатів і порядку денного);
- використання розігрівальних активностей;
- заохочення відкритого висловлювання сподівань, очікувань і побоювань;
- встановлення основних правил;
- узгодження методів прийняття рішень.

Фасилітатор є новою особою для групи. У цьому випадку необхідно виділити час, щоб група познайомилася з вами і відчула себе вільно. Не піддавайтеся спокусі затягувати цей період (тобто уникайте тривалого представлення кожного учасника/ці), бо ви можете втратити увагу групи. Можна це зробити заздалегідь, організувавши попередню зустріч або розіславши листи членам групи тощо.

## Нестабільність

Етап, в ході якого члени групи прагнуть вже розподілити владу, встановити контроль. Він характеризується гострими розбіжностями з приводу стилю роботи, емоційними реакціями на поставлені завдання і є важким для фасилітатора і керівника (лідера).

Завдання фасилітатора – встановити та ідентифікувати специфічні тригери (подразники), які викликають загострення в групі, і направити процес у русло врегулювання конфліктів.

- Пам'ятайте, що ви не мішень.
  - Станьте для групи «дзеркалом».
  - Відокремлюйте проблему від конкретної особистості.
  - Визнайте проблему і тільки після цього приступайте до її вирішення.
  - Домагайтеся дотримання основних правил.
  - Будьте рішучі, стверджуючи свою роль фасилітатора за процедурою.
- Примітка. Майже кожен конфлікт служить індикатором етапу нестабільності. Розбіжності з приводу змісту і процедури обговорення можуть виникнути на будь-якому етапі розвитку групи.

## Нормування

На цьому етапі члени групи починають відчувати свою взаємозалежність. Вони проявляють увагу одне до одного, у них формується почуття приналежності до однієї групи. Завдання фасилітатора – підтримати працездатність групи:

- вловити і зафіксувати норми, що сформувалися у групи;
- затвердити і підтримувати згуртованість групи і направляти роботу на досягнення мети;
- схвалювати позитивну цінність відкритого вираження розбіжностей;
- направляти роботу групи в русло конструктивного обговорення, що веде до співпраці;
- дати групі можливість отримати задоволення від власного єднання.

## Майстерність

Цей етап розвитку групи характеризується високим ступенем співробітництва між членами групи і продуктивністю роботи. У стороннього спостерігача може виникнути відчуття, ніби група зацікавлена тільки у виконанні завдання і зосереджена виключно на цьому, але в дійсності для неї на цьому етапі надзвичайно характерні взаємна довіра і повага, що демонструється всіма нормами поведінки. Завдання фасилітатора на цьому етапі полягає в такому:

- запропонувати ефективні процедури для якнайшвидшого вирішення поставленого завдання;
- побудувати роботу найбільш корисним для групи способом;
- підтвердити хорошу роботу групи;
- за необхідності відійти в сторону і не заважати процесу.

Ось опис деяких факторів попередньої групової динаміки, які можуть мати суттєве значення для успішної роботи фасилітатора.

Норми поведінки групи часто є не гласними. Встановлення основних правил породжує дискусію про те, які норми бажані для зустрічі.

