

Посібник для фасилітаторів громад мережі організацій Карітас

Практики, методи, інструменти



Матеріали укладені в рамках проекту «Долаючи розломи для соціальної згуртованості у постраждалих від війни громадах» за підтримки CRS

Видано за підтримки фонду Renovabis в рамках проекту
«Зміцнення соціальної згуртованості в громадах, що постраждали від війни»

Над виданням працювали:

Валенса Анна – к.філос.наук, методолог допомагаючих професій, тренерка, фасилітаторка (IAF, International Association of Facilitator), психотерапевтка (УСП, секція Bodynamic), медіаторка (НАМУ, АСМУ), членкиня української спільноти практиків діалогу (UCoDP), експертка з організаційного розвитку та стратегічного планування;

Гоменюк Ганна – керівниця програми зі зміцнення соціальної згуртованості МБФ «Карітас України», фасилітаторка діалогів, експертка у сфері розбудови миру;

Карнаух Олена – менеджерка проєктів МБФ «Карітас України»;

Овчаренко Олег – тренер, фасилітатор діалогів у проєктах соціальної згуртованості та розвитку громад; член виконавчого комітету МГО «Фундація Польсько-української співпраці ПАУСІ»; член правління Громадської спілки «Громадські ініціативи України»; розробник масових онлайн-курсів на тему організації та проведення діалогів, соціальної згуртованості, роботи з конфліктами у громадах;

Сорока Ольга – менеджерка проєктів МБФ «Карітас України»;

Целіщева Олександра – дослідниця, фасилітаторка та менеджерка соціальних проєктів, співзасновниця [Open Space Works Ukraine](#);

Чудовська Анна – менеджерка проєктів зі зміцнення соціальної згуртованості та розвитку громад МБФ «Карітас України», має понад 10 років досвіду роботи в соціальній сфері в державних і міжнародних організаціях;

Редакторка: Наталія Стасевич;

Дизайн та верстка: Хімій Роман, фахівець з комунікацій МБФ «Карітас України».

ВСТУП. 6

РОЗДІЛ I. Роль фасилітатора громад на прикладі мережі організацій Карітас і фасилітація як професія. 7

- 1.1. Фасилітація громад у проєктах соціальної згуртованості та гуманітарного реагування «Карітасу України» 8
- 1.2. Професійна фасилітація 12
- 1.3. Ролі фасилітатора громад та допоміжні ролі. 18

РОЗДІЛ II. Робота в громадах із зацікавленими сторонами 22

- 2.1. Ключові етапи роботи з громадою 23
 - 2.1.2. Ініціювання співпраці з громадою: досвід фасилітаторів 25
 - 2.1.3. Кращі практики входу в громаду. 27
- 2.2. Комунікація фасилітатора громад із представниками ОМС та державними організаціями 28
 - 2.2.1. Взаємодія органів влади та громадянського суспільства і роль фасилітатора громад мережі «Карітас» 29
 - 2.2.2. Законодавчі механізми реалізації програм місцевого розвитку в Україні щодо надання соціальних послуг у громаді. 32
- 2.3. Комунікація з громадськими об'єднаннями, волонтерами та активними мешканцями й мешканками. 35
 - 2.3.1. Принципи та цінність співпраці з громадськими об'єднаннями. 35
 - 2.3.2. Інструменти ефективної комунікації з громадськими об'єднаннями . 37
 - 2.3.2.1. Інтернет / соціальні мережі. 37
 - 2.3.2.2. Навчання та менторський супровід 37
 - 2.3.2.3. Фінансування місцевих ініціатив (мінігранти) 38
 - 2.3.2.4. Налаштування взаємодії та координації 39
 - 2.3.3. Реагування на кризу, кероване громадою (SCLR) 40
- 2.4. Робота з релігійними громадами, соціальне служіння 42
- 2.5. Оцінка потреб громади 45
- 2.6. Робота зі стейкхолдерами 50

РОЗДІЛ III. Компетенції фасилітатора58

3.1. Групова динаміка59

3.2. Комунікативні компетенції67

 3.2.1. Навички та переконання щодо якісного спілкування 67

 3.2.2. Активне слухання. 68

 3.2.3. Рівні комунікації (модель «4 вух»). 70

3.3. Організаційні компетенції71

3.4. Дизайн фасилітаційної сесії73

3.5. Ведення процесу81

3.6. Як залучати та обирати людей у групу85

3.7. Облаштування приміщення.88

3.8. Поєднання онлайн- і офлайн-підходів у роботі з громадою89

РОЗДІЛ IV. Методи та інструменти фасилітації98

4.1. Фокусована бесіда99

4.2. Робота в малих групах101

4.3. Мозковий штурм.103

4.4. «Світове кафе»105

4.5. Коли який метод використовувати?108

РОЗДІЛ V. Діалоговий підхід у роботі з громадами. 109

5.1. Посилення соціальної згуртованості110

5.2. Мультиплікація діалогів115

5.3. Чутливість до конфлікту як підхід у роботі з громадами та групами119

РОЗДІЛ VI. Що далі? Як будувати довготривале партнерство в громадах? 121

6.1. Моніторинг та оцінка проєктів122

6.2. Довіра та взаємодія. Соціальний капітал у громадах125

6.3. Вдячність та постійне інформування125

6.4. Важливість ведення бази даних із роботи в громадах126

ГЛОСАРІЙ	128
---------------------------	------------

ДОДАТКИ	136
--------------------------	------------

<i>Додаток 1</i>	<i>136</i>
----------------------------	------------

<i>Додаток 2</i>	<i>137</i>
----------------------------	------------

<i>Додаток 3</i>	<i>139</i>
----------------------------	------------

<i>Додаток 4</i>	<i>141</i>
----------------------------	------------

<i>Додаток 5</i>	<i>144</i>
----------------------------	------------

<i>Додаток 6</i>	<i>147</i>
----------------------------	------------

<i>Додаток 7</i>	<i>149</i>
----------------------------	------------

<i>Додаток 8</i>	<i>151</i>
----------------------------	------------

ДОДАТКОВІ ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ	154
---	------------

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ТА КОРИСНІ ПОСИЛАННЯ	159
--	------------

ВСТУП

Цей посібник розроблено «Карітасом України» для практичного використання в громадах і призначено для фасилітаторів та інших спеціалістів, що хочуть сприяти порозумінню. Він допоможе створювати умови для визначення потреб, пошуку ресурсу та спільного ухвалення рішень мешканцями, самоврядуванням, громадським сектором у спільнотах та громадах.

Для «Карітасу України» важливо не лише надавати допомогу найбільш потребуючим верствам населення, а й змінювати саму структуру та зміцнювати соціальну згуртованість у суспільстві. Фасилітація в громаді – це основний інструмент для вищенаведених цілей, адже вона дозволяє налагодити співпрацю між різними групами, забезпечити їхню участь та інклюзивність процесів. У цьому посібнику ми означили, як починає роботу з громадою, компетенції фасилітатора, методи та інструменти фасилітації, а також ми вказали декілька ефективних підходів, що допоможуть на різних етапах співпраці.

Цей посібник базується на досвіді й підходах фахівців-практиків фасилітації з «Карітасу України» та інших організацій, які знайшли ефективне застосування в українських громадах у процесах відновлення та набуття стійкості. Сподіваємося, він стане в нагоді у вашій практичній діяльності та сприятиме зміцненню згуртованості в громадах.

Ганна Гоменюк, керівниця програми зі зміцнення соціальної згуртованості МБФ «Карітас України»

РОЗДІЛ І

Роль фасилітатора громад на прикладі мережі «Карітас України» і фасилітація як професія



1.1. ФАСИЛІТАЦІЯ ГРОМАД У ПРОЕКТАХ СОЦІАЛЬНОЇ ЗГУРТОВАНOSTІ ТА ГУМАНІТАРНОГО РЕАГУВАННЯ «КАРІТАСУ УКРАЇНИ»

«Карітас України» з 2017 року впроваджує проекти¹ з розвитку громад та посилення соціальної згуртованості, яку ми розуміємо як тривалий процес активізації та розвитку в громаді спільних цінностей і рівних можливостей. Цей процес спирається на відчуття довіри, взаємності та надії для всіх мешканців громади при подоланні спільних викликів.

Ми розуміємо соціальну згуртованість як тривалий процес активізації та розвитку в громаді спільних цінностей і рівних можливостей. Цей процес спирається на відчуття довіри, взаємності та надії для всіх мешканців громади при подоланні спільних викликів.

Для активізації громад і творення спільнот між різними організаціями, яка є одним з елементів соціальної згуртованості, важливою є **фасилітація громад**, тобто процес залучення мешканців до створення соціальних ініціатив, самоорганізованих груп, посилення співпраці між державними організаціями та громадським сектором задля вирішення конкретних викликів та ухвалення спільних рішень, що дозволяє ефективно організувати обговорення складної проблеми чи спірної ситуації. Щоби ухвалити конструктивні рішення, залучити мешканців громади та підтримати самоорганізовані групи, потрібна особа, яка володітиме набором компетенцій для здійснення такої діяльності.

Фасилітатор громад як працівник організації «Карітас» – це, по суті, менеджер з організації системної допомоги та розвитку спроможності співпраці, згуртованості й самозарадності на рівні громади. Він/вона працює з місцевими та релігійними громадами, координуючи співпрацю різних організацій, ініціатив та інституцій для спільного пошуку та вирішення проблем конкретної громади.

Фасилітація (від англ. *facilitation* — допомога, полегшення, сприяння) як сучасна професія є широким поняттям і означає професійний супровід групової роботи в різних контекстах – приватному, неурядовому і державному секторах. Роль незалежного фасилітатора передбачає підготовку і проведення подій на замовлення стейкхолдерів (зацікавлених сторін). При цьому фахівець/фахівчиня має спиратися на принципи фасилітаційного підходу до групової взаємодії та послуговуватися компетенціями фасилітатора.

Професійний фасилітатор/фасилітаторка громад може організовувати та проводити групову зустріч за участі всіх зацікавлених мешканців громади, волонтерів, активістів, священників, парафіян, представників ОГС, людей у потребі задля виявлення потреб/проблем і пошуку шляхів їхнього задоволення та спільного вирішення. Завдання фасилітованої зустрічі – згуртувати мешканців громади й допомогти їм самоорганізуватися для вирішення конкретної проблеми.

¹ Проект – це обмежений часовими рамками напрямок діяльності, який має окреслені мету, завдання та індикатори. Ідеться про будь-який проект мережі «Карітас України», що працює в інтересах та задля розвитку громад.

При цьому фасилітатор/фасилітаторка громад має задачі й обов'язки, ширші за функцію професійного фасилітатора, зокрема, це дослідження потреб громади, ініціація зустрічей, координація взаємодії між стейкхолдерами в тривалій перспективі (в межах проєкту та поза ним), пропозиція кейсів/досвіду для вирішення конкретних задач у громаді тощо.

До основних посадових обов'язків фасилітатора/фасилітаторки громад у мережі «Карітас України» належать такі (хоча ними не обмежені):

1. Налагодження та підтримка контактів у громаді з окремими особами, групами осіб, волонтерськими об'єднаннями, РО, ОГС та державними органами влади тощо.
2. Розвиток профілю громади, оцінка ресурсів і потреб громади; проведення аналізу ситуації щодо становища громади в певній місцевості, наявності інфраструктури, соціальних закладів тощо.
3. Підтримка створення, реалізації та розвитку громадських ініціатив.
4. Співробітництво й ведення переговорів з іншими установами, закладами та фахівцями.
5. Ефективне долучення до розробки й здійснення громадських ініціатив, а також налагодження контактів із місцевими громадськими діями, розвиток соціального служіння в релігійних громадах.
6. Супровід у мобілізації ресурсів для громад, допомога в написанні й реалізації проєктів/грантів місцевих громадських ініціатив.
7. Проведення аналізу ситуації щодо взаємодії різних вразливих груп та місцевих мешканців, а також щодо взаємодії державних і громадських організацій у громадах.
8. Проведення заходів, спрямованих на посилення соціальної згуртованості (тренінги, обговорення, платформи взаємодії тощо).

Важливо зазначити, що фасилітатор/фасилітаторка громад намагається залучити до обговорень максимально всіх зацікавлених членів громади та організацій, зокрема, це ОМС, ОГС, РО, активних громадян, представників державних установ, бізнесу, професійних асоціацій, місцевих мешканців та вразливі групи населення. Для фасилітатора/фасилітаторки громад важливо мати налагоджену взаємодію з різними представниками громади.

«Моя робота як фасилітатора громад починалася з пошуку осіб серед представників ОМС, налагодження комунікації, виявлення потреб. Після цього – виїзд у громаду, знайомство з ситуацією на місці, виявлення лідерів у громаді, які хочуть впливати на зміни в ній. Цим лідерам – презентація про те, чим ми можемо бути їм корисними. Після отримання запитів – робота з лідерами, зокрема, проведення навчальних заходів для них», – фасилітатор громад «Карітас Донецьк» у місті Дніпрі.

Один із найважливіших інструментів фасилітатора – це слухати і давати можливість кожному висловити свою точку зору, створюючи простір для обміну досвідом та генерування ідей задля вирішення певних проблем. Різні методи, що їх можуть використовувати фасилітатори громад, спрямовані на згуртування мешканців громади та обговорення найважливіших проблем/потреб, які наразі існують у громаді, і спільного пошуку їхнього вирішення. Ще одне важливе завдання фасилітаторів громад – це активізація мешканців у розв’язанні актуальних питань своєї громади та їхнє залучення до ухвалення рішень. Фасилітатор/фасилітаторка має залучити та об’єднати різні групи для обговорення та ухвалення колективних рішень, які будуть найефективнішими та представлятимуть інтереси/потреби більшості мешканців.

Починаючи з 2022 року, фасилітатори громад почали активно працювати в проєктах гуманітарного реагування на виклики війни в Україні. Вони активно взаємодіють з територіальними громадами в допомозі внутрішньо переселеним особам.

Фасилітатор/фасилітаторка виконує роль координатора/координаторки із взаємодії між громадою та системою допомоги «Карітасу України». Приїжджаючи в громаду, він/вона знайомиться з головою громади та заступниками, представниками інших організацій, збирає основну інформацію про потреби громади та залучає інших працівників проєктів «Карітасу», наприклад, психологів, юристів, соціальних працівників для надання комплексної допомоги людям, які переїхали в громади із зони бойових дій.

На підставі запиту фасилітатора/фасилітаторки громад організовується мобільний виїзд фахівців організації «Карітас». Водночас фасилітатор/фасилітаторка домовляється з громадою про місце, де ВПО можуть отримати допомогу від фахівців, формує програму зустрічі й безпосередньо спілкується з потребуєчими людьми та організаціями в громадах, щоби зрозуміти як потреби, так і можливості та ресурси, які вже наявні або які слід залучити.

Наприклад, якщо в громаді проживає велика кількість дітей з інвалідністю і відсутні заходи для проведення спільного часу та занять з опанування навичок самообслуговування чи розвитку творчого потенціалу таких дітей, то фасилітатор/фасилітаторка, за запитом громади або розуміючи важливість цієї проблеми, може ініціювати спільну зустріч з усіма зацікавленими представниками громади у вирішенні цього питання. Потому, використовуючи формат діалогової зустрічі або іншого методу фасилітації, він/вона може організувати процес, де спочатку кожен поділиться своїми потребами, потім учасники спільно запропонують рішення щодо того, де і як у громаді запровадити заходи для дітей з інвалідністю.

Фасилітатори громад від «Карітасу України» працюють як у проєктах гуманітарного реагування, так і в розвитково-соціальних. Ключова різниця полягає у форматах роботи. У випадку проєктів гуманітарного реагування фасилітатор/фасилітаторка громад передусім здійснює оцінку базових потреб, а саме: доступу та наявності продуктів, житла, засобів гігієни, потреби в ППД (першій психологічній допомозі) тощо. При цьому він/вона засновує свою оцінку на мінімальних гуманітарних стандартах «Sphere

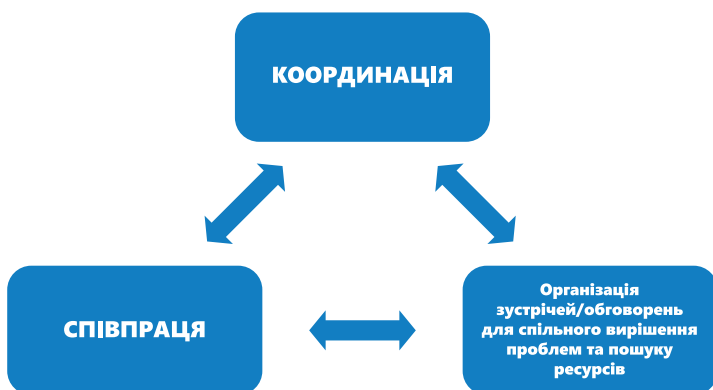
Standards» (посилання на посібник надано в списку літератури наприкінці). Зібравши перелік усіх потреб та певну кількість людей, які потребують допомоги, фасилітатор/фасилітаторка громад залучає інших фахівців і ресурси організації «Карітас» або інших організацій задля задоволення цих потреб. Після цього починається робота з пошуку волонтерів, активістів у громадах та розвиток місцевих ініціатив, пошук зацікавлених сторін тощо.

У проєктах соціально-розвиткових фасилітатори громад одразу починають проводити активну роботу з пошуку зацікавлених сторін, формування або об'єднання активістів чи волонтерських ініціатив; проведення публічних заходів на посилення взаємодії, тренінгів; створення платформ для формування самозарадності та відповідальності мешканців громад; зниження конфліктної напруженості, а також покращення взаємодії між різними групами та організаціями.

Як при гуманітарному реагуванні, так і у випадку соціально-розвиткових проєктів наше завдання полягає в посиленні соціальної згуртованості задля подолання спільних викликів.

Окрім того, як засвідчив досвід, проєкти гуманітарного реагування поступово переходять у соціально-розвиткові, утворюючи NEXUS проєктів через синергію між гуманітарними та розвитковими діями в тісній взаємодії з місцевими громадами. Стратегічно це і є однією з основ соціальної згуртованості.

ТРИ ОСНОВНІ ЦІЛІ РОБОТИ В ГРОМАДАХ



Мережа організацій «Карітасу» може стати платформою для спільного напрацювання ідей із метою вирішення соціальних проблем мешканців громади. Поза тим, як благодійна організація, «Карітас» може забезпечити певними ресурсами (від приміщення, канцтоварів і гуманітарної допомоги – до експертної допомоги юристів і консультантів з організаційного розвитку для НУО/ОГС, наприклад, у створенні Асоціації батьків дітей з інвалідністю, а також психологічної допомоги тощо). Такі заходи сприяють формуванню громадянського суспільства та соціальної відповідальності кожного мешканця за покращення життя у своїй громаді.

1.2. ПРОФЕСІЙНА ФАСИЛІТАЦІЯ

Фасилітація – це професійний супровід процесу групової взаємодії, спрямований на просування групи до важливих для неї цілей.

Процес фасилітації та застосування спеціальних фасилітаційних навичок і компетенцій підвищує ефективність групової роботи, оскільки дозволяє кожному з присутніх висловитися та бути почутим, розкрити власний потенціал і відчувати різницю думок та позицій інших учасників, а групі загалом – збалансовано використати час зустрічі, отримати кращі ідеї з можливих та узгодити важливі рішення, домовитися про спільні дії.

Фасилітація – це сучасний підхід для залучення учасників у громадах, бізнесі, державних та неурядових організаціях до обговорення і спільного (партисипативного) ухвалення рішень. Процес фасилітації називають шляхом виявлення групової мудрості й досягнення порозуміння, наскільки це можливо в контексті заявленої теми, особливостей ситуації та налаштування і спроможності учасників.

Фасилітатор/фасилітаторка – фахівець/фахівчиня, що забезпечує успішну групову комунікацію відповідно до цілей групи, послуговуючись підходами, принципами та інструментами фасилітації. Це особа, яка володіє навичками та компетенціями, необхідними для продуктивного супроводу групи на шляху від початку зустрічі, через розширення обсягів інформації та поглядів стосовно теми зустрічі, вирішення ключових питань і суперечностей – і до завершення, ухвалення рішень та узгодження дій.

Фасилітатор/фасилітаторка виступає нейтральною фігурою під час групового обговорення. Він/вона не має бути зацікавленим/зацікавленою у змісті чи підсумках обговорення, не представляє інтересів жодної з груп/учасників і не бере участі в обговоренні по суті. Натомість він/вона піклується про якісний супровід процесу обговорення за допомогою відповідних форматів, щоби кожен/кожна із присутніх ясно розуміли задачі зустрічі, власну роль та можливості в перебігу процесу, міг/могла висловитися та бути почутим/почутою.

Задачі обговорення група вирішує самостійно.

Задача фасилітатора/фасилітаторки під час групової взаємодії – сприяти якісному фокусуванню учасників на задачах зустрічі:

- готувати та пропонувати відповідні запитання і формати взаємодії для учасників;
- піклуватися про те, щоби кожен/кожна з присутніх висловилися і були почуті;
- дбати про збереження результатів обговорень, якщо зустріч передбачає таку задачу;
- слідкувати за перебігом обговорення, вчасно надаючи інструменти для роботи – інструкції для різних форматів взаємодії, пропозиції щодо послідовності висловлювань, способи роботи з запитаннями (індивідуальний, парний, груповий тощо).

Трохи історії

Групові способи прийняття рішень були в ужитку з давніх-давен і в традиційних культурах служили для підтримки згоди та форматів взаємодії у спільнотах. Так, наприклад, одним із найдавніших традиційних способів фасилітації є «розмова по колу», коли кожен з учасників висловлюється щодо заявленої теми в певному порядку. Сенс цієї практики полягає в тому, що думка кожного з присутніх має бути висловлена та почута іншими учасниками. Присутні можуть не погоджуватися, але повинні вислухати всі наявні думки й позиції. Організуючими принципами кола є послідовність висловлювання (за порядком розміщення в колі чи за ініціативою та в спонтанному порядку), правило «мовника» (говорить лише одна людина, яка тримає особливий символічний предмет, наприклад, чашу «братина» у козаків або «трубку миру» в індіанців, фло-мастер чи м'ячик у сучасних практиках – інші учасники при цьому лише слухають).

Наприкінці Другої світової війни у багатьох державах та спільнотах виник запит на мирне вирішення конфліктних ситуацій. Це дало особливий поштовх дослідженням і науковим розробкам у сфері групової взаємодії. Стали з'являтися методи, спеціально розроблені дослідницькими центрами. Ці методи застосовували для ухвалення рішень у різних контекстах – бізнесі, наукових розробках, створенні якісного діалогу на рівні спільнот і держав.

Наразі існує кілька шкіл фасилітації, які послуговуються різними підходами та інструментами; розроблено велику кількість методів, що ними ми можемо користуватися сьогодні.

Спільноти професійних фасилітаторів підтримують розвиток навичок і стандартів професії, об'єднуючись у професійні асоціації, як-от IAF (International Association of Facilitators – Міжнародна асоціація фасилітаторів). Існує українське відділення IAF Ukraine, а також діють громадські об'єднання за однією зі шкіл фасилітації, зокрема, це ICAI (The Institute of Cultural Affairs International – Міжнародний інститут у справах культури) у напрямку ToP (Technology of Participation – технології залученості).

Основні світові школи фасилітації станом на сьогодні:

- **Конструктивізм** (Constructionism);
- **Проблемно-орієнтоване навчання** (Inquiry-based learning);
- **Позитивно орієнтоване дослідження** (Appreciative Inquiry);
- **Фасилітація на підставі набору теоретичних принципів** (Principled approach to Facilitation of Roger Shwarz);
- **Технологія відкритого простору** (Open Space Technology – OST);
- **Методи фасилітації групової роботи ToP** (Technology of Participation – ToP-Methods);
- **Процесуальний підхід** (Process oriented approach of Arnold Mindel & Deep Democracy Institute Max Schupbach).

Навіщо потрібні фасилітатори?

Базовим очікуваним способом поведінки людей у груповій взаємодії є так звана **відкрита дискусія** – це природний спосіб обговорення зі спонтанною формою вияву активності учасників. Кожен може говорити, що і коли хоче, виказуючи властивий йому/їй стиль спілкування, висловлюючи суб'єктивні думки, користуючись доступною інформацією, особистим баченням і прийнятними формулюваннями. Саме таких дискусій очікують учасники, якщо їх спеціально не готувати та не знайомити з іншими форматами та фасилітованим процесом.

Нефасилітована відкрита дискусія, з одного боку:

- є базовою формою соціальної взаємодії в людських спільнотах;
- існує повсюдно, її не уникнути!
- створює враження рівності, «поток», участі та належності до групи, тобто вдовольняє одну з ключових вітальних людських потреб;
- на перший погляд, ніхто нікого не обмежує у виявах: усі бачать і чують одне одного «в природному середовищі».

Водночас, із другого боку:

- вона легко перетворюється на хаос і непродуктивний «балаган», особливо за умови «гарячої» (важливої для всіх учасників) теми і/або часових обмежень;
- спроба регулювати відкриту дискусію одним із учасників без явної згоди всіх її членів може спровокувати конфлікт;
- вона ускладнюється за умови існування будь-яких ієрархічних взаємин (професійних, соціальних, сімейних).

Роль фасилітатора пов'язана також із кількома фундаментальними проблемами у людській взаємодії, а саме:

Фундаментальна проблема в нефасилітованій відкритій дискусії	Функція фасилітатора під час фасилітованого групового обговорення
«Внутрішній цензор»: люди не говорять того, що думають насправді – з різних суб'єктивних і об'єктивних причин	Залучати до повноцінної участі
Фіксація тільки на своїй позиції	Сприяти взаєморозумінню
Установка «виграш-програш»: прагнення здобути від інших визнання власної «правоти»	Стимулювати ухвалення взаємоприйнятних рішень
Надія на «владу» – авторитетну силу, яка «насправді тут вирішує і впливає»	Культивувати почуття загальної відповідальності

Тому більшість учасників (представників громад та організацій, співробітників у компаніях і держслужбовців) можуть боятися та не довіряти запрошенням на обговорення чи наради.

На жаль, свій вплив досі справляє досвід радянських часів, коли партійні збори були чисто формальним явищем, де не брали до уваги думок окремих людей або ж їхні висловлення могли бути небезпечними. Тоді рішення завжди ухвалював «хтось нагорі», і залишалося лише адаптуватися до нього. То навіщо витрачати час?

Досвід кількох поколінь українців говорить нашим учасникам у громадах, що зборам і груповим процесам особливо довіряти не можна. Тому, застосовуючи фасилітаційні підходи до групових зустрічей, варто піклуватися про те, чи учасники розуміють формат, чи готові вони спробувати продуктивний стиль взаємодії. Іноді доведеться переконувати, і, звичайно, кращий спосіб переконати – це надати новий позитивний досвід, коли присутні зможуть якісно висловитися та справді бути почутими.

Обмеження методу фасилітованої відкритої дискусії:

- **кількість учасників** (ідеально 12-18, хоча існують підходи, які дозволяють працювати одночасно з сотнями й навіть тисячами людей);
- **часові рамки** (ідеально, коли один блок фасилітованої зустрічі триває не більше 1,5-2 годин, таких блоків може бути стільки, скільки передбачено ди-зайном процесу для досягнення цілей групи й можливостями учасників);
- **визначена мета, пов'язана зі впливом учасників зустрічі або впливом результатів зустрічі на самих учасників** (фасилітація підходить не для будь-

яких задач, зокрема, вона передбачає необхідність спільного пошуку ідей та важливість думки кожного/кожної, але не потрібна за умов, коли рішення вже існує або не залежить від думки присутніх);

- **згода учасників на пропонований формат і правила.**

Коли потрібна фасилітація, а коли – інші підходи

Варто застосовувати фасилітацію	НЕ варто застосовувати фасилітацію
• Вирішується нова задача; • Потрібний творчий підхід; • Необхідність залучення учасників групи та прийняття ними відповідальності за результат роботи.	• Відсутня чітка ціль групової роботи; • Необхідна конфіденційність; • Рішення очевидне для всіх і лежить на поверхні; • Брак часу для ухвалення рішень; • Більшість учасників й без того погодиться з рішенням, а загальне погодження не дуже важливе.
• У співробітників є базові знання та необхідний досвід для вирішення задач, але вони не можуть знайти рішення без організації спеціальної процедури; • Учасники приймають принципи проведення фасилітації й готові їм слідувати.	• Учасники не мають ані досвіду, ані знань у сфері, яку розглядають; • Відсутнє бажання приймати поставлену ціль; • Відсутнє бажання брати участь у процесі; • Неактуальна тема для учасників; • Існує упередження в неефективності методу; • Негативне ставлення до процесу чи людей, які беруть у ньому участь.
• У фасилітатора та учасників рівноправні позиції; • Учасники довіряють фасилітатору; • Відповідальність за результат лежить на всіх учасниках, а відповідальність за процес фасилітації – на фасилітаторі; • Відповідальність за дотримання процедури фасилітації лежить на учасниках.	• В учасників відсутня довіра до фасилітатора, існують сумніви щодо його/її компетентності чи зацікавленості.

Відомий фасилітатор Майкл Вілкінсон сформував певний контрольний перелік пунктів/запитань для фасилітаторів і замовників фасилітації, на підставі яких ухвалюють рішення щодо проведення фасилітації.

Якщо у вашій ситуації більшість відповідей стоїть у колонці «Не використовуйте фасилітацію» – знайдіть альтернативний спосіб вирішення задач. Можливо, потрібна модерація або професійна допомога при вирішенні конфлікту – медіація, чи, може, задача полягає в тому, щоби підвищити рівень компетенції учасників – тоді застосуйте тренінг.

Не використовуйте фасилітацію**Використовуйте фасилітацію****Чи прийнято остаточне рішення?****Так!****Ні!****Чи питання достатньо важливе, аби витратити часові, фінансові та організаційні ресурси для проведення фасилітаційної сесії?****Так!****Ні!****Чи потребує пошук рішення глибшого розуміння й аналізу ситуації, а також залучення експертизи, бачення багатьох людей?****Так!****Ні!****Чи може ухвала рішення вимагати згоди чи зміни в поведінці людей/групи?****Так!****Ні!****Чи достатньо відкриті, довіряють одне одному потенційні учасники і чи мають вони причини/мотивацію для ухвалення спільного узгодженого рішення?****Так!****Ні!****Чи є ситуація або пов'язана з нею інформація занадто складною, що вимагає високого рівня експертизи, або занадто конфіденційною?****Так!****Ні!**

1.3. РОЛІ ФАСИЛІТАТОРА ГРОМАД ТА ДОПОМІЖНІ РОЛІ

Під час управління проєктами роль професійного фасилітатора – одна з багатьох необхідних. Важливо розрізнати функції ролей, що їх ви виконуєте як **фасилітатор/фасилітаторка громад Проєкту***, і грамотно їх поєднувати. У різних ситуаціях на перший план виходитиме та чи інша роль.

Менеджер/менеджерка має чітке та визначене бачення ситуації, організаційної задачі чи проблеми. Існує заздалегідь визначене і зрозуміле для членів групи/команди рішення, наприклад, усталені процедури «Карітасу», і задача менеджера – надати чіткий інструктаж співробітникам у межах проєкту, представникам партнерів у громадах (приміром, надання чи запит документів, обмін офіційними листами, організація заходів із технічного боку, співпраця з експертами) та проконтролювати виконання цього рішення. Відповідальність менеджера лежить у межах його/її повноважень.

Лідер/лідерка також має чітке та визначене бачення ситуації або проблеми, але за умов, коли немає заздалегідь ухваленого рішення або рішення не є цілком зрозумілим для співробітників – ухвалює рішення самостійно або за участі команди, роз'яснює ті чи інші аспекти рішення для співробітників та представників партнерів у громадах, визначає відповідальних та контролює його втілення, беручи відповідальність на себе.

Фасилітатор/фасилітаторка може не мати ясного уявлення про ситуацію чи проблему (наприклад, потреби місцевих спільнот у громаді). Це дає змогу бути повністю неупередженим/неупередженою під час роботи з групою, зокрема з керівниками ОМС, місцевими КП, НУО. Фасилітатор/фасилітаторка не має або не пропонує відомих йому/їй експертних рішень. Натомість супроводжує групу/команду в проясненні проблеми та пошуку шляхів вирішення, залучає присутніх до добровільного розподілу відповідальності.

Чим відрізняється фасилітатор від модератора?

Фасилітатор:

- Організовує простір, створює дизайн сесії для спільних активностей у групі за змістом і запитом замовника. Якщо менеджер сам виступає замовником – іноді варто доручити проведення наради/зустрічі/фасилітації відповідальному співробітникові, зовнішньому професійному фасилітаторові або переконатися, що ви як менеджер/менеджерка зможете зберігати нейтральну позицію протягом обговорення, не впливаючи на ухвалення рішень учасниками.
- Слідую процесу розширення проблематики, обробки групою актуального змісту та узагальнення спільних результатів – коли є потреба досягти справді консolidованої думки, знайти дійсно нове рішення або важлива

мотивація та розвиток креативного потенціалу учасників, підвищення рівня їхньої відповідальності.

Модератор:

- **Організовує процес ефективного обміну інформацією, коли важливо зберегти часові рамки і НЕ стоїть задача розробити нові креативні ідеї або не йдеться про пошук нетривіальних рішень** – швидше відбувається обмін думками чи підходами (інформування);
- Проводить конференцію або дискусію **без поставленої задачі досягти спільної позиції чи інтегрованого рішення** (з метою інформування одне одного про різні позиції, ознайомлення з позиціями в експертній чи політичній площині);
- Керує процесом ухвалення нагального рішення **в стислий час, коли якість рішення менш важлива за швидкість його ухвалення.**

Варто також зазначити, що терміни «модерація» і «фасилітація» фахівці можуть вживати як синоніми – зокрема, у німецькомовній культурі фасилітаторів також називають модераторами(!).

Особлива задача модератора – це підтримка регламенту події, організація запрошення учасників, технічна та смислова підтримка процесу обговорення, дизайн якого заздалегідь сплановано організаторами(!).

У той час як фасилітатор самостійно визначає методи та формати для досягнення групою поставлених цілей, готовий до викликів, зміни формату, відкритий до нових шляхів та змін траєкторії руху групи – модератор чітко слідує заздалегідь прописаній (часто не ним/нею самим/самою!) програмі й допомагає присутнім виконати зазначені в регламенті кроки.

Модерація буває необхідною для панельних дискусій, експертних виступів і конференцій. Її мета обмежується якісним інформуванням присутніх стосовно ключових смислів, документів і рішень, а також турботою про комфорт присутніх та їхнє орієнтування в просторі події (місце, час та черговість проведення активностей, трансфер до місця події та їжа, логістична злагожденість усіх елементів події).

Водночас деякі ключові принципи в роботі фасилітатора і модератора схожі між собою.

Модератор – принципи роботи:

- **Зберігає свою нейтральність** – не представляє власних інтересів чи інтересів однієї зі сторін; не вирішує, що правильно, що неправильно, а дбає, щоб учасники зустрічі висловили свої ідеї, думки, побоювання, ставили

запитання; **письмово фіксує ці запитання**, якщо це передбачено сценарієм конференції;

- Оголошує та погоджує з аудиторією **правила й завдання зустрічі**; ставиться до кожного учасників, незалежно від статусу та особистих пересторог, **з однаковою повагою та увагою**;
- Дбає про **доступність** необхідних проєктних **документів**, досліджень тощо; учасникам, які не вміють під час виступу добре висловити своїх думок, **допомагає сформулювати** свою **позицію**, дбає про пояснення фахових термінів; відповідає за **фіксацію** (протокол) **результатів** зустрічі – для адміністративних потреб, наприклад, занотовує порядок (іноді зміст) коментарів після виступу спікера;
- Забезпечує **прозорість процесу**, починаючи від процедури запрошення й завершуючи доступністю протоколу зустрічі;
- Дбає про дотримання **часових меж і правил** у рамках порядку денного зустрічі;
- Піклується про **приємну атмосферу** зустрічі (комфорт у приміщенні, харчування, хороший настрій тощо);
- **Організовує роботу** учасників у групах, якщо вона передбачена в межах конференції, наприклад, узгоджує, хто стежить за часом, занотовує думки, представляє результати;
- Веде розмову в групі **тактовно**, не домінуючи над її учасниками.

**Інші підтримувальні ролі, які можуть бути корисними
для налагодження процесів у громаді – медіатор і тренер**

Тренер/тренерка

- **Це запрошений експерт/експертка із навчання дорослих (або керівник чи співробітник, що має відповідні компетенції), який/яка допомагає учасникам опанувати нові знання та навички**;
- Презентує для учасників нові знання та інформацію в доступних форматах;
- Створює простір для апробації нових навичок (вправи та завдання);
- Приділяє увагу якості виконання учасниками поставлених у межах тренінгу задач та надає якісний зворотний зв'язок на індивідуальному і груповому рівнях.

Медіатор/медіаторка

- **Це спеціально запрошена нейтральна третя сторона в процесі вирішення конфлікту (може діяти як один/одна, так і група медіаторів)**;
- Відповідає за процес пошуку рішення – актуального та визнаного обома сторонами конфлікту (зустрічі обох сторін та індивідуальні сесії відбуваються за визначеними правилами і форматами);
- Допомагає сторонам у проясненні їхніх потреб та інтересів під час розв'язан-

ня конфлікту, завдяки чому сторони самі знаходять прийнятне для них вирішення ситуації;

- Дотримується принципів добровільності, рівноправності та самовизначення сторін у процесі медіації, а також зберігає свою нейтральність як медіатора, конфіденційність стосовно змісту та процесу медіації.

РОЗДІЛ II

Робота в громадах із зацікавленими сторонами



2.1. КЛЮЧОВІ ЕТАПИ РОБОТИ З ГРОМАДОЮ

Робота «Карітасу України» з метою розвитку громад та посилення соціальної згуртованості **спирається на принцип партисипації** (від англ. participate – «брати участь»). Тут ідеться про громадську чи громадянську участь у вирішенні спільних задач громади, залучення громадян до ухвалення рішень на рівні громади (учасницьке ухвалення рішень), учасницьке управління. Це означає участь мешканців громади, ініціатив і місцевих організацій у заходах, спрямованих на поліпшення якості життя в громадах шляхом вирішення питань, що становлять суспільний інтерес. Існують два види участі: громадська (Civic Engagement) та публічна (Public Participation).

Громадська участь (громадянська, горизонтальна) – самоорганізація членів певної громади для спільного ухвалення рішень та вирішення конкретних проблем. Типи горизонтальної громадської участі:

- **Волонтерство** – участь у діяльності, яка приносить користь іншим людям або своїй громаді;
- **Благодійність/збір коштів** – збір ресурсів (наприклад, грошей, їжі, одягу тощо);
- **Навчання послуг** – вирішення реальних потреб громади через навчання учасників надавати певні послуги, необхідні громаді; учасники застосовують те, чого навчилися, і просувають це навчання шляхом активної участі;
- **Активізм/адвокація** передбачає здійснення соціальних змін, демонстрацію підтримки, привернення уваги до певної проблеми чи її розв'язання;
- **Громадянська освіта** – набуття знань про громаду, уряд та соціальні питання;
- **Соціальні інновації** – поєднання інновацій, винахідливості й можливості вирішення критичних гуманітарних, соціальних та екологічних проблем шляхом розробки бізнес-моделей, продуктів чи послуг.

Публічна партисипація (вертикальна) – участь мешканців у формуванні та реалізації державної або місцевої політики; взаємодія громадян із місцевими, регіональними й центральними органами влади. Участь громадськості в процесі ухвалення владних рішень (Public Participation) знаходить свою реалізацію у відносинах «громада-влада».

Зацікавленими сторонами/стейкхолдерами такої участі виступають:

- представники органів місцевого самоврядування (ОМС) та місцевих (військових/цивільних) адміністрацій;
- організації громадянського суспільства – неурядові/громадські організації (НУО/ГО), благодійні організації (БО), благодійні фонди (БФ), професійні або інші тематичні спілки, асоціації та громадські об'єднання;
- громадські активісти та ініціативи – групи, які не мають формальної зареєстрованої організації, але активні на рівні громади;
- окремі громадяни;
- широка громадськість.

Завдяки публічній участі **влада має змогу вживати заходи, які відповідають реальним потребам громадян та гарантують прозорість ухвалення рішень**, що своєю чергою сприяє підвищенню рівня довіри.

Виходячи з досвіду роботи «Карітасу України» під час війни², обидва види партисипації необхідні для підтримки життєстійкості та згуртування громад, розвитку їхнього потенціалу та залучення необхідних ресурсів для подолання викликів надзвичайних ситуацій.

Ключові етапи роботи з громадами

У кожному окремому випадку активними в громаді можуть виявитися різні стейкхолдери, тобто зацікавлені сторони. Водночас виключно важлива **ініціатива Проєкту* з інформування цих стейкхолдерів про можливості співпраці з «Карітасом» і налагодження контактів** із представниками органів влади та ключовими стейкхолдерами задля подальшого дослідження потреб громади та створення оптимальних умов і форматів співпраці між усіма зацікавленими сторонами.

1. Аналіз інформаційного простору щодо громади, встановлення перших контактів – вивчення сайтів, інформації з відкритих джерел, інформаційних баз «Карітасу України» тощо, а також збір доступних особистих контактів, пов'язаних із громадою; пошук «холодних» і «тепліх» контактів, налагодження будь-яких можливих зв'язків – від голів і співробітників ОМС до лідерів локальних ініціатив та НУО, які опікуються проблемами громади.
2. Звернення до ОМС із презентацією Проєкту*, залучення голів і працівників профільних департаментів до обговорення можливостей співпраці з «Карітасом»; визначення в процесі налагодження комунікації ключових груп стейкхолдерів громади, їхніх потреб та інтересів, а також ресурсів і нагальних потреб громади, виходячи з бачення влади. Підписання меморандуму як надійної основи для подальшої співпраці.
3. Інформування громади про діяльність Проєкту* – це наскрізна задача від початку, під час перебігу і до завершення проєкту, яка сприяє залученню широкого кола мешканців до взаємодії між собою та з Проєктом*, а також активізує локальні ініціативи, залучає волонтерів та інші НУО.
4. Дослідження потреб стейкхолдерів у громадах для творення взаємодії і планування спільних проєктних заходів. / **«2.5. Оцінка потреб громади» на сторінці 45 та «2.6. Робота зі стейкхолдерами» на сторінці 50.** Створення подій/заходів, під час яких стейкхолдери генерують ідеї проєктів підтримки/допомоги/розвитку всередині громади та/або навчаються ключових компетенцій – більшість локальних проєктів передбачають участь місцевих ініціатив, ГО, БО, БФ на інших ОГС за організаційної та/або експертної підтримки (зокрема, фасилітації) представників Проєкту*.