## Фактори групової динаміки

## Можливі наслідки для фасилітатора і / або необхідність втручання

Зовнішні впливи, норми, очікування, передумови, культура, нагляд, присутність публіки і т. і.	Визнати вплив зовнішніх факторів і обговорити його з групою. Зовнішні впливи можуть вплинути на основні правила
Історія групи або завдання	Визнати її існування. Якщо спадщину історії групи треба подолати, то потрібно так побудувати роботу, щоб допомогти групі просунутися вперед
Історія окремих членів групи і їхньої взаємодії	Характер індивідів можна проігнорувати, якщо це не впливає на цінності групи чи не заважає роботі групи. Брати до уваги вплив (позитивний чи негативний) колишніх лідерів або членів групи. Домогтися загальної згоди в тому, що слід залишити за порогом старий «багаж»
Групові норми	Норми поведінки групи часто є «не офіційними». Встановлення основних правил породжує дискусію про те, які норми бажані для зустрічі
Розмір групи	Фасилітації в невеликій групі можна проводити неформально. Для великих груп потрібні формальні процедури. У малій групі люди краще контролюють свою поведінку, ніж у великій. Чесно зізнайтеся собі в рівні вашої кваліфікації, вирішіть, для якої групи ви краще підходите (для великої чи малої), де ви комфортніше себе почуваєте
Членство (старі і нові члени)	Активно залучайте до обговорення нових членів. Прислухайтесь до думки ветеранів групи
Прагнення бути членом групи	Визначте, кого з тих членів групи, що чинять опір, варто заохочувати до повноцінної участі в обговоренні
Зміна складу групи	Повторне встановлення основних правил: інформування в повному обсязі нових членів групи, перегляд рішень і т.і.
Наявність підгруп	Визнати їхнє існування. Налагодити діалог між підгрупами. Використовувати модельні вправи для об'єднання підгруп
Керівництво: участь керівництва, формальна / неформальна	Визнати і чітко визначити роль формального лідера. Активно залучати до обговорення неформальних лідерів, але не давати їм змінити тему обговорення
Добровільна і примусова участь	Визнати цей фактор; уточнити, хто з учасників зустрічі повинен (зобов'язаний) в ній брати участь
Стаж роботи, стать, вік, особисті плани тощо	Прислухатися до пропозицій, згідно з якими ці фактори можуть підвищити ефективність роботи групи. Втручатися, коли ці чинники починають заважати роботі або розколюють групу

# БАЗОВА ЛОГІСТИКА ТА ВЕДЕННЯ ЗАПИСІВ<sup>4</sup>

## Місце проведення

Фактично воно має відповідати двом критеріям – зручності і нейтральності.

- Зручність. Зустріч і без того займає багато часу, щоб витратити його на проїзд до місця її проведення. Бажаним є тихе і не пов'язане з роботою територіально місце. Зустрічі більш плідні, якщо відсутні шум вуличного руху, телефонні дзвінки і стукіт у двері людей із різних питань.
- Нейтральність. Зустрічі, під час яких вирішують спірні питання, слід проводити на нейтральній території, щоб жодна група учасників не відчувала себе обмеженою.

## Підготовка кімнати

- За можливості завжди намагайтеся розміщувати столи та стільці у формі підкови чи букви «U». Подумайте, чи потрібні для зустрічі столи. Чи потрібні вони для матеріалів? Чи не стануть вони перешкодою під час спілкування?
- Ключові речі, які треба врахувати при відборі місця: правильно підібраний розмір приміщення; наявність місця, де могли б усамітнитися невеликі групи, для того щоб порадитися; місце зустрічі має бути обладнано пристосуваннями для людей з інвалідністю; мати комфортне освітлення та достатню кількість столів і стільців, достатньо місця та вільних стін для розвішування плакатів.
- Створіть всі умови, щоб учасникам групи було легко та зручно дивитися одні одним у вічі. Розташуйте місця так, щоб учасники не дивилися іншим у потилицю, нікому не доводилося витягувати чи викривлювати шию, щоб побачити когось в 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.

## Обладнання

- Фліпчарт повинен бути у передній частині кімнати. Якщо є два фліпчарти, то це ще краще, бо тоді фасилітатор може використовувати один для запису ідей, а інший для розміщення готових записів.
- Маркери. Перевірте, щоб маркери не перебивалися через листок, бо це може зіпсувати нижні листки (чи ще гірше – стіну!). Потрібно мати декілька кольорів. Якщо маркери пишуть уже блідо, не використовуйте їх.
- Паперова клейка стрічка (малярська стрічка) потрібна для розвішування записів (аркушів формату А1) у кімнаті, він не має пошкодити фарбу чи шпалери.
- Наклейки у формі кружечків чи інші клейкі мітки можна використовувати для голосування чи визначення пріоритетів. Учасники отримують однакову кількість міток і з їхньою допомогою позначають свої відповіді.

<sup>4</sup> За матеріалами ГО «Інститут миру і порозуміння»

**Фліпчарт** – один з основних інструментів роботи фасилітатора з групою. Адже фліпчарт не тільки дозволяє візуалізувати основні тези, грамотно розставити акценти або провести презентацію напрацювань групи. Він ще є одним із ключових інструментів фіксації групових напрацювань, що робить процес більш наочним, а головне, зручним для засвоєння і запам'ятовування аудиторією. Це також допомагає 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.

*Існують чотири основні стратегії, що допомагають якісно працювати з фліпчартом.*

- 1.** Спочатку записуйте, а тільки потім обговорюйте записане. Тільки так ви будете впевнені, що не фіксуєте коментарі вибірково.
- 2.** Записуйте те, що було сказано, а не те, що ви почули. Це дозволить вам переконатися, що ви використовуєте слова учасників, а не ваші власні.
- 3.** Пишіть так, щоб слова були видні і зрозумілі всій групі. Пишіть великими, розбірливими літерами.
- 4.** Запитуйте, а не стверджуйте. Це допоможе вам залишатися в ролі фасилітатора.



### **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 коригувати те, що ви записуєте.
- Якщо питання складні чи ситуація напружена, тоді добре, коли записи на фліпчарті може робити хтось інший (співведучий).

# ПРОГРАМА ЗУСТРІЧІ

Як ви розумієте, якісна сесія не можлива без етапу ретельної та відповідальної підготовки, особливо якщо люди збираються обговорити дійсно проблемні та спірні, складні для роботи питання.

## П'ять «П» процесу підготовки

Фасилітатори знають, що при підготовці до зустрічі робочої групи, презентації або зустрічі з клієнтом варто пам'ятати про певний секрет: необхідно домогтися ясного розуміння п'яти «П».

- Поставлена мета. Навіщо ми проводимо цю сесію? У чому полягають її ключові цілі?
- Продукт. Що нам потрібно отримати в результаті роботи? Як ми зрозуміємо, що досягли успіху?
- Присутні учасники. Хто повинен бути на заході, і яке уявлення цих людей про те, що відбувається? Які стосунки чи історія взаємодії у членів групи?
- Проблеми. Які проблеми можуть виникнути в процесі роботи? Яке підводне каміння здатне перешкодити нам створювати якісні продукти, які допоможуть досягти поставлених цілей?
- Процес. Які кроки, спрямовані на досягнення мети, нам потрібно зробити під час сесії з урахуванням особливостей продукту, складу учасників і можливих проблем?

Сам процес (іншими словами, програма сесії), який ви будете використовувати на фасилітаційній сесії, залежить перш за все від цих чотирьох «П»: поставленої мети, продукту, присутніх людей і проблем.

## Відкриття сесії

Порядок дій під час відкриття фасилітаційної сесії має велике значення. І особливо важливо, щоб ваші перші слова перш за все були звернені до найголовніших запитів учасників. У більшості випадків найбільш ефективний такий порядок дій:

- вітання;
- мета зустрічі і потенційні продукти (інформуйте, надихайте, наділяйте повноваженнями учасників);
- цілі учасників (для їхнього залучення);
- порядок денний зустрічі та за потреби процесу загалом;
- основні правила;
- «парковка»;
- представлення учасників і знайомство їх одне з одним;
- завершення відкриття і перехід до першого основного питання порядку денного.

Залежно від розміру групи відкриття може займати від 20 до 90 хвилин.

## **Передання влади**

Якщо на зборах, фасилітацією яких ви займаєтеся, присутні керівники групи, пам'ятайте, що вся влада – у них. У ході сесії ви зазвичай маєте в своєму розпорядженні максимум 15 хв., щоб мотивувати їх добровільно передати владу вам. Якщо цього не відбувається, то в подальшому у вас можуть виникнути серйозні проблеми під час проведення зустрічі.