² Тут і надалі: війна – це повномасштабне вторгнення росії в Україну, що почалося 24 лютого 2022 року.

Вразливі категорії стейкхолдерів (люди з інвалідністю та їхні сім'ї, ВПО та ін.) долучаються до подій, організованих за Проєктом*, та поступово розвивають здатність гуртуватися заради кращого задоволення власних потреб у взаємодії з іншими стейкхолдерами громади. / від «3.6. Як залучати та обирати людей у групу» на сторінці 85 - до «3.8. Поєднання онлайн- і офлайн-підходів у роботі з громадою» на сторінці 89. Підтримка та розвиток місцевих ініціатив, волонтерських груп та ОГС у громадах для посилення організаційної спроможності, творення команди та мобілізації ресурсів (наприклад, написання соціальних проєктів, допомога з юридичною реєстрацією організації, пошук грантів, фандрейзинг тощо).

5. Посилення взаємодії й розвиток сталості – етап, коли спільноти в громаді за підтримки Проєкту* напружували як спосіб визначення потреб, так і механізм їхнього задоволення, включно з ефективними в певній громаді форматами взаємодії між усіма зацікавленими сторонами – від бенефіціарів до НУО/ініціатив та місцевих КП і ОМС. Подальша підтримка взаємодії з громадами, обмін інформацією. / від «5.3. Чутливість до конфлікту як підхід у роботі з громадами та групами» на сторінці 119 - до «Розділ VI. Що далі? Як будувати довготривале партнерство в громадах» на сторінці 121 .

2.1.2. Ініціювання співпраці з громадою: досвід фасилітаторів

«Ініціює зустріч (з ОМС) фасилітатор, рідше – самі представники ОМС. Попередньо комунікація відбувається дистанційно. Залежно від цілей, долучаються інші стейкхолдери. Контакти починаються з визначення гравців та їхніх екстрених потреб, а також з оцінки власних можливостей громади. Важливо зважати, чи ваш проєкт є проєктом екстреного реагування (тоді – контакти з головами й керівництвом для визначення та задоволення нагальних потреб), чи це буде стала спокійна співпраця, де важливе визначення гравців, бо ми не знаємо, у яких взаєминах НУО і керівництво: можна починати співпрацю разом чи краще окремо», – фасилітатор громад «Карітасу Запоріжжя».

«Пошук осіб із числа представників ОМС, налагодження комунікації, виявлення потреб. Після цього – виїзд у громаду, знайомство з ситуацією на місці. Виявлення лідерів у громаді, які хочуть впливати на зміни в ній. Цим лідерам – презентація, чим ми можемо бути їм корисними. Після отримання запитів – робота з лідерами. Ініціюємо більше ми (Проєкт), але потім приєднуються інші охочі на всіх етапах, передають інформацію одне одному. Часто плануєш працювати з одними, а залишаються і продовжують – інші», – фасилітаторка громад «Карітасу Донецька» в Дніпрі.*

«Шукала контакти керівництва громади (голова, заступник, фахівець із соцроботи), потім – представників ініціативних груп, ГО, далі проводили опитування,

фокус-групи, інтерв'ю про потреби, включно з ВПО», – фасилітаторка громад «Карітасу Чернівців» у межах проєкту «Долаючи розломи».

«Найкраще працювали контакти з адміністрацією й розповідь про свій досвід роботи з людьми в потребі. Матеріальна допомога працювала позитивно. Тепер інші обставини й потреби людей. Варто говорити про працевлаштування, підтримку підприємництва, самозарадності», – фасилітаторка громад «Карітасу Коломиї».

«Головне – пошук і налагодження зв'язків... Громада може бути не лише територіальна – це різні місцеві об'єднання... Мета (фасилітатора) – зв'язки з місцевими сільськими радами... Я була депутатом місцевої ради – використала власні контакти... Звернулася до груп мам і жінок, зокрема», – фасилітаторка громад «Карітасу Кам'янського».

«Спочатку – налагодження контактів із місцевими ініціативними групами, з головами місцевих рад. Дізнавалися про потреби в громадах. Важливо було розпочати, далі бенефіціари ділилися нашими контактами самостійно, долучаючи інших зацікавлених», – фасилітаторка громад «Карітасу Волині».

«Пошук контактів керівництва громади, керівників відділів/управлінь. Розповідаю про наш проєкт, питаю, чи зацікавлені в співпраці. Далі готую виїзд команди в громаду: 3-4 кейс-менеджери, 2 психологи. Запрошуємо на цю зустріч до 20 осіб з інвалідністю, різні впливові групи. Проводимо фасилітаційну сесію на тему: «З якими проблемними питаннями зустрічаються люди в громаді?»» – фасилітаторка громад «Карітасу Одеси».

«Мали спочатку номер телефону і «холодний» контакт. Наступні громади самі дізнавалися номери телефонів і вже передавали одне одному. Інші проєкти розвивалися по знайомих контактах. Грошова допомога йшла як за нашим, так і за іншими проєктами... Передача інформації відбувалася неформально», – фасилітатор громад «Карітасу Хмельницького».

Отже, для початку Проєкту* дуже важливі такі дії:

1. Пошук і налагодження контактів із представниками громади, волонтерами, місцевими ініціативами;
2. Налагодження співпраці з ОМС, окреслення з керівниками департаментів їхнього бачення потреб громади та пояснення можливостей і вигод Проєкту* для громади через залучення різних стейкхолдерів;
3. Інформування всіх зацікавлених мешканців громади про Проєкт*.

Однак, зрештою, реальна послідовність ваших дій як фасилітатора/фасилітаторки громади щоразу залежатиме від конкретної громади, наявних контактів та особистих зв'язків, використання бази даних «Карітасу», допомоги колег і вашої власної активності.

2.1.3. Кращі практики входу в громаду

Виходячи з досвіду фасилітаторів, найуспішніше працюють такі практики:

1. Дистанційно домовлятися про зустрічі, але **виїжджати зрештою в громаду особисто** – і знайомитися як із представниками органів влади, так і місцевих організацій, а також із активними мешканцями й мешканками.
2. Важливо **якісно надати точкову допомогу громаді, що продемонструє людям і керівництву можливості** Проєкту*, покаже очевидний результат/користь.
3. **Попередня оцінка наявних ресурсів громади – що вже є і на кого можна спиратися.** Важливо визначити основних стейкхолдерів та їхнє профільне спрямування, виявити ініціативні групи й волонтерські ініціативи.
4. **Якісна інформаційна кампанія:** *«Широка інформаційна кампанія передувє гарному входу в громаду. Далі – масштабна комунікація зі стейкхолдерами, подальші кроки – дружні зв'язки з місцевими мешканцями, загальна співпраця з ГО та БФ громади. Широкомасштабна інформаційна кампанія – це головне! Нам є що запропонувати (не на словах!), ми маємо дієві інструменти, матеріальні речі та інше. Я шукав громадські групи-канали в соцмережах – у телеграмі, WatsApi, фейсбуку. Підписувався і кидав оголошення про проєкт, стукав у двері до місцевих ЗМІ, звертався через ОМС – оголошення на сайті місцевої ради», – фасилітатор громади «Карітасу Івано-Франківська».*
5. **Проста й безпосередня комунікація з представниками місцевих спільнот:** «Варто приходити такими ж простими, як і вони – бути тими, на кого можна спертися. Люди будуть радити іншим приходити на зустрічі, які їм сподобалися – відбуватиметься самостійне приєднання...» – фасилітаторка громади «Карітасу Кам'янського».
6. **Надати пропозиції можливих заходів і приклади результатів** із досвіду Проєктів «Карітасу» в інших регіонах.
7. **Організувати обговорення** щодо згуртування, вирішення задач, проблем, викликів і можливостей у громаді: *«Що для вас означає згуртованість? Довіра? Співпраця? Як ми маємо діяти разом? Які існують потреби? Які ресурси вже є і які ще потрібні?»*
8. **Цікавитися реальними потребами мешканців громади й надавати безпечні формати для збору інформації про ці потреби:** *«Легке запрошення на затишний теплий вечір із кавою, чаєм і печивом, з можливістю анонімно записати свої потреби. Була дошка потреб, на якій бенефіціари могли додати на стікерах потребу, не озвучуючи, кому вона належить. На взаємному*

спілкуванні ми групували потреби для їхнього майбутнього опрацювання», – фасилітаторка громади «Карітасу Волині».

9. **Звертати увагу на зміну потреб у громадах – із суто гуманітарних до стійкості, працевлаштування, підприємництва та самозарадності:** *«Громади вже потребують не гуманітарної допомоги, а частіше роблять запит на освітню підтримку», – фасилітатор громади «Карітасу Києва».*
10. **Слухати важливіше, ніж говорити самим.** *«Уникати тиску на спільноти в громаді гучними гаслами: «Я спеціаліст, я знаю, що для вас краще». Треба навчитися більше слухати, ніж говорити», – фасилітаторка громади «Карітасу Волині».*
11. **Влада має власний досвід та відмінні підходи до роботи від тих, що застосовує неурядовий сектор, а тому, зважаючи на це – треба думати над новими інструментами у взаємодії з органами влади.**

«Із досвіду найкраще працює, коли на зустрічі з представниками ОМС ми презентуємо досвід, як мережа «Карітасу» вже працює з різними цільовими групами, наприклад із ВПО. Адже з 2022 року, коли почалася війна, часто ОМС почувалися розгубленими й не розуміли, як організувати допомогу для ВПО. Також, якщо змога, важливо щось привезти в громаду, наприклад гуманітарну допомогу», – фасилітатор громад «Карітасу Коломий».

«Коли ми вже налагодили співпрацю з головою чи представником ОМС однієї громади, тоді в них брали номери телефонів представників з інших громад, і далі було легше взаємодіяти. Фактично по знайомих контактах ішли, бо вже була база контактів. Надалі громади самі нас знаходили, адже бачили, що ми реально допомагаємо. Зараз представники громад самі телефонують та висловлюють зацікавлення в співпраці з «Карітасом»», – фасилітатор громад «Карітасу Хмельницького».

2.2. КОМУНІКАЦІЯ ФАСИЛІТАТОРА ГРОМАД ІЗ ПРЕДСТАВНИКАМИ ОМС ТА ДЕРЖАВНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

Мережа організацій «Карітасу України» як благодійна організація представляє громадянське суспільство. Фасилітатори з роботи з громадами покликані налагоджувати співпрацю з усіма представниками громади, як з органами влади та місцевого самоврядування, так і з громадськими, благодійними організаціями, волонтерами та окремими громадянами з метою консолідації зусиль усіх сторін для вирішення нагальних задач у громаді.

2.2.1. Взаємодія органів влади та громадянського суспільства і роль фасилітатора громад мережі «Карітас»

Публічна партисипація (Public Participation) – це «вертикальна» взаємодія громадян із владою, участь мешканців у розробці та ухваленні рішень на місцевому рівні, у формуванні й реалізації державної або місцевої політики. За умов повномасштабного вторгнення в Україні можуть і мають паралельно працювати як класичні підходи у взаємодії «влада – громада», пов'язані з системною підтримкою розвитку громадянського суспільства та активності місцевих НУО й ініціатив, так і підходи **екстреного реагування**, наприклад, програма SCLR (Survivor Community-Led Response або «Реагування на кризу, кероване громадою»). Останні передбачають зміни в організаційній культурі та інституційних відносинах заради збереження життя й задоволення першочергових потреб громади.

Як розпочати взаємодію з місцевою владою?

1. Уважно вивчити сайт громади.

Із переліком українських громад та доступу до їхніх офіційних сайтів можна ознайомитися на офіційному ресурсі «Децентралізація в Україні»: <https://decentralization.gov.ua/newgromada>.

2. Знайти «теплі» контакти в базі даних.

Для швидкого та якісного налагодження контактів у громаді можна скористатися також **базою даних громад мережі «Карітасу України»**, що містить перелік громад та організацій, із якими вже налагоджено співпрацю. Доступ до бази даних громад надають працівники «Карітасу України» (менеджер із роботи з громадами та менеджер із моніторингу та оцінки).

Найкращі результати в налагодженні співпраці дає наявність **рекомендацій і «тепліх» контактів із працівниками ОМС**. Більшість організацій «Карітасу» вже мають налагоджені контакти з представниками ОМС у багатьох громадах, тож спершу ви можете звернутися до колег з інших проєктів або до отця-директора та запитати, з ким найкраще почати розмову щодо налагодження співпраці та реалізації конкретних заходів.

3. Організувати першу зустріч.

Для кращої взаємодії та налагодження зв'язку з новою громадою **першу зустріч із Головою ТГ та його/її командою варто провести разом з отцем-директором із метою формування та обговорення стратегічних цілей у роботі організації «Карітасу» та громади.**

Основні державні інституції та організації, із якими співпрацюють фасилітатори громад:

- ОМС (сільські, селищні, міські ради та їхні виконавчі органи, обласні ради);
- військово-цивільні адміністрації як тимчасові державні органи, що працюють під час війни;
- комунальні заклади (центри соціальних служб, центри реабілітації для осіб з інвалідністю, геріатричні пансіонати тощо);
- державні організації (освітні та медичні заклади тощо).

4. Зрозуміти ступінь участі громадськості.

Досліджуючи практику участі громадськості в 1960-ті роках при здійсненні проєктів щодо боротьби з бідністю, щодо містобудування та охорони здоров'я, американська дослідниця Шеррі Арнштайн запропонувала **модель «Сходів» участі громадськості, що впорядковувала та класифікувала рівні участі громадськості в прийнятті рішень на місцевому рівні** від фактично імітації участі до її справжньої форми – партнерства, делегування повноважень та громадського контролю.

«СХОДИ» УЧАСТІ ГРОМАДСЬКОСТІ (ЗА ШЕРРІ АРНШТАЙН, 1969 Р.)



Рисунок 1. Рівні участі громадськості за Шеррі Арнштайн, 1969 р.

Встановлюючи зв'язок із представниками ОМС, **фасилітатору/фасилітаторці громад варто поцікавитися, який рівень залучення громадськості в певній громаді.** Це питання можна ставити відкрито, якщо ви маєте «теплі» контакт і достатньо довіри при спілкуванні, або ж мати його на думці до слушного моменту, оскільки воно є досить чутливим для представників влади. Часто представники ОМС не мають досвіду в співпраці з місцевими НУО і ще не встигли скористатися всіма перевагами такого

співробітництва. Одна з задач фасилітатора/фасилітаторки громад Проєкту* – посприяти **зняти напругу** в цьому питанні, розбудовуючи конструктивні відносини з представниками ОМС, показуючи кращі практики взаємодії на власному прикладі.

4. Підготувати офіційні листи.

Важливим технічним кроком та інструментом легітимації в процесі налагодження співпраці Проєкту* «Карітасу України» з представниками ОМС є **написання і спрямування офіційних листів для інформування про Проєкт** із переліком послуг, що їх може надати організація «Карітас», а також підписання меморандумів/договорів про співпрацю щодо спільної діяльності в певному напрямку на благо громади.

Рекомендації щодо оформлення та приклади таких листів містяться в **«Додаток 1» на сторінці 136** Рекомендації щодо оформлення та приклади меморандумів/договорів ви знайдете в **«Додаток 2» на сторінці 137**

Офіційні листи – це інструмент для налагодження офіційно-формальної співпраці з ОМС та інформування про діяльність організації «Карітасу». Потому зазвичай підписують меморандум про співпрацю, мета якого – проведення спільних заходів, реалізація програм і проєктів у сфері соціального захисту малозабезпеченого населення громади. Таке співробітництво здійснюється на засадах колегіальності, взаємної відкритості, достовірності в наданні інформації, узгодженості дій та об'єднанні ресурсів.

Рада Європи в документі «Кодекс рекомендованих норм участі громадськості в процесі прийняття рішень» (2009 р.) визначила такі **рівні партисипації**:

- **Інформування** – отримання громадянами інформації від органів влади;
- **Консультація**: органи влади просять громадян та/або неурядові організації висловити свою думку щодо конкретного питання чи процесу, передбачається врахування цих думок при ухваленні рішень;
- **Діалог** – спілкування для регулярного обміну думками або для вироблення спільного рішення (рекомендації, стратегії чи законопроєкту);
- **Партнерство** передбачає спільну відповідальність на кожному етапі ухвалення управлінських рішень.

Для більшого розуміння представниками ОМС теми партисипації та ролі Проєкту* варто **пояснювати на прикладах, як працює взаємодія влади та громади** в інших країнах та/або в досвіді «Карітасу України».

На підставі досвіду Польщі, де постановою «Про публічну користь та волонтерство» від 2003 року держава зобов'язала інституції місцевого самоврядування створювати програми співпраці з неурядовими громадськими організаціями (НУО), було законодавчо визначено **два основні типи співпраці**: секторний і системний. **Секторний напрямок** переважно стосується короткотермінових проєктів соціального спрямування. **Системний напрямок** націлений на створення норм і правил довгострокової

співпраці між місцевим самоврядуванням та неурядовими громадськими організаціями в усіх сферах, що стосуються життя тієї чи іншої територіальної громади.

Співпраця «Карітасу» з ОМС в Україні зазвичай **починається з короткотривалих проєктів гуманітарного чи соціального характеру й далі може сприяти розвитку системної співпраці** місцевих НУО та ОМС, згуртовуючи громади.

Форми взаємодії влади та громади, можливі в рамках системної співпраці:

- **спільні консультації** щодо ухвалення тих чи інших рішень, що стосуються життя громади;
- **участь НУО у спільному визначенні стратегії місцевого розвитку**, зокрема – регіональних планів розвитку;
- окреслення умов і процедури формування **дотацій із місцевого бюджету на програми НУО, що мають на меті реалізацію інноваційних проєктів** у межах місцевої громади;
- **участь НУО в тендерах** на виконання тих чи інших публічних завдань;
- **формування місцевих законопроєктів** (рішень місцевих рад), що комплексно окреслюють цілі, механізми і форми співпраці самоврядування та НУО;
- **НУО набуває право використовувати ресурси** місцевої інфраструктури, інформації, експертів, інформаційних каналів тощо.

2.2.2. Законодавчі механізми реалізації програм місцевого розвитку в Україні щодо надання соціальних послуг у громаді

Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначена можливість делегування органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування повноважень щодо реалізації відповідних програм місцевого розвитку й надання соціальних послуг громадським та благодійним організаціям, яким вони у таких випадках надають фінансову та матеріальну допомогу, а також здійснюють контроль за реалізацією наданих повноважень, зокрема за цільовим використанням виділених коштів. Також *Закон України «Про соціальні послуги»* та інші нормативно-правові акти наділяють органи місцевого самоврядування правом залучати до надання соціальних послуг надавачів соціальних послуг недержавного сектору. Надання фінансування для ОГС здійснюється здебільшого через конкурси, що їх проводять підрозділи обласних державних адміністрацій, відповідальні за питання внутрішньої політики та комунікацію з громадянським суспільством. Важливо розуміти ці механізми і те, як вони реалізуються на рівні кожної громади, оскільки це дає змогу використовувати кошти місцевого бюджету для соціально важливих проєктів громади. Організація «Карітас» може стати тим надавачем соціальних послуг, який буде системно реалізовувати місцеві програми та проєкти за державні кошти. **Тут завдання фасилітатора/фасиліторки громад** полягає в тому, щоби знати про такі можливості та вчасно сигналізувати про них місцевому координатору й директору.

У «Програмі співпраці одиниць територіального самоуправління і неурядових організацій Польщі» було окреслено 24 основні **напрями співпраці ОГС (організацій громадянського суспільства) та місцевої влади в таких сферах:**

- суспільна допомога (бідним і недієздатним особам);
- благодійна діяльність;
- підтримка традицій і культури поляків;
- турбота про збереження «польськості»;
- турбота про національні меншини;
- охорона і пропаганда здорового способу життя;
- боротьба з безробіттям;
- забезпечення прав жінок;
- охорона довкілля;
- пропаганда захисту батьківщини тощо.

За матеріалами проекту USAID «Громада – влада: діалог, довіра, дія» (там ви можете знайти інші приклади, посилання в списку літератури)

Виходячи з досвіду роботи проектів «Карітасу України», задля взаємодії органів влади та громадянського суспільства ми використовуємо, зокрема, такі механізми залучення:

- консультації з громадськістю;
- участь у громадських радах;
- участь у робочих групах;
- громадські слухання;
- інформаційні запити до органів державної влади тощо.

Важлива задача фасилітатора/фасилітаторки громад щодо взаємодії з представниками ОМС на етапі налагодження зв'язку полягає в тому, щоби **викликати початкову зацікавленість до зазначених вище механізмів залучення громадськості, зняти застереження** щодо залучення НУО до діяльності на рівні громади, а під час наступних етапів співпраці – планування, реалізації та аналізу Проекту* – **розвивати довіру і залученість представників влади до постійної системної взаємодії** з «Карітасом» та місцевими ініціативами і НУО.

Співпраця органів влади й місцевого самоврядування з організаціями громадянського суспільства – це ознака демократичного суспільства, у якому потреби громади лежать в основі державної політики. Своєю чергою, «третій сектор» (НУО) сприяє підконтрольності держави суспільству, налагодженню публічного взаємозв'язку громади й органів влади на засадах відкритості, публічності й партнерства. Усі рішення на місцевому рівні мають і можуть бути узгоджені між владою та громадськістю.



Детальніше про можливості щодо перспектив розвитку взаємодії влади і громади можна дізнатися в документі «Існуючі механізми співпраці органів державної влади з організаціями громадянського суспільства в контексті реалізації національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні 2016-2020 рр.»

<https://www.osce.org/files/f/documents/e/d/303331.pdf/>

Людство досі:

- випробовує партисипативні інструменти;
- аналізує їхню ефективність у світі, який швидко змінюється;
- критикує та добирає нові найбільш відповідні часу й контексту інструменти взаємодії влади та громади.

Тому фасиліторам громад у Проєктах* «Карітасу» варто:

- досліджувати доступні та актуальні для кожної громади інструменти й методи партисипації;
- активно залучати представників ОМС та ДА до співпраці з місцевими НУО та ініціативами;
- допомагати формувати довіру між владою та громадою в спільних проєктах.

2.3. КОМУНІКАЦІЯ З ГРОМАДСЬКИМИ ОБ'ЄДНАННЯМИ, ВОЛОНТЕРАМИ ТА АКТИВНИМИ МЕШКАНЦЯМИ Й МЕШКАНКАМИ

2.3.1. Принципи та цінність співпраці з громадськими об'єднаннями

Після повномасштабного вторгнення росії до України «Карітас» зіткнувся з новими викликами. Співпраця з громадськими об'єднаннями стала необхідністю для розвитку громад і територій. Громадські об'єднання, будучи інструментами впливу, стають каталізаторами змін, а їхнє знання місцевих особливостей визначає напрями розвитку та впливає на якість соціального життя.

Громадські об'єднання виступають важливими посередниками між громадянами та владою, сприяючи збереженню демократичних цінностей та забезпеченню голосу громади в ухваленні стратегічних рішень. Саме через цей обмін ідей і думок відбувається формування суспільного консенсусу та планування спільних ініціатив.

Представники та представниці громадських організацій часто бувають першими, хто відгукується на пропозиції «Карітасу України» щодо співпраці. Саме громадські організації, ініціативні групи, активні мешканці й мешканки стають своєрідними провідниками ідей «Карітасу України» в громади, а тому варто приділяти окрему увагу побудові ефективної комунікації з ними.

Коли ми розпочинаємо співпрацю, важливо сприймати місцеві громадські організації як рівноправних партнерів, цінувати їхню експертизу та унікальну роль у громаді, адже:

- Громадські об'єднання – це голоси громади: громадські активісти є ключовими представниками громад, їхні голоси важливі для реалізації актуальних програм і проєктів «Карітасу України»;
- Локальний контекст: громадські активісти розуміють місцевий контекст краще за всіх, що дозволяє адаптувати проєкти до конкретних потреб та реалій;
- Підвищення довіри: спільна робота з активістами підвищує довіру всієї громади до «Карітасу України» та сприяє плідній співпраці в майбутньому.

У комунікації з громадськими активістами варто враховувати такі принципи:

- Відкритість та відвертість: важливо бути відкритими щодо мети та цілей співпраці, ділитися детальною інформацією щодо діяльності «Карітасу України» та поточних проєктів організації;
- Слухання: уважно вислухати думки активістів надзвичайно важливо як для побудови довіри, так і для збору ключової інформації про громаду та вивчення її потреб;
- Виконання обіцянок: важливо дотримуватися обіцянок та зобов'язань, які бере на себе «Карітас Україна», та прозоро комунікувати у випадку затримок чи змін у проєктах.

Одним із підходів роботи фасилітаторів «Карітасу» в громадах є діалог. Це дієвий інструмент для побудови стосунків як з інституціями, так і безпосередньо з громадянами. Нині можна зустріти багато посібників, де описано, як організовувати та вести діалог. Ми ж зупинимося на основних аспектах діалогового підходу до роботи з громадськими організаціями.

Людська доступність. Діалоговий підхід витікає з концепції комунікації на рівні людей. Він усуває бар'єри статусів і церемоній, сприяючи вільному обміну ідеями та формуванню спільності без призначення героїв чи офіційних протоколів.

Гнучкість та адаптивність. Діалоговий підхід, хоча і має певну структуру, адаптується до різноманітних потреб, завдань і контекстів. Гнучкість передбачає можливість повертатися до попередніх етапів задля досягнення кращого розуміння та взаємодії або ж навіть змогу передомавлятися в процесі. Це визначає основний процес та забезпечує планування й підтримку учасників фасилітатором/фасилітаторкою.

Трансформація через діалог. Діалоговий процес вбудований у сприяння змінам стосунків та перетворенню. Учасники мають можливість переглядати свої переконання та приймати нові погляди, віддзеркалюючи вплив їхнього досвіду та ідентичності на формування поглядів. Головна мета діалогового підходу полягає в розумінні й прийнятті інших поглядів.

Діалог передбачає взаємне вислуховування, розуміння й повагу до думок інших. Діалог може бути ефективним інструментом для вирішення конфліктів, покращення взаєморозуміння та побудови довіри. Це те, що працює з громадськими об'єднаннями.

Однак, щоби діалог був успішним, необхідно дотримуватися певних умов. По-перше, важливо, щоб у діалозі були представлені різні точки зору. Це означає, що до участі в діалозі необхідно залучати людей із різних соціальних груп і культур, представників різних релігійних і політичних поглядів. По-друге, необхідно забезпечити рівновагу сил між учасниками діалогу. Це означає, що не повинно бути ситуації, коли одна сторона має більший вплив чи авторитет, ніж інші. По-третє, діалог слід проводити в умовах, які сприяють вільному обміну думками. Це означає, що учасники діалогу повинні почуватися в безпеці та мати можливість висловити свою думку без страху за наслідки.

Враховуючи ці умови, ми можемо зробити висновок, що діалог – це важлива можливість для вирішення конфліктів та покращення взаєморозуміння. Однак для того, щоби діалог був успішним, ми мусимо ретельно планувати його проведення й дотримуватися певних правил.

В Україні існує велика потреба в діалозі. Діалог може допомогти знайти шляхи до миру та примирення, а також покращити взаєморозуміння між різними групами населення.

Цей підхід, особливо в контексті війни в Україні, виходить за межі звичайного обміну думками. Він виступає майданчиком для важливих діалогів, які формують спільні пере-

конання та сприяють побудові спільного майбутнього. Тому значну увагу приділяють зустрічам, тематиці й приводам для взаємодії. Громадські об'єднання є такими посередниками і провайдерами для діалогу в громадах. Більше про діалог та діалоговий підхід ми написали у відповідному розділі.

2.3.2. ІНСТРУМЕНТИ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ З ГРОМАДСЬКИМИ ОБ'ЄДНАННЯМИ

2.3.2.1. Інтернет / соціальні мережі

Формальні та неформальні громадські об'єднання зазвичай активно використовують інтернет і соціальні мережі для представлення своєї діяльності, звітування та спілкування з громадою. На момент знайомства з громадою спробуйте знайти тематичні спільноти через пошук у соціальних мережах за назвою громади. Також варто попередньо дослідити наявні зареєстровані громадські організації в конкретній громаді та пошукати в інтернеті інформацію про них. Вивчіть також сайт громади, адже часто там є згадки про волонтерські об'єднання та активні громадські організації й дорадчі органи. Якщо ви натрапили на цікаву активну організацію, спробуйте відразу домовитися про зустріч з її представниками під час візиту в громаду.

2.3.2.2. Навчання та менторський супровід

Часто від ОМС надходить запит до організацій «Карітасу» щодо допомоги в написанні грантових заявок, навчанні фандрайзингу та пошуку фінансування для грантових проєктів. Це також один із важливих напрямків співпраці, зокрема, можливість реалізації спільних із «Карітасом» проєктів на благо громади, де може бути співфінансування з місцевого бюджету.

Навчання також може бути організовано з різних тематик, дотичних до сфери роботи «Карітасу України» або конкретного проєкту, що реалізується в громаді. Під час організації навчань важливе значення має не лише їхній змістовний бік, а й також можливість поспілкуватися з представниками й представницями громадських організацій у неформальній атмосфері, обговорити потенційну співпрацю та наявні виклики громади.

«Ми проводили спільні зустрічі для голів громад (і місцевих НУО та ініціатив), зокрема, тренінги для тих, хто хотів писати проєкти», – фасилітатор громад «Карітасу Хмельницького».

Найчастіше «Карітас» організовує навчання з таких тем: написання й менеджмент проєктів, комунікація в громаді, залучення спільнот та партисипативні практики в проєктній діяльності.

«Як фасилітатор громад я надаю менторську підтримку НУО. Якщо є звернення ініціативних груп щодо створення ГО, то я перенаправляю до юристки проєкту

«Адвокація...», і вона допомагає в цьому питанні або в питаннях наймання працівників до НУО тощо. Також у цьому розділі можна додати, що фахівець із роботи з громадами допомагає в пошуках і написанні проєктів для новостворених ініціативних груп, може залучати фандрайзерів/грантрайтерів для тренінгів у громадах серед відповідних зацікавлених осіб», – фасилітатор громад «Карітасу Києва».

Здебільшого навчання провадять фасилітатори/фасилітаторки громад «Карітасу» чи запрошені тренери.

2.3.2.3. Фінансування місцевих ініціатив (мінігранти)

Якщо в конкретному проєкті передбачено механізми надання фінансової підтримки, то це чудова можливість для налагодження комунікації з громадським сектором у громаді. Коли ви плануєте конкурси проєктів, звертайте особливу увагу на заходи з інформування громади про конкурс (ви можете зробити відкриту презентацію, сесію питань-відповідей, можливо, запланувати додаткове навчання). Такі заходи дадуть змогу глибше обговорити наявні в громаді ідеї проєктів і, можливо, залучити до співпраці інші зацікавлені сторони. Під час проведення конкурсу та визначення переможців важливо бути максимально відкритими, оприлюднити критерії оцінки проєктів, опублікувати список організацій, що отримали фінансування, та повідомити всім організаціям про результати конкурсу.

Якщо змога, фасилітатори громад можуть також шукати й надавати місцевим ініціативам інформацію про можливості фінансування проєктів.

«Як фасилітатор я ознайомлюю ініціативні групи з можливостями та джерелами й механізмами залучення ресурсу (грантами, БФ, ГО, координаційними центрами, різноманітними послугами)», – фасилітатор громад «Карітасу Запоріжжя».

«Карітас України» з 2023 року, за власною розробленою методологією, надає мінігранти для організацій громадянського суспільства, самоорганізованих груп і волонтерських ініціатив у громадах. За погодженням із донорами-партнерами мінігранти може бути надано також органам місцевого самоврядування (ОМС).

Мінігранти надають для проєктів, що допомагають громадам зміцнювати та розвивати соціальну згуртованість, організовувати групи самодопомоги й надавати підтримку вразливим групам населення, а також для інших напрямків діяльності залежно від потреб громад. Мінігранти здобувають на конкурсній основі через електронну форму (наприклад гугл-форму) з описом та бюджетом.

Заохочується, щоби самоорганізовані групи й волонтерські ініціативи подавалися на участь у конкурсі разом із зареєстрованою партнерською організацією, яка виступає партнером-представником ініціативної самоорганізованої групи/волонтерської ініціативи задля вирішення проблеми чи реалізації проєкту. При цьому має бути надано меморандум про співпрацю і спільну діяльність між зареєстрованою організацією

та самоорганізованими групами. Такий формат консорціуму декількох організацій, самоорганізованих груп та волонтерських ініціатив заохочується до участі в конкурсі для посилення соціальної згуртованості в громадах.

Після проходження технічного відбору (за умови наявності всіх реєстраційних документів, відповідності проєктів меті тощо) конкурсна комісія, яка складається з працівників Національного офісу «Карітасу України», працівників місцевої організації та зовнішнього незалежного експерта оцінює проєкти з урахуванням таких критеріїв і виставленням балів (максимум – 100).

Критерії	Бали
Значущість та актуальність мети проєкту. Скерованість на підтримку громад у напрямку соціальної згуртованості.	15
Конкретність, досяжність і результативність заходів, запланованих проєктом.	15
Направленість проєкту на задоволення потреб найбільш вразливих груп, які постраждали від війни (ВПО, жінок, осіб з інвалідністю, людей похилого віку).	15
Обґрунтованість запланованих витрат та необхідних ресурсів у співвідношенні до очікуваних результатів.	10
Сталість запропонованих рішень, які будуть мати позитивний вплив на розвиток громади.	15
Налагоджена співпраця з місцевими організаціями «Карітасу» та іншими організаціями в громадах задля досягнень мети проєкту й допомоги цільовим групам.	5
Повністю заповнені аплікаційна форма та бюджет в Excel.	15
Презентація проєктів для конкурсної комісії у форматі пітчінгу.	10

Важливий етап оцінки проєктів – це публічна презентація у форматі пітчінгу, під час якої кожна організація, що проходить у фінал, коротко представляє свої проєкти. Це фінальний етап відбору, на якому визначають переможців.

Детальніше з методологією реалізації грантів можна ознайомитися за посиланням: https://docs.google.com/document/d/1_N-maam9ltH_mSmBrn43Djivs5Me0688e9WNsDiTLsU/edit?usp=sharing.

2.3.2.4. Налагодження взаємодії та координації

Фасилітатори громад часто ініціюють налагодження взаємодії груп мешканців, ініціатив та окремих людей, які опинилися в кризовій ситуації, з іншими організаціями

та програмами, що можуть підтримати стійкість.

Також фасилітатори громад можуть створювати телеграм-канали для комунікації та взаємодії, підтримки асоціацій, зокрема Асоціації шелтерів (притулків для постраждалих від війни). Можуть долучати туди нових членів громад, ініціативи громадян, волонтерські організації.

Нові контакти стейкхолдерів або активістів громад фасилітатор/фасилітаторка фіксує в базі даних громад мережі «Карітасу України». Таким чином відбувається постійне оновлення контактів і налагодження зв'язків. Завдяки цьому фасилітатор/фасилітаторка громад може консультувати та координувати донорів і партнерів із потребуючими громадами, наявними там організаціями та ініціативними групами.

Окрім налагодження системної взаємодії всіх учасників на рівні громади, координація передбачає підтримку розвитку місцевих механізмів для покращення обміну інформацією.

«Активне налагодження зв'язків відбувається на фасилітаційних сесіях, де залучаються стейкхолдери з різних сфер і з різним досвідом роботи. Також зараз актуальне міжсекторальне співробітництво: між державним, комерційним та громадським секторами. На цьому співробітництві зараз фокусується ОСНА (Управління ООН із координації гуманітарних справ)», – фасилітатор громад «Карітасу Києва».

Також на такому співробітництві зосереджені UNHCR (Агентство ООН у справах біженців) та інші міжнародні організації, які налагоджують кластери, до участі та обміну інформацією у яких залучені фахівці організацій «Карітасу», що можуть представити найбільш актуальну інформацію про місцеві потреби та ситуацію в громадах. На час війни окремі кластери створені та функціонують майже в кожному регіоні України.

«Усе залежить від регіону. Фасилітатор може бути провідником між ОВА та місцевими громадами (бо насправді іноді обласні структури не мають реальної картини потреб громад), а також ініціатором круглих столів щодо співпраці між владою і представниками НУО стосовно чіткішої взаємодії між усіма учасниками процесу. На практиці це дуже важко все йде, але ми продовжуємо роботу в цьому напрямку», – фасилітатор громад «Карітасу Києва».

2.3.3. Реагування на кризу, кероване громадою (SCLR)

Підхід SCLR (Реагування на кризу, кероване громадою) зосереджується на підтримці вже наявних у громаді громадських ініціатив та самостійному визначенні громадою необхідних дій під час кризи. Інша назва цього підходу, яку використовують в Україні – «Підтримка ініціатив спільнот».

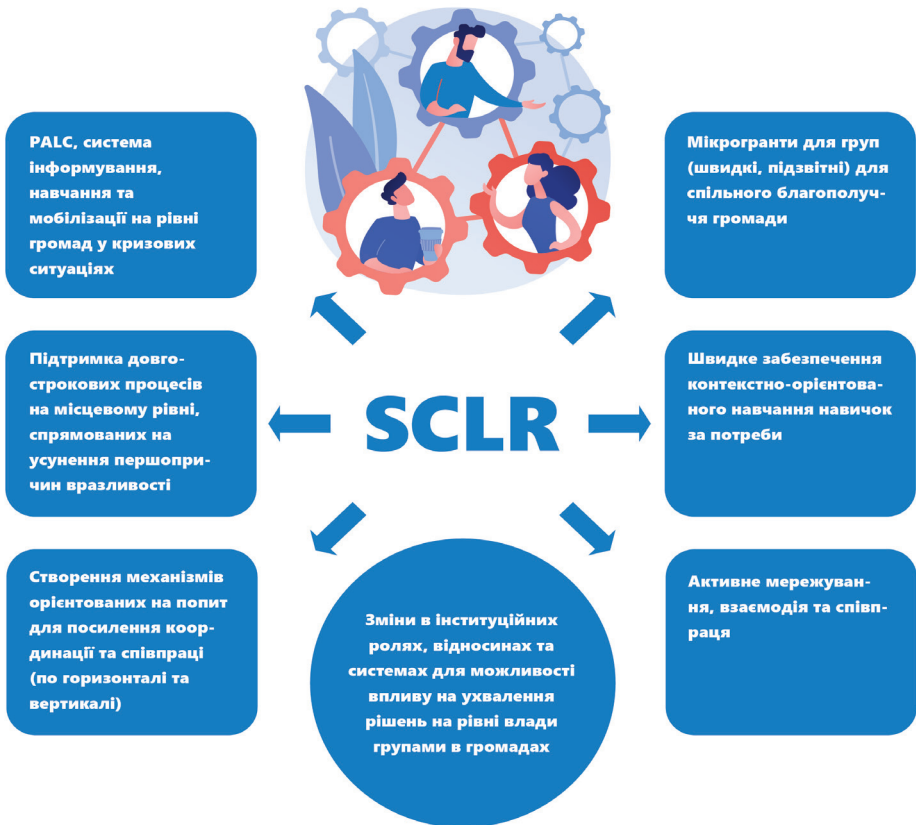
Ця методика сконцентована на природній креативності й можливостях громад/спільнот, які постраждали від кризи. Вона поєднує декілька інструментів, щоби

заохочувати й підтримувати громади у визначенні та реалізації ініціатив, які покращують їхній безпосередній добробут, допомагають (вчасно) усувати першопричини кризи, зміцнюють довгострокову стійкість, прискорюючи соціальну згуртованість.

В Україні пілотне впровадження цього підходу було здійснено 2022 року організацією Альянс за підтримки Christian Aid та гнучкого фінансування від інших донорів. Це дозволило підтримати мікрогрантами значну кількість волонтерських і місцевих релігійних ініціатив, які активно відреагували на гуманітарну кризу, спричинену російською військовою агресією³.

Підхід SCLR сприяє досягненню взаємовигідних результатів і залишає членам громади інструменти, навички і, що найголовніше, бажання відстоювати надалі інтереси своїх громад та їхній розвиток⁴.

Підхід SCLR складається з шести компонентів:



³ <https://gurt.org.ua/news/informator/89018/>

⁴ <https://reliefweb.int/report/haiti/survivor-community-led-response-sclr-learning-analysis-haiti-review-survivor-and-community-led-response-approach>

1. Стартовий етап має назву «**Навчання спільних дій у кризових ситуаціях» (PALC)**. Детальніше див. у Розділі 2.5. «Оцінка потреб громади». Це методологія залучення, що передбачає інформування, навчання та активізацію громади. Ця методологія тісно переплітається з позитивно орієнтованим дослідженням (Appreciative inquiry), принципом «не нашкодь», підтримкою навчання на власному досвіді та обміном інформацією.
2. **Мікрогранти для групи**. Вони передбачають систему швидких, підзвітних і нешкідливих малих грошових грантів як засіб для забезпечення та розширення колективних дій громадян, спрямованих на покращення виживання, захисту, добробуту, відновлення чи трансформації.
3. **Навчання навичок**, що допоможуть групам, очолюваним громадою, збільшити вплив їхніх ініціатив.
4. **Активне налагодження зв'язків, створення контактів**. Це налагодження взаємодії груп мешканців, ініціатив та окремих людей, які опинилися в кризовій ситуації, з іншими організаціями та програмами, що можуть підтримати стійкість.
5. **Координація**. Окрім налагодження системної взаємодії всіх учасників на рівні громади, координація включає підтримку розвитку місцевих механізмів для покращення обміну інформацією.
6. **Стійкість**. Цей компонент передбачає активний пошук можливостей для місцевих груп, що мають на меті ініціювати та підтримувати власні довгострокові трансформаційні процеси, зокрема, навчання фандрайзингу та інших методів залучення ресурсів для підтримки своєї діяльності та вироблення резиліентності.