## **Затвердження порядку денного зустрічі**

Після того, як ви презентуєте порядок денний і зафіксуєте його зв'язок з особистими цілями учасників, важливо у групі отримати згоду з оголошеним порядком денним. Це можна зробити, наприклад, за допомогою таких запитань і тверджень: «Нам важливо вже переходити до фіналізації порядку денного. Чи є у кого-небудь щось додати? Ще у когось? Прошу всіх, хто готовий прийняти порядок денний і внесені нами правки, підняти руку. Що ж, ми прийняли перше рішення за день. Дякую!»

## **Встановлення правил і принципів роботи**

Групи визначають параметри поведінки групи, процедуру і предмет обговорення, встановлюючи основні правила роботи. Концепція основних правил заснована на тому, що кожен учасник зустрічі заслуговує рівного і чесного ставлення. В основних правилах викладені умови поведінки і процедури, які вважаються чесними, але можуть порушуватися при бурхливому обговоренні членами групами.

Найкращий спосіб забезпечити успіх – це попросити групу самостійно визначити основні правила на початку зустрічі. Якщо ви помітили, що при обговоренні учасники пропустили якусь тему, яку варто було б взяти до уваги, наприклад, конфіденційність, то запропонуйте її. Заручіться згодою групи, запитавши учасників, чи схвалюють вони запропоновані основні правила.

Варто записати основні правила, особливо якщо група буде збиратися на зустрічі регулярно. У таких випадках перед початком кожної зустрічі роздруковані основні правила надаються всім учасникам чи вивішуються на фліпчарті. Час, витрачений на встановлення основних правил, є виправданим на сто відсотків, тому що це допомагає групі не відхилятися від основної теми і підтримувати добрі відносини всередині завдяки самоорганізації.

С. Карпентер і В. Дж. Кеннеді описують три підходи до формулювання основних правил: поведінкові, процедурні та сутнісні. Коротко кажучи, поведінкові правила описують способи, якими люди звертаються і взаємодіють одне з одним. Процедурні основні правила включають в себе путівник із ведення зустрічі. Сутнісні правила описують межі, що визначають хід дискусій під час зустрічі. Різним групам потрібні різні підходи до встановлення, використання і обговорення основних правил.

*Спробуйте сформулювати, як мінімум, по три правила кожного типу.*

Поведінкові

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

## Процедурні

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

## Сутнісні

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

### *Приклади можливих формулювань основних правил.*

#### **Поведінкові**

- Говоримо по черзі, не одночасно.
- Не допускаються паралельні виступу розмови.
- Говоримо додаючи щось нове, не повторюючи озвучені ідеї.
- Ми цінуємо і поважаємо інші думки. Обговорювати треба ідеї, а не людей.
- Брати на себе відповідальність. Просити слово, тільки якщо вам є що сказати.
- Те, що сказано тут, не повинно вийти за межі групи.

#### **Процедурні**

- Якщо хтось із групи припиняє участь, то обговорення припиняється (триває).
- Зустріч починається і закінчується вчасно.
- Відключаємо мобільні телефони / ноутбуки під час обговорення.
- Під час заходу всі промовці говорять по черзі.
- Рішення приймається за умов загальної згоди.
- Заміна учасників не допускається / допускається.

#### **Сутнісні**

- Обговорюємо тільки ті пункти, на які можемо безпосередньо вплинути.
- Обговорюємо справи організації в цілому, а не конкретні проекти.
- Будемо говорити про майбутнє, а не про минуле.

#### **Використання парковки**

Під час фасилітаційних зустрічей доволі часто виникає кілька питань, які потрібно вирішувати в певній послідовності. Однак більшість учасників думають зовсім не послідовно. Обговорюючи конкретне питання, учасники можуть згадувати інші проблеми і пропонувати рішення дещо хаотично. Замість того, щоб говорити комусь: «Запам'ятайте цю думку, ми повернемося до неї пізніше», ви можете зафіксувати її, перш ніж повернути дискусію в русло поточного питання. Тоді вам знадобиться місце для запису. Фасилітатори зазвичай називають такі місця паркувальними дошками (parking boards).

Саме наповнення сесій, підходи до організації обговорення ви зможете дізнатися, працюючи з підготовленими інструментами. Варіації відносно структури самого процесу може бути доволі багато залежно від самого процесу і його цілей. Відповідно у наступний блоках ви зможете розширити розуміння структури, можливостей та інструментів.



# ПРОГРАМА ЗУСТРІЧІ. ШАБЛОН

Тема:

Замовник:

Учасники:

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

## ФОРМА ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ

Питання	Коментарі
<b>Зміст</b>	
1. Формулювання теми зустрічі	
2. Ключові питання на етапах: <ul style="list-style-type: none"> <li>• формулювання проблеми;</li> <li>• збору інформації;</li> <li>• визначення варіантів;</li> <li>• прийняття рішення;</li> <li>• вироблення плану дій</li> </ul>	
3. Робота з інтересами та потребами учасників зустрічі	
<b>Формат</b>	
1. Вступна частина зустрічі	
2. Форми роботи / інструменти на етапах: <ul style="list-style-type: none"> <li>• формулювання проблеми;</li> <li>• збору інформації;</li> <li>• визначення варіантів;</li> <li>• прийняття рішення;</li> <li>• вироблення плану дій</li> </ul>	
3. Прикінцева частина зустрічі	
<b>Учасники</b>	
1. Робота з груповою динамікою	
2. Робота зі «складною» поведінкою учасників	
3. Балансування інтересів учасника та групи	
<b>Ведучий</b>	
1. Комунікативні навички	
2. Процедурні навички (формат зустрічі)	
3. Принципи: <ul style="list-style-type: none"> <li>• нейтральність стосовно змісту (поради, просування певного рішення);</li> <li>• безоціночність стосовно учасників;</li> <li>• повага до присутніх;</li> <li>• забезпечення рівних можливостей для усіх учасників.</li> </ul>	

# СТРУКТУРОВАНА ДИСКУСІЯ (ОРИП)

Методів та інструментів, форм та моделей проведення обговорення у групі є доволі багато. У додатках вам будуть наведені певні базові форми, але ключовим підходом, з яким ми хотіли б ознайомити вас, є метод структурованої дискусії.

Метод структурованої дискусії – це основа для всіх обговорень: простих чи із застосуванням спеціальних вправ. ОРИП – це метод проведення групи людей через певні фази рефлексії в спосіб, що дозволяє їм як групі опрацювати їхній досвід і думки. Цей метод використовує чотириетапний процес як основу для розробки питань, які залучать групу до діалогу.

## Чотири рівні моделі ОРИП:

О – об'єктивний – запитання про факти і оточувальну дійсність;

Р – рефлексивний – запитання, які спрямовані на з'ясування безпосередньої особистої реакції, відгуку, внутрішньої відповіді, часом прихованих емоцій та почуттів, асоціацій. Кожного разу, коли ми взаємодіємо з дійсністю, ми переживаємо внутрішню реакцію. Цей рівень саме про це.

І – інтерпретаційний – запитання для розуміння змісту, значення, цінності та важливості обговорюваних питань.

П – прийняття рішень – запитання, щоб підсумувати та завершити дискусію, а також стимулювати групу прийняти рішення або спланувати дії на майбутнє.