Усі вищезгадані компоненти сприяють змінам в організаційній культурі місцевих ініціатив та інституційних відносин, що дозволяє підходу SCLR стати відповідним стандартом належної практики в гуманітарних програмах⁵.

2.4 РОБОТА З РЕЛІГІЙНИМИ ГРОМАДАМИ, СОЦІАЛЬНЕ СЛУЖІННЯ

Визначення та підходи в роботі з релігійними громадами

1. Визначення релігійної громади

Релігійними організаціями в Україні є релігійні громади, управління й центри, монастирі, релігійні братства, місіонерські товариства (місії), духовні навчальні заклади, а також об'єднання, що складаються з вищезазначених релігійних організацій. Релігійні об'єднання представлені своїми центрами (управліннями).

Релігійна громада – це місцева релігійна організація вірян, тобто громадян, які належать до одного й того ж віросповідання, напряду чи течії та які добровільно об'єдналися з

⁵ Survivor- and community-led crisis response:
https://odihp.org/wp-content/uploads/2021/05/HPN_SCLR-Network-Paper_WEB.pdf

метою спільного задоволення релігійних потреб.

2. Роль і завдання релігійної громади (з точки зору соціальної діяльності, окрім задоволення релігійних потреб)

Функціональний простір релігійних організацій не обмежується рамками літургійної віроповідальної активності та культової практики. У діяльності конфесійних спільнот вагоме місце завжди належало місії соціального служіння. Церкви і деномінації з давніх часів долучалися до облаштування внутрішнього устрою тих суспільств, до структури яких вони були інтегровані.

Релігійні організації засвідчили свою відданість вирішенню проблем соціально незахищених верств населення (наприклад, облаштування пунктів безкоштовного харчування та обігріву для нужденних, організація літнього відпочинку для дітей із бідних сімей, дітей-сиріт та дітей-інвалідів, надання гуманітарної допомоги будинкам-інтернатам, створення при храмах і монастирях шкіл, сиротинців тощо); соціально-психологічній реабілітації нарко- та алкозалежних осіб; духовній опіці громадян, що перебувають у виправних закладах.

У «Стратегії розвитку соціального служіння УГКЦ 2022 року», затвердженій Синодом Єпископів УГКЦ, зазначено: «Соціальне служіння Церкви має своїм фундаментом та рушієм віру і виражає дияконійну природу Церкви, будучи частиною триєдиної місії Церкви: звіщати Добру новину (керигма), освячувати (літургія) та служити (дияконія).

Соціальне служіння — це діяльність, спрямована на розв’язання соціальних проблем та забезпечення соціальної справедливості, що охоплює весь спектр соціальної активності та включає в себе надання волонтерської допомоги, благодійництво та організовані форми надання соціальних послуг потребуючим особам і групам задля забезпечення їх цілісного розвитку».

«Стратегія розвитку соціального служіння УГКЦ 2022 року»: <https://docs.ugcc.ua/1598/>

Із чого почати?

Щоби розпочати комунікацію для ефективної співпраці, ви маєте передусім зрозуміти структуру церковних інституцій.

Зазвичай у регіональних громадах релігійні спільноти представлені парафіями, які належать до конкретної єпархії з точки зору територіального поділу.

Так, адміністративно-територіальний поділ УГКЦ охоплює 4 митрополії, 4 архієпархії, 5 екзархатів та 7 єпархій. Кожна архієпархія, кожен екзархат та кожна єпархія має свій перелік парафій. Детальніше з цією структурою можна ознайомитися за посиланням: <https://ugcc.ua/eparchies/>.

Представником парафії виступає парох або адміністратор парафії – священник, який несе відповідальність за певну спільноту вірян і діяльність парафії.

Здебільшого при парафіях діють різні спільноти, товариства та організації: таким чином активні віряни об'єднуються навколо конкретної соціальної проблеми чи напрямку діяльності.

Для ефективної комунікації та бажаної співпраці важливе залучення священника чи активних вірян до спільних обговорень і планування роботи в конкретній громаді.

У мережі «Карітас» локальні організації активно співпрацюють із парафіями у вирішенні різних соціальних проблем та реагуванні на гуманітарні й інші виклики, що виникають у громадах. Важливий компонент діяльності «Карітасу України» – це розвиток соціального служіння, а саме: допомога найбільш вразливим і нужденним особам шляхом здійснення добрих справ та формування соціальної відповідальності за них на рівні громади. Окрім співпраці у сфері соціального служіння, місцеві команди працюють також над розвитком та зміцненням спроможності парафіяльних громад, спільнот та ініціатив шляхом організації навчальних програм, як-от Школа соціального служіння, СОВА – Соціально-Освітня Волонтерська Академія тощо.

3. Методи роботи з релігійними громадами

- Залучення парохів та активних парафіяльних груп, ініціатив, спільнот до обговорень, планувань, ініціатив разом з іншими громадськими об'єднаннями, представниками влади й бізнесу задля розвитку громади.
- Сприяння розвитку та зміцнення потенціалу парафіяльних громад, які лише розпочинають свою соціальну активність.

Дуже допомагають у роботі фасилітаторів громад із релігійними організаціями посібники, видані «Карітасом України», зокрема «Любов'ю служить один одному. Посібник з організації соціального служіння у громадах» та «Український мир: спільноті релігійних та громадських організацій (Збірка висновків і рекомендацій за результатами обговорення Стратегії участі Церков і релігійних організацій у миробудуванні «Україна – наш спільний дім»»». У цих посібниках ви знайдете багато допоміжних матеріалів для практичної роботи.

Рекомендовані посібники:

1. Любов'ю служить один одному. Посібник з організації соціального служіння у громадах. МБФ Карітас України. – Львів: Логос, 2020. – 344 с. URL: <https://drive.google.com/file/d/1xWkZgZosRJldkrHbiKkaoFf2gXMml8N3/view?usp=sharing>.
2. Український мир: спільнодія релігійних та громадських організацій (Збірка висновків і рекомендацій за результатами обговорення Стратегії участі Церков і релігійних організацій у миробудуванні «Україна – наш спільний дім») / За ред. М. Васіна, Г. Гоменюк. Карітас України. – Київ, 2019. – 45 с. URL: https://drive.google.com/file/d/1kEW_7CwHP0hpcz_Y09TD71dQQV5XI3t_/view?usp=sharing
3. Практики миробудування від зцілення до співпраці. – Львів, 2019. – 60 с. https://drive.google.com/file/d/1UIBUYva8wRPhF5_g2qilug17ucn910QB/view?usp=sharing

**2.5. ОЦІНКА ПОТРЕБ ГРОМАДИ**

Оцінка проєктів і програм — це аналітичний інструмент або процедура, призначенням якої є вимірювання прямих ефектів, оцінювання впливу, результативності й довгострокових наслідків реалізації програм та проєктів. Тобто йдеться про визначення цінності, вимірювання результатів і зіставлення їх із поставленими завданнями. Оцінюючи проєкт чи програму, ми систематично збираємо інформацію про діяльність у їхніх рамках, про характеристики й результати. Усе це ми робимо для того, щоби сформулювати судження про програму (проєкт), підвищити ефективність і/або розробити плани на майбутнє.

Усе це передбачає максимально систематичний збір, аналіз й інтерпретацію даних програми чи проєкту або його етапу. Оцінювання використовуємо як інструмент для управління проєктом, що необхідно для обґрунтування ухвалення рішень стосовно зміни поточного проєкту чи для наступних проєктів. Таку оцінку ми проводимо в запланований час, використовуючи при цьому як дані моніторингу, так і додатково зібрані дані. Оцінку проєкту може здійснювати як внутрішній фахівець з оцінювання, так і зовнішній.

Визначення потреб населення адміністративно-територіальної одиниці/територіальної громади в соціальних послугах – це збір, узагальнення та аналіз інформації про наявність у межах відповідної адміністративно-територіальної одиниці вразливих груп населення, осіб/сімей, які перебувають у складних життєвих обставинах і не можуть самостійно їх подолати; про їхні потреби в послугах, заходах; про їхні стосунки з іншими мешканцями громад; про можливі напруження та виклики. Важливо зрозуміти, що основна мета визначення потреб громади – це якісна організація роботи й допомоги в задоволенні цих потреб.

Оцінка потреб громади – це соціологічне дослідження соціальних потреб мешканців ОТГ, яке має передувати розробці відповідних програм підтримки та допомоги вразливим категоріям населення в громаді. Оцінку проводить уповноважений орган на місцевому рівні (наприклад, департамент соціального захисту ОМС) самостійно або ж делегує це завдання інституту громадянського суспільства. «Карітас», як благодійна організація та представник організацій громадянського суспільства, може брати на себе цю роль, допомагаючи органам місцевого самоврядування виконати їхні завдання – досліджувати та аналізувати соціальні потреби, а далі – розробляти програми допомоги й надання якісних соціальних послуг у громаді.

Оцінку потреб громад у Проєкті* «Карітасу» проводить фахівець/менеджер або фахівчиня/менеджерка з моніторингу та оцінки, послуговуючись допомогою фасилітаторів громад. При проведенні дослідження потреб дуже важливо максимально враховувати думки якомога ширшого кола людей. Саме тому подібні дослідження та оцінка потреб громад передбачають декілька компонентів, де фасилітатор/фасилітаторка грає важливу роль. Залежно від мети оцінки потреби громад та ключової цільової групи, обговорення можуть проводити, наприклад, у таких форматах:

- фокус-групове обговорення з ВПО та/або іншими вразливими групами;
- фокус-групове обговорення з місцевими мешканцями;
- глибинні інтерв'ю з ключовими інформантами.

Фокус-група – це метод дослідження, у якому малі групи людей (від 6 до 10 осіб) обговорюють певну тему, питання чи продукт із метою отримання глибшого розуміння думок, почуттів і поведінки.

Глибинне інтерв'ю – це метод дослідження, який використовують для отримання детальної інформації про думки, почуття, досвід та переживання людей щодо певної теми. Цей метод передбачає інтерв'ювання одного або декількох учасників стосовно їхньої особистої думки й досвіду. До прикладу, у рамках проєкту «Долаючи розломи» такі інтерв'ю проводили з ключовими інформантами – директорами місцевих організацій «Карітасу», лідерами й активістами громад та отримувачами послуг (ВПО, місцевими мешканцями, тощо). Інструкції «Гайд глибинного інтерв'ю з ключовими інформантами», «Фокус-групове обговорення з ВПО» та «Фокус-групове обговорення з місцевими мешканцями» ви знайдете в [Додатках 3, 4 і 5](#).

Для збору потреб мешканців, вразливих груп і зацікавлених сторін із метою реагування на війну й гуманітарну кризу фасилітатори громад мережі «Карітасу України» використовують **підхід PALC (Participatory Action Learning in Crises – навчання спільних дій у кризових ситуаціях)**.

Підхід PALC входить до складу методології SCRL (Реагування на кризу, кероване громадою). PALC – це метод, який допомагає громадам, що постраждали від кризи (війни, стихійного лиха, катастрофи тощо), самостійно вирішувати свої проблеми. Цей метод створює інформаційні системи, що їх громади можуть використовувати для самодопомоги та співпраці з іншими. PALC також допомагає організаціям, які надають допомогу, краще зрозуміти потенціал і можливості громади.

Компоненти PALC:

- формування групи координаторів методу PALC на базі громади для збору, документування й розповсюдження інформації;
- заохочення громадських організацій із середовища постраждалого населення до розвитку їхніх ідей щодо розширення самодопомоги та інформування про те, як звертатися по додаткову підтримку при потребі;
- допомога громадам, які зазнали кризи, краще зрозуміти, як вони можуть допомогти собі самостійно;
- підвищення обізнаності щодо психосоціальних проблем і можливостей реагування на місцевому рівні;
- допомога місцевим громадським організаціям швидко фіксувати й ділитися уроками (практичним досвідом).

«PALC я використовую для збору потреб громади, а також у роботі з громадами. Це цілісний постійний підхід роботи з громадою (громадами)», – фасилітатор громад «Карітасу» Києва.

«Цей підхід, який допомагає громадам, що постраждали від кризи (війни, стихійного лиха, катастрофи тощо), рухатися в напрямку самостійного вирішення своїх проблем, спираючись на оцінку своїх ресурсів та можливостей. Логіка саме фасилітаційної зустрічі за цим методом полягає в створенні платформи для обміну досвідом та планування для різних гравців сектору. Цей метод дає змогу познайомитися між собою представникам ОМС, ОГС, НУО, ініціативним групам, волонтерам та почути, з одного боку, запити від низових ініціатив, а з другого – можливості надавачів допомоги, з'ясувати потенціал і спроможності громади. Метод допомагає раціоналізувати діяльність як самої громади, так і організацій, які в ній працюють. Сама ж практична частина полягає в спільній зустрічі, на якій визначають основних стейкхолдерів у громаді та успішні кейси, які вже було реалізовано. Виокремлюють напрямки потреб, які закривають і які є не закритими чи потребують більш системного вирішення. Насамкінець шляхом спільної роботи в групах генерують ідеї, направлені на вирішення проблем з урахуванням тих ресурсів, які є в громаді і які мають донори та надавачі допомоги. Коли зустріч є достатньо представницькою,

то вона допомагає глибше почути запити й раціонально планувати розподіл ресурсів, а також майбутні пріоритетні напрямки співпраці й допомоги громадам», – фасилітатор «Карітасу Запоріжжя».

Ключові питання, які можна дослідити за допомогою підходу PALC:

► **Оціночне дослідження – оцінка можливостей для максимальної само-допомоги**

- Які ініціативи члени громади вже здійснюють для успішного задоволення пріоритетних потреб? Чи є ефективні дії, які можна розширити, щоби допомогти іншим?
- Хто ті активні групи та окремі особи, які вже здійснюють ініціативи, спрямовані на задоволення ширших потреб громади (за межами їхніх найближчих родичів), і де їх можна знайти?
- Якої підтримки вони потребують для збільшення масштабу та впливу? Кошти? Навички? Зв'язки та альянси? Підзвітність, інклюзивність та уникнення шкоди.
- Як забезпечити, щоби мікрогранти не створювали проблем, провокуючи дезінформацію, напруженість чи конфлікти?
- Як забезпечити місцеву підзвітність і використання грантів відповідно до затверджених планів? Що можна зробити, аби вирішити ці проблеми та уникнути їх у майбутньому?
- Чи є частини суспільства, які потребують допомоги, але залишаються поза увагою, і що можна зробити, аби підтримати їх?
- Чи існують особливі потреби, які неможливо задовольнити на місцевому рівні?
- Чи доступні на ринках ключові предмети допомоги або відновлення за розумними цінами та в необхідній кількості?
- Чи є свідчення психосоціальних проблем і психічних травм? Чи страждають деякі верстви населення більше, ніж інші? Чи може місцева самодопомога достатньою мірою реагувати на психосоціальні проблеми? Рефлексія, навчання та фіксація уроків.

► **Довгострокова стійкість та усунення першопричин проблем**

- Які є ідеї для кращого відновлення? Як зменшити вразливість перед подібними катастрофами в майбутньому? Як почати усувати першопричини криз і

вразливості? Координація та обмін досвідом та інформацією.

- Які пріоритети місцевої координації вимагають громади? Які існують варіанти створення чи підтримки місцевих координаційних механізмів для задоволення цих потреб?
- Які існують можливості для посилення позитивної співпраці між зовнішніми втручаннями (органи влади, НГО, ООН) та втручаннями, що здійснюються під керівництвом громади?

Детально з методом SCRL та підходом PALC можна ознайомитися в посібнику «*Survivor- and community-led crisis response Practical experience and learning*».



«Як фасилітаторка громад я налагоджувала контакти з місцевими ініціативними групами, із головами місцевих рад. Дізнавалася про потреби в громадах. Важливо було розпочати, а далі бенефіціари ділилися нашими контактами самостійно, долучаючи інших зацікавлених», – фасилітаторка громад «Карітасу Волині».

Для ширшого розуміння наявності в громадах установ, організацій та інших сервісів, які вже надають допомогу населенню, корисно ознайомитися з **соціальним паспортом громади** або його сформувати. У ньому буде надано перелік виконавчих органів, старостатів, наявних місцевих цільових програм, інфраструктури, медичних та освітніх установ, а також зазначено кількість і категорії населення, які проживають у громаді тощо.

Приклад соціального паспорта можна переглянути в звіті, написаному благодійною організацією «Благодійний фонд «Стабілізуєш Суппорт Сервісез»»: <https://sss-ua.org/wp-content/uploads/2023/06/ZVIT-za-rezultatamy-otsinky-potreb-Nyzhnoteplivskoyi-TN-1.pdf>.



Сторінку SSS «Стабілізуєш Суппорт Сервісез», що містить тему «Оцінка потреб громади» з шаблоном соціального паспорта, прикладом рішення місцевої ради про створення робочої групи з розробки соціального паспорта громади та іншими корисними матеріалами, ви можете знайти за посиланням: <https://sss-ua.org/useful-materials/7256/>.



«Посібник із визначення потреб населення об'єднаної територіальної громади у соціальних послугах» доступний за цим посиланням: https://sss-ua.org/wp-content/uploads/2023/06/Posibnyk_iz_vyznachennya_potreb_naselennya_OTH_u_sotsialnykh_posluhakh_Praktychni_rekomendatsiyi.pdf.



Звіт за результатами оцінки потреб Нижньотеплівської ОТГ Луганської області можна переглянути за посиланням: <https://sss-ua.org/wp-content/uploads/2023/06/ZVIT-za-rezultatamy-otsinky-potreb-Nyzhnoteplivskoyi-TIH-1.pdf>.



Також деякі територіальні громади розміщують соціальні паспорти на своїх сайтах. Ось, наприклад, сайт Прилуцької міської ради та їхній соціальний паспорт: <https://pryluky.cg.gov.ua/index.php?id=10051&tp=1>



У цьому соціальному паспорті виділено певні проблемні питання, які існують у громаді, та пропозиції для вирішення. Це дуже допомагає в плануванні роботи з громадами та розумінні того, які ресурси має «Карітас України» та які варто залучити ззовні для забезпечення найважливіших потреб.

2.6. РОБОТА ЗІ СТЕЙКГОЛДЕРАМИ

Стейкголдер (англ. stakeholder) – суб'єкт, діяч, зацікавлена сторона, тобто це особа, група або організація, яка пов'язана певним інтересом **із заданою системою** – громадою, установою/інституцією, бізнесовою або неурядовою організацією, проєктом тощо, і має вплив на систему або сам/а зазнає впливу системи, залежить від неї.

Як синоніми фахівці можуть використовувати такі словосполучення: заінтересовані сторони, причетні сторони, групи інтересів (інтересанти), групи впливу.

Для різних систем (громад, організацій, проєктів) стейкголдери можуть бути дуже різними, тому важко говорити про вичерпний та універсальний список груп стейкголдерів. Проте зазвичай розрізняють **зовнішніх та внутрішніх стейкголдерів**.

Наприклад, до зовнішніх стейкголдерів промислового підприємства можна віднести клієнтів, постачальників, конкурентів, представників органів державної та місцевої влади, громадські організації, засоби масової інформації, а серед внутрішніх зацікавлених сторін називають власників/акціонерів, управлінців та співробітників.

Для громади зовнішніми стейкхолдерами можуть виступати:

- центральні органи державної влади;
- інституції національного рівня в різних галузях – від освіти й медицини до виробництва та комерції;
- бізнес та представники різних галузей економіки країни, зокрема ті виробники, чиєї продукції громада потребує в першу чергу;
- клієнти, які купують продукцію, вироблену в громаді;
- міжнародні та національні неурядові організації;
- ЗМІ національного рівня;
- міста/регіони-побратими за кордоном;
- дипломатичні місії інших країн.

Серед внутрішніх стейкхолдерів громади можуть бути:

- органи місцевого самоврядування (ОМС);
- організації громадянського суспільства (ОГС), зокрема благодійні організації (БО), громадські або неурядові організації (ГО/НУО), благодійні фонди (БФ) тощо;
- релігійні організації;
- представники приватного сектору громади: мікробізнес, малий і середній бізнес (МСБ), великі підприємства;
- місцеві державні установи (КП, зокрема освітні, медичні, культурні тощо);
- приватні інвестори локального рівня та/або локальні представники державних інвесторів;
- місцеві ЗМІ.

Органи місцевого самоврядування виступають особливим стейкхолдером, бо вони здатні та мають:

- бачити все різноманіття стейкхолдерів громади;
- отримувати актуальну інформацію про їхні потреби;
- надавати якісні послуги;
- бути платформою для взаємодії різних спільнот, балансувати інтереси;
- ставити ключові запитання перед стейкхолдерами, повертати їм відповідальність;
- фасилітувати громадський діалог, інтегрувати громаду;
- розробляти рішення в інтересах стейкхолдерів (разом із ними).

Мислення керівника чи менеджера проєкту в аспекті стейкхолдерів відрізняється від мислення «цільовими аудиторіями», яке полягає у виконанні переважно формальних дій та впливів на цільову аудиторію, що чітко прописані й мають (або очікується, що мають) чіткий визначений ефект.

Поняття цільової аудиторії (ЦА) виникло як інструмент масового впливу і передбачало об'єктний підхід до пасивної та залежної аудиторії. За цим підходом, агент (органи влади, бізнес, ЗМІ) «цілиться» своїм інформаційним повідомленням, рішенням або рекламою в ту чи іншу групу населення, передбачаючи її відносну пасивність і сприйнятливність, навіть залежність від такого рішення чи інформації. **Вивчення потреб ЦА за таких умов** відбувається з метою зовнішнього (стосовно цієї ЦА) задоволення її потреб, ухвалення рішення «в інтересах ЦА» або підвищення попиту ЦА на той чи інший продукт. У будь-якому разі йдеться про підвищення впливу агента на ЦА та як наслідок – її узалежнення, формування пасивного ставлення до реальності, зокрема до задоволення власних потреб. Руйнівний вплив цього підходу ми бачимо в деяких громадах, де панують зневіра й пасивність штибу радянських часів разом із позицією жертви та претензіями до всіх навколо, включно з місцевою владою, що «нам ніхто добре не зробить».

Підхід стейкхолдерів передбачає суб'єктну роль людей, груп та організацій у громаді, їхню відповідальність за власні потреби та можливість і необхідність розвитку спроможності самостійно їх вдовольняти.

Потреби стейкхолдерів ми вивчаємо не лише з метою зовнішнього пошуку ресурсів чи безпосереднього задоволення їхніх потреб (що буває необхідно в ситуаціях крайньої вразливості), а також і з **метою розвинути спроможність до самозарадності суб'єктів громади та зменшити вплив якогось одного агента (локальних ОМС чи конкретних донорів)**. Натомість, коли кожен із суб'єктів громади почувається гідним обирати власний шлях задоволення потреб, спільноти в громаді стають:

- активними щодо вирішення власних проблем;
- уважними до змін середовища й можливостей;
- відповідальними за результати власних дій, запитів, проєктів;
- чутливими як до власних потреб, так і до потреб інших зацікавлених сторін у громаді та навколо.

Бажаючи підсилити самозарадність місцевих громад і спільнот, їхню впевненість і життєстійкість, ми, як фасилітатори громад, маємо активно пояснювати підхід стейкхолдерів усім учасникам Проєкту*. Розвиток спроможності ОМС мислити і працювати в такому руслі посилить як Проєкт, так і громаду в цілому. ОМС може стати фасилітатором (провідником) діалогу в громаді, на місцевих ринках і в соціальному оточенні.

Для кожної громади перелік стейкхолдерів буде особливим і конкретним залежно від регіону, часу аналізу, обставин (наприклад, війна та надзвичайні лиха чи успіх місцевих підприємців і загальнонаціональна увага). Саме цей перелік зацікавлених сторін і треба визначити та узгодити під час зустрічей фасилітатора громад з ОМС та представниками громади.

Різні стейкхолдери громади самі можуть по-різному бачити цей перелік! Частіше за все такі розбіжності в уявленні про ключових суб'єктів громади, їхні потреби та інтереси заважають місцевій владі та мешканцям порозумітися й спільно рухатися до задоволення потреб. Тому робота з визначення стейкхолдерів громади надзвичайно важлива від початку й на всіх подальших етапах Проєкту*.

Можливі цілі проведення стейкхолдер-аналізу в громаді:

- Створення плану стратегічного розвитку громади;
- Розробка місцевих політик: економічного розвитку, сприяння ОГС, безпеки, освіти, надання соціальних чи медичних послуг тощо;
- Розробка програм місцевого розвитку (наприклад, розбудова мережі ОГС у громаді);
- Запровадження окремих інновацій на рівні громади (наприклад, розробка та імплементація моделі підтримки психічного здоров'я та психосоціальної підтримки, ПЗПСП громади).

Для кожного такого проєкту необхідно розуміти склад зацікавлених сторін, тобто тих суб'єктів, для кого важливо:

- брати безпосередню участь у розробці підходів та рішень;
- підтримувати рішення та бути залученими до його виконання;
- бути вигодонабувачами/бенефіціарами цього рішення/проєкту;
- бути проінформованим стосовно ухваленого рішення або чинного – із різних причин: від цікавості й потреби в обізнаності до ризику втратити певні вигоди чи статус унаслідок дії проєкту/рішення.

Стейкхолдери Проєкту*: із ким ми співпрацюємо

Аналіз зацікавлених сторін (стейкхолдер-аналіз) Проєкту* – це методологія, що допомагає висвітлити, які особи, групи та організації мають зацікавленість у питанні (проєкті), а також їхні інтереси, позицію, вплив і важливість у контексті цього питання/проблеми/проєкту.

Зацікавлена сторона – це будь-яка особа, група чи організація, що має особистий інтерес у результатах рішення, дії чи проблеми або в результаті позитивного чи негативного впливу на неї, або в можливості вплинути на діяльність у позитивний чи негативний спосіб.

Що можна вважати впливом? Будь-який зовнішній прояв/поведінку суб'єкта, що провадить до змін фізичного оточення чи соціального середовища!

Наприклад:

- Усвідомлене ухвалення рішень і використання можливостей для реалізації

власних потреб, бажань, інтересів та цінностей. Це зазвичай конструктивна діяльність, яка підсилює самого стейкголдера і «примножує благо» навколо. Якщо йдеться про свідомо деструктивну діяльність – такий вплив можна назвати кримінальним, ідентифікувати його та запобігти йому або покарати суб'єкта.

- Усвідомлення потреб за відсутності доступу (інформаційного, ресурсного, навичкового, комунікаційного, технічного/логістичного) до можливостей задоволення цих потреб часто призводить до боротьби та опортунізму. Такі процеси супроводжуються конфліктами за ресурси на індивідуальному й груповому рівнях; створюються альянси, які конкурують за вплив або інші доступні переваги. Це розхитує громаду на безпековому та економічному рівнях, знижує загальний рівень довіри й підвищує різноманітні ризики.
- Неусвідомлення потреб, способів і каналів їхнього задоволення призводить до наростання соціальної невдоволеності, загальної депресивності, страждань спочатку найбільш вразливих категорій населення, потім – інших членів громади та зрештою – до руйнації соціальних зв'язків.

Переваги проведення аналізу зацікавлених сторін:

- Можливість визначити реальні інтереси/позицію різних зацікавлених сторін (окремих осіб, груп чи організацій);
- Можливість виявлення реальних і потенційних конфліктів інтересів;
- Прояснення повноваження різних зацікавлених сторін, можливість їхнього впливу на проєкт;
- Змога підкреслити важливість/відповідність різних зацікавлених сторін;
- Нагода для визначення потенційних союзників та супротивників;
- Спроможність визначення життєздатності проєкту/діяльності, окрім чисто фінансових аспектів;
- Виявлення відносин між різними зацікавленими сторонами;
- Можливість визначити шляхи покращення проєкту та/або зменшення негативних впливів.

Виклики при проведенні стейкголдер-аналізу:

- Визначено занадто багато зацікавлених сторін;
- Занадто багато серед зацікавлених сторін – невідомі;
- Недостатня інформація про зацікавлені сторони.

Приклад списку зацікавлених сторін (внутрішніх та зовнішніх) для конкретної громади:

- ОМС конкретної громади «Велика»: голова ПІБ, голови департаментів ПІБ, керівники комунальних підприємств ПІБ, назви і функції цих КП;
- ОГС: місцева БО «Дар», ГО «Молодіжка», Садове товариство «Місцеве», об'єднання мікропідприємців «Ларьчок», бібліотечний клуб «Осяяння»;

- Релігійні організації: релігійні спільноти УГКЦ та ПЦУ;
- Представники приватного сектору, бізнес: компанія з виробництва с/г продукції «Баночка» (переробка), три фермерські господарства – Матвійчук, Іванченко і Петровська, цегляний завод «Наша цегла», 3 підприємства перевізників «Маршрутка», «АВТО+», «Газель»...
- Центральна й регіональна влада: Президент і ОП, ВРУ, ЦОБВ, обласні адміністрації...
- Донори та потенційні донори: USAID, GIZ, UNDP, «Карітас України»;
- Державні установи (зокрема, освітні, медичні тощо): школа ім. Шевченка, бібліотека ім. В. Стуса, дві амбулаторії (вказати адресу розташування), клуб;
- Державні й приватні інвестори: підприємці ВПО (Марченко і Алієв) будують магазин, у рамках програми «Велике будівництво» відновили частину траси (вказати місце);
- Ініціативні групи мешканців: ВПО, «злі сусіди» вулиці (вказати назву), молодіжки на мопедах/мотоциклах;
- Активні та загрозові групи: «Банда Вітька» (ватажок і його друзі).

Існує декілька варіантів, як здійснювати стейкхолдер-аналіз. Це може бути формування таблиці як профілю чи картування. Обидва варіанти є прийнятними, ви обираєте, який буде кращим для вас та вашого проєкту. Зверніть увагу, що залежно від мети та цілей проєкту профіль/карта стейкхолдерів може відрізнятися. Наприклад, якщо у випадку проєктів економічного відновлення основною зацікавленою стороною може виступати бізнес, то для освітніх проєктів стейкхолдерами будуть школи та інші освітні заклади. Також стейкхолдер-аналіз можна виконати в цілому для діяльності місцевої організації «Карітас».

Ключове при плануванні стейкхолдер-аналізу:

1. Визначити сферу картування (територію, громади);
2. Визначити ключові зацікавлені сторони;
3. Включити людей із різними позиціями, поглядами та знаннями проблеми/проєкту;
4. Створити карту чи профіль зацікавлених сторін;
5. Проаналізувати карту чи профіль для подальших дій.

Приклад списку зацікавлених сторін (внутрішніх та зовнішніх) для конкретного Проєкту* «Підтримка для людей з інвалідністю»:

- ОМС конкретної громади «Велика»: голова ПІБ, голова департаментів соціального захисту ПІБ та освіти і культури ПІБ;
- Державні установи: місцева амбулаторія – керівниця ПІБ, комунальне підприємство «Будинок старших людей» – керівниця ПІБ, школа ім. Шевченка – директор ПІБ;
- ОГС: ГО «Молодіжка», Садове товариство «Місцеве» (у деяких будинках проживають ВПО), бібліотека «Осяяння»;

- Ініціативні групи мешканців: місцеві батьки дітей з інвалідністю, ВПО – зокрема, родини, де є особи з інвалідністю;
- Медичні заклади обласного й національного рівня, чиїх послуг час від часу потребують люди з інвалідністю;
- Національні та обласні ОГС/НУО: БО «Карітас України», національні/регіональні асоціації людей з інвалідністю;
- Команда проєкту «Підтримка для людей з інвалідністю»: менеджер/ка ПІБ, фасилітатор/ка ПІБ;
- Міністерство соціальної політики, МОН, МОЗ.

Шаблон профілю зацікавлених сторін:

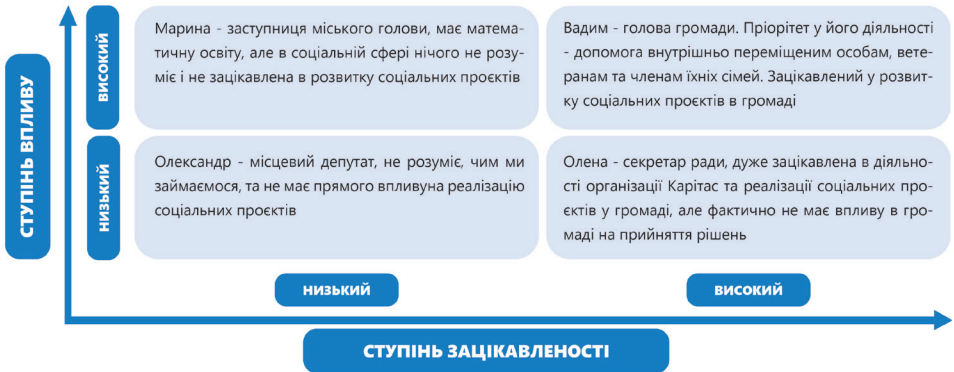
Стейкхолдер (зацікавлена сторона)	Зацікавленість у проєкті	Тип стейкхолдера	Що нам потрібно від стейкхолдера?	Вплив на проєкт	Позиція щодо проєкту	Альянси (відносини між стейкхолдерами)
		Приватний сектор/ державний сектор/ громадська організація/ інше (зробіть типологію відповідно до потреб вашого проєкту)		Високий/ середній/ низький	Підтримка/ відсутність підтримки/ байдуже	Вказати, якщо є

Приклад заповненого профілю зацікавлених сторін

Стейкхолдер (зацікавлена сторона)	Зацікавленість у проєкті	Тип стейкхолдера	Що нам потрібно від стейкхолдера?	Вплив на проєкт	Позиція щодо проєкту	Альянси (відносини між стейкхолдерами)
Центр соціальних служб	Так	Державний сектор	Контакти, проведення спільних акцій	Середній	Підтримка	Немає
Підприємець Іванчук	Немає	Приватний сектор	Продуктові набори для акцій	Середній	Байдуже	Входить до Асоціації бізнесів громади

А ось так виглядає схема стейкхолдерів, що висвітлює конкретний вплив на проєкт посадових осіб ОМС у громаді. Тут ми визначаємо ступінь впливу та ступінь зацікавленості в реалізації нашого проєкту чи заходу, який плануємо провести в громаді.

На цьому прикладі бачимо, що для нас важлива підтримка Вадима як голови громади, оскільки він має високий ступінь зацікавленості та впливу. І натомість нам зовсім не потрібно витрачати час на співпрацю з Олександром, який має низький ступінь впливу та зацікавленості.



Стейкхолдер-аналіз допомагає узагальнити інформацію про партнерів або опонентів проєкту, а також чітко визначити, що від них можна очікувати, що від них буде потрібно під час проєкту та наскільки їхня підтримка буде важливою для проєкту. Дуже важливо відразу дати відповідь на запитання, що нам потрібно від конкретних зацікавлених осіб/сторін задля успішної реалізації проєкту/заходу. Це допомагає сфокусувати увагу та сприяє ефективній співпраці.

Метод картування (Mapping) допомагає наочно побачити, які організації/лідери думок тощо на якій території проживають/працюють та які громади перебувають поза зоною нашої уваги чи потребують підсилення. Картування ви можете здійснювати, використовуючи звичайну карту й роблячи на ній примітки або ж користуючись онлайн-ресурсами. Два найпопулярніші ресурси – це Google-карти та Padlet. Інструкції з їхнього використання ви знайдете в [Додатку 6](#).

РОЗДІЛ III

Компетенції фасилітатора



Компетенції професійного фасилітатора:

1. **Комунікативні;**
2. **Організаційні;**
3. **Дизайн фасилітаційної сесії;**
4. **Ведення процесу: теоретичні знання, методи й інструменти фасилітації, застосовані в роботі з групою.**

Компетенція (лат. *competentia*, від *compete* — взаємно прагну; відповідаю, підходжу) — уміння використовувати знання, навички й досвід у конкретно заданих умовах, досягаючи при цьому бажаного результату. Компетенція — це більше ніж навичка, це особиста здатність спеціаліста вирішувати певний клас професійних задач. У випадку компетенцій фасилітатора/фасилітаторки за кожною компетенцією стоїть ціла група навичок разом із цінностями та переконаннями щодо ролі фасилітатора, ставленням до учасників та групи, настановами щодо ролі «групової мудрості» в більш системних процесах.

Фасилітація — це філософія якісної взаємодії між людьми й підхід до групової роботи, який спирається на віру в здатність людей порозумітися, генерувати вдалі та творчі рішення, співпрацювати на засадах конструктивного діалогу, де роль фасилітатора — це **допомагати групі мислити разом найкращим чином**.

Тож якщо вам бракує віри в ці засадничі принципи — варто дещо дистанціюватися від ролі фасилітатора/фасилітаторки й самому/самій взяти участь у якісно фасилітованому процесі, який допоможе відчувати себе комфортно в групі в ролі учасника, обговорити важливе для вас питання, маючи змогу висловитися, відчувати максимальне залучення, навіть захоплення від процесу. Поза тим, ви матимете змогу побачити, що й інші люди в одному просторі з вами мають можливість думати і відчувати «по-своєму», вільно виражати свої думки і почуття. При цьому ви разом змогли виробити рішення, з яким згодні щиро, адже знаєте кожен крок і аргумент на його користь, разом з усіма обговореними застереженнями. Отже, подумаєте ви, фасилітаційне диво — можливе! І вам захочеться дізнатися про фасилітаційний підхід глибше, аби захопитися й надихнутися для розвитку відповідних компетенцій.

3.1. ГРУПОВА ДИНАМІКА

Які основні зміни відбуваються з групою під час фасилітованих обговорень, нам допоможе з'ясувати «**ромб групової динаміки**» відомого фасилітатора Сема Кейнера. Стан учасників, як і тип їхнього мислення, на різних етапах зустрічі не однакові — вони динамічно змінюються!

I. На початку кожен із присутніх має **власну усталену думку** щодо заявленої теми, хоча дехто взагалі «не має ніякої думки», бо людина могла раніше просто не замислюватися над питанням, над яким її запросили попрацювати в спільному колі. Стан учасників на початку дискусії залежатиме від багатьох факторів. Ось кілька з них:

1. Заявлена тема зустрічі – наскільки вона актуальна, цікава, перспективна, на особисту думку запрошених;
2. Попередні кроки з підготовки зустрічі, що їх здійснюють фасилітатори та організатори події, щоби повідомити й пояснити учасникам мету та задачі зустрічі, а також важливість їхньої присутності для вирішення зрозумілої задачі;
3. Обставини в громаді та оточенні – актуальні події, зміни, загрози;
4. Стосунки між запрошеними на зустріч учасниками – довіра, тепле знайомство, «холодні» контакти, напруга, конфлікт;
5. Фізичний та емоційний стан учасників.

Мислення учасників щодо заявленої теми – буденне і стереотипне. Люди мають власні усталені думки, що цілком природно, оскільки кожен із нас має певні шаблони та упередження, які спрощують і прискорюють використання когнітивних здібностей. На цьому етапі варто визнати, що кожен із присутніх є потенційним джерелом безцінних ідей, які просто поки не висловлені вголос!

II. Щойно питання чи задачу поставлено перед учасниками – починається процес розходження думок учасників, його ще називають «розбіжним» або «дивергентним» мисленням (від лат. *diverto* — відхилятися). Різноманіття в поглядах часто лякає ведучих і керівників розбіжностями та незлагодженістю. Тому зазвичай у типовій нефасилітованій дискусії ведучі намагаються надавати менше можливостей для висловлювання, перевагу здебільшого мають більш авторитетні особи незалежно від того, чи мають вони слушні рішення. Іноді обурені й достатньо голосні учасники можуть вибороти простір для себе, і тоді починається суперечка... Отож дискусія завершується, так і не розпочавшись!

Розбіжне мислення на цьому етапі
потребує відповідних форматів для реалізації:

- **індивідуальне записування думок** – на стікерах, у зошитах або на окремих аркушах, де можна наодинці з собою викласти власну думку, знайти краще формулювання, щоби далі висловлюватися лаконічно;
- **обговорення персональних ідей у парах або трійках**, що дає змогу безпечно висловитися і бути почутими, отримати перший зворотній зв'язок, уточнити формулювання;
- **можливість поділитися думками, виробленими в мікрогрупах, у більшому колі** або перед усією групою разом – висловлювання кожної особи по колу в невеликій групі або ж виступи «делегатів» від мікрогруп.

Маючи такий простір для вираження, дивергентне мислення розширюватиметься, і кількість ідей у залі збільшуватиметься. Учасники почуватимуться комфортно зі своїми власними думками та водночас виявлятимуть повагу до думок інших учасників, навіть якщо не згодні з ними. Часто учасники лише наприкінці цього етапу можуть ясно і чітко досягнути задачу, якій присвячена ця зустріч, чи ключове її питання. Якщо задачу всебічного прояснення різних аспектів проблеми/задачі/питання вирішено – можна конструктивно рухатися далі.



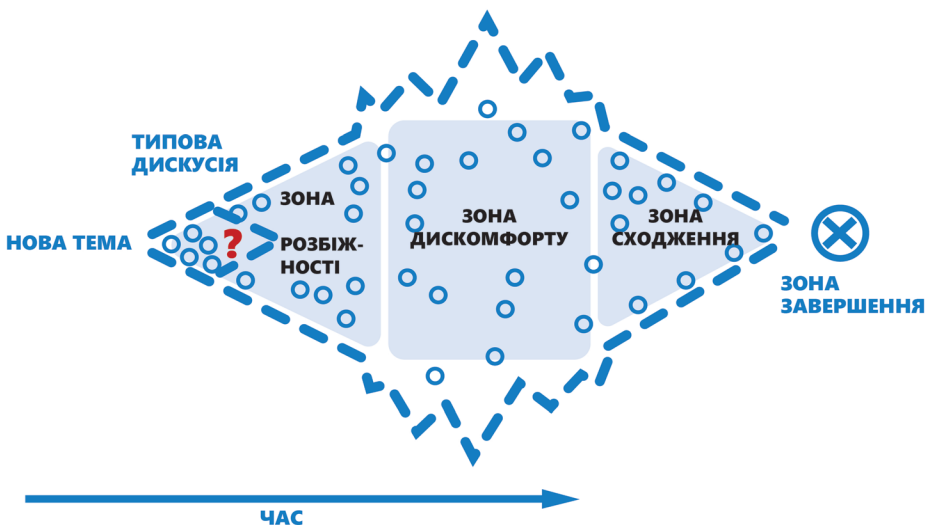
Рис. 2. Фасилітація враховує природну динаміку групової активності

III. Період розходження неминуче провадить до **усвідомлення присутніми розбіжностей у їхніх думках і позиціях**. Це викликає неабияку напругу й дискомфорт, якщо не запропонувати учасникам визначеного формату для роботи з різноманіттям думок, суперечностями та викликами. Сем Кейнер називає цей етап «зоною стогонів», оскільки в більшості людей зустріч із протилежними позиціями до їхньої власної викликає негативні емоції та спротив. У стадіях формування команд Брюса Такмена аналогічний етап утворення команди називається «періодом конфліктів», коли члени команди можуть проявляти гірші свої якості, щоби перевірити, наскільки вільно вони можуть поводитися в присутності своїх колег і наскільки суперечливі думки можна висловлювати в команді. Зрештою, якщо кожен з учасників отримав/отримала простір для висловлювання і був/була почутий/почута, якщо сталася достатня кількість конструктивних обговорень, де звучала різноманітна аргументація і логіка мислення – напруга спадатиме, а члени команди, визначивши границі в спілкуванні, рухатимуться до конструктивних рішень.

Аби пройти «зону стогонів»/конфліктів, керівник/керівниця має запропонувати нові формати взаємодії (частіше за все в мінігрупах) для відповідей на наступні

запитання – заздалегідь підготовлені фасилітатором/фасилітаторкою і/або ті, що виникли під час попереднього етапу.

Важливо розуміти, що **поляризація думок тут неминуча і природна**, а отже, будь-яке зовнішнє «замирювання», спроба надати перевагу тій чи тій думці, ухвалити перше-ліпше рішення чи просто припинити дискусію – це поспішні, у край небажані й неконструктивні способи впоратися з дискомфортом, який можуть переживати учасники. Роль фасилітатора на цьому етапі – визнавати дискомфортні почуття учасників (гнів, сум, страх), але триматися впевнено та пропонувати дії у визначених форматах, які спрямують енергію незадоволення в процес продуктивних діалогів.



Існує велика кількість фасилітаційних методів, які здатні спрямувати обговорення в конструктивне русло на цьому етапі:

- **Спонтанні обміни** (робота в парах із визначеними запитаннями зі зміною партнера/партнерки);
- **Мозковий штурм** (вільне «вкидання» та фіксація ідей стосовно вирішення проблем);
- **«Світлове кафе»** (теми для обговорення і групи учасників розподілені по столиках, де один/одна з учасників грає роль зберігача і фіксує зміст обговорення. За кілька коротких раундів групи переміщуються від столика до столика, залишаючи зберігачам свої ідеї. Зрештою всі присутні невеликою групою обходять усі столики, висловившись із кожного питання дискусії. Процес завершується презентацією напрацювань);
- **Відкритий простір** (після того як простір структуровано зонами для обговорень і часом, коли може відбуватися дискусія в цих точках, учасникам пропонують заявити актуальні для них теми для обговорення (на картках)

та розділити місця і час, щоб обговорити теми/проблеми/питання, сформульовані конкретними учасником або учасницею (авторами). Автори тем самі фіксують результати обговорення з тими, хто прийшов у відведене їм місце і час, а потім складають протокол за результатами обговорення й надають до нього доступ усім іншим учасникам);

- **Робота в групах за обраною теоретичною моделлю** (SWOT, PESTEL тощо – будь-яка теоретична модель передбачає перелік запитань, а отже, може структурувати дискусію в невеликій групі чисельністю до 7 осіб. Учасники обговорюють та відповідають на ключові запитання моделі, фіксують і презентують результати перед усією групою);
- **Ментальні карти** (інструмент зображення структури теми або проблеми, де виокремлено «ключову частину», а з неї виходять інші важливі аспекти й наслідки наступного рівня складності. Створення такої карти може допомогти чіткіше зрозуміти та описати проблему/задачу/ситуацію).

Таким чином, через відповідні формати учасникам вдається опанувати складну тему – висловитися та бути почутими, надати абстрактним ідеям форму, зробити свій внесок і побачити ситуацію з багатьох інших точок зору. Рівень дискомфорту спадає, поступаючись місцем натхненню й піднесенню, а також цікавості щодо наступних кроків.

IV. Далі група прямує до зони сходження, де важливо зібрати результати напрацювань і надати їм більш стислої та дієвої форми. Це можуть бути:

- фокусуючі запитання для роботи в групах (Що в заданій темі ключове? Що головне? Що пріоритетне? Чому?);
- вправи в мінігрупах, спрямовані на вироблення рішень на підставі отриманих даних (Які рішення можливі, виходячи з цих даних? Які критерії ми застосуємо? Що варто обрати за тих чи тих умов?);
- вибір бажаних сценаріїв;
- ранжування ідей за їхньою значущістю та іншими критеріями;
- створення плану дій і кроків виконання;
- визначення відповідальних осіб тощо.

Урешті-решт група приходить до наміченої цілі, відчуваючи, що кожен/кожна із присутніх якісно доклався/доклалася до процесу обговорень та ухвалення рішення. Спільне рішення є таким, що його поділяють усі присутні. Поза тим, учасники мають ясне розуміння тих чи тих причин/аргументів стосовно ухвалених рішень, адже протиріччя та застереження було знято самим процесом дискусії. Енергія напруги змінюється на продуктивну втому, яка створює піднесену й радісну атмосферу.

V. **Етап завершення** так само важливий, як і кожен із попередніх. Його функція – **підбити підсумки та зробити висновки, а також саме тоді учасники говорять про рівень своєї задоволеності чи про подальші плани та очікування**, почути про

які потребує кожен/кожна із присутніх і група загалом. Адже весь попередній процес викликав у присутніх серію власних усвідомлень, реакцій та емоцій як на індивідуальному рівні й рівні групи, так і на рівні ширшого оточення – організації, громади, країни і світу.

Групова динаміка зрушує і включає до роботи **системне мислення** кожного/кожної з присутніх. Це мислення потребує узагальнень та нових формулювань для усвідомлення реальності. Етап завершення – це своєрідна **«мета-позиція»**, з якої група оглядає пройдений шлях, кожен/кожна рефлексує про власний внесок і роль у завершеному процесі та робить персональні висновки.

Під час фасилітованих обговорень часто, крім вдячності за змістовний результат обговорення, учасники звертають увагу на **новий рівень взаємодії в групі, можливість спілкуватися більш глибоко та якісно**, отримуючи задоволення від процесу взаємодії. Ці здивування й радість варто повернути учасникам, запросивши їх стишитися, продумати і проговорити власні рефлексії:

- у колі по черзі, з використанням мовника, коли кожен відповідає на одне підсумкове запитання фасилітатора/фасилітаторки;
- в умовах великих груп – після індивідуального записування висновків «для себе» можна поділитися ними з кількома іншими учасниками в невеликій групі (до 7 осіб).

Учасники можуть залишати свої висновки на спеціальній стіні у вигляді «пам'ятних карток», на яких можна також малювати.

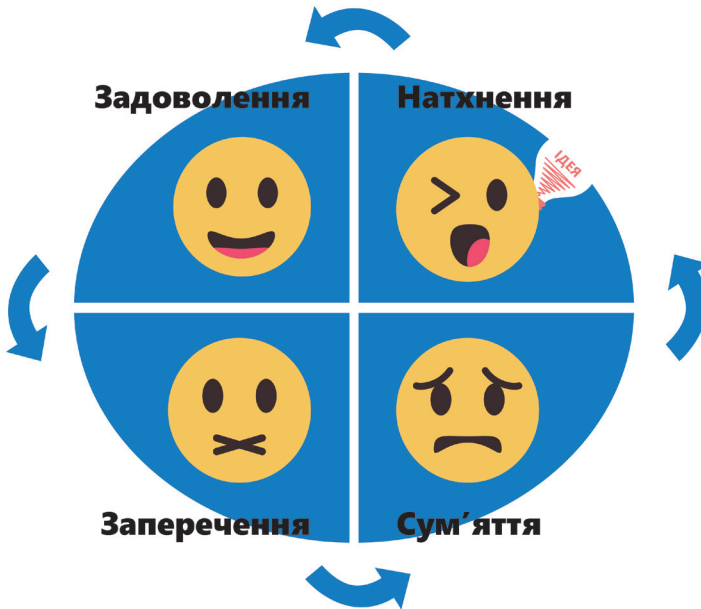
«4 кімнати змін»

Існує чимало схем і моделей, що описують динаміку ставлення людей до змін. Але однією з найцікавіших є **модель «чотирьох кімнат» Клейса Янсена**. Ці «кімнати» уособлюють етапи, через які людина послідовно проходить у процесі здійснення змін, зокрема під час навчання. Пропонуємо вам наочний опис цієї моделі, а також рекомендації щодо того, що варто робити в кожній із «кімнат».

Сторінка автора моделі: <http://www.claesjanssen.com/four-rooms/about-the-four-rooms-of-change/index.shtml>

Як бачимо, на початковому етапі учасники тренінгу і тренер перебувають у «кімнаті» під назвою «Задоволення». Потім, рухаючись проти годинникової стрілки, вони проходять послідовно кімнатами «Заперечення», «Сум'яття» та «Натхнення», щоби зрештою знову знайти стан спокою в кімнаті «Задоволення».

Отже, у кімнаті «Задоволення», з якої все починається, люди почуваються добре та впевнено: вони зосереджені на тому, щоби підтримувати робочий процес на належному рівні й не бачать необхідності в будь-яких кардинальних змінах.



І ось тут виникає необхідність змін. Це може бути внутрішній фактор. Наприклад, необхідність підняти роботу на якісно новий рівень, можливо, автоматизувати систему, щоби звільнити час для інших справ. Або це може бути зовнішній фактор, як-от вимушене скорочення бюджету чи певна урядова реформа. Проте реакцією на цей виклик як окремих людей, так і організації в цілому рідко буває готовність діяти. Навпаки, із кімнати «Задоволення» люди дружно мігрують до кімнати «Заперечення». Однак заперечення – це не обов'язково погано.

Це природний захисний механізм будь-якої нормальної істоти на все, що порушує її статус-кво. На ранніх стадіях люди відчувають пригніченість. Потім через наполегливість змін пригніченість змінюється або на роздратування аж до гніву, або на зневагу. На цій стадії цілі великі організації й компанії зазнавали краху через небажання визнавати зміни. Згадаймо хоча би Palaroid, який стрімко злетів у популярності на миттєвості фото й настільки ж стрімко впав, здавши позиції цифровій фотографії.

Рано чи пізно ресурс заперечення вичерпує себе під тиском неминучості змін. У цей момент відбувається перехід до кімнати «Сум'яття». Це кімната невизначеності. Стара система залишилася в минулому, а нова – неясна та незрозуміла. Прогалини в розумінні заповнюються чутками й домислами. Робота здається хаотичною й марною рутинною, що якимось чином не дуже узгоджується з поставленими цілями. Однак поступово картина вимальовується, інформаційні порожнечі заповнюються, і ви потрапляєте до залитої сонцем кімнати «Натхнення».

Ця кімната – найкраще місце для реалізації амбітних цілей. Вона наповнена енергією дії. Чого їй бракує – так це структурованості. У ній панує творчий безлад. Якщо з ним упоратися – щедрі плоди натхнення не змусять на себе довго чекати. І тоді настане час знову переміститися до кімнати «Задоволення». Щоби відпочити перед новими змінами.

Урок, який можна винести з усього викладеного: зберігайте почуття гумору, подорожуючи по чотирікімнатній квартирі.

Як поводитися в кожній кімнаті?

У кімнаті «Задоволення» не слід робити нічого, крім підтримки й налаштування усталеної системи. Робіть періодичні перевірки того, наскільки добре функціонує система. Перебування в цій кімнаті – чудова нагода набратися сил для здійснення майбутніх змін.

У кімнаті «Заперечення» потрібно спокійно, але наполегливо інформувати, проте ні в якому разі не нав'язувати. Тиск лише посилить опір із боку людей (працівників, мешканців громади). Пам'ятайте: ніхто не визнає в собі того, що чинить опір змін. Цей опір особа усвідомлює лише після виходу з кімнати «Заперечення». Також не варто забувати, що заперечення може мати прихований характер: люди можуть банально боятися його демонструвати.

У кімнаті «Сум'яття» регулярно збирайте людей для роз'яснень. Майже вся інформація, що циркулює в цій сумбурній кімнаті, – це чутки, засновані на чутках. Постійні збори дозволяють заземлювати розум людей, допомагають їм зосередитися та ділитися ідеями. Окрім того, ставте перед персоналом короткострокові цілі.

У кімнаті «Натхнення» на перший план виходить ініціатива працівників. Однак якщо її не буде підкріплено структурованим планом, існує ризик, що ці перші кроки не дадуть потрібних результатів. Занадто структурований план теж небажаний: люди можуть відчувати себе виключеними з процесу. Залишайте місце для ініціативи.

Є ще одна небезпека, що причаїлася в кімнаті «Натхнення». Потрапивши сюди з тривожної метушні, ви відчуваєте спокусу оголосити перемогу, послабити зусилля щодо впровадження змін, забувши про залишкові явища «Заперечення» та «Сум'яття». Зробіть це – і ви знову повернетеся назад до кімнати «Сум'яття».

Наостанок ось два спостереження, про які варто пам'ятати, вирушаючи блукати кімнатами:

- Ми ніколи не маємо справи лише з однією зміною. Якщо ви подивитеся на всі зміни, які відбуваються в цей момент, то виявите себе в кожній кімнаті одночасно, до того ж неодноразово. Усі ці зміни слід зауважити у відповідній кімнаті, а потім вирішити, що вам робити з кожною з них. Така карта ще раз

нагадує нам, що стратегічне планування має справу не лише з кімнатами «Задоволення» і «Натхнення», а й із більш заплутаними просторами.

- Спосіб проходження через чотири кімнати в кожній особі буде своїм власним. Одні витрачають більше часу на лівій частині квартири, тобто в кімнатах «Задоволення» і «Заперечення». Інші – на правій, себто в кімнатах «Сум'яття» і «Натхнення» відповідно. Перші схильні вважати, що все йде добре, і зустрінуть зміни з великим зарядом негативної енергії. Проте зойно вони проминуть стадію заперечення, наступні – «Сум'яття» та «Натхнення» – вони проходять блискавично, щоби знову опинитися в просторі «Задоволення». Другі ж, навпаки, легко залишають кімнату «Задоволення», недовго затримуються в «Запереченні», зате подовжують своє перебування в «Сум'ятті» та «Натхненні».

3.2. КОМУНІКАТИВНІ КОМПЕТЕНЦІЇ

3.2.1. Навички та переконання щодо якісного спілкування

Комунікативні компетенції складаються з цілого блоку навичок і переконань, які стосуються якісного спілкування:

- увага до мови тіла й розуміння невербальних проявів людей;
- вміння слухати і чути, тобто прагнути (бо неможливо гарантувати!) максимально точно інтерпретувати сказане людиною вербальне/словесне повідомлення;
- отримувати зворотний зв'язок від співрозмовника (індивідуально чи в групі) про рівень вашого розуміння, адже ви маєте знати, що зазвичай ми помиляємося, коли намагаємося «здогадатися», про що думають інші);
- вміння підтримувати зоровий і тілесний контакти з людиною та групою осіб під час спілкування та групової роботи;
- використовувати простір, щоби він сприяв парній чи груповій комунікації;
- встановлювати послідовність висловлювань у групі, коли кілька людей хочуть висловитися одночасно;
- управляти увагою: фокусуватися, звертати й переключати увагу – власну та учасників групи;
- ясно і чітко формулювати думки, запитання, пропозиції, інструкції та завдання для спільної роботи групи;
- утримувати в пам'яті різні напрямки обговорення, повертаючись до обраної теми, пов'язувати різноманітні думки учасників у єдину картину, знаходити аналогії, виділяти головне та запитувати про це учасників;
- фіксувати/зображати візуально ідеї співрозмовників або членів групи, щоби дати усім можливість бачити хід обговорення;
- резюмувати й підсумовувати сказане співрозмовником та/або учасниками групи;

- розуміти, що люди – це продукт особистої історії становлення, яка для них цінна і вимагає уваги, поваги й простору для висловлення, а отже – знаходити відповідні формати для самовираження учасників;
- бути відкритими до суперечностей і протилежних думок (у парному спілкуванні та в групі), які є необхідним кроком до порозуміння між людьми;
- знати, що поведінка людей (індивідуально і в групі) цілком природно визначається набором звичок і потреб, явних і прихованих інтересів, а також міцних вірувань і переконань, які обов'язково проявляться при спілкуванні, і спроба нав'язати свою думку, «карту світу», бачення ситуації чи експертне судження – марна трата часу;
- якщо ж запропонувати людям простір та умови для обговорення – у процесі їхнього спілкування може народитися відкриття, рішення і... пісня.

3.2.2. Активне слухання

Важливою комунікативною компетенцією фасилітатора є активне слухання

«Найбільша перешкода для нашої комунікації полягає в тому, що ми не вміємо слухати іншого», – Карл Роджерс.

Активне слухання – це спосіб слухання й надання відповіді іншій особі, що покращує взаєморозуміння завдяки подоланню комунікативних бар'єрів. Слухання – це більше ніж просто чути власними вухами; це комбінація того, що каже інша людина, та зв'язок (залучення) із тим, хто говорить.

Сім компонентів активного слухання⁶

1. Принципове визнання іншого: включає вербальні, візуальні/невербальні знаки та звуки, які показують співрозмовнику, що ми слухаємо з цікавістю й повагою.

Наприклад, кивнути головою, схилитися до співрозмовника або відхилитися від нього, контакт поглядом, слова на кшталт: «Так», «Я вас слухаю», «Отже...», «Зрозуміло», «Розкажіть більше», «Так, дійсно».

2. **Уважне мовчання:** часто мовчати буває важко, багато людей почуваються незручно, коли мовчать. Однак коли нам це вдається, ми можемо більше дізнатися від промовця.

Під час мовчання можна, наприклад, стежити за виразом обличчя, поставою, жестами співрозмовника; намагатися зрозуміти, які емоції та почуття ховаються за словами.

⁶ Jerry Wisinski, Resolving Conflicts on the Job, 1993.

3. **Запитування:** ідея про запитування може начебто суперечити поняттю слухання. (У школі нас могли вчити слухати мовчки й не турбувати промовця запитаннями). Проте запитання можуть бути важливими для хорошого розуміння, оскільки легко можна неправильно щось зрозуміти чи упустити якісь деталі, важливі для промовця.

Активний слухач ставить запитання, щоби показати свій інтерес до того, що кажуть, та щоби краще зрозуміти точку зору співрозмовника.

4. **Перефразування** – це прийом активного слухання, коли ви власними словами по-іншому формулюєте почуте, щоби перевірити, чи правильно ви зрозуміли співрозмовника/співрозмовницю.

Кроки процесу перефразування:

- Дозвольте промовцю закінчити свою думку;
- Перекажіть те, що ви думаєте, що почули, вашими словами;
- Якщо співрозмовник/співрозмовниця підтвердить правильність вашого розуміння, продовжуйте розмову;
- Якщо співрозмовник/співрозмовниця скаже, що ви неправильно його/її зрозуміли, попросіть його/її повторити.

5. **«Відбиття» (віддзеркалення) почуття** передбачає відтворення емоцій промовця. Емоції – дуже важливий елемент повідомлення. Не випускайте з уваги емоційний вимір розмови, зосереджуючись виключно на змісті. Заохочуйте промовця висловлювати/виказувати свої почуття (як-от радість, сум, втому, гнів, тривогу).

Щоби зрозуміти почуття та віддзеркалити їх:

- Звертайте увагу на емоційні слова, що їх використовує промовець;
- Спостерігайте за мовою тіла, виразом обличчя, тональністю, жестами, поставою.

6. **«Відбиття» сутності:** якщо ви знаєте, як окремо віддзеркалювати почуття і як — зміст, вам буде легше об'єднати їх у «відбитті»/реакції на сутність. Може допомогти така формула висловлення: «Ви відчуваєте (зазначити почуття), тому що (зазначити подію чи інший зміст, пов'язаний із почуттям)».

7. **Підсумкові рефлексії (підсумовування)** – це стислий виклад основних тем і почуттів, що їх висловив промовець під час усієї дискусії. Хороше підсумовування не лише охоплює сказане, а й може допомогти промовцю бути більш логічним, краще зрозуміти ситуацію і зробити більш реалістичні висновки.

3.2.3. Рівні комунікації (модель «4 вух»)

Модель «4 ВУХ» за Фрідманом Шульцом фон Туном

Будь-яке повідомлення можна сприймати з чотирьох позицій. Шульц фон Тун називає це моделлю «Чотирьох вух» отримувача інформації, у якого є по одному «вуху» для «зчитування» кожного рівня повідомлення. Те, яким «вухом» я краще чую, іноді залежить від мене самого/самої, а іноді — від ситуації, у якій я перебуваю.

«Вухо»-факти

«Що саме я хочу досягти?»

Цим «вухом» я сприймаю предметний зміст повідомлення, конкретний об'єктивний факт, про який говорить співрозмовник/співрозмовниця.

«Вухо»-самовираження

«Я-повідомлення» («Що я хочу сказати про себе?»)

У будь-якому повідомленні адресант виявляє інформацію про його/її ставлення до себе, про свої мотиви, систему цінностей, емоції. Крім того, адресант може оформити цю сторону повідомлення таким чином, щоби вербально чи невербально сформувати конкретний образ (ввічливість, впевненість, наполегливість, агресивність).

Цей рівень комунікації дозволяє нам сприйняти та усвідомити, що коли хто-небудь щось говорить, то він/вона також повідомляє інформацію про себе, а тому кожне повідомлення — це певний вияв його/її особистості. Наше «вухо»-самовираження — це наша здатність поставити себе на місце співрозмовника/співрозмовниці. Іноді між «вухом»-ставленням та «вухом»-самовираженням виникає суперечність: «Він/вона це говорить тому, що це стосується мене, чи більшою мірою це стосується його/її самого/самої?»

«Вухо»-ставлення

«Ти-повідомлення» («Що я думаю про тебе?») та «Ми-повідомлення» («Як я розумію наші стосунки?»)

На цьому рівні комунікації проявляється ставлення одного учасника комунікації до іншого. Для розуміння аспекту ставлення важливу роль відіграє сприйняття невербальних сигналів. На цьому рівні адресант демонструє, як він/вона сприймає стосунки між собою та адресатом, а з іншого боку, він/вона показує своє ставлення до адресата.

«Вуха»-заклик

«Чого я хочу досягти цим повідомленням?»

Будь-яке повідомлення спрямоване на те, щоби спонукати до дії адресата. Звернення (спонукання до дії) може бути яскраво вираженим (експліцитним) або ж підсвідомим (імпліцитним, невираженим).

3.3. ОРГАНІЗАЦІЙНІ КОМПЕТЕНЦІЇ

Запит і мета: організація фасилітатором збору запиту чи реакція на запит, визначення стейкхолдерів, зацікавлених у проведенні події, та їхніх потреб, обговорення мети і можливих результатів процесу.

Запит – це прохання про проведення події, у якому представники стейкхолдерів виражають свою потребу в груповій роботі. Іноді прохання/запит може відповідати стереотипам замовників про проведення заходів («зберіть їх, я їм розкажу як треба...», «оце ж вони сядуть і годинами будуть жалітися – я не прийду»), а не реальній потребі громади – тому важливо провести детальне інтерв'ю для чіткого розуміння мети можливої зустрічі, а також поділитися кількома варіантами потенційних цілей зустрічі залежно від місцевого контексту. Важливо залишити в самих стейкхолдерів **відчуття власників процесу, а не глядачів**, які перевіряють, наскільки вдасться вам ваша затія «для чогось зібрати людей разом». Важливо, щоби представники ОМС та ОГС розуміли власний інтерес/потребу в проведенні заходу і щиро говорили, чого вони хочуть і що очікують у підсумку.

Варіанти формулювання мети групової зустрічі (у вас буде ваш варіант!):

- артикулювати проблеми в певному контексті (благоустрій, освіта, соціальна допомога вразливим людям тощо) та структурувати їх для подальшого вирішення;
- згенерувати ідеї та розробити рішення для розв'язання конкретної проблеми;
- розробити й погодити детальний план дій та консолідувати ресурси з імплементації рішення командою відповідальних осіб.

Мета має вказувати на можливий очікуваний результат і бути привабливою, вигідною для замовників і стейкхолдерів. Так, результатом роботи з проблематикою буде **визначений перелік проблем, їхнє чітке формулювання й категоризація**, що полегшує ухвалення рішень щодо їхнього розв'язання. Також у підсумку сесії учасники почуватимуться почутими, познайомляться одне з одним та з різними поглядами на самі проблеми в громаді, а також зрозуміють, що ці проблеми спільні та це шанс узятися за їхнє вирішення разом, бо ми можемо конструктивно говорити про це.

Сесія пошуку рішень матиме результатом **велику кількість варіантів рішень** для обдумування та обговорення – ідеї кожного/кожної будуть висловлені й почуті, буде з чого обирати фінальне рішення. Обране рішення буде детально обговорене і **зрозуміле всім присутнім**, адже група працювала над ним спільно, пояснюючи й аргументуючи. Тому й **мотивація та відповідальність щодо його виконання буде вищою**, ніж коли рішення пропонують ззовні.

Сесії планування враховують пропозиції учасників щодо імплементації рішення, обговорюють застереження й долають можливий супротив. Там же **виділяють ключові задачі** щодо втілення рішення, учасники беруть відповідальність за виконання цих задач у присутності одне одного та **узгоджують графік** виконання.

Формулювання теми зустрічі пов'язане з метою. Краще, якщо його задає замовник/стейкхолдер, що має експертизу в цьому питанні (наприклад, покращення комунальних умов/інфраструктури – тема, де треба бути точним в описі ситуації й задач, знати професійний та місцевий «сленг»). Використовуйте попередні консультації для точного, короткого і повного формулювання теми. Якщо формулювання здається вам розмитим чи незрозумілим – варто обговорити його з компетентними колегами або іншими організаторами, аби не заплутати учасників під час обговорень. Переконайтеся, що в темі зазначено актуальні контекст і проблему або задачу, важливу для учасників, а формулювання не містить зайвих слів чи логічних суперечностей.

1. **Зміст:** орієнтація фасилітатора в змісті/контенті обговорення. Про що йти-меться на зустрічі? У чому полягає проблема/задача? Які є ключові думки/позиції/досвід у спільноті/громаді?

Зміст стосується місцевого контексту, реальних ситуацій і задач, які має бути вирішено в громаді. Щоби зустріч виявилася дійсно змістовною, учасники та ведучий/ведуча мають до неї підготуватися, фокусуючись на темі зустрічі. **Формулювання ключових питань** зустрічі має розкривати тему, запрошуючи присутніх до обговорення – звертатися до основних аспектів теми, проблем чи задач, які стосуються учасників.

Основну й додаткову інформацію може бути надано учасникам як напередодні (у вигляді презентацій, статей, посилань), так і під час зустрічі/наради (у вигляді виступів експертів, коротких коментарів та інформаційних повідомлень самих учасників).

Укладання порядку денного зустрічі теж стосується змісту: часто він містить кілька питань, і варто з'ясувати, чи всі питання може бути вирішено в запропонований час, у запропонованому форматі, а також тим складом учасників, який запрошено.

2. **Учасники:** обговорення фасилітатором складу учасників із замовниками/стейкхолдерами та співорганізаторами. Загалом усі учасники мають бути представниками різних груп стейкхолдерів, що мають вплив на ухвалення рішення або ж самі підпадають під вплив цього рішення. Без зайвих спостерігачів! За рідким виключенням (незалежних спостерігачів від донорів, наприклад, які виконують функцію моніторингу та оцінки) **у залі не має бути сторонніх** – тих, хто споглядає і не бере участі.

Хто конкретно візьме участь у заході? Як ці люди ставляться до мети зустрічі? Які інтереси й точки зору вони мають? Варто подбати про представництво, достатньо широке, оптимальне для напрацювання рішення, щоби виявити всі можливі точки зору на цю тему – навіть полярні.

Учасникам зустрічі має бути заздалегідь (разом із запрошенням) **повідомлено тему і мету зустрічі, а також пояснено їхню роль** в ухваленні очікуваного рішення. У робочому циклі проєкту варто виділити як зустрічі, важливі для проєктної команди, так і зустрічі робочих груп стейкхолдерів. Про **план регулярних нарад і групових зустрічей** протягом дії проєкту команду і робочі групи варто повідомити в момент планування чи стартової сесії. Також слід надавати актуальну інформацію стосовно дат і тематики зустрічей у візуально доступному місці – командний календар онлайн, дошка оголошень у приміщенні офісу, якщо він є, спільні чати та/або електронна розсилка. До зони відповідальності ведучого (фасилітатора) належать:

- забезпечення доступу учасників до інформації про зустріч;
- підготовка учасників до зустрічі – від повідомлення теми та ключових питань до прохання підготувати спеціальні матеріали, які можуть знадобитися під час сесії;
- за потреби – попередні зустрічі (онлайн, наживо або в чатах) з окремими учасниками сесії, щоби окреслити їхні інтереси та позиції стосовно теми зустрічі;
- увага до учасників безпосередньо в процесі групової роботи – від виявлення цілей зустрічі до супроводу на всіх етапах: від розходження думок, через «зону стогонів» і до сходження та підсумків і усвідомлень.

3. Планування: оцінка часу та інших ресурсів усіх учасників процесу для створення командного обговорення, підготовки й проведення заходу, співпраця з усіма, від кого залежить успіх події. **Логістичні задачі**, які може бути доручено й технічному персоналу, також має **контролювати** фасилітатор. Це підготовка залу, технічне забезпечення, розсилання запрошень і попередніх матеріалів, отримання підтверджень від учасників зустрічі, перевірка техніки та додаткових матеріалів (електронних і друкованих), доступність повітря, води, туалету та підготовка перерви на каву.

3.4. ДИЗАЙН ФАСИЛІТАЦІЙНОЇ СЕСІЇ

Дизайн фасилітаційної сесії (англ. design — проєкувати, креслити, замислити; проєкт, план, малюнок) – це план заходу, який передбачає ключові тематичні блоки, кожен із яких має свою мету всередині процесу, що послідовно веде до кінцевої цілі зустрічі.

Компетенція фасилітатора зі створення дизайну полягає в **підборі послідовності смислових блоків сесії (ключових питань/задач зустрічі) і відповідних форматів**

для їхнього опрацювання, щоб учасники максимально природно сприйняли/з'ясували для себе поставлену задачу, включилися у її виконання з усвідомленням власного впливу та відповідальності, згенерували ідеї чи розробили рішення, найбільш прийнятне для них самих. Також майстерність фасилітатора полягає в тому, **щоби послідовність блоків сесії дозволяла групі зберігати енергію в процесі роботи** та максимально ефективно використовувати доступний час сесії.

Традиційно кожна зустріч містить три частини:

- Відкриття, що забезпечує успішний початок зустрічі та умови для плідної роботи – від оголошення теми та плану дня/сесії і до необхідних вступних слів організатора та знайомства чи привітань знайомих учасників;
- Робота зі змістом (або основна частина) зустрічі, яка може складатися з декількох етапів/блоків із використанням різноманітних форматів;
- Завершення, яке повинно підсумовувати зустріч таким чином, щоб учасники покидали її з розумінням досягнутого та чіткими планами на майбутнє.

Для успішного руху в груповому процесі учасники потребують певних **організаційних форм – форматів, методів та інструментів**, що їх використовують під час фасилітації для опрацювання змісту учасниками.

Формат/метод – це спосіб опрацювання ключового питання/теми/задачі учасниками в залі. Як, у якому порядку, на підставі яких запитань, дій і способів спілкування учасники будуть працювати з задачею, щоб отримати свій власний результат?

Саме фасилітатор, підбираючи формати для кожного з етапів сесії, створює унікальний дизайн і пропонує учасникам застосувати його для роботи з темою та ключовими питаннями зустрічі.

Відомі формати, що їх часто використовують:

- Короткі висловлювання по колу у відповідь на поставлене ведучим запитання (беруть участь усі присутні);
- Висловлення думок у спонтанному порядку (по черзі, шляхом підіймання руки);
- Використання стікерів для одночасного збору ідей і пропозицій;
- Обговорення в мінігрупах (у парах і трійках) – для збору думок і підготовки ідей та формулювань до презентації;
- Мозковий штурм (вітаються та фіксуються різноманітні ідеї, критика заборонена);
- Ментальні карти (здійснення візуалізації структури теми, проблеми чи задачі з усіма її аспектами та відгалуженнями, рівнями складності та відповідними задачами);
- Ранжування та пріоритезація питань, варіантів рішення (робота зі списками та/або картками);

- Презентації результатів обговорень (у вигляді тез, списків, схем, картин та метафор/образів);
- Визначення ставлення учасників до теми, проблеми чи запропонованого рішення за допомогою шкали (наприклад, від 0 до 10 - візуалізованої на фліпчарті чи в опитувальнику);
- Різноманітні формати голосування (за допомогою трьох зірок, однакових чи різнокольорових стікерів).

Варто пам'ятати, що задачі робочого блоку в дизайні важливіші за дотримання формату! Захоплення форматами, бажання використати якомога більше інструментів під час сесії (часто з наміром розважити учасників чи показати свою професійність у проведенні подій) радше заважають якісній фасилітації.

Головний фокус уваги і турбота фасилітатора: який формат у цьому блоці дизайну полегшить учасникам опрацювання теми/проблеми/задачі?

Одну і ту ж задачу під час сесії можна виконати за допомогою різних методів. Велику кількість наявних форматів описано у вигляді карток «Інструменти фасилітатора для організації та проведення групових обговорень» за посиланням: <https://www.osce.org/uk/project-coordinator-in-ukraine/508646>. Проте **керувати вибором методів мають мета і ключові питання сесії, викладені вами в дизайні, а не бажання «провести саме цю вправу» чи «спробувати щось новеньке/знайоме».**

Так, **етап знайомства можна провести у багатьох різних форматах**, і лише фасилітатор/фасилітаторка, який/яка знає запит замовника/стейкхолдерів, їхні потреби, соціальний статус та звички, формулював/формулювала мету сесії, планував/планувала і продумував/продумувала дизайн, може обрати релевантний метод:

- **послідовне висловлення по колу:** «Назвіть, будь ласка, ваше ім'я та висловіть очікування від сьогоднішньої зустрічі», «Назвіть, будь ласка, ваше ім'я та один прикметник, який вас описує і починається з першої літери вашого імені», «Назвіть, будь ласка, ваше ім'я, скажіть, звідки ви, і коротко повідомте, про що ваша історія» (у невеликих групах із великим об'ємом травматичного досвіду і втрат, як-от ВПО чи сім'ї загиблих воїнів – за умови спеціально продуманого дизайну та в присутності психолога);
- **стікер/думка:** запишіть відповідь на запитання на стікері (1-2 хвилини). Наприклад, «Що допомагає вам підтримувати ресурс протягом останнього року?» Далі назвіть ваше ім'я, закріпіть стікер на фліпчарті/стіні та поділіться вашою відповіддю з усіма учасниками;
- **спонтанні обміни:** кілька запитань для знайомства написані на фліпчарті великими літерами («Ваше ім'я і прізвище, чим ви займаєтесь професійно?», «Чим ви захоплюєтесь у вільний час?»), учасників запрошують стати в пари і пропонують їм, поділившись інформацією про себе в одній парі, переключи-

тися на такий самий обмін думками з іншою людиною. За 10 хвилин учасники встигають познайомитися ближче з 5-6 іншими членами групи;

- **«снігова кулька»:** учасники сидять колом, будь-який перший учасник називає своє ім'я, сусід/сусідка має назвати ім'я попереднього учасника та своє, наступний учасник називає перше й друге імена, а далі додає своє. Четвертий учасник має повторити імена перших трьох учасників по черзі й лише потім своє. Ця вправа викликає зацікавлення й позитивну напругу серед усіх присутніх, дехто може почати записувати імена, усі присутні спеціально зосереджуються на тому, щоби запам'ятати імена та обличчя одне одного.

Типи зустрічей для реалізації цілей і задач Проєкту* мають допомагати команді або робочій групі стейкхолдерів здійснювати робочий цикл у межах проєкту (протягом кількох місяців, року, років). Залежно від ролі та функцій вашого Проєкту*, ви можете використовувати такі типи фасилітованих зустрічей:

1. **Стартова нарада** призначена для інформування членів команди про нові цілі та задачі проєкту (або для актуалізації поточних задач), про впровадження змін у законодавстві або регламентах, про чергові зміни або особливості функціонування організації, про запити ключових стейкхолдерів та механізм належного реагування на нові ситуації тощо. Задача стартової наради – сприяти якісному розумінню учасниками нової інформації, її засвоєнню та врахуванню в подальшій роботі.
2. **Сесія з досягнення цілі** – проєктне планування або планування дій для виконання конкретних задач. Задача такої сесії – залучити команду або робочу групу до вироблення спільного плану дій задля досягнення певної мети, розподілити задачі та відповідальність.
3. **Сесія ухвалення рішення** – коли необхідно оцінити ситуацію з різних сторін, зрозуміти можливі сценарії розвитку подій, створити та зважити варіанти реагування, обрати найкраще рішення з можливих та спланувати його втілення в життя. Така сесія потрібна, якщо рішення не очевидні та потрібне спільне обговорення проблеми всіма членами команди чи колом стейкхолдерів. Задача полягає в створенні збалансованого рішення, що найкращим чином розв'язує проблему чи ситуацію.
4. **Сесія вирішення проблем** – коли діяльність проєкту з певних причин порушена або існує ризик для виконання поточних задач, то слід обговорити екстрену ситуацію та знайти шляхи її вирішення. Задачею сесії з вирішення проблем може бути розв'язання конфлікту між працівниками чи групами всередині організації, вихід із суперечок на рівні ОТГ або між різними рівнями влади.
5. **Розробка плану комунікації з зацікавленими сторонами** – планування

взаємодії із зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами, узгодження планів кількох органів, організацій і конкретних осіб. Результатом такої сесії є усвідомлення потреб усіх стейкхолдерів, напрацювання кроків щодо їхнього залучення та механізмів взаємодії команди проєкту, представників ОМС і зацікавлених сторін.

6. **Сесія з розвитку команди** – узгодження правил, опанування нових навичок і налагодження співпраці. Такі сесії пропонують місце і простір для вироблення якісної взаємодії між членами команди, створення нових зв'язків, часто також і взаємонавчання та взаємопідтримки.
7. **Ретроспектива і святкування** відбуваються на завершення проєктного циклу як підбиття підсумків та оцінка внеску кожного члена команди у спільну справу; допомагають усвідомити просування вперед, винести уроки та підтримати командний дух.

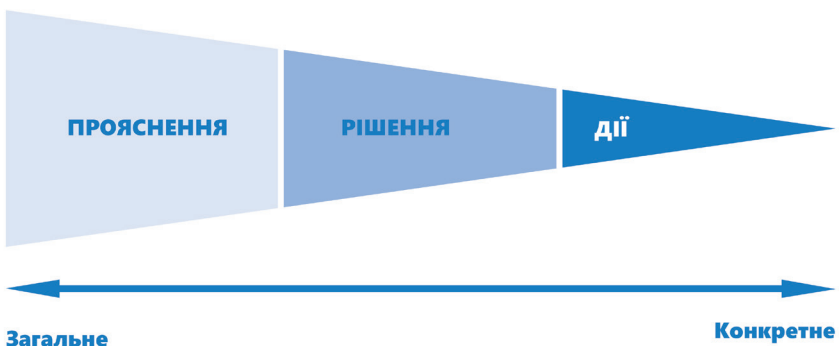
Також існує багато варіантів стандартних дизайнів для проведення сесій із визначеною метою.

Доволі простим та елегантним є варіант «типового» дизайну від фінського фасилітатора Пепе Нуммі у його книжці «Проривні рішення: методи фасилітації для ефективної групової роботи» (Київ: Наш Формат, 2023).

У своїх майстер-класах він використовує лише три ключові етапи:

- **Прояснення**
- **Рішення**
- **Дії**

Із завершенням кожного етапу ПРД - структури зміст обговорюваного змінюється від загального до конкретного



Це так звана ПРД-структура, на кожному етапі якої ідеї, які пропонує група, поступово стають все конкретнішими. «Якщо ви перестрибнете від етапу прояснення одразу до дій, результат буде невизначений і навіть абстрактний порівняно з метою чи наявною проблемою. ПРД-структура обговорення формує і підтримує здоровий процес ухвалення рішення... Чи справді всі однаково розуміють проблему, яка перед нами стоїть? Коли проблема зрозуміла, всі працюють над рішеннями, як її розв'язати – розробляють масштабні ідеї чи ініціативи, за допомогою яких можна виконати завдання. І нарешті формується план дій: конкретні кроки для втілення рішення в життя» (номер у списку літератури, стор. 53).