## МАТРИЦЯ ДЛЯ ПЛАНУВАННЯ ДИСКУСІЙ ЗА ОРИП МЕТОДОМ

	Рівень та предмет обговорення	Типи запитань
<b>О</b>	<p><i>Факти, дані, відчуття</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Застосовуються для збору фактів, очевидних даних про явище чи подію;</li> <li>- Зазвичай запитання про відчуття: що подумали, згадали, побачили, чого доторкнулися, відчули запах тощо.</li> </ul>	<p>Що відбувалося? Що згадується?                      Яких людей (події, деталі) Ви згадуєте стосовно цього?                      Що Ви бачили / чули / відчували?                      Хто брав участь?                      Що ви говорили? Що Ви запам'ятали?</p>
<b>Р</b>	<p><i>Емоції, почуття, настрої, пам'ять, асоціації</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Визнання, що кожен член групи має власне бачення та реакцію на те, що відбувалося;</li> <li>- З'ясування, що люди відчувають відносно того досвіду, що обговорюється;</li> <li>- Звернення до інтуїції, пам'яті, емоцій, уявлень всіх членів групи.</li> </ul>	<p>Як цей досвід вплинув на Вас?                      Чи були Ви здивовані / стурбовані/фрустровані/зацікавлені?                      Що було причиною?                      Яким був настрої групи, і як Вам працювалося у групі? Чи всі були залучені?                      Які були реакції групи?</p>
<b>І</b>	<p><i>Критичне мислення: зміст, значення, цілі, важливість («І що з цього?»)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Шари значень та цілей, що учасники надають тим чи іншим подіям, досвіду;</li> <li>- Запрошення групи надати значущості та важливості їхньому досвіду, зокрема обговоренню;</li> <li>- Допомогти учасникам, висловлюючи власні думки та слухаючи одне одного, створити нову перспективу.</li> </ul>	<p>Що стало для Вас головним відкриттям?                      Які з аспектів того чи іншого досвіду є для Вас (виявилися) найбільш значущими?                      Які висновки Ви можете зробити з цього досвіду? Чому Ви навчилися?                      Що це означає для подальшого розвитку?                      Як цей досвід співвідноситься з ідеальними теоретичними моделями або найкращими практиками?                      Яке це має значення особисто для Вас / для групи / організації?</p>

<b>П</b>	<p><i>Новий зміст, новий напрям, наступні кроки («/ що тепер?»)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Використання інформації для усвідомленого вибору;</li> <li>- Група має прийняти рішення щодо результатів та наслідків дискусії;</li> <li>- Група має визначити майбутні кроки, наміри, рішення.</li> </ul>	<p>Чи змінила ця дискусія Ваше бачення проблеми/ставлення/думку?  Що б Ви розповіли своїм колегам, які не брали участь? Партнерам?  Друзям?  Що Ви будете робити по-іншому? Які інші рішення Ви будете приймати?  Як у майбутньому це вплине на Вашу діяльність? Які саме можливі зміни?  Якими Ви бачите подальші кроки (персональні та групи)?</p>
----------	---	--

	<b>Об'єктивний рівень</b>	<b>Рефлексивний рівень</b>	<b>Інтерпретативний рівень</b>	<b>Рівень прийняття рішень</b>
Фокус запитань	Дані, факти з теми, зовнішня реальність	Внутрішнє ставлення до інформації	Дозволяє визначити значення і важливість інформації, наданої групою	Рішення, наслідки, нові напрями
Що цей рівень робить для групи	Допомагає переконатися, що всі говорять про одне й те ж і що кожен в курсі всіх аспектів теми	Показує внутрішню реакцію учасників	Визначення рівнів значення, цілей, важливості, наслідків, «історії» і цінностей, альтернатив, варіантів	Робить бесіду релевантною у майбутньому
Запитання стосуються	Почуттів, що бачать, чують, сприймають на дотик і т.д.	Почуттів, емоцій, настрою, спогадів і асоціацій	Що тут відбувається? Про що все це? Що це для нас означає? Як це вплине на нашу роботу? Чому ми вчимося з цього? У чому основна ідея цього?	Консенсусу, виконання, дій
Ключові запитання	Які теми Ви бачите? Які слова або фрази особливо виділяються? Що сталося?	Що це Вам нагадало? Які почуття викликало? Що Вас здивувало? Що сподобалося? З чим Вам довелося поборотися?	З чим вам довелося поборотися? Перекручування фактів приписуванням їм заздалегідь підготовленого значення; інтелектуалізація, абстракції, оцінювання відповідей як правильних або неправильних	Яка наша відповідь? Яке рішення від нас вимагається? Які наші наступні кроки?
Пастки підводне каміння	Закриті запитання або недостатньо точні запитання; нечіткий фокус; ігнорування об'єктивних запитань, тому що вони «занадто тривіальні»	Зведення всієї бесіди до цього рівня, або збір відповідей на кшталт «подобається / не подобається».	Групі не вдається зрозуміти сенс перших двох рівнів, і прийняття рішень буде відбуватися менш обдумано і усвідомлено	Змусувати групу прийняти рішення, коли вона ще не готова, або не спонукати групу до прийняття рішення
Якщо проігнорувати цей рівень	Не буде загального розуміння того, що обговорює група; коментарі учасників будуть незв'язними, розрізненими	Не буде враховано вимір інтуїції, пам'яті, емоцій і уяви	Дозволяє визначити значення і важливість інформації, наданої групою	Відповіді з попередніх рівнів не застосовуються і не перевіряються в реальному житті