Приклад плану сесії «Визначення потреб жителів з інвалідністю громади Сонячної для створення плану підтримки на рівні громади», кількість учасників – 12 осіб

Блок дизайну	Зміст	Формат	Час
Відкриття	Привітання організаторів	Виступ голови – 5 хвилин, вступні слова фасилітатора про план події	10:00 – 10:10
	Знайомство учасників	По колу обмін «очікуваннями» від зустрічі	10:10 – 10:30
Прояснення	Які проблеми людей з інвалідністю ви вважаєте нагальними/ключовими?	Me-we-us (Я – ми – ми всі) 1. Індивідуально на стікерах дайте вашу відповідь на ключове питання зустрічі – 3 хвилини. 1. Працюючи в парах, поділіться своїми напрацюваннями, створіть вичерпний список проблем на окремому листку – 10 хвилин. 2. Працюючи вчотирьох на фліпчартах, складіть список проблем за пріоритетністю (від найважливіших до менш важливих) – 15-20 хвилин. 3. Презентації від 3 груп (по 4 учасники в кожній), по 5 хвилин на кожну групу = 15 хвилин загалом. 4. Спільне обговорення 10-15 хвилин.	10:30–11:30
Перерва			11:30–11:45
Рішення	Із вирішення яких перших 5 проблем ви би пропонували розпочати?	Голосування: учасники отримують по 5 маленьких стікерів для голосування, рухаються між 3 фліпчартами та обирають 5 проблем, що їх вважають першочерговими. Для наступного етапу роботи обирають 4 проблеми, які набрали найбільшу кількість голосів. Інші проблеми також важливі(!), але ми почнемо сьогодні саме з чотирьох обраних.	11:45 – 11:30

	Які рішення цієї проблеми були б найкращими в інтересах людей з інвалідністю в нашій громаді?	«Світове кафе» / варіант «Автобусна зупинка»/ 1. 4 столи = 4 проблеми. 2. 5 раундів по 15 хвилин = 1 година 15 хвилин. Учасники, сидячи по троє за столом, у кожному раунді генерують варіанти рішень, записують будь-які свої ідеї на фліпчарті, переміщаючись разом за інший стіл для наступного раунду. 3. У 5-му раунді трійки повертаються до стола, з якого вони починали, і готують презентацію, узагальнюючи думки всіх попередніх команд. 4. Презентації 4 груп (по 3 учасники в кожній) по 5 хвилин кожна = 20 хвилин разом. 5. Спільне обговорення, питання, пропозиції – 10 хвилин.	11:30–13:00
Обід			13:30 – 14:30
Дії	Які з рішень можна реалізувати вже зараз?	1. «Об'єднайтеся в пари – пройдіться галереєю запропонованих рішень і обговоріть, які з них простіше за все реалізувати і у якій послідовності це краще зробити. За 15 хвилин прогулянки «галереєю» у вас на аркуші мусить вималюватися сценарій, тобто кроки дій, що їх ви пропонуєте для громади щодо підтримки людей з інвалідністю!» 2. Пари об'єднуються в четвірки та обговорюють спільний сценарій з визначенням відповідальних за кроки осіб – зображають його на фліпчарті – 20 хвилин. 3. Презентація трьох сценаріїв з обговореннями та доповненнями від аудиторії – 30 хвилин. 4. Створення спільного сценарію – 15 хвилин.	14:30 – 16:00
Перерва			16:30 – 16:45
	Які наступні кроки?	1. Обговорення в колі: із чого почати реалізацію створеного сценарію? Який перший крок? Якою може бути моя роль у втіленні проєкту? Фасилітатор фіксує на фліпчарті озвучені ідеї. 2. Визначення дати наступної зустрічі та організаційних ролей для її проведення.	16:45 – 17:45
Закриття	Що було важливо для вас сьогодні?	Підсумкове коло, кожен висловлюється від себе. Підтримуємо культуру «Я-висловлювань». Пропонуємо учасникам уникати узагальнень і не говорити «за всіх». Фасилітатор/фасилітаторка, сидячи в колі разом із учасниками, також відповідає останнім/останньою на підсумкове запитання – ділиться спостереженнями, важливими, на його/її думку, для групи, акцентуючи на тому, як відбувався процес і на що учасникам варто звертати увагу, коли вони спілкуються разом.	17:45–18:00

Структура зустрічі з ухвалення рішення

Ви бачите універсальний цикл, який можна використовувати як простий базовий дизайн фасилітаційної сесії для ухвалення рішень. Основні етапи цього циклу допоможуть вам створити ключові запитання, які варто поставити перед групою або командою. Зверніть увагу, що компоненти/блоки цього дизайну можна за потреби міняти місцями. Наприклад, іноді, перш ніж проблему може бути чітко сформульовано, існує необхідність дослідити варіанти – і перший та другий етапи в цьому циклі варто буде поміняти місцями. Також ціла зустріч/нарада може бути присвячена **проясненню та правильному формулюванню проблем або задач** в конкретній ситуації: які зацікавлені сторони залучені до ситуації? Хто їхні представники? Якими є вимоги або умови сторін щодо співпраці чи розв'язання конфлікту або проблеми? Які є часові межі? Яких ресурсів та рівня ухвалення рішення вимагає ситуація? Які стандартні кроки існують для вирішення подібних проблем? Якщо вони нас не влаштовують, то чому? Хто зі стейкхолдерів може взяти на себе ініціативу з вирішення проблеми? У чийх інтересах вирішення проблеми? Чи є сторони, зацікавлені в затягуванні рішень? Які саме? Яка зона відповідальності ОМС чи інших суб'єктів у цій ситуації? Як і на кого з часом впливатиме невирішена проблема?



Матеріали учасників тренінгу «Інструменти діалогу у виробленні рішень на рівні громади», Координатор проєктів ОБСЄ, URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/2/9/452800.pdf>.

Поза тим, **дизайн може складатися з усіх п'яти етапів чи лише з кількох** (збір інформації, вибір варіантів, ухвалення рішення) – усе залежить від потреб і задач організації/робочої групи в конкретний момент. Ще раз підкреслимо, що фасилітація як філософія залучення й підвищення відповідальності всіх учасників у групі є актуальною в сучасних кризових умовах. Вона допомагає розподіляти задачі та передавати повноваження всім членам команди або представнику в громаді, дозволяє брати на себе повноваження і бути продуктивною як кожній особі окремо, так і разом з усіма іншими.

3.5. ВЕДЕННЯ ПРОЦЕСУ

Теоретичні знання, методи та інструменти фасилітації, застосовувані в роботі з групою

Коли підготовку і всі організаційні кроки здійснено, дизайн і план події створено, учасники сидять у залі та час розпочинати сесію – у силу вступає компетенція фасилітатора під назвою «ведення процесу». Настав час здійснити задумане і провести групу запланованими кроками, пропонуючи учасникам ключові запитання і формати взаємодії, чутливо реагуючи на все, що відбувається в залі.

У чому полягає задача фасилітатора/фасилітаторки на кожному етапі групового процесу? Частково ви вже знайомі з відповіддю (див. Розділ 2.2. «Професійна фасилітація»). Нагадаємо коротко. Ромб групового процесу Сема Кейнера акцентує увагу на двох типах мислення, яке працює в групових обговореннях. Спочатку, після постановки ключового запитання, спрацьовує розбіжне (дивергентне) мислення учасників, що необхідне для появи ідей у групі. Воно обов'язково призведе до суперечностей, які слід розглянути та узгодити в малих групах, щоби кожен із присутніх висловився щодо своїх ідей і точки зору та був почутий. Це дозволить пройти так звану «зону стогонів» безпечно й результативно, зі щедрим урожаєм ідей. Далі конвергентне мислення учасників у груповому процесі вимагатиме питань і форматів, які звужують різноманіття. Це запитання/пропозиції щодо критеріїв і параметрів вибору, умов використання ідей, доречності тих чи інших пропонованих підходів. Настає час для оцінки ідей: критеріїв оцінки, пріоритизації та вибору. Резюмуємо ролі та дії фасилітатора/фасилітаторки на різних етапах фасилітаційної сесії:

Задачі фасилітатора/фасилітаторки під час групового процесу

1. Етап відкриття сесії

Загалом на початку сесії фасилітатор/фасилітаторка грає «найдиригентнішу» з усіх своїх ролей: оголошує і пояснює тему, ставить ключове запитання, вказує напрямки і задачу сесії, знайомить із маршрутом і форматами, що їх буде запропоновано під час сесії, просить їх дотримуватися.

а) «ввести» учасників у подію, **описати мету та окремі задачі в процесі сесії**, які з нею будуть пов'язані – іноді це називають «**маршрутом фасилітаційної сесії**» – ключові етапи, що мають привести до очікуваного результату. Дорослі учасники потребують наперед знати (усвідомлювати) мету діяльності, план дій і цінність, яку отримають у підсумку. Крім того, варто **пояснити, що таке фасилітація** (спеціально організований процес, де кожен може висловитися і бути почутим завдяки певним форматам спільної роботи – вступний текст ви створите самі після вивчення цього посібника) і **яка ваша роль як фасилітатора/фасилітаторки** (супроводжувати процес, допомагаючи групі думати найкращим чином – при цьому говоріть від себе, не послуговуйтеся штампами!);

б) **зорієнтувати стосовно часу й простору спільної роботи**: перерв, необхідних безпекових питань та інших обставин оточення (залежно від обставин це може бути конфігурація простору, щоб усім було добре видно та чутно ведучого/презентацію/інших, температура приміщення, повітря, вода, туалет тощо);

в) **принципи та правила роботи**. Основне прохання фасилітатора/фасилітаторки до учасників – бути уважними до його/її пропозицій щодо форматів взаємодії. Якщо цього достатньо й учасники легко долучаються до практик, слідує процесу з задоволенням і продуктивно під час роботи – тому правил можна не зачіпати взагалі. Раніше тренери та ведучі обов'язково рекомендували анонсувати учасникам список правил, який нібито мав тримати поведінку присутніх у заздалегідь визначених межах. У фасилітаційному підході йдеться або про створення правил самими учасниками (їх просто можна спитати – і відразу записати всі озвучені пропозиції, як-от дотримання регламенту, вимкнені телефони), або про повернення до теми правил лише в тому випадку, якщо поведінка когось із учасників почне помітно заважати процесу. Водночас, якщо ви відчуваєте, що групі знадобляться правила, щоби впевненіше орієнтуватися в процесі роботи (це може іноді відбуватися через брак довіри учасників одне до одного, напруження в громаді, звичне небажання слухати одне одного), то на початку сесії можна проговорити основні принципи й правила. Детальніше про принципи і правила ви знайдете в [Додатку 7](#);

г) **знайомство/вітання**: залежно від того, наскільки добре знайомі учасники між собою, мають варіюватися формати «першого контакту». Якщо незнайомим людям буває досить назвати своє ім'я та сферу діяльності, пояснити свою зацікавленість у темі, то команді, яка добре знайома між собою, необхідні додаткові оригінальні стимули, аби побачити одне одного з іншого боку. Наприклад, можна запропонувати «зустрічі подяк і компліментів», коли учасники мають об'єднатися в пари, і впродовж 1 хвилини подякувати чи сказати комплімент партнерові/партнерці, а потім перейти до наступних. За 10-15 хвилин атмосфера в залі значно теплішає. Знайомі учасники позбулися «офісної нудьги», навіть якщо тісно працювали одне з одним тривалий час.

2. Етап «розходження» думок, дивергентне мислення

Роль фасилітатора/фасилітаторки тут полягає в підтримці природного «розходження» думок учасників, заохоченні їх думати і висловлювати свої думки індивідуально та в малих групах; у зниженні страху перед спілкуванням у групі; у розвитку відчуття безпеки й легкості; у простоті зробити перші кроки у вираженні власної думки та слуханні інших.

а) **ставимо ключове запитання зрозумілою мовою:** слід повторювати й пояснювати ключове запитання, поки воно стане зрозумілим для всіх присутніх – створіть кілька різних формулювань заздалегідь;

б) **заохочуємо до висловлювання:** пропонуйте формати, які дозволяють безпечно висловлюватись і ефективно мислити: самостійне думання і записування, спілкування в парах і трійках краще цьому сприяє. Слідкуйте, щоби на цьому етапі кожному вдалося поділитися своїм баченням із цього питання;

в) **підтримуємо різноманіття:** схвалюємо висловлювання учасників, навіть якщо їхні думки суперечать між собою, а якщо це викликає напругу – зазначаємо для всіх присутніх, що думати інакше і висловлюватися в присутності одне одного, не заважаючи іншим, слухаючи й беручи до уваги існування відмінних думок, – це нормально;

г) **фіксуємо думки учасників візуально:** це може робити сам/сама фасилітатор/фасилітаторка, а можуть і учасники – на фліпчартах, картках, стікерах. Загальна візуальна доступність ідей створює відчуття визнання кожної людини в залі та її права на формулювання будь-яких ідей у спільному просторі. Така практика знижує ризик виникнення конфліктів, недомовленостей і «прихованих течій». Візуальне представлення допомагає мислити, враховуючи ширший контекст і різноманіття варіантів, що їх зазвичай окрема людина не може навіть уявити до початку сесії.

3. Етап «стогонів», суперечностей і конфліктів

Роль фасилітатора/фасилітаторки – бути орієнтиром ясності та збалансованості для групи, коли напруга в залі зростає. Фасилітатор/фасилітаторка має виступати «камертоном» упевненості щодо процесу; підтримувати учасників у тому, щоби вони пояснювали власні ідеї, ділилися ними в малих та великих групах та водночас слухали і чули ідеї інших; допомагати присутнім долати дискомфорт на тлі інших стилів спілкування та розмаїття думок.

а) **схвалюємо факт різноманіття і розходження думок:** декларуємо, що це нормально, так і має бути, адже в живих людських системах однорідність – швидше виняток, ніж правило; отже, до спільного розуміння та дійсно ефективного рішення можна прийти, лише врахувавши всі суперечності всередині системи;

б) **залишаємося спокійними в ситуаціях напруги всередині групі,** демонструючи

свою впевненість, що група рухається правильним шляхом, а також виказуючи прийняття і навіть деякий оптимізм щодо окремих проявів незгоди в групі з ключових запитань. Така позиція дає учасникам відчуття безпеки: «Це насправді не страшно, нормально, коли люди думають по-різному!» Спираємося на впевненість, що цей етап закономірно настає та обов'язково завершиться, якщо дати учасникам змогу детальніше обговорити і глибше пояснити свої ідеї;

в) **надаємо формати взаємодії в невеликих групах із 3-7 учасників:** часто для детального прояснення в «зоні стогонів» групам необхідно надати додаткові запитання чи завдання, аби поглибити розуміння або уточнити формулювання – це стимулює учасників зосередитися на наявних інтерпретаціях та всебічно пояснити їх. У невеликих групах такі можливості ближчого діалогу з аргументацією значно знижують рівень наруги між учасниками, конкретне завдання/запитання скеровує людей у напрямку спільної задачі, а визначений час стимулює їх впоратися з завданням, створюючи продуктивні альянси;

г) **пропонуємо презентувати роботу груп перед усіма учасниками:** робимо висновки груп загальнодоступними, озвучуємо або просимо учасників озвучити свої спостереження – щодо змісту (схожість/розбіжність презентованих ідей) та процесу (що здивувало чи стало викликом під час роботи).

4. Етап «сходження» думок, конвергентне мислення

Роль фасилітатора/фасилітаторки – забезпечити фокусування учасників на оцінці результатів їхніх обговорень, застосуванні критеріїв для ухвалення рішення, а також на задачах сесії і форматах кінцевого результату, можливих під час цієї сесії.

а) **разом із групою розробляємо критерії для оцінки ідей/рішень чи застосовуємо критерії,** які були розроблені/відомі раніше – наприклад, тривалість реалізації, необхідні ресурси для втілення рішення (гроші та інші активи, експерти, постачальники, управлінці, виконавці), «публічний ефект» або інформаційний вплив певної ідеї/проєкту, її/його потенціал розвитку з часом у громаді, можливості щодо стійкості проєкту (зокрема, самофінансування), погляд із точки зору тих чи тих стейкхолдерів у громаді й поза нею та за співвідношенням «час-якість-витрати» тощо;

б) **супроводжуємо вибір найкращих ідей за обраними критеріями – пропонуємо формати оцінки ідей,** які з'явилися на попередньому етапі – індивідуальні чи парні/групові вподобання. Важливо, що під час парного голосування або пріоритизації в групі учасники мають ще один шанс обговорити ідеї: це менш формально, ніж індивідуальне голосування, і стимулює розуміння;

в) **фокусування на ключовому питанні зустрічі та бажаному форматі результату:** як те, що ми отримали, співвідноситься з початковою темою/питанням/задачею? У якому вигляді вам би хотілося/для вас важливо бачити результат сьогоднішньої сесії: це має бути документ, презентація, підсумки у чаті проєкту, повідомлення в ЗМІ чи

пропозиція для рішень місцевої ради?

г) **допомагаємо розподілити відповідальність між учасниками групи:** які задачі є ключовими для втілення ідеї? Оберіть ту задачу, за яку ви можете і хочете взяти на себе відповідальність! Які задачі залишилися не обраними? Як ми можемо реалізувати ці задачі – розділити їх на частини, запросити експерта/експертку, доручити професіоналу?

5. Етап завершення

Роль фасилітатора/фасилітаторки на цьому етапі – допомогти групі підсумувати результати роботи протягом сесії, усвідомити шлях від постановки задачі до її виконання, а також роль усіх присутніх та окремих учасників у процесі групової роботи.

а) завжди маємо на увазі потребу групи в рефлексії та **залишаємо час для неї в загальному дизайні зустрічі;**

б) **звертаємо увагу на весь пройдений групою шлях/маршрут** – нагадуємо ключові етапи роботи, що відбулися під час сесії та/або запрошуємо до цього огляду групу;

в) **надаємо формат для обговорення цінності отриманих групою результатів, відповідності результатів очікуванням, висловлення подяки** – фінальне обговорення в мінігрупах та/або спільному колі. Якщо ви маєте велику (понад 15 осіб) кількість учасників і обмежені в часі, то можете надати присутнім змогу для рефлексії в камерних (по 5-7 осіб) групах, а потому запропонувати висловитися одному-двом охочим від кожної групи.

3.6. ЯК ЗАЛУЧАТИ ТА ОБИРАТИ ЛЮДЕЙ У ГРУПУ

Взаємодія між людьми розпочинається тоді, коли 5-10-20-30 зацікавлених осіб збираються разом і починають говорити між собою. Однак, аби вони почали говорити, потрібно, щоби вони опинилися всі разом в одному місці. Як це забезпечити – поговоримо нижче.

Що потрібно для того, аби люди зустрілися та поговорили? Найперше слід створити умови. Фасилітатору/фасилітаторці стануть у пригоді базові канцтовари (папір, маркери, ножиці, стікери, клей) для того, щоби візуалізувати процес обговорення та фіксувати домовленості, яких досягають протягом зустрічі. Також знадобляться символічні чай і печиво. Насправді, це може бути не чай, а кава чи компот – будь-які їжа чи напої, що створять привід для неформального спілкування в перервах між обговоренням проблем та налаштують учасників і учасниць на дружній лад.

Тепер завдання – запросити людей. До найпростіших способів залучити людей до роботи в групі для вирішення потреб громади належать такі:

- Розміщення оголошень у місцевих газетах і соціальних мережах. Цей метод може бути ефективним для охоплення великої аудиторії;
- Проведення зустрічей і заходів у громадських місцях. Цей метод може бути ефективним для залучення людей, які не користуються соціальними мережами;
- Використання електронної пошти й соціальних мереж для спілкування з людьми. Цей метод може бути дієвим для зв'язку з людьми, які вже зацікавлені в проєкті і яких ми знаємо;
- Залучення місцевих організацій та установ. Це може сприяти залученню людей, які вже працюють над схожими проєктами чи є нашими партнерами.

Кого ж саме підбирати в групу, яка буде розробляти чи планувати заходи для громади?

При відборі людей у групу важливо враховувати такі фактори:

- Досвід і навички. Для забезпечення успіху проєкту група має включати людей із різними навичками й досвідом;
- Інтереси й цінності. Для забезпечення різноманітності думок та ідей група повинна включати людей із різними інтересами й цінностями;
- Готовність до роботи в групі. Група має включати людей, які готові працювати разом і досягати спільних цілей. Вони також повинні мати змогу впроваджувати домовленості та здійснювати свій вплив;
- Успіх будь-якого проєкту залежить від людей, які в нього залучені. Група, що складається з людей із різними поглядами, досвідом і навичками, буде більш ефективною та успішною.

Ось кілька причин, чому важливо залучати та відбирати до групи різних людей:

- Різноманітність думок та ідей. Люди з різними поглядами й досвідом можуть запропонувати різні перспективи та рішення. Це може привести до більш інноваційних та ефективних рішень;
- Групова динаміка. Група, що складається з людей із різними якостями, буде більш збалансованою та стійкою. Це може провадити до ефективнішого спілкування та співробітництва;
- Підтримка й мотивація. Люди, які відчувають, що їхні думки та ідеї цінують, будуть більш мотивовані брати участь у проєкті. Це може спричинитися до більшого вкладу в проєкт і його більшого успіху.

Це ідеальна модель. А як це працює в наших реаліях? У наших реаліях, однак, існують деякі особливості, які слід враховувати при залученні учасників до діалогових процесів:

- Різноманітність думок та ідей. У невеликих громадах, де люди добре знають одне одного, може бути складно залучити до зустрічі людей із різними погля-

дами. У таких випадках можна використовувати методи, що сприяють обміну думками та ідеями між людьми з різним досвідом і поглядами. Наприклад, можна використовувати метод «висячих думок»: учасники записують на стіні свої думки, відповіді на питання та ідеї.

- Рівність усіх учасників діалогу в процесі обговорення. У деяких випадках, наприклад, коли є чітке протистояння місцевої влади та інших категорій громадян, може бути складно забезпечити рівність усіх учасників у процесі обговорення питань чи планування. У такому разі можна використовувати методи, що сприяють створенню атмосфери довіри й безпеки, у якій усі учасники можуть почуватися комфортно і вільно висловлювати свої думки. Наприклад, можна використовувати підхід «м'якої позиції», коли фасилітатор/фасилітаторка не нав'язує своєї думки і не висловлює особистих суджень.
- Роль фасилітатора/фасилітаторки. У наших реаліях, де ми часто спостерігаємо недовіру до влади, важливу роль відіграє фасилітатор/фасилітаторка. Він/вона має зберігати нейтральну й неупереджену позицію, аби всі учасники відчували, що їхні інтереси представлені справедливо.

Ось кілька порад щодо залучення учасників у громадах:

- **Почніть із широкого залучення.** Не обмежуйтеся лише тими людьми, які вже зацікавлені в діалозі. Повідомте про зустріч якомога більшої кількості людей, щоб у них була змога дізнатися про неї та зацікавитися. Використовуйте різні методи залучення, аби донести інформацію до людей, які інакше не зможуть її знайти. Наприклад, розмістіть оголошення в місцевих газетах і соціальних мережах, проведіть зустрічі та заходи в громадських місцях, використовуйте електронну пошту й соціальні мережі для спілкування з людьми, залучайте місцеві організації та установи.
- **Використовуйте різні методи залучення.** Не сподівайтесь, що люди самі знайдуть інформацію про зустріч. Використовуйте різні методи залучення, аби донести інформацію до людей, які інакше не зможуть її не знайти. Наприклад, розмістіть оголошення в місцевих газетах і соціальних мережах, проведіть зустрічі та заходи в громадських місцях, використовуйте електронну пошту й соціальні мережі для спілкування з людьми, залучайте місцеві організації та установи.
- **Будьте доступні для спілкування.** Коли люди дізнаються про тему зустрічі, дайте їм можливість зв'язатися з вами та довідатися більше про зустріч. Використовуйте різні канали зв'язку, щоби люди могли вибрати той, який їм найбільше підходить. Наприклад, запропонуйте людям зателефонувати вам, написати електронного листа чи залишити повідомлення на вебсайті.
- **Будьте відкриті до різних ідей та пропозицій.** Не намагайтеся нав'язати учасникам зустрічі свої власні думки чи рішення. Подбайте про атмосферу довіри та безпеки, у якій усі учасники почуватимуться комфортно і вільно висловлюватимуть свої думки. Створіть атмосферу рівності. Усі учасники зустрічі повинні мати рівні можливості, щоби брати участь в обговоренні та висловлювати свої

думки. Фасилітатор/фасилітаторка має займати нейтральну і неупереджену позицію, аби всі учасники відчували, що їхні інтереси представлені справедливо.

Рекомендації для фасилітаторів громад, які організовують заходи та запрошують на них учасників:

1. Розпочніть залучення людей якомога раніше, щоб у них було достатньо часу, аби дізнатися про проєкт і зацікавитися ним;
2. Використовуйте різні методи залучення людей, щоби до проєкту звернулися якомога більше людей;
3. Відбирайте людей до групи з урахуванням їхніх інтересів, цінностей і готовності до роботи в ній;
4. Враховуйте особливості громади. Кожна спільнота має свої особливості, які слід враховувати при залученні учасників. Наприклад, у невеликих громадах, де люди добре знають одне одного, може бути складно залучити до діалогу людей із різними поглядами. Тоді нехай вони зберуться разом і мають схожі погляди на проблему;
5. Будьте готові до труднощів. Залучення учасників до процесів взаємодії може бути складним завданням. Не варто очікувати, що все буде легко;
6. Не забувайте про важливість діалогу. Важливо, щоби громадяни мали досвід позитивної взаємодії та обговорення проблем, довіряли фасилітатору/фасилітаторці.

3.7. ОБЛАШТУВАННЯ ПРИМІЩЕННЯ

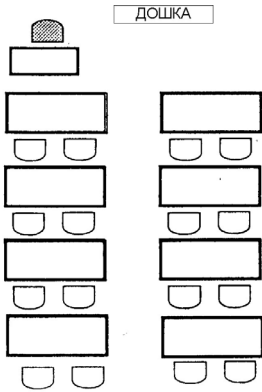
Облаштування залу впливає на сприйняття інформації та атмосферу під час обговорень у групах.

Якщо змога, намагайтеся проводити обговорення в загальному колі, створюючи рівні умови для всіх присутніх.

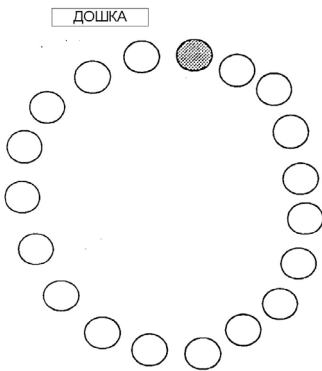
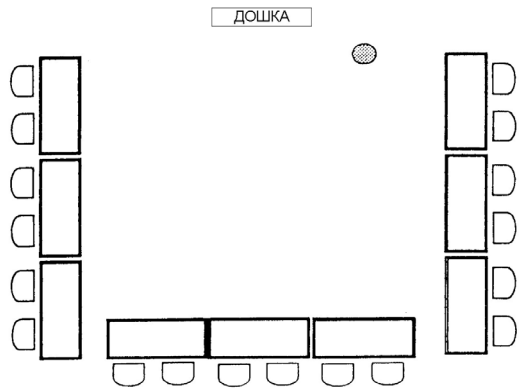
Якщо плануєте працювати з дошкою, фліпчартом, проєктором – забезпечте хороший огляд для всіх учасників та учасниць зустрічі.

Для проведення зустрічей і навчань обирайте світлий зал із меблями, що їх можна вільно рухати. Уникайте розташування меблів, як у класі.

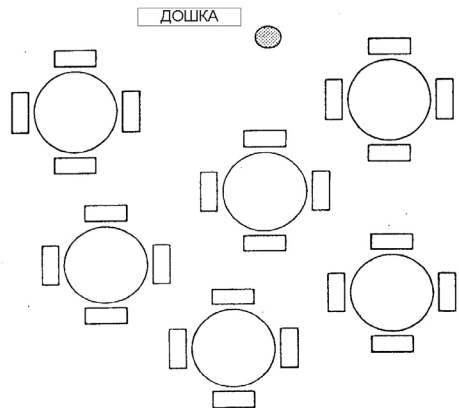
Клас



Літерою «П»



Коло



«Кафе»

3.8. ПОЄДНАННЯ ОНЛАЙН- І ОФЛАЙН-ПІДХОДІВ У РОБОТІ З ГРОМАДОЮ

Успіх системної роботи з громадами «Карітасу» залежить від балансу застосування онлайн-інструментів із безпосередньою присутністю в громадах, можливістю проводити живі зустрічі та виходити на особистий контакт із різними локальними стейкхолдерами. Онлайн-інструменти можуть істотно підвищити якість контактів як у команді Проєкту* «Карітасу», так і в самій громаді. Адже активне використання й розвиток цифрових каналів взаємодії сприяють інтеграції спільнот всередині громади,

полегшує і пришвидшує як взаємодію між самими мешканцями, так і їхнє залучення до сучасних платформ навчання, фінансування та партнерств.

Для фасилітаторів громад важливо обрати та опанувати кілька ключових інструментів, що їх регулярно використовують для роботи в команді вашого проєкту і які будуть релевантні потребам та зоні «технологічного розвитку» громади.

Опитування стейкхолдерів стосовно використання технічних та онлайн-інструментів у громаді:

1. Наскільки громада забезпечена доступом до інтернету?
2. Як влаштована і функціонує мережа Wifi у громаді? Чи є точки доступу та скільки їх? Де вони розташовані? Як їх використовують?
3. Якими соціальними мережами користуються мешканці (представники ОМС, підприємці, освітяни, медики, батьки і діти тощо) для обміну інформацією між собою?
4. Які рішення може бути ухвалено в режимі онлайн? Які групи стейкхолдерів це практикують? Який механізм ухвалення таких рішень?

У сучасному діджиталізованому світі існують тисячі інструментів, які можуть полегшити роботу неурядових організацій та громад. Пропонуємо скористатися добіркою від euprostir.org.ua зі 100 безкоштовних або ж недорогих онлайн-інструментів та ресурсів для неурядових організацій: <https://euprostir.org.ua/practices/148190>.

Нижче ми наведемо деякі з тих ресурсів, що можуть бути вам корисними з досвіду фасилітаторів громад «Карітасу».

• **Соціальні медіа**

Як громадським організаціям і громадам бути ефективними у соціальних медіа? Як вдало та яскраво розповідати про себе, аби робити видимими позитивні зміни, залучати ще більше прихильників і волонтерів? Як показати соціальний ефект і вплив вашого проєкту?

Telegram («Телеграм») – месенджер, інструмент обміну повідомленнями, який активно використовують для швидкого обміну інформацією за обраною темою. Більшість громад мають кілька телеграм-каналів, де місцеві мешканці об'єднані навколо актуальних тем, задач чи проблем і їхнього вирішення. Тг-каналами успішно користуються також лідери думок для ефективного поширення інформації в середовищі зацікавлених читачів, тобто ці канали виконують, по суті, роль ЗМІ. Свої канали можуть відкривати ОМС або їхні департаменти, щоб інформувати мешканців або підтримувати зворотний зв'язок із ними, особливо в умовах надзвичайних ситуацій. Перевагою телеграму, який наразі випереджає за популярністю фейсбук і ютуб серед інтернет-джерел інформації, є «поєднання усього з усім»: тут і особисті чати, і професійні

спільноти, і блоги, і новинні ресурси. Фактично телеграм — це «новини в кишені», доступні всюди і завжди, де є мережа. Ось, зокрема, підбірка телеграм-каналів для НУО, активістів і благодійників: <https://www.prostir.ua/?news=pidbirka-telehram-kanaliv-dlya-nuo-aktyvistiv-ta-blahodijnykiv>.

Facebook («Фейсбук») – україномовний фейсбук – це простір для обговорення та соціальної активності багатьох НУО та громад, місце, де лідери громадської думки, ОМС і різноманітні спільноти публікують інформацію про себе, обговорюють бачення та ситуації, а також дискутують.

Фейсбук-група «Карітасу України»: <https://www.facebook.com/caritasukraine>.

Nonprofit Tech for Good – англomовна спільнота для професіоналів громадського сектору, спрямована на те, щоби ділитися корисними ресурсами й порадами для некомерційних організацій.

Інстаграм «Карітасу України»: <https://www.instagram.com/caritasukraine/>.

Ютуб-канал «Карітасу України»: <https://www.youtube.com/@CaritasKyiv>.

• **Вебсайти та електронна пошта**

Кожна місцева організація має свій вебсайт та фейсбук-сторінку, які можна легко знайти через гугл-пошук.

Основний вебсайт «Карітасу України» – <https://caritas.ua/>.

Загальний перелік організацій із контактами ви знайдете за цим посиланням:

<https://www.google.com/maps/d/u/0/viewer?hl=uk&ll=49.12713183451753%2C29.465410512500178&z=7&mid=1PEjvI5iqLh4jSDBf2vKwUIX478>.

Google Analytics (гугл-аналітика) – це безкоштовна послуга вебаналітики від компанії «Гугл», яка відстежує трафік вебсайтів та звітує про них. Зокрема, за її допомогою ви можете проаналізувати відвідуваність сайту вашого проєкту, проєктів громади чи допомогти представникам ОМС аналізувати показники їхніх сайтів, що засвідчить активність громади і запитуваність та актуальність викладених матеріалів.

• **Організація заходів**

Zoom («Зум») – платформа, якою ми найчастіше користуємося в «Карітасі» для зустрічей команд Проєкту*, а також з ініціативними групами в громадах. Ця платформа надає нам такі можливості для онлайн-фасилітації:

- **об'єднувати учасників у групи у віртуальних кімнатах** (спонтанний склад із присутніх учасників за кількістю груп, керований склад груп за вибором фа-

- силітатора/фасилітаторки, добровільне обрання учасником тої чи тої групи);
- **переписуватися в спільному чаті та реагувати за допомогою символів;**
- **ділитися презентаціями і використовувати цей простір** для друкування та малювання всіма учасниками – робити відмітки й позначки на зображеннях, що їх фасилітатор/фасилітаторка приготував/приготувала для вираження думки чи реакції;
- **демонструвати відео та звук.**

Зум постійно розвиває додаткові можливості для групової роботи, як-от користування «дашкою повідомлень» (Dashboard) для спільної одночасної роботи зі стікерами та іншими візуальними інструментами, що їх наразі пропонують інші та складніші платформи, наприклад, *miro.com*.

Microsoft Teams (msteams) – <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-teams/free>.

Платформа, якою також користується менеджмент «Карітасу України». Корисна для системної роботи в командах, регулярних зустрічей, збереження документів, якими послуговується команда в спільному просторі тощо.

Meet.google.com – безкоштовний інструмент від компанії «Гугл» для зустрічей у команді: <https://meet.google.com/>.

Lucid.app – інструмент візуалізації, «нескінченна» віртуальна дошка (Dashboard) для онлайн-заходів: як для навчання, так і для напрацювання спільних ідей, а також проєкування та управління (існує безкоштовна стартова версія, аналог платного *miro.com*) – <https://lucid.co/try-now>.

Eventbrite дозволяє користувачам створювати професійні сторінки для продажу квитків і реєстрації на події. Ідеально підходить для проведення заходів зі збору коштів. Сервіс можна використовувати безкоштовно для безкоштовних подій.

● **Планування**

Як правильно організувати свій час, аби встигнути найважливіше? Як зростати та ставати потужнішими задля творення соціальних змін?

Citrumsoft.com – єдиний робочий простір для управління ключовими процесами вашої організації з фокусуванням на результаті: <https://citrumsoft.com/>.

Slack – це корпоративний месенджер. Він збирає в одному вікні обговорення в загальних темах (каналах), приватних групах та особистих повідомленнях; має власний хостинг і режим попередніх зображень, дозволяє пошук серед усіх повідомлень відразу, підтримує інтеграцію з майже 100 сторонніми сервісами.

ASANA – це універсальний і безкоштовний таск-менеджер (менеджер управління задачами). Допомогає не загубитися у стрімкому потоці нових завдань, збирати в одно-

му місці всі необхідні для них файли та контролювати прогрес.

- **Статистика та дослідження**

Google forms та інші форми вам допоможуть, коли потрібно зібрати групу, запросити на захід, зафіксувати зворотний зв'язок про рівень задоволення заходом. Цим частіше займаються не фасилітатори, а інші фахівці «Карітасу», але фасилітатори також користуються цими формами;

Mentimeter.com дозволяє створювати швидкі опитування і візуалізувати їхні результати в реальному часі – прямо в процесі тренінгу чи конференції. За одним посиланням ви можете запропонувати присутнім висловити «три ключові цінності нашої громади» або «три головні проблеми» (бажано 1-2 слова) – і вже за хвилину побачите на екрані хмаринку тегів, складену зі слів присутніх, або діаграму, що демонструє реакцію учасників на ту чи ту пропозицію/рішення. Безкоштовний варіант дозволяє створити до трьох опитувань та обрати кілька різних форматів, конфігурацій для візуалізації результатів.

- **Контент – зображення, карти, документи**

Padlet – це програмне забезпечення, яке використовують для створення контенту (колекцій зображень, карт, документів) та обміну ним з іншими.

Mapme – це вебплатформа для створення, поширення та вбудовування онлайн-карт. Некомерційні організації можуть використовувати сервіс для географічної візуалізації даних про організацію та кампанію.

Google maps – гугл-карти, що ними ми зазвичай користуємося для складання маршруту. Їх можна використовувати для мапування організацій у громаді – інструкція з їхнього використання для мапування стейкхолдерів у громаді міститься в [Додатку 6](#). Доступ до гугл-карт за цим посиланням: <https://www.google.com/maps>.

Issuu – це платформа для публікації видань та звітів онлайн.

SlideShare дозволяє ділитися презентаціями, інфографіками, документами.

- **Візуалізація проста і складна (графічний дизайн)**

Jamboard – гугл-інструмент для створення й легкого використання презентацій у групі (зокрема, для їхнього спільного створення), а також для застосування в процесі групової роботи: <https://jamboard.google.com/>.

Canva пропонує хороший інструментарій для створення візуалізації, презентацій, зокрема презентації потреб громади. Це спрощений інструмент графічного дизайну. Він використовує формат перетягування та забезпечує доступ до фотографій, векторних

зображень, графіки і шрифтів. Його використовують як недизайнери, так і професіонали. Canva пропонує свою **преміум-версію безкоштовно** для зареєстрованих некомерційних організацій.

Snappa – це сервіс для швидкого створення графіки, доповнення її текстом та ефектами. Це простий у використанні інструмент графічного дизайну із вбудованою бібліотекою фотографій, ілюстрацій і значків.

Figma кросплатформний, векторний графічний редактор від компанії Figma. Призначений для проєктування та створення інтерфейсів, а також інтерактивних прототипів. Працює у двох форматах: у браузері та як клієнтський додаток на десктопі користувача. Зберігає онлайн-версії файлів, із якими працював користувач.

• **Спеціальні інструменти для НУО**

SignUp – це програма управління волонтерськими проєктами онлайн. Сервіс зосереджено на підписках, менеджменті, аналітиці та розсиланні нагадувань волонтерам.

Change.org – це онлайн-платформа для петицій, яку використовують понад 200 мільйонів людей у 196 країнах. Цей інструмент адвокації допомагає організаціям по всьому світі просувати важливі питання й мобілізувати нових прихильників.

NonprofitReady – онлайн-хаб із понад 400 безкоштовних онлайн-курсів із фандрайзингу, маркетингу, грантрайтингу та лідерства.

Особливості онлайн-фасилітації. Основні підходи

1. Фасилітований онлайн-процес так само, як і сесія наживо, відбувається за всіма принципами групового процесу – етапів розходження, суперечностей та сходження. Тому загальні принципи дизайну сесії залишаються тими ж, що й описані в Розділах 1 і 3.

Водночас існують суттєві відмінності, які стосуються передусім простору й тілесної присутності учасників. І це «все змінює»!

За умов фізичної участі ми як фасилітатори та група:

- працюємо в спільному залі/залах, будинках/кімнатах та поза приміщеннями – на свіжому повітрі (що також має свої організаційні особливості, адже там фокусуватися зазвичай важче, ніж у замкненому просторі);
- можемо безпосередньо бачити всі мімічні й тілесні вияви одне одного: невербальні сигнали, які несуть більшість комунікативної інформації, є звичною та природною складовою людського спілкування;

- можемо легко звертатися одне до одного за власним вибором – у присутності групи, а також індивідуально на перерві або в процесі роботи в групах;
- можемо торкатися, передавати речі, рухатися, пропонувати/виконувати тілесні практики, пов'язані з фізичним контактом, що допомагає творити атмосферу довіри;
- власною присутністю в залі демонструємо свою залученість: учасники можуть фізично піти з події чи демонструвати свою згоду/незгоду невербально, фасилітатор/фасилітаторка також може покладатися на жести, погляди та міміку для керування процесом;

Однак в онлайн-процесах ми позбавлені переваг фізичної присутності, а тому важливо таке:

2. Онлайнний простір за всіх обмежень сенсорності мусить «бути простором» – добре відчуватися учасниками! Це означає, що наш фокус уваги як фасилітаторів має зміститися на візуальні та аудіальні ефекти.

Кімнати спеціальних платформ для зустрічей (Zoom, MTeams тощо) можуть демонструвати обличчя присутніх за умови ввімкненої камери, показувати презентації/документи/екран ведучого чи присутніх, а також мають деякі інші можливості залежно від функцій платформи. Тобто нам треба «оживити» онлайн-простір, користуючись усіма доступними можливостями!

Здійснювати функцію об'єднання в мінігрупи дозволяє більшість платформ – тож дослідіть, як це працює на різних платформах. Наприклад, у випадку MTeams склад груп має бути визначено заздалегідь, а от у Zoom можна створювати групи як спонтанно, прямо в процесі сесії, так і заздалегідь.