## Трохи практики

Ваше завдання – зараз ознайомитися з текстом ситуації (кейс "Сонячна ОТГ") та виділити для себе мінімум по два-три запитання до зустрічі, присвяченій обговоренню шляхів вирішення проблеми. При розробці цих питань вам потрібно орієнтуватися на всі чотири рівні.

Запитання об'єктивного рівня	1. _____ 2. _____ 3. _____
Запитання рефлексивного рівня	1. _____ 2. _____ 3. _____
Запитання інтерпретативного рівня	1. _____ 2. _____ 3. _____
Запитання рівня прийняття рішень	1. _____ 2. _____ 3. _____

## Можливий варіант

Запитання об'єктивного рівня	Про що йдеться в цьому нормативно-правовому акті (НПА)? Що конкретно в ньому пропонується? Що в ньому не пропонується?
Запитання рефлексивного рівня	Яку первинну реакцію у Вас викликала пропозиція цього НПА? Які його частини Вас надихнули чи позитивно відгукнулися?
Запитання інтерпретативного рівня	В чому полягає справжня мета цього НПА? Які його завдання? Чи буде він працювати? Які зміни ми рекомендуємо внести в цей НПА?
Запитання рівня прийняття рішень	Який рівень пріоритетності повинен бути у цього НПА? Наскільки він важливий у порівнянні з іншими НПА, що у процесі обговорення зараз? Які рекомендації Ви зараз чуєте в цій групі?

# РОБОТА ІЗ ЗАПИТАННЯМИ

**Запитання** – одна з ключових технік управління комунікацією. Той/та, хто ставить запитання і вислуховує відповіді, веде обговорення, оскільки отримує інформацію від співрозмовника і потім може реагувати на неї.

Основна функція запитань у фасилітації – організація простору, самого змісту обговорення. Ставлячи те чи інше запитання, фасилітатор визначає, про що йдеться. Які запитання – такі і відповіді учасників. Відкриті запитання зазвичай створюють нове поле для обговорення, закриті обмежують, поділяють вже наявний зміст. Узагальнюючи, зазначимо, що техніка використання запитань передбачає дотримання низки правил.

## **Плануйте свої запитання:**

- усвідомлюйте мету кожного поставленого запитання. Іншими словами, ставлячи запитання, розумійте, яку інформацію ви хочете отримати від учасників;
- розумійте стратегію формулювання запитань. Як правило, обговорення передбачає серію запитань, тому озвучуйте їх у логічній послідовності;
- використовуйте різні типи запитань у залежності від ваших завдань. Найпростіший варіант: якщо хочете прояснити, що думає ваш співрозмовник, рухайтесь від загальних до більш конкретних запитань; якщо бажаєте закрити дискусію – ставте закриті запитання.

## **Ставте запитання ефективно:**

- запитання повинні бути короткими, чіткими легкими для розуміння. Неправильно поставлене запитання – гарантія неправильної відповіді;
- кожне поставлене запитання має співвідноситися з темою;
- робіть логічний перехід між запитаннями. Це важливо, щоб сенс запитання і його логічний зв'язок із попередніми були яскраво вираженими. Повірте, це може бути далеко не очевидним для учасників. Тому потрібно робити місток від попереднього обговорення, пояснюючи, чому виникло запитання;
- поставивши запитання, не переривайте людину, що відповідає;
- не ставте запитання, які змушують людей захищатися.

## **Відповідаючи на запитання:**

- упевніться, що ви зрозуміли намір і зміст запитання. Не бійтеся перефразувати або навіть попросити пояснення в учасника, якщо його запитання здається не повністю зрозумілим і чітким;
- повторіть запитання, перефразувавши його, щоб упевнитися в тому, що ви правильно його зрозуміли;
- не показуйте, що ви вважаєте запитання дурним або недоречним. Кожне запитання свідчить про те, що думає учасник. Вислухайте запитання і в своїй відповіді спробуйте допомогти учаснику повернутися до загального обговорення;
- намагайтеся відповісти на запитання точно і повно, але максимально коротко і структуровано. Не намагайтеся відповідати відразу на кілька запитань;
- припускайте можливі запитання і плануйте свої відповіді;
- не ігноруйте запитання. Якщо не можете відповісти відразу, визнайте це. Запишіть запитання і дайте відповідь потім або переадресуйте його аудиторії;
- відповідаючи на запитання, використовуйте можливість виділити і підкреслити ключові думки, тези, які ви хотіли донести до учасників в рамках цієї частини тренінгу;
- якщо ви відчуваєте, що, ставлячи запитання, учасник шукає визнання, підтримки, надайте йому це, зазначивши: «Відмінне запитання!»;
- після запитань зарезервуйте спеціальний час для узагальнення підсумків обговорення і резюмування ключових тез.

# ТИПОЛОГІЯ НАЙБІЛЬШ ПОШИРЕНИХ ЗАПИТАНЬ

Тип запитання	Ситуація використання
Відкрите	Використовується, коли необхідно зібрати думки, розгорнути дискусію. Дозволяє задати максимально широкі рамки для обговорення
Закрите (запитання, на яке можна дати відповіді «так», «ні» або односкладні відповіді)	Використовується, коли необхідно отримати чітку однозначну відповідь або згорнути дискусію
Закрите з правом вибору	Використовується тоді, коли необхідно організувати обговорення двох-трьох варіантів, ідей
Відкрите з правом вибору	Відкрите запитання з правом вибору виконує таку ж функцію, як і закрите з правом вибору, проте дає учасникам можливість обговорити більшу кількість варіантів і по суті є більш м'яким. Крім того, відкриті запитання з правом вибору використовуються тоді, коли немає впевненості, що учасники розуміють весь спектр можливих варіантів відповідей, і саме питання носить функцію пояснення.
Уточнювальне	Дозволяє прояснити сенс сказаного співрозмовником. Наприклад: «Чому ви вважаєте, що ...?», «Що ви розумієте під ...?»
Резюмувальне	Підбиває підсумки обговорення або будь-якої його частини. Більш м'яка форма резюмування, ніж просте висловлювання. Наприклад: «Отже, ми виділяємо п'ять типів запитань, правильно?»
Скеровуюче	Дозволяє коректно переходити до обговорення пріоритетних тем. Наприклад: «Колеги, ви в своїх коментарях торкнулися багатьох істотних аспектів, пов'язаних з техніками ведення переговорів, але мені здається важливим більш детально обговорити техніки слухання, згодні?»
Проблематичне	Залучає співрозмовника або групу до дискусії, допомагаючи прояснити ситуацію і зміст обговорення. Наприклад: «Хіба стратегічне планування може бути ефективним і необхідним в умовах, коли ситуація постійно і дуже динамічно змінюється?» Такі запитання дозволяють фасилітатору провокувати учасників, формулюючи твердження, які проблематизують висловлювання учасників і перевіряють їх на стійкість, логічність, завершеність, продуманість.

# 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 у свою професійну діяльність? Якими будуть ваші перші кроки?

3. Подумайте, з ким з учасників вам цікаво і корисно буде співпрацювати в майбутньому? З яких питань?

4. Зазначте теми, щодо яких у вашій громаді доречно провести зустріч із 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



## 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.

# ДОДАТОК

## 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 у 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 «Ліа – 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.

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](mailto:office-pcu@osce.org)

[www.osce.org/uk/project-coordinator-in-ukraine](http://www.osce.org/uk/project-coordinator-in-ukraine)

[facebook.com/OSCE.Ukraine.Projects](https://facebook.com/OSCE.Ukraine.Projects)