- 3. Візуалізація ключових етапів сесії** на презентаціях та за допомогою інших інструментів
- 4. Принципи та правила участі**
- 5. Підготовка онлайн-сесій.**

Додаток 7

Принципи та правила в процесі фасилітаційної сесії

Якщо присутні, або значна частина присутніх, уперше беруть участь у групових процесах, буває корисно проговорити на початку сесії принципи і правила участі у фасилітованому процесі (крім обов'язкового пояснення, що таке фасилітація і яка ваша роль як фасилітатора/фасилітаторки). У таблиці, поданій нижче, наведено приклади принципів і правил із поясненням, чим ці поняття відрізняються між собою. Не варто

покладатися на самозрозумілість принципів (так, вияв «поваги» і принцип «поважати одне одного в процесі спілкування» можуть для різних людей означати різні речі на рівні поведінки: наприклад, «молодші мовчать і нічого не вирішують» або «мені є що сказати – слухайте, поки все розкажу!»), як і на автоматичну повагу до правил (наприклад, вимикання звуку на телефоні може здаватися зайвим чи небезпечним, якщо зазвичай людині рідко телефонують або вона має бути на зв'язку з метою безпеки).

Саме ви як фасилітатор/фасилітаторка, плануючи сесію, знаючи стейкхолдерів, особливості питань/задач, складностей і викликів – обираєте, чи використовувати обговорення принципів і правил з групою та яких саме, робити це на початку сесії для нагадування про етичну рамку спілкування чи лише за потреби – у процесі сесії. Фасилітатори не нав'язують принципів і правил, а пропонують їх обговорити, навіть якщо базовий список ви маєте як пропозицію. Таке відкрите обговорення також слід фасилітувати – записувати пропозиції, переформулювати як принципи, так і правила. Головне, щоби група дійшла згоди щодо спільної етичної й поведінкової рамки. Таке обговорення може сприяти розвитку розуміння та формуванню культури групових обговорень у громаді. Особливо корисним цей процес буває для груп підлітків, які саме формують власні уявлення про межі, власну роль і роль інших у взаємодії. Список принципів/правил варто візуалізувати на фліпчарті або іншим чином на видному місці, щоби за потреби можна було звертатися до нього й коригувати.

Принципи:	Правила:
Що важливо під час сесії для кожного/кожної з учасників? Чому щось важливо? ціннісні висловлювання про важливі аспекти щодо присутності учасників у спільному процесі	Як на рівні поведінки ми будемо дотримуватися принципів? норми й приписи, що їх ми домовляємося як учасники процесу виконувати/дотримуватися у зв'язку з тим чи тим принципом
Цінувати час	- Вчасно/завчасно приходити на початок кожного блоку навчальної сесії; - Вчасно починати і завершувати; - Використовувати перерви для відпочинку і переключення....а не для іншої роботи)))
Присутність Цінувати і використовувати простір для якомога якіснішого групового процесу	- Займати зручне місце в просторі; - Піклуватися про власний комфорт у процесі роботи; - Можна виходити за потреби та повертатися самостійно; - Повідомляти про дискомфорт фасилітатору – давати знати про це (на перерві або в процесі) - Вимкнути звук та вібрацію на телефоні – режим робочої тиші.

Безпека	- Зберігати атмосферу довіри та взаємопідтримки; - Оціночні судження та інформацію про вразливі аспекти інших учасників сесії не слід використовувати для тиску в громадському/професійному середовищі.
Повага учасників у процесі фасилітації	- Говорити по черзі, підіймаючи руку і спираючись на фасилітатора/фасилітаторку як особу, що піклується про процес; - Використовувати «я-повідомлення» – говорити «від себе»: «я думаю», «я відчуваю» та уникати тверджень про інших .
Активність і залученість учасників = увага та відповідальність кожного/кожної	- Розуміючи, що кожен/кожна має власну думку, а перебуваємо ми в просторі разом – бути відповідальними за власну сфокусованість і проактивну позицію під час групової роботи: слухати і чути інструкції, за потреби ставити запитання на розуміння, фіксувати важливу для вас інформацію, звертатися по допомогу до колег та фасилітаторів - Бути уважним/уважною до власних потреб/інтересів та потреб/інтересів інших учасників
Конфіденційність	«Що звучить у залі – залишається в залі». Зобов'язання відмовитися від поширення інформації особистого характеру (імена, місця, події), яка стала відомою під час фасилітаційної сесії

РОЗДІЛ IV

Методи та інструменти фасилітації



4.1. ФОКУСОВАНА БЕСІДА

Методологія для створення контексту в тренінгах та оцінювання окремих сесій і тренінгів у цілому

Один із багатьох методів структурування обговорення, створення контексту для спільного обговорення, підготовки ухвалення рішень та оцінювання тренінгів – це метод фокусованої бесіди. Цей метод є складовою технології залученості (англ. – Technology of Participation), яку розробив Інститут культурних відносин (англ. – Institute of Cultural Affairs), протягом майже 40 років розв'язуючи широкий спектр суспільно значущих проблем у різних куточках світу.

Рівні фокусованої бесіди

Метод фокусованої бесіди використовує запитання на чотирьох рівнях:

- об'єктивному – стосовно фактів і зовнішньої реальності;
- рефлекторно-емоційному – для виявлення безпосередньої реакції людей на факти та обставини, іноді – емоцій або почуттів, прихованих образів і асоціацій;
- інтерпретативному – для виявлення сенсу, значення, цінностей і наслідків;
- рівні ухвалення рішень – для виявлення рішень, завершення бесіди й надання групі можливості визначити майбутнє.

Під час бесіди запитання ставлять саме в такій послідовності, як ми подали. У разі необхідності ухвалення рішень ці чотири рівні рефлексії окреслюють формат чи схему проведення різноманітних бесід. Спробуймо пофантазувати, що може статися, якщо використовувати сфокусовану бесіду для оцінювання тренінгу.

Об'єктивні запитання:

- Які слова чи фрази з сесії/тренінгу ви запам'ятали?
- У чому полягали ключові ідеї, концепції?

Рефлекторні запитання:

- Що вас здивувало?
- Що вас насторожило?
- Що для вас було найцікавішим?

Інтерпретативні запитання:

- Про що йшлося? Що обговорювали?
- Які запитання виникли у вас після цієї сесії/цього тренінгу?
- Аби ми могли їх розглянути, що слід додатково обговорити/прояснити?

Запитання стосовно ухвалення рішень:

- Із чого доцільно розпочати наступну сесію/наступний тренінг?
- Яким буде ваш перший крок для практикування?

Наша повсякденна діяльність також була б ефективнішою, якби ми сповна використовували безмежні можливості поліпшення перебігу професійних бесід і обговорень. Щоденні робочі питання здатні спонукати до глибшого їх розуміння, генерації нових ідей та відкриття нових підходів і рішень. Такі бесіди можуть примножити творчий потенціал будь-якої групи, котра хоче стати організацією, здатною до самонавчання, саморозвитку та швидкої адекватної реакції на зміни навколишнього середовища. Фокусована бесіда – це інструмент для збирання інтелектуального капіталу організації, так би мовити, усіх її кутків і закутків (департаментів, відділів тощо) та активного залучення його (колективного інтелекту) до робочого процесу замість накопичення в головах окремих «експертів». У більшості випадків саме люди, які безпосередньо на практиці стикаються з проблемою, здатні її розв'язати.

Хороше володіння мистецтвом організації спільних бесід допомагає досягати консенсусу під час вирішення багатьох робочих питань, активізує пошук шляхів розв'язання проблем (зокрема і слабоструктурованих) у нештатних ситуаціях, під час досліджень та супроводу програм і проєктів, інтерпретації даних різного типу. Досвід організацій, які послуговуються методом фокусованої бесіди, свідчить: що більше ми застосовуємо діалоговий метод, то більше виявляється нових можливостей. Його доцільно використовувати при оцінюванні професійної діяльності, у переговорах за контрактами, у процесі розв'язання конфліктів. А також – під час надзвичайних ситуацій в організації, для аналізу результатів щоденної діяльності, підготовки щоквартальних і щорічних звітів, оцінювання проєктів, сприяння ухваленню групових рішень, навіть святкуючи дні народження та ювілеї.

Переваги методу

Існує багато переваг використання на роботі методу фокусованої бесіди. Він:

- досить універсальний. Це означає, що фокусована бесіда працює як у групі не знайомих між собою людей, так і в групі давно знайомих. Її можна застосовувати для тих, хто має різний досвід, вік, а також в однорідних групах;
- є зручним інструментом досить тривалого фокусування людей на певній темі для того, щоби визначити потрібний напрям подальших дій. Такий тип фокусування заощаджує час і психологічну енергію;
- сприяє відходу від політиканства та владних ігор, підштовхує швидше до креативного, ніж до критиканського мислення;
- допомагає реально почути партнера, позаяк учасники не повинні кричати та сперечатися, аби бути почутими;
- запобігає негативістському мисленню. Приймаються коментарі кожного;
- пропонує структурування процесу мислення, що захищає бесіду від безціль-

ності. Заощаджує час, скорочуючи тривалість нарад завдяки дисциплінуванню процесу групового мислення.

4.2. РОБОТА В МАЛИХ ГРУПАХ

Учасники, об'єднані в маленькі (по 4-7 осіб) групи, обговорюють у них поставлену ведучим проблему, а потім представляють результати всім учасникам. Найбільша перевага дискусії в малих групах – це можливість активної участі в ній усіх присутніх.

Завдання для груп можуть бути однакові чи різні (проте в такому разі вони повинні стосуватися різних аспектів однієї теми). Форма звіту груп залежить від групи, теми та винахідливості тренера/тренерки. Звітом може бути список, складений на великому аркуші паперу, малюнок (плакат), зіграна сценка тощо. Слід уникати звітів у виключно усній формі. Звіт кожної групи не повинен тривати понад 5 хвилин. Час роботи в групах, залежно від поставленої проблеми, слід визначити в межах 10-30 хвилин. Загальний час усієї справи повинен займати 20-60 хвилин.

Спосіб проведення

1. Розподіляємо учасників на 4-6 груп по 4-7 осіб у кожній (більша кількість груп змушує виділяти більше часу для звіту, більша кількість учасників у групі обмежує можливість активної участі). Надаємо групам простір за окремими столами.
2. Фасилітатор/фасилітаторка ставить перед групами одне або два питання (завдання), що стосуються обговорюваної теми, визначає спосіб представлення результатів роботи групи та встановлює час на виконання завдання.
3. Учасники обирають з-поміж себе секретаря/секретарку, який/яка занотовує хід обговорення, а потім готує звіт.
4. Ведучий спостерігає за роботою груп, переконується, що учасники правильно зрозуміли рекомендації, відповідає на питання, за потреби проводить додатковий інструктаж.
5. По закінченні відведеного часу (або виконання завдання всіма групами) ведучий зупиняє роботу груп і просить учасників представити свої результати.
6. У разі потреби (для підбивання підсумків) ведучий організовує кількахвилинну загальну дискусію для аналізу, порівняння та кращого усвідомлення результатів роботи груп тощо.

Етапи проведення роботи в групах**I. ВСТУП**

Зробіть вступ до теми вправи (але не давайте детальної інструкції).

II. ОБ'ЄДНАННЯ В ГРУПИ

Розподіліть учасників на 4-5 груп по 4-7 осіб у кожній (більша кількість груп збільшує час презентації, більша кількість учасників у групі обмежує можливість їхньої дієвої участі).

III. ІНСТРУКЦІЯ

Коли учасники зібралися в групах:

- дайте завдання, що його має виконати група (намалювати плакат, зробити карту, спланувати поїздку в гори, поставити сценку, яка показує...);
- за потреби скажіть про спосіб представлення результатів роботи групи;
- вкажіть час на виконання завдання;
- уточніть, чи завдання зрозуміле для учасників, якщо треба, то дайте відповіді на всі питання;
- роздайте матеріали, що необхідні для виконання завдання.

IV. РОБОТА В ГРУПАХ

Дайте сигнал починати роботу. Спостерігайте за роботою груп, рухаючись між столами. Намагайтеся не втручатися в роботу, але за потреби надайте додаткову інструкцію, дайте відповідь на можливі запитання (але не оцінюйте).

V. ПРЕЗЕНТАЦІЯ

Коли всі групи виконали завдання, дайте сигнал закінчити роботу і попросіть кожну групу по черзі представити свої результати. Слідкуйте, щоби під час презентації увага всіх була зосереджена на особі, яка робить презентацію.

VI. ПІДСУМОВУВАННЯ

За потреби проведіть коротку загальну дискусію, підсумовуючи отримані результати, порівняйте результати роботи груп тощо.

Як об'єднати учасників у малі групи

4-6 осіб у кожній групі

Плануючи вправу у групах, намагайтеся зберігати їхню кількість у межах 4-5 груп (по 4-6 учасників у кожній із груп).

Склад групи повинен бути максимально різноманітним

Створюйте групи, диференційовані у всіх розуміннях. Розділіть приятелів. Не допускайте, щоби групи ділилися на «гірші» та «кращі».

Завжди нові групи

Подбайте про те, щоби групи часто змінювали свій склад. Не дозволяйте, щоб учасники працювали в одному й тому ж складі.

Подбайте про цікавий спосіб об'єднання в групи

Той самий спосіб стає нудним уже при третьому використанні. Подумайте, як зробити об'єднання в групи цікавим:

- порохувати до чотирьох (п'яти, шести);
- рахувати: яблуко, груша, слива, диня, банан;
- пригощання тістечками або цукерками стількох смаків чи кольорів, скільки має бути груп;
- жеребкування за допомогою карток із назвами звірів чи професій і об'єднання в групи без використання слів або в повній тиші;
- покласти на кожен стіл аркуш паперу з переліком імен членів групи;
- перед початком занять на ідентифікаторах для учасників помістити (намалювати або приклеїти) геометричні фігури;
- перед входом до залу на заняття вручити (наклеїти на ідентифікатори) певні позначки;
- збирання різноманітних головоломок (пазлів); учасники отримують по одному елементу пазлу, на кожному столі лежить один елемент зображення, учасники мають зібрати зображення за відповідними столами.

4.3. МОЗКОВИЙ ШТУРМ

Мозковий шторм (brainstorming) допомагає знаходити нові рішення через вивільнення індивідуальних здібностей мислення.

Методику мозкового шторму декілька десятиків років тому вперше застосував у галузі

виготовлення реклами Алекс Ф. Озборн з фірми «Баттер, Бартон, Дастін і Озборн». Він сформулював цю техніку як метод, що дозволяє групі людей використовувати свої розумові здібності для творчої атаки будь-якої проблеми в стилі загону командос. Протягом декількох останніх років цей метод став настільки популярним, що його почали застосовувати такі потужні фірми, як Дженерал Електрик, Дю Пон, US Steel чи IBM. Він став звичною процедурою в адмініструванні неурядових організацій.

Методика мозкового штурму досить проста. Збирається група людей, ознайомлюється з проблемою, і вже пізніше кожен/кожна із них пропонує свої ідеї для її вирішення. Під час мозкового штурму ніхто не коментує висловлюваних ідей і не дає їм оцінок. Метою методики мозкового штурму не є досягнення кількості за рахунок якості. Просто вона повинна залучити всіх, надаючи можливість для вільного висловлювання. Експерти стверджують, що мозковий штурм можна вважати успішним, якщо після його аналітичного опрацювання 5-6 ідей визначають як потенційний шлях до вирішення проблеми.

Спосіб проведення:

1. Перед початком заняття ведучий/ведуча підбирає тему та склад учасників.
2. Ведучий/ведуча пояснює групі значення мозкового штурму і визначає подані нижче принципи:
 - мета – кількість (що більше ідей, то краще);
 - дайте волю фантазії, не відкидайте ідей тільки тому, що вони не вкладаються в загальновизнані рамки;
 - будуйте, спираючись на ідеї, висловлені іншими, нехай вони стануть вашими натхненниками;
 - утримайтеся від оцінок – час на них іще прийде.
3. Ведучий/ведуча призначає секретаря/секретарку, який/яка реєструє ідеї. Тому ведучий/ведуча дає сигнал починати роботу. На етапі творчого мислення він/вона підтримує спокійний лад, усіх запрошує до дієвої участі, слідкує, щоб окремі особи не перехопили ініціативу у свої руки. Він/вона негайно втручається, якщо ці принципи хтось порушує. Етап триває так довго, як довго нові ідеї будуть потужно вириватися. Коли вир перетвориться на дрібний струмок, ведучий/ведуча завершує цей етап.
4. Після цього настає невелика пауза, необхідна для того, щоб учасники змогли перелаштуватися з творчого на критичне мислення. Тепер розпочинається фаза впорядкування ідей (список можна видрукувати й роздати учасникам). Згрупувавши ідеї, учасники по чергово аналізують їх, вибираючи та деталізуючи ті, які скидаються на потенційне вирішення проблеми.

5. Підбиваючи підсумки роботи, ведучий/ведуча може спитати учасників, чи спільно вони діяли під час пошуку рішень. Якщо заняття не привело до вирішення проблеми, слід обговорити, чому так сталося.

4.4. «СВІТОВЕ КАФЕ»

Концепція «Світового кафе»

«Світове кафе» – альтернативний формат обговорення питань у групі. Цей метод відомий уже понад 20 років. Уперше його використали 1995 року в США. Сталося це незаплановано. Група лідерів із різних сфер зібралася в будинку Хуаніти Браун і Девіда Ісаакса (Juanita Brown and David Isaacs) на творчу нараду. Вранці вони розташувалися великим колом у дворі будинку, але їхні плани перебив дощ. Учасники були змушені перейти в дім. Вони спонтанно розділилися на дві групи й розмістилися за окремими столами. Час від часу хто-небудь відходив від свого столу й підходив до сусіднього, аби обмінятися ідеями. Спілкування виявилось набагато продуктивнішим, ніж можна було собі уявити.

Це технічно нескладний, проте напрочуд ефективний метод створення діалогу. Акцент робиться на спілкуванні між учасниками і на продукуванні нових думок та ідей. Це розмова про суть справи в неофіційній атмосфері.

Запорука успіху – невимущена атмосфера. Позитивна атмосфера – один із основних факторів, що сприятимуть творчому зростанню та розвитку учасників. В ідеалі для розмови варто обрати світле затишне приміщення, яке нагадує кав'ярню, можна ввімкнути ненав'язливу музику. Доречно запропонувати учасникам каву.

Зустріч веде фасилітатор/фасилітаторка. На самому початку розмови варто повідомити гостям, що спілкування відбуватиметься в незвичайному форматі.

Процес

Для того, аби обговорення було ефективним, у групі має бути не менше 12-14 осіб. Учасники розсідаються за окремими столами, як у кафе, по декілька (4-5) людей.

За кожним столиком одна людина бере на себе роль «господаря»/«господині» столу, а решта – «запрошені гості».

Для оптимізації процесу обговорення та фіксації результатів на кожному столі лежать паперові скатертини (аркуші великого формату) та різнокольорові олівці чи маркери. Висловлені ідеї учасники відображають у зручний спосіб – схема, малюнок, теза.

Через визначений відрізок часу (від 10 до 30 хвилин) «гості» переходять за інші столики, а «господар»/«господиня» залишається на своєму місці й розповідає новоприбулим «гостям» про те, що обговорювала попередня група. Новоприбулі доповнюють

уже сказане своїми коментарями. Через визначений відрізок часу ротація повторюється: «гості» прямують до інших столиків, «господар»/«господиня» залишається, новоприбулі додають щось від себе.

Таким чином, усі «гості» кафе ознайомлюються з пропозиціями та ідеями одне одного, кожен/кожна може висловитися та дізнатися думки колег. Після цього відбуваються презентації від кожного столика з подальшим обговоренням.

Для чого варто використовувати «Світове кафе»

Метод доцільно використовувати для:

- вирішення комплексних проблем;
- отримання відповідей на декілька запитань;
- пошуку нестандартних рішень;
- об'єднання кількох точок зору;
- планування групової роботи;
- підбиття підсумків;
- обміну досвідом.

Основні принципи організації «Світового кафе»

Ці декілька принципів допоможуть вам організувати ефективне обговорення:

1. Створіть контекст – зрозуміло й чітко опишіть основні цілі та завдання бесіди.

Пам'ятайте, що мета обговорення – спільний пошук шляхів і перспектив. Після обговорення люди часто стають впевненішими у власних силах, оскільки їм вдається поговорити про злободенні питання.

2. Розбирайте справді важливі аспекти проблеми.

Якщо увага учасників буде спрямована на вирішення ключових питань, то й результати будуть вагомішими. Обговорення вийде відкритим і глибоким.

3. Відзначайте думки кожного учасника/кожної учасниці.

Оскільки кількість учасників за столом обмежена, то промовчати і «відсидітися» буде складно. Поважайте кожну думку, зокрема й нестандартну. Запрошуйте всіх до обговорення та співпраці.

4. Поєднуйте непоєднане.

Чудово, коли переплітаються різноманітні ідеї й точки зору. Також позитивно впливає

на кінцевий результат, коли разом збираються люди з різних професійних сфер.

5. Щедро діліться успішним досвідом, інсайтами й уважно слухайте інших.

Сфокусуйте увагу на особистих досягненнях і внесках кожного учасника обговорення.

6. Наприкінці зберіть разом результати роботи всіх груп, порозвішуйте аркуші з напрацюваннями.

Це робиться для того, аби максимально наочно представити всі результати. Іноді корисно продовжити дискусію, утворивши єдине велике коло, активізуючи колективний інтелект.

Я господар/господиня столу. Що мені потрібно робити?

(інструкція для господаря/господині столу)

- Нагадуйте тим, хто сидить за вашим столом, щоби вони фіксували ключові ідеї, відкриття та глибокі запитання;
- Залишайтеся за столом, коли інші йдуть, та запрошуйте за свій стіл, тих, хто полишив інші столи;
- Коротко ознайомлюйте новачків із ключовими відкриттями, зробленими в попередніх розмовах, аби вони могли вибудувати нові ідеї.

Правила етикету в «кафе»

(інструкція для учасників)

- Тримайте в фокусі те, що стосується справи!
- Вкладайте свої думки в спільну скарбницю!
- Говоріть і розумом, і серцем!
- Слухайте, аби розуміти!
- Пов'язуйте та поєднуйте ідеї між собою!
- Вслуховуйтеся разом, аби розчути раптові відкриття та глибокі запитання!
- Грайте, кресліть, малюйте – сміливо робіть помітки на скатертині!
- Отримуйте задоволення!

Технічне забезпечення для «Світового кафе»

- Маленькі круглі (діаметром 90-105 см) або квадратні столики (по 4-5 учасників/учасниць за кожним);
- Стільці для учасників/учасниць та ведучих;
- Картаті скатертини (опційно);
- Папір для фліпчарту покласти на столиках;

- Кольорові маркери (по 4 кольори на кожен стіл: чорний, синій, зелений, червоний);
- Горнятка або стакани під маркери — на кожен стіл;
- Вільні стіни для розміщення робочих матеріалів і результатів обговорення за столами.

На аркушах для фліпчарту записати «Програму/план «Світового кафе»», «Правила етикету в кафе», «Інструкцію для господарів/господинь столиків».

4.5. КОЛИ ЯКИЙ МЕТОД ВИКОРИСТОВУВАТИ?

ВИКОРИСТОВУЙТЕ **ТЕХНІКИ ПОБУДОВИ ГРУПИ:**

Якщо хочете, щоб учасники...

- познайомилися одне з одним;
- включилися в роботу групи;
- вільно ділилися ідеями й досвідом...

- криголами
- робота в малих групах
- дискусія

При цьому слід прямо сказати, яку цінність має для загальної роботи той факт, що учасники знають одне одного і діють разом.

Якщо ви хочете, щоб учасники...

- ознайомилися з новими фактами (зведеннями);
- виробили загальну позицію щодо якоїсь проблеми;
- довідалися логічну точку зору...

- мінілекція
- аналіз текстів першоджерел
- пленарна дискусія
- фільм

Але... після використання демонстраційних методів ви маєте скористатися методами, що здатні активізувати учасників.

Якщо хочете, щоб учасники...

- розвивали свої вміння;
- цінували те, чого навчилися;
- одержали новий досвід...

- рольові ігри
- справи
- симуляції
- проєкти

Однак при цьому слід давати докладні інструкції й постійно стежити за роботою групи.

Якщо хочете, щоб учасники...

- творили нові ідеї (рішення);
- зіставили їх із власним досвідом чи ситуацією;
- схвалили спірні ідеї...

- дискусії в малих групах
- аналіз індивідуальних випадків
- ігри

РОЗДІЛ V

Діалоговий підхід у роботі з громадами



5.1. ПОСИЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ЗГУРТОВАНOSTІ

Війна в Україні призвела до масштабної міграції населення. Ця міграційна хвиля має свої особливості, які визначають її вплив на громади в контексті соціальної згуртованості.

Масштабність. Внутрішня міграція в Україні стала однією з наймасштабніших у Європі після Другої світової війни. Мільйони українців, які проживали в зоні бойових дій, були змушені залишити свої домівки.

Після повномасштабного вторгнення росії в Україну масштаби міграції сягнули всеукраїнського та міжнародного рівнів. Понад 5 мільйонів українців змушені шукати прихистку за кордоном. В Україні немає жодної громади, яка би не прийняла переселенців.

Внутрішня та зовнішня міграція. Більшість переселенців обирають внутрішню міграцію – переміщуються до більш стабільних та безпечних регіонів України. Водночас значна кількість людей виїхала за кордон у пошуках притулку та кращих умов життя.

Гуманітарні виклики. Вимушена міграція спричинила гуманітарну кризу в Україні. Багато переселенців втратили свої домівки, роботу, майно, тож постала необхідність організувати медичну, соціальну допомогу та підтримку з житлом. А після 2022 року додалися виклики пандемії COVID-19.

Інтеграція в громадах, які приймають переселенців. Значна кількість переселенців потребує сприяння в інтеграції, зокрема доступу до освіти, медичних послуг, робочих місць та психологічної підтримки.

Економічні виклики. Регіони, популярні серед ВПО, відчувають труднощі через перенавантаження інфраструктури та надзвичайний попит на соціальні послуги, що також призводить до непорозумінь між місцевим населенням і переселенцями.

Психологічні наслідки. Війна і вимушена міграція також мають серйозні психологічні наслідки для всіх українців. Чимало переселенців і місцевих мешканців потребують психологічної підтримки й терапії через втрати та невизначеність.

Виклики для соціальної згуртованості. Вимушена міграція створює серйозні виклики для соціальної згуртованості в громадах, а саме:

- Підвищене навантаження на інфраструктуру та соціальні послуги. Приплив переселенців створює додаткове навантаження на інфраструктуру громад, зокрема систему освіти, охорони здоров'я, житловий фонд тощо. Це може призводити до непорозумінь і конфліктів між місцевими жителями та переселенцями.
- Культурні відмінності. Переселенці з різних регіонів України мають різні культурні традиції та звичаї. Це може ускладнювати їхню інтеграцію в громади, де

вони опинилися.

- Психологічні травми. Війна та вимушена міграція завдають серйозних психологічних травм, що можуть призводити до соціальної ізоляції, конфліктів та інших проблем.

Проте вимушена міграція також може стати шансом для соціальної згуртованості. Серед можливих позитивних наслідків є такі:

- Збільшення соціальної солідарності. Війна та вимушена міграція можуть сприяти посиленню соціальної солідарності в суспільстві. Люди починають більше цінувати одне одного та допомагати тим, хто потребує. Це проявляється у формуванні волонтерських рухів, які надають допомогу переселенцям. Наприклад, у багатьох громадах створено центри для переселенців, де вони можуть отримати необхідну допомогу, включно з житлом, харчуванням, одягом, медичною допомогою, освітою тощо.
- **Нові можливості для розвитку громад.** Вимушена міграція може створити нові можливості для розвитку громад. Переселенці можуть принести з собою нові навички та знання, які можуть бути корисними для громади. Наприклад, переселенці можуть допомогти громаді в розвитку малого бізнесу, освітніх і культурних проєктів.

Однак для цього розвитку потрібні спільні зусилля. Аби вимушена міграція стала шансом для соціальної згуртованості, необхідні спільні зусилля всіх зацікавлених сторін. Держава, громади, бізнес, волонтери та самі переселенці повинні працювати разом, щоби подолати виклики та реалізувати можливості, які створює вимушена міграція.

Ось деякі конкретні кроки, що їх робить «Карітас» для посилення соціальної згуртованості в громадах, які приймають переселенців:

- Створення ефективної системи інтеграції переселенців. Така система повинна забезпечувати переселенцям доступ до освіти, медичних послуг, робочих місць та психологічної підтримки.
- Підтримка волонтерських рухів, співпраця. Волонтери можуть відігравати важливу роль у допомозі переселенцям та зміцненні соціальної згуртованості в громадах.
- Проведення освітніх кампаній. Такі кампанії можуть допомогти підвищити розуміння між місцевим населенням і переселенцями.

Вимушена міграція – це серйозний виклик для України. Однак якщо ми докладемо спільних зусиль, то можемо перетворити її на шанс для соціальної згуртованості та розвитку нашого суспільства.

Ці виклики можна мінімізувати, якщо взяти таких заходів:

- Сприяти взаєморозумінню й діалогу між соціальними групами;

- Важливо, щоби місцеві жителі та переселенці мали можливість знайомитися і спілкуватися одне з одним. Це допоможе подолати стереотипи та упередження, які можуть призвести до конфліктів;
- Для цього можна влаштовувати різноманітні заходи, як-от:
 - Діалоги різного формату, наприклад, зустрічі, круглі столи, дискусії, тренінги;
 - Тренінги з розвитку міжособистісних навичок та налагодження контактів;
 - Групові психологічні тренінги, які допоможуть переселенцям впоратися з психологічними травмами, а місцевим жителям – краще зрозуміти їхні потреби;
 - Спільні ініціативи та проєкти, наприклад, волонтерські програми, спортивні заходи, культурні заходи.

Окремо варто зазначити про можливість залучати громаду до міжнародних програм і проєктів, що їх впроваджує «Карітас» (і не тільки).

Спільна участь у проєктах міжнародної технічної допомоги сприятиме зниженню конфліктного потенціалу та допомагатиме будувати сталі взаємини між місцевими жителями й переселенцями. Навіть сама присутність міжнародних програм у громадах значною мірою «дисциплінує» та накладає відповідальність.

Для цього можна:

- Залучити громаду до підготовки й реалізації цих проєктів;
- Організувати участь у навчанні з підготовки проєктів (грантрайтингу);
- Допомогти створити громадські та благодійні організації на території громад.

Для втілення цих заходів можна запропонувати такий алгоритм:

Крок перший. Запровадити регулярні діалоги з представниками й представницями органів влади, громадських організацій, ВПО та місцевих жителів для обговорення запропонованих рішень. Ці діалоги допоможуть визначити пріоритети та розробити ефективні заходи.

Крок другий. Організувати навчання – наприклад, тренінги з конфліктологічних та діалогових компетентностей, грантрайтингу. Навчання допоможе учасникам діалогів краще зрозуміти природу конфліктів та способи їхнього вирішення, а також навчитися готувати й реалізовувати проєкти.

Крок третій. Розробити і впровадити інформаційні кампанії та засоби зворотного зв'язку для забезпечення прозорості й доступності інформації. Унаслідок цього зросте обізнаність про проблеми вимушеної міграції та способи забезпечення зворотного зв'язку з місцевими жителями й переселенцями.

Крок четвертий. Налагодити співпрацю з зовнішніми експертами та донорами для отримання підтримки і фінансування проєктів. Це допоможе залучити додаткові ресурси для реалізації заходів та мінімізувати виклики вимушеної міграції, сприятиме побудові міцної соціальної згуртованості в громадах.

Соціальна згуртованість – це стан суспільства, за якого його члени почуваються частиною єдиної спільноти, мають спільні цінності й цілі та готові співпрацювати задля їх досягнення.

Існує багато факторів, які сприяють зміцненню соціальної згуртованості. До важливих у нашому контексті належать:

- **Спілкування.** Люди, які спілкуються між собою, краще розуміють одне одного, розвивають довіру та співпрацю. Спілкування може відбуватися в різних форматах, наприклад: зустрічі, чати, соціальні мережі тощо.
- **Співпраця.** Спільна робота над спільними цілями допомагає людям почувати-ся цінними й потрібними. Співпраця може відбуватися в різних сферах, як-от економіка, соціальна сфера, культура тощо.
- **Навчання.** Навчання допомагає людям розвиватися та ставати більш обізнаними про світ навколо них. Навчання може відбуватися в різних форматах, приміром, курси, майстерні, онлайн-курси тощо.
- **Розваги.** Розваги допомагають людям розслаблятися та відпочивати, а також сприяють налагодженню міжособистісних зв'язків. Розваги можуть відбуватися в різних форматах, як-от ігри, фестивалі, свята тощо.

Як залучити громади до спілкування, співпраці, навчання та спільних розваг?

Ось кілька порад:

- Створюйте спільні простори для зустрічей і взаємодії. Це можуть бути громадські центри, парки, спортивні майданчики або онлайн-платформи. Такі простори допоможуть людям із різних соціальних груп знайомитися одне з одним та спілкуватися.
- Заохочуйте до волонтерства та інших форм соціальної активності. Волонтерство та соціальне служіння допомагають людям почуватися частиною чогось важливого та налагоджувати партнерські зв'язки з іншими. «Карітас» та його програми можуть бути прикладом такого служіння й місцем, де люди мають змогу його практикувати.
- Сприяйте взаємодії між людьми з різних соціальних груп та організацій. Діалогові зустрічі, програми культурного обміну та інші заходи допомагають налагоджувати зв'язки між людьми з різних соціальних груп.
- Залучайте людей із різних соціальних груп до ухвалення рішень. Цей досвід допомагає людям почуватися цінними та впливовими у власній громаді.

Ці завдання можна адаптувати до конкретних потреб та особливостей кожної грома-

ди. Важливо спрямовувати їх на розвиток спільноти, налагодження зв'язків та вирішення соціальних проблем.

Пам'ятайте, що абсолютно згуртованих та ідеальних громад не існує! Згуртування цінне насамперед як процес!

Ось кілька прикладів того, як можна реалізувати ці поради:

- Створити громадський центр, де люди з різних соціальних груп зможуть збиратися для спілкування, навчання та проведення дозвілля. Наприклад, у центрі можна проводити спільні заходи, фестивалі, концерти та спортивні змагання.
- Організувати інформаційну кампанію, яка популяризуватиме волонтерство. Наприклад, можна розмістити оголошення в соціальних мережах, на місцевих телеканалах і радіостанціях.
- Розробити програму громадського діалогу, яка залучатиме представників різних спільнот до обговорення спільних проблем. Наприклад, можна провести ряд зустрічей, на яких люди з різних груп зможуть обговорити питання, що їх турбують.
- Виробити механізм консультацій щодо важливих для громади питань. Наприклад, можна створити дорадчий орган, до складу якого увійдуть представники різних соціальних груп.

Такі заходи допоможуть зміцнити соціальну згуртованість у громадах та зробити їх більш стійкими і життєздатними. Адже соціальна згуртованість – це стан суспільства, за якого його члени почуваються частиною єдиної спільноти, мають спільні цінності й цілі та готові співпрацювати задля їх досягнення.

Які ж фактори сприяють зміцненню соціальної згуртованості?

Програми волонтерства, екологічні ініціативи та програми культурного обміну – ось лише деякі з інструментів, що їх можна використовувати для зміцнення соціальної згуртованості. Важливо застосовувати інструменти, які би відповідали особливостям громади та сприяли її розвитку.

Чотири основні елементи соціальної згуртованості (https://www.coe.int/t/dg3/socialpolicies/socialcohesiondev/source/GUIDE_en.pdf)

Соціальну згуртованість громади чи суспільства визначають чотири основні елементи:

1. Спільна мета добробуту. Усі члени суспільства, незалежно від статусу чи ролі, прагнуть до створення спільноти, у якій кожен і кожна має можливість досягти добробуту;

2. Ідея спільної відповідальності. Усі члени суспільства несуть відповідальність за створення та підтримку його добробуту;
3. Здатність до спільного обговорення та ухвалення рішень. Усі члени суспільства володіють навичками спільного обговорення та ухвалення рішень, які сприятимуть розвитку;
4. Здатність продукувати блага. Цей елемент надзвичайно важливий. Він передбачає, що суспільство має економічний потенціал для забезпечення добробуту всіх його членів.

Розбудова соціальних зв'язків – важливе завдання для України. Це допоможе нашому суспільству відновлюватися після війни та бути більш стійким до майбутніх викликів.

Кожен і кожна з нас може зробити свій внесок у зміцнення соціальної згуртованості. Підтримуйте громадські ініціативи. Спілкуйтеся з представниками/представницями різних соціальних груп. Виявляйте турботу про інших. Спільні дії – це перший крок до зміцнення соціальної згуртованості.

5.2. МУЛЬТИПЛІКАЦІЯ ДІАЛОГІВ

Перш ніж говорити про мультиплікацію (поширення) діалогів, варто пояснити, що ми називаємо діалогом і коли його застосовуємо.

Слово «діалог» походить від грецького слова «διάλογος» (dialogos), яке означає «розмова між двома людьми». Слово «діалог» складається з двох частин: «διά» (діа) – «через» і «λόγος» (логос) – «слово, думка, розум». Таким чином, «діалог» можна розуміти як «розмову через слова, думки, розум».

Тому діалог для нас – це форма спілкування між двома чи більше людьми, у якій вони обмінюються думками, ідеями й почуттями. Діалог передбачає взаємне слухання, розуміння та повагу до різних точок зору. Унаслідок такого слухання відбувається взаємний обмін, «взаємне проникнення» ідей, знань і ставлення та змінюються стосунки між учасниками. Часто ми використовуємо поняття «фасилітований діалог», де розмова відбувається за посередництва спеціально навченого фасилітатора/фасилітаторки.

У діяльності фасилітаторів «Карітасу» термін «діалог» має кілька особливостей:

- По-перше, ми розглядаємо діалог як основу для розвитку самої громади. Діалог допомагає людям зрозуміти одне одного, знайти спільні інтереси й домовитися про спільні рішення. Це сприяє розвитку довіри та взаєморозуміння між людьми, а також вирішенню соціальних проблем.
- По-друге, діалог є інструментом для вирішення конфліктів, налагодження відносин між різними групами людей і розробки спільних рішень. Діалог допо-

магає учасникам конфлікту зрозуміти точку зору одне одного, знайти спільні інтереси й домовитися про компроміс. Це дозволяє вирішити конфлікт мирним шляхом, уникаючи насильства.

- По-третє, діалог виступає способом для фасилітаторів «Карітасу» доносити свої цінності та ідеї до інших людей. Це дозволяє обмінюватися думками та ідеями, а також знаходити спільні точки дотику.

Тут ми починаємо говорити про створення й підтримку культури діалогу в громаді. Яким чином це відбувається і які інструменти ми застосовуємо?

Культура діалогу в громаді – це система цінностей, норм і практик, що сприяють відкритому, інклюзивному та конструктивному спілкуванню між різними групами людей у громаді. Вона передбачає вміння та бажання слухати одне одного, розуміти різні точки зору, знаходити спільні інтереси й домовлятися.

Варто зазначити кілька важливих аспектів для розвитку культури діалогу:

- Свобода слова та висловлення власних думок. У громаді, де панує культура діалогу, кожна людина має право висловити свою точку зору, навіть якщо вона відрізняється від думок інших;
- Повага до різних думок. У діалозі важливо поважати думки інших людей, навіть якщо вони не збігаються з вашими власними;
- Відкритість до нових ідей та нового бачення. Діалог – це можливість познайомитися з новими ідеями й точками зору, які можуть розширити ваше розуміння світу;
- Конструктивність. Мета діалогу не перемогти в суперечках, а знайти спільне рішення, яке задовольнить потреби всіх сторін.

Фасилітований діалог – це процес, який допомагає учасникам із різних груп прийти до спільного рішення. Він є ефективним інструментом для ухвалення рішень, оскільки надає змогу всім зацікавленим сторонам висловити свої думки та інтереси.

Результати фасилітованого діалогу можна схарактеризувати такими пунктами:

- Рішення є інклюзивним і враховує різноманітні позиції, інтереси й потреби всіх залучених осіб. Це досягається завдяки тому, що кожному учаснику/учасниці надають можливість висловити свою думку та зробити свій внесок у процес ухвалення рішення;
- Рішення є справедливим і прийнятним для всіх зацікавлених сторін. Це досягається завдяки тому, що всі учасники мають змогу висловити свої заперечення та внести пропозиції щодо вдосконалення рішення;
- Рішення реалістичне і може бути реалізовано. Це досягається завдяки тому, що всі учасники мають змогу обговорити практичні аспекти реалізації рішення.

Таким чином, учасники відчують, що їхні позиції почуті та інтереси враховані. Вони

також розуміють потреби інших учасників і вважають, що рішення ухвалено відкрито й справедливо. Це своєю чергою провадить до того, що всі, хто були залучені до діалогу, підтримують це рішення.

Тут буде доречно назвати місця й приводи для діалогу в громаді.

Діалог можна проводити в будь-якому місці, пристосованому для зустрічі людей, де вони можуть сісти і вільно, почуваячись у безпеці, висловитися й бути почутими. Найчастіше в громаді такими локаціями виступають:

- Заклади освіти: школи, коледжі та інші освітні установи;
- Громадські організації, які користуються авторитетом, готові долучитися як повноправні учасники;
- Заклади культури: музеї, бібліотеки та інші культурні установи можуть проводити діалоги на спеціалізовані теми, як-от історія, мистецтво, література тощо, а також слугувати місцем для вирішення конфліктів;
- Релігійні організації теж можуть проводити діалоги, зокрема на духовні та етичні теми;
- Заклади органів місцевого самоврядування так само можуть бути місцем для діалогу, проте варто врахувати, що не всі учасники можуть почуватися тут у безпеці й не завжди це буде нейтральне місце. Однак тут можливі діалоги з мешканцями громади на теми, що стосуються життя громади, як-от планування розвитку, соціальна політика тощо.

Ось кілька прикладів застосування діалогу в громаді:

- Якщо ви хочете вирішити проблему забруднення довкілля, то можете провести діалог між представниками влади, бізнесу, громадських організацій та мешканців громади. Діалог може бути спрямований на обговорення причин забруднення, розробку заходів щодо його зменшення та залучення громадськості до реалізації цих заходів.
- Якщо ви хочете підвищити рівень громадянської активності в громаді, то можете провести діалог між молоддю, представниками влади та громадськими організаціями. Темою для такого діалогу може бути важливість громадянської активності, шляхи її розвитку та залучення молоді до активного життя громади.

Важливо пам'ятати, що діалог – це процес, який вимагає часу та зусиль. Не очікуйте, що діалог одразу принесе видимі результати. Однак у довгостроковій перспективі застосування діалогу виправдане та ефективне. Адже він чудово слугує кінцевій меті – формуванню взаємин довіри між мешканцями громади та до інституцій, які тут працюють.

Нарешті, варто розповідати людям про успіхи діалогу та застосування діалогових підходів у громаді.

Уже на етапі планування ми говоримо громадянам про можливість участі в діалозі. Так само ми інформуємо їх про результати й домовленості під час діалогових зустрічей. Зберігаємо можливість для продовження обговорень у такому ж або розширеному форматі учасників. Поза тим, ми демонструємо відкритість та прозорість процесів. Важливо пам'ятати, що не всі діалоги публічні, навіть навпаки, більшість із них конфіденційні. Тому слід погодити інформацію, якою ми ділимося з іншими. Якщо ж нам є чим поділитися і ми це погодили з учасниками, то можна створити буклети, брошури, відео тощо, які розповідатимуть про результати діалогів та їхнє значення для громади. Ці матеріали можна поширювати через місцеві засоби масової інформації, соціальні мережі тощо. Можна організувати зустрічі та обміни досвідом між представниками різних громад, які проводили діалоги на схожі теми. Ці зустрічі можуть допомогти поширенню найкращих практик та ідей. Нарешті, фасилітатори, які мають досвід у сфері ведення діалогів, можуть розробити навчальні програми, що навчатимуть людей навичок діалогу, допомагатимуть їм розуміти важливість діалогу для розвитку громади. Ці програми можна проводити в закладах освіти, громадських організаціях тощо. Також варто розробляти і впроваджувати проекти, які сприяють розвитку культури діалогу. Це допоможе поширити культуру діалогу та залучити до нього більше людей.

Культура діалогу в громаді – це важлива умова для її розвитку. Вона сприяє вирішенню конфліктів, налагодженню відносин між різними групами людей, розробці спільних рішень та підвищенню якості життя в громаді. Розвиток культури діалогу в громаді – це важливе завдання, що вимагає зусиль із боку всіх її членів. Фасилітатори можуть відігравати важливу роль у цьому. Із цією метою вони можуть використовувати ті інструменти, якими володіють у роботі з групами:

- Створення атмосфери довіри й безпеки. Фасилітатори формують атмосферу, у якій учасники діалогу почуватимуться комфортно та впевнено, щоби ділитися своїми думками й почуттями;
- Заохочення до активного слухання. Фасилітатори заохочують учасників діалогу активно слухати одне одного, ставити питання й підтверджувати, що вони правильно зрозуміли думки інших;
- Бути нейтральними. Фасилітатори повинні бути нейтральними та не висловлювати власних думок чи переконань, які можуть вплинути на діалог;
- Підтримувати учасників. Фасилітатори допомагають учасникам діалогу бути щирими і відкритими, заохочують їх фокусуватися на спільних інтересах і потребах та знаходити консенсус.

Таким чином, культура діалогу у громаді – це важливий фактор, що сприяє зміцненню взаємин між людьми, вирішенню конфліктів, обміну ідеями та досягненню спільних цілей. У розвитку культури діалогу в громаді важливу роль відіграють освіта, свобода слова, толерантність і відкритість до нових ідей. Важливо, щоби розвиток культури діалогу в громаді був постійним процесом, який вимагає зусиль і залучення всіх членів громади. Для розвитку культури діалогу в громаді можна використовувати різні заходи, зокрема освітні програми, тренінги з міжкультурного спілкування, спільні проекти,

громадські слухання та консультації. Важливо, щоби вони передбачали простір для різних думок, варіативність рішень і безпеку для учасників. А ще важливо, щоб у громаді були люди, які розуміють цінність діалогу та готові сприяти його розвитку. Було би чудово, якби таких осіб ставало дедалі більше.

5.3. ЧУТЛИВІСТЬ ДО КОНФЛІКТУ ЯК ПІДХІД У РОБОТІ З ГРОМАДАМИ ТА ГРУПАМИ

Чутливість до конфлікту стосується всіх втручань і того, як вони діють у контексті: чи дії відбуваються на основі ретельного аналізу, усвідомлення динамік конфлікту й порозуміння та уваги до непередбачених наслідків. Важливий аналіз до інтервенції, розуміння свого впливу та способів зниження потенціалу конфліктів.

Перш ніж заходити в громаду/спільноту, важливо вивчити можливі конфлікти: соціальні фонові (ідентичності, регіональні), побутові та інші. Також варто розуміти, які групи можуть бути представлені та які зв'язки можуть бути між ними.

Далі важливе формулювання, із яким ми йдемо до людей, і розуміння того, як ми забезпечимо інклюзивність, зокрема, чи ми не випустили з уваги когось важливого для обговорення та ухвалення рішення. Наприклад, не варто обговорювати створення молодіжних центрів без представників молоді.

Під час взаємодії важливо помічати, чи ми не стаємо чинником конфлікту, чи ми забезпечуємо можливість кожному/кожній бути почутими, чи ми не стаємо на бік когось. При цьому інколи варто вирівняти сили, якщо одна група має значно більше повноважень. Проте важливо розуміти, як це зробити, зберігаючи участь кожної групи.

Наступний рівень чутливості до конфлікту – це зниження конфліктного потенціалу, що передбачає такі дії:

- Інформувати про можливості, наприклад, щодо обмеження проєкту, як-от відсутність гуманітарної допомоги чи інших ресурсів, але в такому разі важливо перенаправляти і пропонувати альтернативи;
- Чути і реагувати відповідно. За будь-яким криком чи іншою реакцією стоїть певна потреба – важливо мати достатньо внутрішнього ресурсу та навичок комунікації, аби змогти перенаправити агресію та/або надати першу психологічну допомогу.

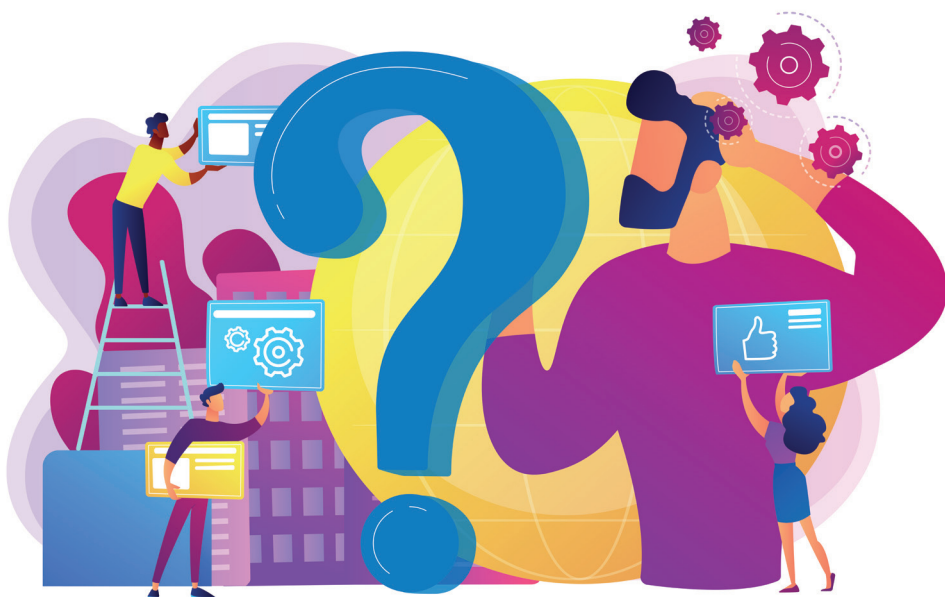
Особливий момент! Ескалація конфлікту – це не завжди погано. Інколи ми можемо активізувати конфлікт, що існував у прихованому вигляді. Якщо використовувати діалогові практики й медіацію, конфлікт може стати ресурсом для порозуміння та нового формату відносин.

Основне у чутливості до конфлікту – пересвідчитися, що ми не виступаємо носіями конфлікту й самі його не посилюємо. Також варто помічати, якщо ми починаємо просувати свою єдино правильну думку чи оцінювати людину відповідно до її належності до певної групи, а також слід остерігатися когось дискримінувати. Перш за все потрібно бачити людину і бути відкритими, усвідомлювати, що людина не носій ярликів.

Саме фасилітатори громад можуть просувати чутливість до конфлікту не лише у своїй діяльності, а й в інших проєктах, активностях і спільнотах.

РОЗДІЛ VI

Що далі? Як будувати довготривале партнерство в громадах?



6.1. МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА ПРОЄКТІВ

Моніторинг – це регулярне відстеження ключових складових проєкту на всіх етапах його реалізації. Моніторинг є фактично постійним порівнянням реальних активностей у проєкті із запланованими. Моніторинг допомагає вчасно виявити розбіжності з планом, проаналізувати, чому вони виникають, оперативно подумати про можливі дії для корекції. Моніторинг зазвичай належить до функцій менеджера або менеджерки проєкту чи відділу моніторингу. Фасилітатори громад надають дані для моніторингу та беруть участь в обговоренні викликів.

Оцінка – це ретельний збір інформації про діяльність проєкту, її особливості та наслідки, що визначає загальний вплив, переваги чи цінність того чи того втручання.

Усі проєкти «Карітасу України» належать до проєктів соціальної дії, соціального впливу, адже вони впливають на окремі частини суспільства та певною мірою на все українське суспільство в цілому. Цей вплив часто складно описати чи виміряти, бо він відбувається через зміни, які не так просто обчислити. Однак досліджувати вплив проєктів важливо, щоби розуміти, які проєкти працюють ефективніше (і чому), а потім на підставі цих даних планувати нові програми «Карітасу», аби наступного разу отримати ще кращі результати. Це ніби зробити крок назад, щоби побачити ширшу картину та зрозуміти, як зробити речі ще більш успішними.

Оцінка проєкту пропонує кілька **ключових переваг**, які сприяють успіху та зростанню організації, зокрема:

- Оцінка покращує процес ухвалення рішень. Це допомагає організаціям не лише оцінити успішність конкретного проєкту, а й визначити сфери, які слід вдосконалити, а також ухвалювати більш обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів, визначення пріоритетів проєктів і стратегічного планування.
- Оцінка допомагає зменшити ризики. Регулярно оцінюючи прогрес окремих програм і напрямків, організації можуть визначити потенційні ризики та застосувати рішення, щоби врахувати їх у подальших проєктах.
- Оцінка сприяє постійному покращенню⁷ управління. Аналізуючи виклики проєктів, організації можуть удосконалювати свої практики управління проєктами. Цей ітеративний підхід до вдосконалення сприяє інноваціям, ефективності та загальному успіху проєкту.
- Оцінка покращує залучення зацікавлених сторін. Оцінка результатів і збір відгуків стейкхолдерів дозволяє організаціям зрозуміти їхні потреби, очікування та рівень задоволеності.
- Оцінка сприяє прозорості. Результати оцінки можуть бути доведені до відома стейкхолдерів, демонструючи прозорість і зміцнюючи довіру.

⁷ <https://ahaslides.com/uk/blog/continuous-improvement-examples/>

Ключові компоненти оцінки проєкту

1. Ухвалення рішення про здійснення оцінювання та визначення критеріїв оцінки

Управлінська команда «Карітасу» має ухвалити рішення про здійснення оцінювання. Часто його планують заздалегідь ще на етапі формулювання проєкту, для того щоби чітко сформулювати критерії, за якими проєкт будуть оцінювати.

Експертна група Комітету сприяння розвитку Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) визначає декілька критеріїв оцінювання, що їх найчастіше застосовують під час оцінки соціальних проєктів. Але в процесі формулювання запиту на проведення оцінки (оцінювання зазвичай здійснюють зовнішні експерти) організація може додати власні критерії.

Критерії ОЕСР:

- Релевантність (відповідність): наскільки мета проєктного заходу і загальна мета відповідають потребам та пріоритетам різних зацікавлених сторін?
- Результативність: наскільки вдалося досягнути очікуваних результатів і мети проєкту?
- Ефективність: чи було оптимально використано наявні засоби?
- Вплив: які ширші наслідки зумовлені проєктними заходами?
- Сталість: чи існує ймовірність того, що позитивний ефект від проєктної діяльності триватиме по завершенні періоду реалізації проєкту?

2. Збір та аналіз даних

У рамках цього кроку здійснюється збір та аналіз усіх релевантних даних. У процесі збору даних група, що здійснює оцінювання, потребуватиме різносторонньої допомоги з боку команди проєкту, наприклад, у проведенні співбесід, визначенні респондентів для заповнення анкет, організації візитів чи зустрічей на місцях тощо.

3. Підготовка звіту

Після того, як усі дані зібрано і проаналізовано, група, що здійснює оцінювання, готує чорновий варіант звіту. Звіт повинен містити вичерпний опис та обґрунтування застосованої методики, опис проблем, які виникли, і способу їх вирішення (якщо потрібно), а також висновки й рекомендації.

4. Залучення зацікавлених сторін до обговорення

Залучення стейкхолдерів до процесу оцінювання проєкту означає отримання від них зворотного зв'язку щодо результатів оцінювання. Зазвичай чорновий варіант звіту

поширюють серед відповідних сторін, наприклад, подають донору, проєктній команді й представникам бенефіціарів, щоби отримати їхні коментарі. Можливо, доречно буде організувати зустріч, на якій обговорюватимуть результати оцінювання.

5. Поширення звіту про оцінювання

Отримавши коментарі від стейкхолдерів, група, що здійснює оцінювання, готує кінцевий варіант звіту й поширює його. Ефективна комунікація результатів оцінювання гарантує, що зацікавлені сторони будуть поінформовані про ефективність проєкту, а також про засвоєні уроки та потенційні сфери для вдосконалення.

Описана вище схема проведення оцінювання впливу передбачає залучення зовнішніх експертів або експертних груп. Разом із тим оцінка може бути здійснена також і силами команди чи організації.

Наводячи приклад вимірювання соціального впливу, ми ділимося досвідом «Карітасу України». У рамках проєкту «Долаючи розломи» з отримувачами грантів після реалізації їхніх проєктів були проведені глибинні інтерв'ю для визначення значущих змін, які відбулися в громадах в аспекті посилення соціальної згуртованості в процесі реалізації тих грантів. Зразок глибинних інтерв'ю ви можете переглянути в [Додатку 8](https://drive.google.com/file/d/1A0oNm0x1LRI08I-QIQBf1XRoQ1zKGSPJ/view?usp=sharing). Історії змін отримувачів грантів можна прочитати за посиланням та QR кодом:



<https://drive.google.com/file/d/1hoEP9hMzSWeri29mK9EEr2EqH6apXPkw/view?usp=sharing>



6.2. ДОВІРА ТА ВЗАЄМОДІЯ. СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ У ГРОМАДАХ

Часто одним із наслідків соціальних проєктів «Карітасу України» виступає розбудова соціального капіталу. Поняття соціального капіталу почало формуватися у XX столітті та розвивається досі, тому єдине визначення терміну дати складно.

Уперше термін «соціальний капітал» вжив Л. Дж. Ханіфан 1916 року в дискусіях із сільськими школами для опису найважливіших обставин, які впливають на повсякденне життя кожної людини. Аналіз цих ситуацій привів автора до висновку про необхідність розвитку **вміння налагоджувати соціальні взаємини і комунікацію серед людей**. Приблизно в цей же час було закладено основи дослідження концепції соціального капіталу. Основним компонентом соціального капіталу фахівці вважали довіру, яка за певних умов може перестати бути індивідуальною якістю, що характеризує особистість, і може розповсюдитися на соціальну групу чи суспільство загалом.

Дж. Коулман використовує поняття соціального капіталу для аналізу взаємин усередині групи людей, об'єднаних спільністю норм, цінностей, світогляду, а також взаємними зобов'язаннями та очікуваннями. Він зазначає: «Соціальний капітал виникає з таких змін у стосунках людей, які полегшують їх взаємодію. Тому спільнота людей, що володіє надійною репутацією і великим потенціалом довіри, може досягти значно більших успіхів, ніж аналогічна група осіб, що не володіє цими якостями». Як основоположну норму соціального капіталу Дж. Коулман виділяє **готовність докласти зусиль і скерувати ресурси на досягнення загального блага**. На думку Дж. Коулмана, соціальний капітал – це ресурси соціальних відносин, їхні мережі, які полегшують дії індивідів завдяки формуванню взаємної довіри, визначенню взаємних зобов'язань і очікувань, формулюванню і встановленню соціальних норм, освіти асоціацій.

Події Революції гідності дали поштовх розвитку поняття соціального капіталу в Україні. Дискусії щодо соціального капіталу переважно обертаються навколо важливості розвитку згуртованості, довіри та співпраці між людьми в конкретній громаді та в українському суспільстві загалом. Наприклад, на початку 2023 року Міжнародний фонд «Відродження» презентував нову програму «Соціальний капітал», що спрямує зусилля на розбудову й посилення спільнот, які є опорою відкритого суспільства, а також створення передумов для громадського діалогу та згуртованості на засадах демократичних цінностей. Програма працює з горизонтальними спільнотами, які дотримуються принципів інклюзії та відкритості. Багато проєктів «Карітасу України» спрямовані на розвиток довіри, соціальної згуртованості, взаємодії в громадах, а отже – і на розвиток соціального капіталу.

6.3. ВДЯЧНІСТЬ ТА ПОСТІЙНЕ ІНФОРМУВАННЯ

Працюючи з громадами, ми маємо розуміти, що жодна громада не має шансів на розвиток без розбудови комунікативних зв'язків та інформування про зміни, плани

розвитку, започаткування нових ініціатив тощо. Хоча мережа благодійних організацій «Карітасу» і працює в рамках реалізації конкретних проєктів, однак стратегічно ми зацікавлені в постійній підтримці та розвитку громад незалежно від проєктної активності. Тому так важливо будувати стосунки з представниками громад, адже це завжди про роботу для людей і з людьми. Дуже важливо при цьому пам'ятати про вдячність та приділяти увагу кожному стейкхолдеру, з якими вже налагоджено співпрацю. Наприклад, запросити на відкриття нового соціального центру «Карітасу» або на форум/захід, провести спільну зустріч із донорами (грантодавцями), під час якої можна презентувати та підкреслити успішну співпрацю для вирішення проблем у громаді; публічно подякувати за надану допомогу тощо. Такі, здавалося б, прості речі зміцнюють співпрацю та підкреслюють спільність дій.

«Добре спрацював підхід співпраці та підтримки відносин із місцевою владою на початку повномасштабного вторгнення. Влада користалася досвідом «Карітасу» в допомозі людям, особливо підтримки ВПО», – фасилітатор громад «Карітасу Коломиї».

Не менш важливо вчасно інформувати про зміни, які відбуваються в роботі мережі «Карітасу» щодо підтримки громад, надавати прозорі звіти про здійснену роботу в громадах, анонсувати нові заходи та проєкти. Окрім інформування, фасилітатори громад мають постійно спілкуватися з мешканцями, стейкхолдерами, вивчати громадську думку, цікавитися настроями в громаді та потребами (які змінюються) і реагувати на ті проблеми, де це можливо. Постійне перебування на зв'язку з громадами – це запорука успішного й довготривалого партнерства.

6.4. ВАЖЛИВІСТЬ ВЕДЕННЯ БАЗИ ДАНИХ ІЗ РОБОТИ В ГРОМАДАХ

Із 2022 року всі фасилітатори громад «Карітасу України», працюючи у рамках різних проєктів, ведуть єдину базу даних із роботи з громадами в кожній місцевій організації «Карітасу». База даних дає можливість централізовано збирати всю інформацію про проведені заходи, кількість учасників та перелік громад, із якими вже налагоджено співпрацю. Також у базі даних зафіксовано ключових контактних осіб від організацій, що працюють у конкретній громаді. Наприклад, голова громади чи профільний заступник, директор ГО чи місцевий бізнес, який уже допомагав організації «Карітас». Такий формат дуже сприяє налагодженню контактів із зацікавленими сторонами, а також допомагає новим співробітникам місцевих організацій, які можуть одразу зрозуміти, з ким контактувати.

Приклад заповненої бази даних «Карітасу Донецька в м. Дніпрі»

ГРОМАДИ Дніпро

ФайлЗмінитиВиглядВставитиФорматДаніІнструментиРозширенняДовідка

100%123Arial10B I

Додати "Проект"

	В	С	Д	Е	Ф	
1	Проект	Назва організації	Тип громади/організації	Адреса/місцезнаходження громади/організації	Контакти організації (телефон, e-mail, сайт)	ПІБ керівника
2		БО "БФ "Карітас Донецьк"	Благодійна	м. Дніпро, вул. Гогольська, 6, 5	www.bonifika.org.ua, 050-141-5	Директор Панченко В.М.
3	Адвокація стал	Дніпропетровський будинок містечств (волонтерський)	Комунальна	м. Дніпро, вул. Філософська, 6, 23	063-359-52-25, budinokmisteck	Директор Днік Людмила
4		ГО Молодіжні організації "Арт-МОСТ"	Громадська	м. Дніпро, вул. Стопорова, 6, 8а	097-889-35-44, most@artmo	Голова Правління Бончук
5		БО "БФ "За майбутнє України"	Благодійна	м. Дніпро, вул. Воскресенська, 6, 27	096-520-99-02, za.m.ukrainy@	Голова Правління Луко
6		КЗОО "СЗШ № 14"	Комунальна	м. Дніпро, вул. Батумська, 20А	068-037-15-39	Директор Бутко Ірина Ст
7		БО "Reflection" (волонтерський центр)	Благодійна	м. Дніпро, вул. Рибача, 6, 152	095-103-80-93	Засновник Хоменко Тетя
8		Клуб "Іді легіон" (волонтерський центр)	Громадська	м. Дніпро, Запорізьке шосе, 53 Б	095-51-83-036, avkhramkov@	Власник Храмов Андрій
9		БО "БФ "Довіра-Дніпро"	Благодійна	м. Підгородне, вул. Харківська, 6, 34	066-039-85-56, doveriednepr	Директор Капралов Ант
10		ММО ГО "Перехрестя"	Громадська	м. Дніпро, вул. Немировича-Данченка, 38/10	099 284 27 18, perekrestok.dnipro@gmail.com https://www.facebook.com/roa	Директор Солнцева Гали

Список учасниківПроектиГромади/ОрганізаціїЗаходиЗвітКонтроль

GmailYouTubeКартыТрекер, Таблица A...

ГРОМАДИ Дніпро

ФайлЗмінитиВиглядВставитиФорматДаніІнструментиРозширенняДовідка

100%123Arial10B I

Додати "Проект"

	В	С	Д	Е	Ф	
		Церков "Двери в небо" (волонтерський центр, транзити Релігійна	м. Дніпро, вул. Рибача, 6, 152	066-742-77-33, https://www.in	Пастор Коновалова Оль	
12						
13		Божодарівська ТГ, Відділ соціального захисту населення ТГ	Дніпропетровська обл., Кам'янський р-н, с. Бож	097-827-78-25, n0978277825@	Начальник відділу Ніпар	
14		Петропавлівська ТГ, Служба у справах дітей	Дніпропетровська обл., Кам'янський р-н, смт П	050-944-50-24, ssd.srada.petr	Начальник ССД Карпен	
15		Брагинівська ТГ, Служба у справах дітей	Дніпропетровська обл., Синьгінський р-н,	095-010-72-91, ssd.bragi@gm	Начальник ССД Нагорна	
16		ГО "Платформа соціального проєктування"	Громадська	м. Дніпро, вул. Бажова, 6, 10	067-993-69-63, aiena.vedmid	Голова правління Ведмі
17		Колективний центр для ВПО Каруні, 1	Громадська	м. Дніпро, вул. Каруні, 1	099-855-85-46	Керівник Жаркова Татія
18		ГО "Джерело підтримки"	Громадська	м. Дніпро, вул. Осипів, 11А	063-359-52-25	Керівник Днік Людмила
19	Адвокація стал	БО "БФ Максима Шукіна"	Благодійна	м. Дніпро, вул. Гліни, буд.	067-633-63-64, https://www.f	Засновник, керівник Шу
20		Дніпропетровське регіональне відділення Союзу жінок	Громадська	м. Дніпро, вул. Комсомольська, буд. 60/4	067-567-88-80, suprune120@	Голова правління Супру
21	Адвокація стал	ГО "Незалежність Маріуполя"	Громадська	м. Дніпро,	095-521-63-55	Заступник Голови правл
22		БО "БФ "Українська відновлення"	Благодійна	м. Дніпро, вл. Фабрично-Заводська, 6, 3/31	067-567-88-80, suprune120@	Директор Супрун Ігор Ів
...		Обухівська ТГ, Центр надання соціальних послуг	ТГ	Дніпропетровська обл., смт Обухівка, вул. Цей	099-355-48-47, centrasp2021@	Директор

Список учасниківПроектиГромади/ОрганізаціїЗаходиЗвітКонтроль

Щоб отримати доступ до бази даних із роботи з громадами, ви можете звернутися до менеджера/менеджерки з роботи з громадами «Карітасу України» або запитати в локального координатора проєкту чи фасилітатора/фасилітаторки громад (за наявно-сті), який/яка вже працює на певній місцевості. База даних – це чудовий інструмент для збереження та оновлення корисних контактів стейкхолдерів із метою посилення роботи з громадами.

ГЛОСАРІЙ

(ключові терміни)



Терміни, що містяться у словнику фасилітатора/фасилітаторки громад «Карітасу», загалом спираються на класичні визначення. Однак їхні дефініції можуть відрізнятися від традиційних чи «загально прийнятих» залежно від контексту, у якому ці терміни вживають. Залежно від регіону, політичних, економічних чи культурних умов, задач проєктів та рівня критичності надзвичайних ситуацій (війна, стихійне лихо), поняття можуть мати різну інтерпретацію.

Автори цього посібника послуговуються тими тлумаченнями, які найчастіше можна зустріти в міжнародних та українських джерелах і якими вони користуються у своєму власному досвіді як фасилітаторів та фасилітаторів «Карітасу» в громадах.

Базові соціальні послуги – соціальні послуги, надання яких отримувачам соціальних послуг, відповідно до закону, забезпечують міські державні адміністрації, районні в містах державні адміністрації, виконавчі органи міських рад міст обласного значення, а також виконавчі органи сільських, селищних, міських рад об'єднаних територіальних громад, створених згідно із законом та перспективним планом формування територій громад і визнаних Кабінетом Міністрів України спроможними в порядку, встановленому законом (далі – ради об'єднаних територіальних громад).

Бенефіціар, отримувач допомоги (*beneficiary*) – частина суспільства, на користь якої реалізують проєкт або надають грант. Часто під цим терміном розуміють безпосереднього набувача грантових коштів (грантоотримувача) або категорію населення/групу/індивіда, що виступає безпосереднім отримувачем допомоги.

Ми ж кладемо в поняття бенефіціарів дещо більше значення, ніж просто цільова аудиторія (частина населення, яка прямо чи опосередковано виграє від втілення проєкту чи благодійної ініціативи). Для нас бенефіціар – це рівноправний стейкхолдер у системі надання допомоги, який може власною активністю впливати на стан речей, розвиваючи самозарадність, власний добробут і благополуччя свого оточення.

Благодійність (аналог англійського *charity*) – добровільна чи некомерційна діяльність організації, ініціативної групи, приватної особи, яка залучає ресурси або пропонує допомогу в інтересах суспільства. У багатьох країнах Північної Америки та Західної Європи *charity* (благодійна організація) – це статус, який дає податкові та інші пільги. У Північній Америці організації, які претендують на статус *public charity* (громадської благодійної організації), повинні пройти належну перевірку (*public support test*). Решту благодійних організацій розглядають як приватні фонди (*private foundations*), їхня діяльність жорстко регламентована законом, вимоги до звітності дуже високі.

Вразливі групи населення – особи/сім'ї, які мають найвищий ризик потрапити у складні життєві обставини через вплив несприятливих зовнішніх та/або внутрішніх чинників.

Грант – надання ресурсів конкретній особі або (частіше) некомерційній організації на конкурсній основі з метою фінансування благодійної діяльності для розв'язання визначених соціальних проблем.

Громада у ширшому значенні – це сукупність жителів певної території: локальна, місцева громада, громада міста тощо. У вузькому розумінні – це **територіальна громада**, ТГ (див. нижче).

Децентралізація або реформа децентралізації — реформа місцевого самоврядування й територіальної організації влади в Україні, що розпочалася 2014 року. Її основна мета – створення умов для формування ефективної і відповідальної місцевої влади, здатної забезпечити комфортне та безпечне середовище для проживання людей по всій території України.

Діалог (фасилітований діалог, професійно підготовлений діалог) – процес комунікації, обміну думками та інформацією між двома чи більше особами або сторонами, який відбувається з допомогою ведучого – фасилітатора та має на меті покращення розуміння/стосунків між учасниками, а також може бути спрямований на ухвалення рішень щодо спільних дій чи розв’язання конфлікту.

Діалоговий підхід передбачає рівну можливість учасників зустрічі висловлювати власні думки та глибинний процес обміну сенсами, що провадить до якісної зміни стосунків між людьми, сприяє взаєморозумінню, співпраці, вирішенню проблем та досягненню спільних цілей.

Єпархія (грец. ἐπαρχία — область, провінція) у християнській церкві — територіальна одиниця (церковно-адміністративний округ) на чолі з єпископом.

Заявка, грантова пропозиція (*application*) – це письмовий запит про надання гранту або іншого виду сприяння, у якому обґрунтовують необхідність підтримки, описують її призначення, пропонують план вирішення суспільних проблем, окреслюють бюджет та надають інформацію про заявника.

Комунальне підприємство (КП) – юридична особа, заснована на території, що належить до власності відповідної громади. Комунальним підприємством в Україні є самостійний господарюючий статутний суб’єкт, що може здійснювати виробничу, науково-дослідну та комерційну діяльність із метою одержання відповідного прибутку (доходу).

Комунальна установа (КУ) – некомерційна організація, яка фінансується з місцевого бюджету, виконує той чи той ряд безоплатних або доступних громадських послуг та якій надано комунальну власність на підставі права оперативного управління. При цьому такі структури повністю підпорядковуються місцевій адміністрації/раді, а контролювальні повноваження над цією установою надано профільному управлінню чи департаменту розпорядника активів і майна.

Корпоративний фонд – філантропічна організація, заснована комерційною компанією. Фінансується здебільшого коштом компанії-засновника, представники якої входять до керівних органів фонду. Водночас це незалежна некомерційна організація, яка

дотримується принципів, характерних саме для благодійних інституцій.

Місцеве самоврядування є правом територіальної громади – мешканців села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста – самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України. Місцеве самоврядування здійснюється територіальною громадою в порядку, встановленому законом, як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування: сільські, селищні, міські ради та їхні виконавчі органи (Конституція України, стаття 140).

Надавачі соціальних послуг – юридичні та фізичні особи, фізичні особи-підприємці, які надають соціальні послуги особам/сім'ям, що належать до вразливих груп населення та/або перебувають у складних життєвих обставинах.

Недержавна організація (НДО) або неурядова організація (НУО) (англ. *non-governmental organization*, скорочено **NGO**) – це легальний суб'єкт правовідносин, що створений задля певної діяльності та керується окремо від держави. Неурядовими організаціями в Україні називаються громадські організації, громадські об'єднання, благодійні організації (благодійне товариство, благодійна установа, благодійний фонд), професійні спілки, їхні об'єднання, об'єднання організацій роботодавців, відокремлені підрозділи іноземних неурядових організацій, представництва, філії іноземних благодійних організацій, творчі спілки, їхні територіальні осередки.

Незалежні фонди – будь-який вид фонду, корпорація чи приватна особа, що діють незалежно від уряду й підтримують асоціації, різні заклади, групи чи приватних осіб або грантами/нефінансовими засобами, або шляхом запровадження власних програм.

Органи місцевого самоврядування (ОМС) – виборні та інші органи територіальних громад, наділені повноваженнями вирішувати питання місцевого значення: сільські, селищні, міські ради та їхні виконавчі органи, а також районні та обласні ради (Конституція України, стаття 140).

Організації громадянського суспільства (ОГС) – це зареєстровані відповідно до чинного законодавства громадські організації, професійні спілки, організації роботодавців, благодійні організації, релігійні організації, творчі спілки та інші організації, діяльність яких не пов'язана зі здійсненням владних повноважень і отриманням прибутку з метою його розподілу.

Отримувачі соціальних послуг – особи/сім'ї, які належать до вразливих груп населення і/або перебувають у складних життєвих обставинах та яким надають соціальні послуги.

Оцінка потреб громади – це соціологічне дослідження соціальних потреб мешканців ОТГ, що має передувати розробці відповідних програм підтримки та допомоги вразливим категоріям населення в громаді.

Оцінка проєкту або програми – це аналітичний інструмент або процедура, призначенням якої є вимірювання прямих ефектів, оцінювання впливу, результативності й довгострокових наслідків реалізації програм та проєктів.

Оцінювання потреб особи/сім'ї в соціальних послугах – аналіз належності особи/сім'ї до вразливих груп населення, її складних життєвих обставин і визначення індивідуальних потреб особи/сім'ї, переліку та обсягу соціальних послуг, яких потребує особа/сім'я.

Парафія (грец. *paroikia*, *paroikia*, лат. *paroesia*, «церковна громада») у християнстві —церковно-адміністративна організація найнижчого рівня в межах однієї дієцезії (єпископства, єпархії).

Предмет оцінки – різні характеристики соціальної діяльності, застосовувані методи, результати цієї діяльності та/або її цінність. Мета оцінки соціального ефекту – визначити можливості для поліпшення і підвищення цінності реалізованих програм для суспільства.

Приватний фонд (*private foundation*) – недержавна і некомерційна організація, що керує ресурсами (найчастіше наданими однією особою, родиною) через довірених осіб або найнятих директорів із метою виконання виховної, соціальної, релігійної або іншої благодійної діяльності на користь усього суспільства чи окремих його груп. За кордоном приватні фонди часто створюють на підставі заповіту, однак також набуває популярності рух іменних фондів, заснованих за життя благодійника.

Принципи діалогу як процесу трансформації та вирішення конфлікту: 1. Добровільність участі – як учасників, так і фасилітатора/фасилітаторки; 2. Самовизначення учасників діалогу; 3. Інклюзивність діалогового процесу; 4. Ключова роль фасилітатора/фасилітаторки як ведучого/ведучої процесу діалогу; 5. Конфіденційність процесу діалогу; 6. Роль організаторів діалогу; 7. Усвідомленість та відповідальність організаторів і фасилітаторів; 8. Мета діалогу – глибоке розуміння; 9. Рівні можливості висловитися для кожного учасника/учасниці діалогу; 10. Відносний баланс сил у процесі діалогу.

Програма – це сукупність проєктів, кожен із яких робить внесок у досягнення цілей програми.

Проєкт – обмежена в часі діяльність, спрямована на створення унікального продукту чи послуги; будь-яка діяльність, що має чітко визначену відправну точку та цілі, досягнення яких означає завершення діяльності. На практиці більшість проєктів для досягнення цілей можуть залучати лише обмежені ресурси. У цьому посібнику термін «проєкт» вживається на позначення обмеженого часовими рамками напрямку діяль-

ності, що має окреслену мету, завдання та індикатори. Ідеться про будь-який проєкт мережі «Карітасу України», який працює в інтересах розвитку громад.

Релігійна організація (РО) — спільнота, група людей, які сповідують чи практикують однакову віру. Релігійну громаду часто називають парафією. Оскільки «Карітас України» (КУ) заснований Українською греко-католицькою церквою (УГКЦ), ми здебільшого працюємо з парафіями УГКЦ, але також і з представниками інших конфесій.

Складні життєві обставини (СЖО) – обставини, що негативно впливають на життя, стан здоров'я й розвиток особи, функціонування сім'ї, яких особа/сім'я не може подолати самотійно.

Соціальна згуртованість – характеристика групи, яка працює на користь добробуту своїх членів, бореться з виключенням, підтримує відчуття належності до групи й довіри та створює можливості росту для своїх членів, які входять до групи, громади (ОЕСР, Організація економічного співробітництва та розвитку). Це тривалий процес розвитку громади, спільних цінностей та рівних можливостей, який спирається на відчуття довіри, взаємності та надії (канадська дослідниця M. Sharon Jeannotte).

Соціальне замовлення – засіб регулювання діяльності в системі надання соціальних послуг шляхом залучення на договірній основі надавачів соціальних послуг для задоволення потреб осіб/сімей у соціальних послугах відповідно до результатів визначення потреб населення адміністративно-територіальної одиниці/територіальної громади в соціальних послугах.

Соціальний ефект – це суттєві зміни в економічній, соціальній, культурній, екологічній та/або політичній сферах, що відбуваються внаслідок конкретних дій і змін моделей поведінки окремих осіб, спільнот та/або суспільства в цілому.

Соціальний проєкт – це програма реальних дій, в основі якої лежить актуальна соціальна проблема, що вимагає розв'язання.

Соціальні послуги – дії, спрямовані на профілактику складних життєвих обставин, подолання таких обставин чи мінімізацію їхніх негативних наслідків для осіб/сімей, які в них перебувають. Особи/сім'ї можуть надавати одну або одночасно декілька соціальних послуг.

Спільнота (англ. community, з латинської «com» – разом, спільно та «munis» – служити) – соціальна група людей, якій притаманні певні спільні ознаки (інтереси, умови життя й діяльності, близькість поглядів, спільна віра тощо) та члени якої мають високий рівень ідентифікації себе з групою. Завдяки належності до спільноти вони можуть досягати певних цілей. Цілі та цінності визначаються спільно. Громада може складатися з багатьох спільнот, які відрізняються між собою за інтересами та цінностями, але не припиняють бути членами однієї громади або ОТГ.

Стейкхолдер (*англ. stakeholder*) – суб'єкт, діяч, зацікавлена сторона – особа, група чи організація, яка пов'язана певним інтересом **із заданою системою** – громадою, установою/інституцією, бізнесом або неурядовою організацією, проєктом тощо і має вплив на систему або сам/сама зазнає впливу системи, залежить від неї.

Стейкхолдери – ті, хто може впливати або підпадати під вплив діяльності й політики незалежних фондів. Наприклад, фонди, донори, благодійники, рада директорів, державні інспектори національного й місцевих рівнів, партнери-благодійники з приватного, громадського та недержавного секторів, отримувачі грантів, особи, на яких спрямована діяльність грантоотримувачів, акціонери (у випадку корпоративної благодійної діяльності), персонал незалежних благодійних організацій.

Територіальна громада (ТГ) — це мешканці, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання мешканців кількох сіл, селищ, міст, що мають єдиний адміністративний центр (згідно з Законом України «Про місцеве самоврядування»). Термін «об'єднані територіальні громади» (ОТГ) позначає вид територіальних громад, які утворювалися в Україні під час реформи децентралізації у 2015-2020 роках шляхом добровільного об'єднання суміжних територіальних громад сіл, селищ, міст (відповідних сільських, селищних та міських рад). Об'єднані територіальні громади утворювалися відповідно до закону «Про добровільне об'єднання територіальних громад» та урядової «Методики формування спроможних територіальних громад» за погодженням із обласними органами державної влади і самоврядування. У червні 2020 року на основі вже утворених ОТГ були сформовані нові ТГ.

Фасилітатор/фасилітаторка – фахівець/фахівчиня, що забезпечує успішну групову комунікацію відповідно до цілей групи. Послугуючись підходами, принципами та інструментами фасилітації, він/вона супроводжує процес обговорення за допомогою відповідних форматів.

Фасилітатор/фасилітаторка громад «Карітасу» – менеджер/менеджерка з організації системної допомоги й розвитку спроможності громади до співпраці, згуртованості та самозарадності. Він/вона працює з місцевими спільнотами, координуючи взаємодію різних організацій, ініціатив та інституцій для спільного пошуку та вирішення проблем конкретної громади.

Фасилітатор/фасилітаторка діалогу – ведучий/ведуча діалогу, незалежна та неупереджена особа, яка відповідає за організацію і ведення процесу діалогу, рівні можливості для участі всіх в обговоренні та ухваленні рішень, дотримання принципів і правил діалогу.

Фасилітація (від *англ. facilitation* — *допомога, полегшення, сприяння*) – це професійний супровід процесу групової взаємодії, спрямований на просування групи до важливих для неї цілей.

Філантропія – загальне традиційне розуміння діяльності на благо людини, яке походить від грецького кореня, що означає «людинолюбство». Це добровільна пожертва ресурсів (грошей, матеріальних цінностей, часу, компетенцій тощо) на благо суспільства. Під «організованою філантропією» часто розуміють діяльність легітимних благодійних інституцій, які надають гранти некомерційним організаціям або самостійно реалізують соціальні програми.

Фонд місцевої громади (*community foundation*) – благодійна організація, яка надає гранти на благодійні цілі в межах конкретного регіону чи територіальної громади. Ресурси (як матеріальні, так і управлінські) зазвичай надходять від широкого кола донорів, пов'язаних із територією або громадою.

Додатки

Додаток 1

Готуючи офіційні листи до ОМС, ви маєте враховувати їхню мету:

- інформаційна;
- запит;
- подяка;
- запрошення;
- привітання тощо.

Зверніть увагу, що організація повинна використовувати **власні фірмові бланки з реквізитами** (логотипом, спеціальним шрифтом, контактними даними і повною назвою).

Офіційно-діловий стиль службового листа передбачає короткий виклад змісту, конкретні формулювання.

Для того щоби **проінформувати про діяльність організації «Карітас»** та проєкт, найкраще скерувати офіційний лист до голови громади. Проте для планування наступної діяльності вам важливо мати контакт із профільним заступником чи представником департаменту того напрямку діяльності, до якої ви плануєте долучитися в громаді через ваш Проєкт*. Саме з цими працівниками ОМС ви будете надалі узгоджувати всі деталі щодо організації подій та взаємної підтримки. Тому їх варто запрошувати на зустрічі або також спрямовувати листи саме до них.

Якщо ви готуєте лист-запрошення на зустріч/захід, де хочете детальніше розповісти про подію, тоді лист може бути більш розгорнутим і містити додатки, наприклад програму заходу.

Загальна структура офіційного листа виглядає таким чином:

- Вступна частина. Починається лист із шанобливого звернення. За бажанням можна додати коротку інформацію про діяльність вашої організації. Далі слідує вступ, де ви стисло вказуєте свій намір, констатуєте факти, вводите в суть свого запиту.
- В основній частині ви описуєте подію, ситуацію, що склалася, подаєте змістовний аналіз і вагомі докази.
- Заключна частина містить обґрунтовані висновки у вигляді переконливого прохання, прийнятної пропозиції, запрошення до участі в заході тощо. На завершення листа – ваш підпис у ввічливій формі.

Зразки офіційних листів-запрошень та листів-інформування ви можете переглянути за QR-кодом:



Додаток 2

Для юридичного узгодження співпраці корисно укладати Меморандуми й Договори між організацією «Карітас» та територіальною громадою з метою чіткої фіксації зобов'язань та прав сторін під час реалізації проєктів.

Меморандум зазвичай фіксує наміри сторін щодо подальшої співпраці, її мету та напрямки розвитку, обґрунтовує необхідність та засади співпраці. Сторони заявляють спільні цінності, принципи та підходи, яких будуть дотримуватися в процесі спільної роботи на благо громади, та висловлюють сподівання на партнерське ставлення одна до одної. Меморандум – це рамковий документ, покликаний започаткувати довготривалу й системну співпрацю.

Договір – це документом, що стосується конкретного проєкту, акції або зобов'язання та окреслює межі відповідальності сторін в процесі цих подій. **Наприклад**, розподіл обов'язків у сфері допомоги вразливим групам населення протягом такого-то року; відповідальність сторін під час реалізації заходів (тренінгів, груп підтримки, юридичного або психологічного консультування населення); ролі сторін у процесі доставки, зберігання та механізму видачі гуманітарної допомоги тощо. Договори мають бути узгоджені та сформовані разом із юристом місцевої організації «Карітасу».

Зразки меморандумів/договорів про співпрацю між організацією «Карітас» і територіальною громадою, а також іншими зацікавленими організаціями:



Деякі корисні посилання та зразки документів

Приклади форм договорів про співробітництво територіальних громад та додаткових договорів про приєднання до співробітництва, розміщені на сайті Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України (Мінінфраструктури):



<https://mtu.gov.ua/content/primirni-formi-dogovoriv-pro-spivrobitnictvo-teritorialnih-gromad-ta-dodatkovih-dogovoriv-pro-priednannya-do-spivrobitnictva.html>

Зразок звернення громадян до голови місцевої ради:



<https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/annexes-effective-budgets.pdf>

Додаток 3

Гайд глибинного інтерв'ю з ключовими інформантами

Вступ

«Добрий день! Мене звати _____. Я працюю в Благодійному фонді «Карітас _____». Ми проводимо дослідження, щоби зрозуміти потреби громади, спланувати активності в проєктах та продумати майбутні проєкти. Ми вдячні вам за готовність узяти участь у дослідженні та відповісти на декілька питань. Ви можете не відповідати на певні запитання та залишити обговорення в будь-який момент. Усі дані буде проаналізовано й подано виключно в узагальненому форматі, без прив'язки до імен учасників дослідження, а оприлюднення результатів буде здійснено виключно в узагальненій формі. Чи ви не заперечуватимете, якщо я робитиму запис і нотатки?»

Ім'я інформанта	
Посада інформанта	

Основна частина обговорення

1. Як ваша громада постраждала від війни? Чи різні групи постраждали по-різному?

Які групи населення, на вашу думку, постраждали найбільше? (ВПО / Особи, які повернулися до місць постійного проживання / Непереміщені особи / Демобілізовані військовослужбовці / Окремі етнічні чи релігійні групи / Чоловіки / Жінки / Дівчата / Хлопці / Особи з інвалідністю / Літні люди / Особи з іншою статевою та сексуальною ідентичністю / Інше (вказати)).

a. Чи по-різному ці обставини вплинули на чоловіків і жінок?

b. Хто в суспільстві особливо вразливий і чому?

Потреби, житло та працевлаштування

1. Які найбільші незадоволені потреби ВПО у вашій громаді? (Продукти харчування / Гігієнічні товари / Одяг / Предмети побуту / Медичні послуги / Оренда житла / Пошук роботи та працевлаштування / Стосунки з місцевим населенням / Необхідність психологічної допомоги / Відсутність близького оточення (знайомих, друзів) / Інше (що саме?).

a. А як серед місцевих жителів?

2. Як війна вплинула на ринок житла?

3. Як щодо можливостей працевлаштування?

Стосунки між ВПО та ММ

4. Як ви можете описати стосунки між ВПО та місцевими жителями? На вашу думку, з часом стосунки покращилися чи погіршилися?

a. Які фактори можуть покращити стосунки?

b. Які фактори можуть погіршити стосунки?

5. Як щодо відносин між різними групами членів місцевої громади? Чи є напруга або конфлікти? Якщо так, то які вони?

6. Які стосунки між різними групами ВПО? Чи є групи, між якими існує напруга?

a. А якщо говорити про взаємини між ВПО та мешканцями громади й ветеранами? Як щодо тих, хто з початком повномасштабного вторгнення виїздив, а тепер повертається?

Можливості

7. Чи є в громаді організації/платформи, які можуть сприяти розвитку хороших стосунків між різними групами, що постраждали від війни? Якщо так, то що це за організації і що вони можуть робити?

8. Чи існують платформи, де люди можуть зібратися разом, щоб обговорити проблеми, які стосуються їхньої спільноти? Якщо так, розкажіть мені про це.

9. Чи є щось спільне для різних груп, постраждалих від війни, що можна використовувати для побудови стосунків?

Завершення обговорення

«Я поставив/поставила всі питання, що мене цікавили в межах цього дослідження. Ми дуже вдячні вам за приділений час та за те, що ви поділилися власними думками й досвідом. Нагадаю, що це дослідження ми проводили з метою кращого розуміння потреб та проблем громади. Ще раз зауважую, що всі ваші відповіді будуть оброблені й подані лише в узагальненому форматі без прив'язки до імен учасників. Можливо, ви би хотіли щось додати за темою нашого обговорення або маєте питання до мене щодо цього дослідження й нашої зустрічі?»

Додаток 4**Фокус-групове обговорення з ВПО****Вступ**

«Добрий день! Мене звати _____. Я працюю в Благодійному фонді «Карітас _____». Ми проводимо групові обговорення, щоби зрозуміти потреби громади та спланувати можливі майбутні проєкти. Ваша участь у цьому обговоренні є добровільною та не вплине на жодні послуги, що їх ви можете отримати від «Карітасу». Ви можете не відповідати на певні запитання та залишити обговорення в будь-який момент. Усі дані буде проаналізовано й подано виключно в узагальненому форматі, без прив'язки до імен учасників обговорення. Для того щоби краще відобразити сказане вами у звіті, я робитиму нотатки нашого обговорення (без фіксації імен). Оскільки для нас дуже важливо не випустити нічого зі сказаного вами, я хочу записати нашу розмову на диктофон, аби при підготовці звіту не випустити з уваги головних моментів. Запис буде видалено відразу після підготовки звіту, його не буде передано нікому поза колом організаторів цього дослідження. Саме подання результатів буде здійснено виключно в узагальненій формі. Чи ви не заперечуватимете, якщо я робитиму запис і нотатки?»

Перед проведенням нашого обговорення я хочу проговорити декілька основних правил:

1. Взаємоповага. Будь ласка, давайте будемо поважати думку одне одного. Важливо дочекатися, поки інший/інша учасник/учасниця висловить свою думку, а потім висловлювати свою.
2. Унікальність досвіду. Кожен/кожна з вас може мати різний життєвий і професійний досвід. Саме тому ваші відповіді на поставлені питання можуть збігатись або різнитися. І це абсолютно нормально. Адже в унікальності вашого досвіду полягає ключова цінність нашого обговорення.
3. Конфіденційність. Ми гарантуємо збереження приватності всієї проговореної сьогодні інформації. Зі свого боку просимо всіх учасників не розголошувати досвід інших учасників обговорення поза межами цієї зустрічі. Нагадуємо, що для написання звіту ми всі дані подаємо в узагальненому форматі.
4. Обмеженість часу. Я би з задоволенням вислухав/вислухала все, про що ви захочете розповісти сьогодні. Проте ми маємо обмеження у часі та перелік питань, на які я маю отримати ваші відповіді. Тому як модератор/модераторка я матиму право призупинити обговорення, якщо хтось з учасників відійде від теми, аби повернутися до тематики обговорення. Прошу поставитися до цього з розумінням.

Чи маєте ви запитання? (Якщо так – відповідаємо). Тоді пропоную починати наше обговорення».

Попередній досвід

1. Давайте пригадаємо той період, коли ви щойно прибули в ____ (назва громади/населеного пункту). Як вас зустріли громада та місцеві мешканці?
2. Як довго ви вже в _____ і як довго плануєте залишатися? (Спробуйте дізнатися, чи сподіваються учасники залишитися надовго та інтегруватися в громаду).
3. Як ви би могли описати свій досвід життя в новій громаді? Чи змінювалося щось із часом? (Якщо так, тоді спитайте, що призвело до тих змін. Якщо ні – тоді чому, на думку учасників, змін не відбувалося?)
 - а. Чи відрізняється досвід чоловіків і жінок при переїзді в цю громаду? (Якщо так, яким чином?)

Потреби, житло та працевлаштування

1. Розкажіть, будь ласка, які з ваших потреб і потреб вашої родини найбільше незадоволені? Пропоную обговорювати не лише базові потреби, як-от гігієна чи їжа, а й потребу в різних послугах, зокрема, соціально-емоційні потреби.
 - а. Які можуть бути перешкоди для задоволення цих потреб чи отримання необхідної допомоги?
2. Який у вас досвід пошуку житла чи оренди квартири?
3. Ви зараз працюєте чи шукаєте роботу? Розкажіть про ваш досвід пошуку роботи в цій громаді. Чи є різниця в ставленні роботодавців до ВПО та місцевого населення, на вашу думку?

Взаємини зі спільнотою, що приймає

4. Які у вас стосунки з сусідами чи колегами?
 - а. Де ви зазвичай зустрічаєтесь чи спілкуєтесь з місцевими жителями?
5. Чи ви прагнете інтегруватися в спільноту?
6. Чи виникали у вас труднощі під час інтеграції в спільноту? Якщо так, то які основні виклики ви можете назвати? Чому, на вашу думку, вони виникли?
7. Які взагалі стосунки між ВПО та місцевим населенням, різними групами в громаді? (Назвіть групи та опишіть стосунки між ними та ВПО).

На вашу думку, з часом стало краще чи гірше? Чому? (Спробуйте запитати: Як ви вва-

жаєте, чи мають місцеві мешканці якісь стереотипи щодо ВПО?)

- a. Що може покращити стосунки між місцевими мешканцями та ВПО?
- b. А що, навпаки, – погіршити?

Стосунки між ВПО

8. Які у вас стосунки з іншими переселенцями?

- a. Де ви зазвичай зустрічаєтеся чи спілкуєтеся з іншими переселенцями?

9. Чи є напруга або конфлікти між переміщеними особами в цій громаді? Якщо так, то в чому основні виклики?

- a. Якщо напруга присутня, тоді що може покращити стосунки між різними групами ВПО?

Можливості

10. Що має статися, щоби ви відчули себе частиною спільноти (якщо ви цього ще не відчуваєте)?

11. Який тип підтримки може знадобитися для подальшої інтеграції в громаду?

- a. Яким чином місцеві організації можуть надати таку підтримку? Можливо, ви або ваші знайомі вже маєте досвід взаємодії з подібними організаціями. Поділіться, будь ласка.

12. Чи є можливості для зміцнення взаємин між переміщеними особами та місцевими жителями? Що це може бути? (Спробуйте запитати: Які громадські заходи можна реалізувати?)

- a. А якщо говорити про стосунки між переміщеними особами?
- b. Чи є щось спільне для різних груп, постраждалих від війни, що можна використовувати для побудови стосунків?

13. Яким чином ви би сприяли стабільності та соціальній згуртованості у вашій громаді, якби мали таку змогу?

Завершення дискусії

«Я поставив/поставила всі питання, що мене цікавили в межах цього дослідження. Ми дуже вдячні вам за приділений час та за те, що ви поділилися власними думками

й досвідом. Нагадаю, що це дослідження ми проводили з метою кращого розуміння потреб та проблем громади. Ще раз зазначаю, що всі ваші відповіді будуть оброблені та подані лише в узагальненому форматі без прив'язки до імен учасників, а запис нашої розмови буде видалено відразу після обробки та підготовки звіту. Будь ласка, пам'ятайте: усе, що ми сьогодні обговорювали, має залишитися конфіденційним. Дуже просимо вас не розповідати стороннім особам про досвід інших учасників. Чи маєте ви запитання до мене щодо цього дослідження та нашої зустрічі?»

Додаток 5

Гайд фокус-групового обговорення з місцевими мешканцями

Вступ

«Добрий день! Мене звати _____. Я працюю в Благодійному фонді «Карітас _____». Ми проводимо групові обговорення, щоби зрозуміти потреби громади та спланувати можливі майбутні проекти. Ваша участь у цьому обговоренні є добровільною та не вплине на жодні послуги, що їх ви можете отримати від «Карітасу». Ви можете не відповідати на певні запитання та залишити обговорення в будь-який момент. Усі дані буде проаналізовано та подано виключно в узагальненому форматі, без прив'язки до імен учасників обговорення. Для того щоби краще відобразити сказане вами у звіті, я робитиму нотатки нашого обговорення (без фіксації імен). Оскільки для нас дуже важливо не випустити нічого зі сказаного вами, я хочу записати нашу розмову на диктофон, аби при підготовці звіту не випустити з уваги головних моментів. Запис буде видалено відразу після підготовки звіту, його не буде передано нікому поза колом організаторів цього дослідження. Саме подання результатів буде здійснено виключно в узагальненій формі. Чи ви не заперечуватимете, якщо я робитиму запис і нотатки?

Перед проведенням нашого обговорення я хочу проговорити декілька основних правил:

1. Взаємоповага. Будь ласка, давайте будемо поважати думку одне одного. Важливо дочекатися, поки інший/інша учасник/учасниця висловить свою думку, а потім висловлювати свою.
2. Унікальність досвіду. Кожен/кожна з вас може мати різний життєвий і професійний досвід. Саме тому ваші відповіді на поставлені питання можуть збігатись або різнитися. І це абсолютно нормально. Адже в унікальності вашого досвіду полягає ключова цінність нашого обговорення.
3. Конфіденційність. Ми гарантуємо збереження приватності всієї проговореної сьогодні інформації. Зі свого боку просимо всіх учасників не розголошувати досвід інших учасників обговорення поза межами цієї зустрічі. Нагадуємо, що для написання звіту ми всі дані подаємо в узагальненому форматі.

4. Обмеженість часу. Я би з задоволенням вислухав/вислухала все, про що ви захочете розповісти сьогодні. Проте ми маємо обмеження у часі та перелік питань, на які я маю отримати ваші відповіді. Тому як модератор/модераторка я матиму право призупинити обговорення, якщо хтось з учасників відійде від теми, аби повернутися до тематики обговорення. Прошу поставитися до цього з розумінням.

Чи маєте ви запитання? (Якщо так – відповідаємо). Тоді пропоную починати наше обговорення».

Попередній досвід

1. Розкажіть, будь ласка, як ваша громада постраждала від війни? Які групи населення, на вашу думку, постраждали найбільше?

a. Який вплив початок повномасштабного вторгнення мав на чоловіків і жінок?

b. Хто в суспільстві зараз особливо вразливий і чому?

Потреби, житло та працевлаштування

1. Розкажіть, будь ласка, які з ваших потреб і потреб вашої родини найбільше незадоволені? Пропоную обговорювати не лише базові потреби, як-от гігієна чи їжа, а й потребу в різних послугах, зокрема, соціально-емоційні потреби.

a. Які можуть бути перешкоди для задоволення цих потреб чи отримання необхідної допомоги?

2. Чи вплинув початок повномасштабної війни на ваше життя, житло чи на доступність житла у вашій громаді? Якщо так, то яким чином?

3. Чи вплинув початок повномасштабної війни на ваше працевлаштування чи можливість працевлаштування у вашій громаді? Якщо так, то яким чином?

Взаємини з ВПО

4. Чи багато переміщених осіб у вашому найближчому населеному пункті (у районі, на місці роботи тощо)? Якщо так, то які ваші стосунки?

5. Як прибуття переміщених осіб вплинуло на вашу громаду?

6. Які взагалі стосунки між ВПО та місцевими мешканцями? На вашу думку, з часом ці стосунки покращуються чи погіршуються? Чому?

- a. Які фактори можуть покращити стосунки?
- b. Які фактори можуть погіршити стосунки?

7. Як щодо взаємин між різними групами членів місцевої громади? Чи є між ними напруга або конфлікти? Якщо так, то які саме? *(Якщо не назвали, тоді уточніть: Чи є напруга або конфлікти, якщо говорити про стосунки з ветеранами та людьми, які виїздили раніше з громади і тепер повертаються?)*

Можливості

8. Чи є можливості для зміцнення взаємин між переміщеними особами та місцевими мешканцями? (Спробуйте дізнатися: Які громадські заходи можна реалізувати?)

- a. Якщо говорити про різні групи місцевого населення
- b. Чи є щось спільне для різних груп, постраждалих від війни, що можна використовувати для побудови стосунків?

9. Чи існують платформи або форуми, де люди можуть зібратися разом для обговорення проблем, що стосуються спільноти?

- a. Якщо так, розкажіть мені про це. Хто бере участь?
- b. Якщо ні, чи були би ви зацікавлені в участі, якби такий механізм існував?
- в. Чи погодилися б ви, щоби ВПО, які проживають у громаді, брали участь у подібних заходах?

10. Яким чином ви би сприяли стабільності та соціальній згуртованості у своїй громаді, якби мали таку змогу? (Спробуйте запитати: Як би ви об'єднали різні групи, щоби покращити їхні стосунки та посилити відчуття належності до спільноти?)

Завершення дискусії

«Я поставив/поставила всі питання, що мене цікавили в межах цього дослідження. Ми дуже вдячні вам за приділений час та за те, що ви поділилися власними думками й досвідом. Нагадаю, що це дослідження ми проводили з метою кращого розуміння потреб та проблем громади. Ще раз зауважуємо, що всі ваші відповіді будуть оброблені та подані лише в узагальненому форматі без прив'язки до імен учасників, а запис нашої розмови буде видалено відразу після обробки та підготовки звіту. Будь ласка, пам'ятайте: усе, що ми сьогодні обговорювали, має залишитися конфіденційним. Дуже просимо вас не розповідати стороннім особам про досвід інших учасників. Чи маєте ви питання до мене щодо цього дослідження та нашої зустрічі?»

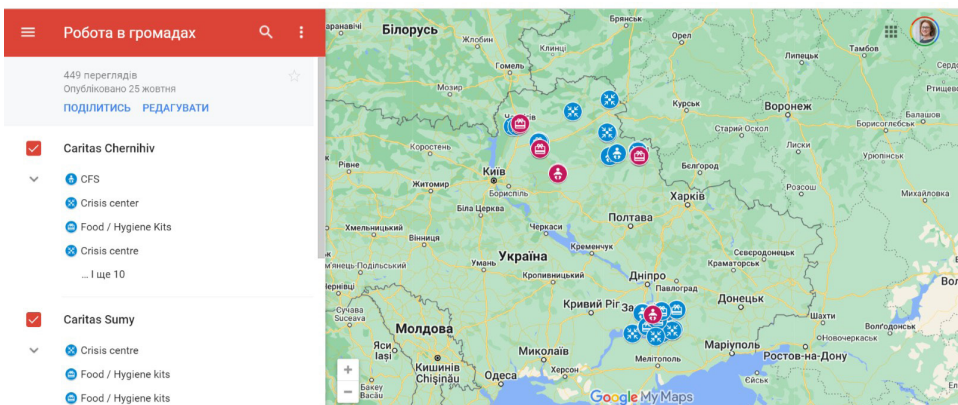
Приклад гайдів, методологію та презентацію, що наочно показує, як проводити оцінку потреб громад на прикладі проєкту «Долаючи розломи», ви знайдете за QR кодом:



Додаток 6

Зразок гугл-карти, що відображає діяльність у громадах проєкту «Карітас України» ЕСНО

Мати подібну карту особливо необхідно за умови великої кількості стейкхолдерів, їх різноманіття (кількість груп/категорій стейкхолдерів) і територіально віддаленого розташування.



Така карта, зокрема на платформі google, допомагає швидше організувати доїзд, унаочнює географічно перелік і розташування партнерів, а також дає змогу побачити, де існує потреба в налагодженні партнерств у громадах.

Доступ до перегляду карти за QR кодом:



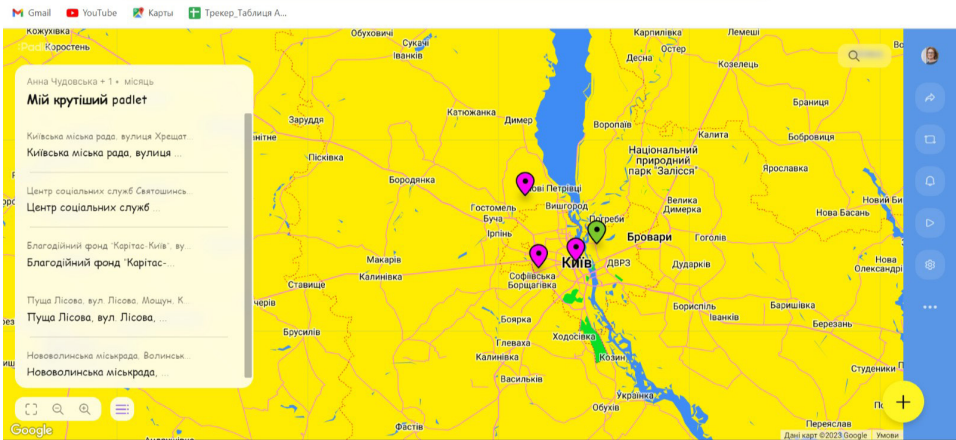
Інструкція з використання гугл-карт для створення «Карти стейкхолдерів»

1. Щоби створити гугл-карту – відкриваємо Google Диск.
2. Натискаємо кнопку «Створити».
3. Обираємо пункт «Більше», далі з'являється пункт «Google Мої карти»
4. Створюємо Карту в розділі «Мої карти».
5. Обираємо місце розташування організації чи іншої групи.
6. Натискаємо «Додати маркер/мітку».
7. Вводимо всю важливу інформацію про стейкхолдера.

Інструкція з використання Padlet.com для створення «Карти стейкхолдерів»

1. Для користування картою ресурсу Padlet заходимо на сайт Padlet.com.
2. Реєструємося.
3. Обираємо «Створити padlet» у переліку.
4. Натискаємо кнопку «Мапа».
5. Далі за допомогою позначки «+» додаємо всі організації, які також можна буде шукати за назвою.

Зразок картування в Padlet



Доступ для перегляду карти Padlet за QR-кодом:



Додаток 7

Принципи і правила під час фасилітаційної сесії

Якщо присутні, або значна частина присутніх, уперше беруть участь у групових процесах, буває корисно проговорити на початку сесії принципи і правила участі у фасилітованому процесі (крім обов'язкового пояснення, що таке фасилітація і яка ваша роль як фасилітатора/фасилітаторки). У таблиці, поданій нижче, наведено приклади принципів і правил із поясненням, чим ці поняття відрізняються між собою. Не варто покладатися на самозрозумілість принципів (так, вияв «поваги» і принцип «поважати одне одного в процесі спілкування» можуть для різних людей означати різні речі на рівні поведінки: наприклад, «молодші мовчать і нічого не вирішують» або «мені є що сказати – слухайте, поки все розкажу!»), як і на автоматичну повагу до правил (наприклад, вимикання звуку на телефоні може здаватися зайвим чи небезпечним, якщо

зазвичай людині рідко телефонують або вона має бути на зв'язку з метою безпеки).

Саме ви як фасилітатор/фасилітаторка, плануючи сесію, знаючи стейкхолдерів, особливості питань/задач, складностей і викликів – обираєте, чи використовувати обговорення принципів і правил з групою та яких саме, робити це на початку сесії для нагадування про етичну рамку спілкування чи лише за потреби – у процесі сесії. Фасилітатори не нав'язують принципів і правил, а пропонують їх обговорити, навіть якщо базовий список ви маєте як пропозицію. Таке відкрите обговорення також слід фасилітувати – записувати пропозиції, переформулювати як принципи, так і правила. Головне, щоби група дійшла згоди щодо спільної етичної й поведінкової рамки. Таке обговорення може сприяти розвитку розуміння та формуванню культури групових обговорень у громаді. Особливо корисним цей процес буває для груп підлітків, які саме формують власні уявлення про межі, власну роль і роль інших у взаємодії. Список принципів/правил варто візуалізувати на фліпчарті або іншим чином на видному місці, щоби за потреби можна було звертатися до нього й коригувати.

Принципи: Що важливо під час сесії для кожного/кожної з учасників? Чому щось важливо? ціннісні висловлювання про важливі аспекти щодо присутності учасників у спільному процесі	Правила: Як на рівні поведінки ми будемо дотримуватися принципів? норми й приписи , що їх ми домовляємося як учасники процесу виконувати/дотримуватися у зв'язку з тим чи тим принципом
Цінувати час	- Вчасно/завчасно приходити на початок кожного блоку навчальної сесії - Вчасно починати і завершувати - Використовувати перерви для відпочинку і переключення.....а не для іншої роботи)))
Присутність Цінувати і використовувати простір для якомога якіснішого групового процесу	- Займати зручне місце в просторі - Піклуватися про власний комфорт у процесі роботи - Можна виходити за потреби та повертатися самостійно - Повідомляти про дискомфорт фасилітатору – давати знати про це (на перерві або в процесі) - Вимкнути звук та вібрацію на телефоні – режим робочої тиші
Безпека	- Зберігати атмосферу довіри та взаємопідтримки - Оціночні судження та інформацію про вразливі аспекти інших учасників сесії не слід використовувати для тиску в громадському/професійному середовищі

Повага учасників у процесі фасилітації	- Говорити по черзі, підймаючи руку і спираючись на фасилітатора/фасилітаторку як особу, що піклується про процес - Використовувати «я-повідомлення» – говорити «від себе»: «я думаю», «я відчуваю» та уникати тверджень про інших
Активність і залученість учасників = увага та відповідальність кожного/кожної	- Розуміючи, що кожен/кожна має власну думку, а перебуваємо ми в просторі разом – бути відповідальними за власну сфокусованість і проактивну позицію під час групової роботи: слухати і чути інструкції, за потреби ставити запитання на розуміння, фіксувати важливу для вас інформацію, звертатися по допомогу до колег та фасилітаторів - Бути уважним/уважною до власних потреб/інтересів та потреб/інтересів інших учасників
Конфіденційність	«Що звучить у залі – залишається в залі». Зобов'язання відмовитися від поширення інформації особистого характеру (імена, місця, події), яка стала відомою під час фасилітаційної сесії

Додаток 8

Гайд «Глибинні інтерв'ю з ключовими інформантами-отримувачами грантів»

Вступ

«Добрий день! Мене звати _____. Я працюю в Благодійному фонді «Карітас _____». Нещодавно в рамках проєкту «Долаючи розломи» ви отримали грант для реалізації власної ініціативи в громаді. Зараз ми проводимо глибинні інтерв'ю, щоби почути вашу історію участі в нашому проєкті та зрозуміти, яку користь принесла ініціатива вашій територіальній громаді.

Ми вдячні вам за участь у проєкті та готовність узяти участь у нашому інтерв'ю і відповісти на декілька питань. Чи ви не заперечуватимете, якщо я робитиму запис і нотатки?»

Ім'я інформанта	
Посада інформанта	
Короткий опис проєкту	
Область	
Громада	

Виникнення ідеї

1. Розкажіть, будь ласка, трохи про вас/вашу команду. Хто ви? Як давно реалізуєте різні ініціативи в громаді?
2. Як ви дізналися про можливість отримати грант від «Карітасу України» в рамках проєкту «Долаючи розломи: розбудова потенціалу постраждалих спільнот щодо чутливості до конфліктів»?
3. Розкажіть про ваш проєкт/ініціативу:
 - Що саме було реалізовано в громаді?
 - Для кого ця ініціатива?
 - Як та чому виникла така ідея? У чому полягає її актуальність для цієї громади та її мешканців?

Реалізація

4. Із чого ви розпочали реалізацію гранту? Що було зроблено вами/вашою командою в рамках реалізації ініціативи/проєкту?
5. Які складнощі виникали в процесі реалізації грантового проєкту? Як ви їх додали? Що пішло не за планом і до чого це призвело?
6. А тепер поговоримо про співпрацю. Розкажіть, будь ласка, чи співпрацювали ви з кимось під час реалізації проєкту/ініціативи. Наприклад, із місцевою владою або громадськими організаціями чи активістами.
 - Якщо так – із ким саме? У чому полягала співпраця? Чи вдалося налагодити співпрацю під час реалізації цього проєкту/ініціативи?
 - Якщо ні – чому ви ні з ким не співпрацювали додатково? (Наприклад, у громаді не було інших ГО/активістів, готових долучитися до співпраці; маємо велику команду, тож потреби у співпраці не було тощо).

Вплив

7. Розкажіть про те, який вплив мав реалізований проєкт/ініціатива на розвиток вашої громади:
 - Позитивний вплив проєкту та плани щодо його масштабування
 - Наявність негативного впливу/помилки та які висновки було зроблено.
8. Будь ласка, розкажіть про те, як мешканці громади реагували на ініціативу/проєкт на самому початку. Чи змінилися ця реакція і ставлення згодом?
9. На вашу думку, як особи/осіб, що реалізовувала/реалізовували ініціативу/проєкт, яка його значущість для громади?
10. Чи могли би ви поділитися, яким чином, на вашу думку, проєкт сприяв/сприяє

згуртуванню ВПО, місцевого населення та осіб, які повернулися в громаду?

Подальші кроки

11. На завершення нашої розмови хотілося б дізнатися, чи плануєте ви надалі реалізовувати/розвивати ініціативу в громаді? Чи маєте плани та ідеї?
12. Як ви вважаєте, які проєкти були би важливі для вашої громади з точки зору розвитку соціальної згуртованості?

Завершення обговорення

«Я поставив/поставила всі питання, що мене цікавили під час цього інтерв'ю. Ми дуже вдячні вам за приділений час та за те, що ви реалізували таку важливу для вашої громади ініціативу. Можливо, на вашу думку, я не спитав/спитала чогось важливого, що стосується вашого проєкту/ініціативи? Я був/була би дуже вдячний/вдячна за ваші доповнення».

Практичне завдання 2

Рефлексія/практичне завдання

На прикладі наведених гайдів сформулюйте перелік ключових осіб та запитань до них. Формуючи такий перелік, важливо, щоби ви враховували мету проекту, у рамках якого Ви здійснюєте функцію фасилітатора/фасилітаторки громад.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Практичне завдання 3

Нижче наведено кейс-стаді (опис випадку) уявного проєкту. Уважно прочитайте його та заповніть профіль стейкхолдерів. Проаналізуйте, чи корисною була вправа, чи допомагає такий формат роботи в реалізації проєкту.

Кейс-стаді

«Карітас Утопія» — місцева організація мережі «Карітас». Це відносно молодий і великий філіал «Карітасу». Персонал добре працює, хоча іноді йому бракує досвіду в управлінні проєктами й поданні звітності. Є 3 єпархіальні організації «Карітасу», які мають дуже різний профіль із точки зору можливостей та видів діяльності.

Кілька років Утопія перебуває у стані війни з сусідньою країною Дистопією. Під час війни страждає місцеве населення: зруйноване житло та необхідна інфраструктура, люди були змушені залишити свої домівки. Економіка зупинилася, рівень безробіття високий. Зріс рівень соціальних проблем (алкоголізм, дрібна злочинність тощо). Єпархіальний «Карітас» у постраждалій зоні зосереджується на гуманітарній допомозі. Ця організація має відносно хороше фінансування і великий досвід у реалізації соціальних проєктів. Єпископ вважає, що ця криза, пов'язана з війною, має бути єдиним пріоритетом місцевого «Карітасу».

Національний уряд перемістив фінансування із соціальних послуг до оборони та інших пов'язаних із ними відомств. Пріоритет на цей момент – оборона та безпека країни.

«Карітас Утопії» хоче підтримати громади, що живуть у безпосередній близькості бойових дій. Він розробив проєкт у співпраці з Національним офісом «Карітасу».

Запропонований проєкт має на меті створити 3 центри соціальної підтримки в 3 різних парафіях, об'єднати громади та підвищити соціальну активність мешканців для вирішення актуальних проблем. Мета полягає в тому, аби ці центри могли стати платформами, де різні цільові групи, як-от ВПО, сім'ї військовослужбовців, місцеві мешканці, волонтери, діляться досвідом, обговорюють свої проблеми та разом шукають рішення для покращення життя в громадах.

Парафіяльні священники у 2 із обраних локацій готові підтримати ініціативу та вже забезпечили приміщення для роботи таких центрів. Одна з будівель пошкоджена і потребує ремонту. Один (старший) священник виступає проти того, щоб у його парафії відбувалося більше заходів «Карітасу». Він вважає, що має зосередитися на церковній діяльності, а не на соціальній допомозі.

Місцеві органи влади підтримують створення таких центрів, але мають обмежене фінансування, щоб якимось істотно допомогти. Є частина працівників департаменту соціального захисту ОМС, які не дуже зацікавлені в такому проєкті, адже вважають, що не варто витрачати час на обговорення й пошук спільних рішень, що це не допоможе

громаді. Хоч вони й прямо цього не кажуть, але їх цікавить, яку вигоду вони зможуть отримати за рахунок реалізації такого проєкту. Агенції ООН та інші ГО, міжнародні організації готові співпрацювати з «Карітасом» у рамках реалізації такого проєкту.

Практичне завдання 4

а) Перерахуйте зацікавлені сторони та створіть основний профіль стейкхолдера.

- Застосуйте метод мозкового штурму.
- Зверніть увагу на широкий спектр стейкхолдерів. Можете додати зацікавлені сторони, яких не було згадано в описі цього кейса.
- Будьте конкретними.

б) Створіть базовий профіль стейкхолдерів.

Перелічіть зацікавлені сторони	Що нам як «Карітасу» потрібно від них?	Який вони мають вплив на проєкт (високий, низький, середній)?	Позиція щодо реалізації проєкту/результату (підтримує чи проти)

Рекомендована література та корисні посилання



1. Абетка неформальної освіти, фасилітації і тренерства «ТОБТО», Інша Освіта. URL: <https://insha-osvita.org/wp-content/uploads/2020/12/Abetka-Facilitation-Insha-Osvita.pdf>
2. Благодійність за правилами: принципи, основні засади, практичне застосування. Український форум благодійників, Фонд Відродження, Серія «Абетка благодійності». URL: <https://www.irf.ua/files/ukr/programs/irf/irf-2013-9-13.pdf>
3. Відеокурс «Навички діалогу та медіації для потреб публічної служби». URL: https://courses.ed-era.com/courses/course-v1:OSCE_EDERA+Med_101+2020/about
4. Діалог у громадах. Рекомендації для органів місцевого самоврядування, Інститут миру і порозуміння, Київ, 2018. URL: <https://peacefulchange.org/wp-content/uploads/2021/01/IMIP-Dialoge-print.pdf>
5. Діалог у реформах: інструкція з експлуатації. Алгоритм та посібник для публічних службовців. URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/9/e/481174.pdf>
6. Доступне інформування про соціальні, реабілітаційні та адміністративні послуги. URL: https://usif.ua/images/news/2022_04_18/AccessibleInfo_v04.pdf
7. Інструменти фасилітатора для організації та проведення групових обговорень. Набір карток. URL: <https://www.osce.org/uk/project-coordinator-in-ukraine/508646>
8. Інформаційна абетка для неурядових організацій. URL: <https://zakon.help/files/article/10249/NUO.pdf>
9. Існуючі механізми співпраці органів державної влади з організаціями громадянського суспільства в контексті реалізації національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні 2016-2020, ОБСЄ, 2016. URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/e/d/303331.pdf>
10. Любов'ю служить один одному. Посібник з організації соціального служіння у громадах, МБФ «Карітас України», Львів: Логос, 2020. 344 с. URL: <https://drive.google.com/file/d/1xWkZgZosRJldkrHbiKkaoFf2gXMml8N3/view?usp=sharing>
11. Матеріали учасників тренінгу «Інструменти діалогу у виробленні рішень на рівні громади», Координатор проєктів ОБСЄ. URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/2/9/452800.pdf>
12. Методичні рекомендації з наснаження отримувачів соціальних послуг, Український фонд соціальних інвестицій (УФЦІ). URL: <http://surl.li/qgrwe>
13. Методичні рекомендації щодо підготовки інвестиційних планів/проєктів розвитку об'єктів соціально інфраструктури. URL: <http://surl.li/qgrwi>

14. Методологія оцінки потреб об'єднаної територіальної громади у соціальних послугах, USIF. URL: <http://surl.li/qgrwm>
15. Модератор громадських зустрічей, GIZ, Львів, 2017. URL: http://www.urban-project.lviv.ua/php_uploads/data/articles/ArticleFiles_UA_723.pdf
16. Невидимий клей: дослідження соціального капіталу в Україні. URL: https://ratinggroup.ua/research/ukraine/nevidimiy_kley_doslidzhennya_socialnogo_kapitalu_v_ukraini.html
17. Основний гуманітарний стандарт з якості та підзвітності. URL: <https://corehumanitarianstandard.org/files/files/Core-Humanitarian-Standard-Ukrainian.pdf>
18. Партисипативні процеси: планування, фасилітація і модерація зустрічей, GIZ, Київ, 2019. URL: https://pauci.org/upload/files/GUIDELINE_2_PS.pdf
19. Партисипація як фундамент демократичного суспільства (вебінар від 19.12.2023 р.) , USAID «Громада – влада: діалог, довіра, дія». URL: <https://osbb-ok.org.ua/posts/partisipaciya-yak-fundament-demokraticnogo-suspilstva>
20. Підтримка ініціатив спільнот (Sclr), URL: <https://gurt.org.ua/news/informator/89018/>
21. Посібник Сфери. Гуманітарна Хартія та мінімальні стандарти гуманітарної допомоги. URL: <https://handbook.spherestandards.org/uk/sphere/#ch001>
22. Практики діалогу для порозуміння та участі: як залучати та надихати на зміни у громадах, ULead з Європою, Громадські ініціативи України, Київ, 2023. URL: <https://u-lead.org.ua/storage/admin/files/ca5ce8d4b3a401d2d62f16c2b7d2bf4b.pdf?fbclid=IwAR2zfkI5IZ-0nqly0xwO40xjfkC49MhknjAwQl4WloytgNAR99Hau0Uptw>
23. Практики миробудування від зцілення до співпраці. – Львів, 2019. – 60 с. URL: https://drive.google.com/file/d/1UIBUYva8wRPhF5_g2qilug17ucn910QB/view?usp=sharing
24. Проривні рішення: методи фасилітації для ефективної групової роботи, Пепе Нуммі, Київ, Наш Формат, 2023. URL: <https://nashformat.ua/products/proryvni-rishennya-metody-fasylyitatsii-dlya-efektyvnoi-grupovoi-roboty-709506>
25. Процес фасилітації при роботі в групі, Лобода В. В. URL: <https://pedagogy.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/03/Group-Facilitation.pdf>
26. Стандарти діалогу: визначення і принципи, Інститут миру і порозуміння, Київ, 2018. URL: http://ipcg.org.ua/upload/resursi/IMIP-dialogue--Standards-24_03_18.pdf
27. Український мир: спільнодія релігійних та громадських організацій (Збірка висновків і рекомендацій за результатами обговорення Стратегії участі Церков і

- релігійних організацій у миробудуванні «Україна – наш спільний дім») / За ред. М. Васіна, Г. Гоменюк. Карітас України, Київ, 2019. 45 с. URL: https://drive.google.com/file/d/1kEW_7CwHP0hpcz_Y09TD71dQQV5Xl3t_/view?usp=sharing
28. Універсальний дизайн в громаді: простір, предмети, інформація та послуги. URL: <http://surl.li/qgrxr>
29. Упровадження та вдосконалення громадського бюджету. URL: http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/PLEDDG_Public_Budget_Guide_2019-UA.pdf
30. Як, коли, де працює діалог? URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/3/c/422822.pdf>
31. Survivor - and community-led crisis response. URL: https://odihp.org/wp-content/uploads/2021/05/HPN_SCLR-Network-Paper_WEB.pdf
32. Survivor Community-Led Response (SCLR) Learning Analysis - Haiti: A review of the survivor and community led response approach. URL: <https://reliefweb.int/report/haiti/survivor-community-led-response-sclr-learning-analysis-haiti-review-survivor-and-community-led-response-approach>
33. 100 корисних інструментів та ресурсів для громадських організацій. URL: <https://euprostir.org.ua/practices/148190>



caritas.ua