

ІНСТРУМЕНТИ ФАСИЛІТОРА ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРОВЕДЕННЯ ГРУПОВИХ ОБГОВОРЕНЬ

Як працювати з картками

Цей набір карток містить інструменти, що можуть допомогти вам спланувати та провести фасилітоване обговорення. Відповідно до завдань та особливостей групи, їх можна використовувати як конструктор лего в роботі фасилітатора.

Авторство більшості наведених інструментів зараз доволі складно встановити. Їх неодноразово доповнювали, змінювали й адаптували до різних ситуацій і груп, тому здебільшого авторів тут не наведено.

На кожній картці вказано основну необхідну інформацію: орієнтовний час, потрібні ресурси, рекомендовану кількість учасників. Також зазначено етап використання та складність.

Етапи сесії:



підготовка



початок



основна
частина



завершення



постсупровід



легкий

можуть використовувати початківці у фасилітації



середній

варто мати певні навички фасилітації



складний

вимагає хороших фасилітаційних навичок, експертизи

ІНСТРУМЕНТИ ФАСИЛІТАТОРА ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРОВЕДЕННЯ ГРУПОВИХ ОБГОВОРЕНЬ

Як працювати з картками

У наборі три типи карток:

- *картки-інструменти* з конкретною метою;
- *картки з рамками*, які можна наповнити іншими методиками;

картки — методичні поради щодо основних блоків чи наскрізних тем фасилітації.

Нерозв'язані або гострі конфлікти в групі можуть суттєво збільшити потрібний час і підвищити складність. Умовно зелена позначка та 30 хв може перетворитися на 90 хв і червоний рівень.

Формати організації роботи



Індивідуально / Парно — коли важливо щоб кожен мав достатньо часу на міркування та озвучення ідей.



Мінігрупа — для паралельного опрацювання матеріалу, інколи для зниження напруги чи конфліктності.



Загальна група — коли необхідне спільне розуміння, узгодження чи презентація, напрацювання загального рішення.

У випадках, де зазначено ціль, фасилітатору слід пам'ятати про базові індикатори з моделі SMART:

S — specific (конкретна);

M — measurable (вимірювана);

A — achievable (досяжна);

R — realistic, (реалістична) та relevant (релевантна);

T — time-related (обмежена в часі).

КОЛА СТЕЙКГОЛДЕРІВ

 АНАЛІЗ



20 хв.



ОБСЕ

Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні



Етап/Складність



20 хв.



1-5 осіб



МЕТА: Аналіз стейкхолдерів за рівнем залученості / зацікавленості в розв'язанні проблемного питання



АЛГОРИТМ ДІЙ:

1. Визначте тему чи проблему, над якою плануєте працювати.
2. Шляхом мозкового штурму сформууйте список стейкхолдерів, які можуть зацікавитися або вже беруть участь у цьому процесі, залежать від рішення або інтереси яких заторкує потенційне розв'язання проблеми.
3. Розташуйте в центрі кола себе / свою команду, яка зацікавлена в розв'язанні проблеми чи у впровадженні конкретної зміни. Важливо проговорити і вписати конкретних людей чи організації, включені в це ближнє коло.
4. Розташуйте в наступному від себе колі тих, хто бере участь, залучений до роботи над цією проблемою, є проактивним.
5. Розташуйте у великому колі тих, хто проінформований, залежить чи зацікавлений у розв'язанні проблеми, зобов'язаний за своїм функціоналом працювати з нею, але не демонструє особливої активності у цьому або зацікавлений у збереженні статус-кво.
6. Залежно від завдання заходу проаналізуйте кола з погляду того, кого саме вам треба залучити.

ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ:

Різними кольорами можна позначати своїх прихильників, опонентів або нейтральних акторів



РИЗИКИ:

Не всіх стейкхолдерів узято до уваги або розташовано не в тому колі

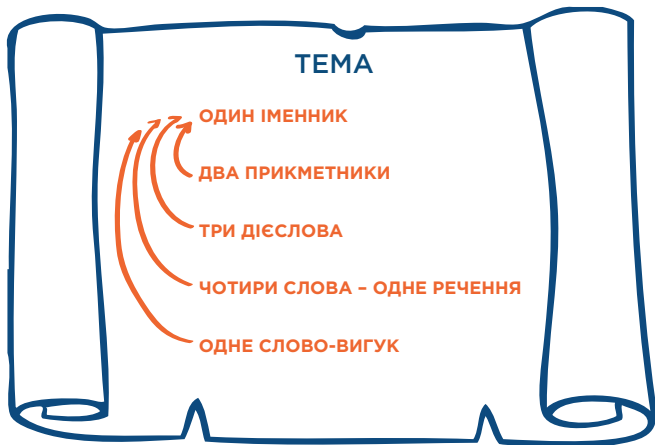


РЕСУРСИ:

Аркуш А4, ручка або фліпчарт, маркери

СЕНКАН

 КРЕАТИВ

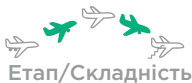


20 хв.



ОБСЄ

Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проєктів в Україні



Етап/Складність



20 хв.



4-30 осіб



МЕТА: Креативне введення в тему зустрічі про формування спільного розуміння / прояснення бачення ситуації, комплексного питання або творче осмислення теми й напрацювань після завершення



АЛГОРИТМ ДІЙ:

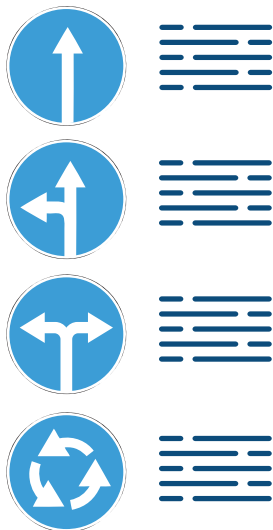
1. Розкажіть групі, що сенкан — це віршована форма, де важливим є не ритм і рима, а здатність дібрати найточніші слова, що відбивають сенс теми для людини.
2. Поясніть на фліпчарті етапи формулювання сенкану:
 - Першим визначається іменник, що найбільше відповідає темі й описує власну асоціацію з нею. Всі наступні кроки стосуються саме цього іменника, описують або характеризують його.
 - Другим визначаються два прикметники.
 - Третім — три дієслова.
 - Четвертим формулюється речення з чотирьох слів, жодне з яких ще не використовували на попередніх етапах.
 - У кінці визначається слово-вигук, мотто, що узагальнює, концентрує вірш.
3. Запропонуйте учасникам написати такий вірш індивідуально.
4. Об'єднайте учасників у групи по 4-5 осіб, запропонуйте поділитись у групах своїми сенканами й обговорити, що стоїть для кожного з учасників за кожним елементом вірша. Запропонуйте групам сформулювати груповий сенкан на основі обговореного.
5. Запропонуйте групам по черзі презентувати сенкан і розмістити його на стіні.



РЕСУРСИ: Блокноти, ручки, аркуші А4 за кількістю груп, маркери за кількістю груп, скотч

ПРАВИЛА

 ВСТУП

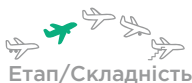


5–20 хв.



ОБСЕ

Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні



5-20 хв.



5-20 осіб



МЕТА: Установлення правил взаємодії в групі



АЛГОРИТМ ДІЙ:

1. Запропонуйте учасникам узгодити правила або принципи взаємодії, які допоможуть працювати ефективно.
2. Коли певний учасник пропонує правило, узгоджуйте його або його формулювання з усією групою.
3. Уникайте записувати неконкретні правила на зразок «бути ввічливими». Запитуйте в учасників, у яких саме діях для них виявляються ввічливість, що саме слід робити або не робити, щоб бути ввічливим.
4. Якщо група не пропонує жодного, можете запропонувати одне-два правила від себе і знову звернутися до групи.
5. Найпоширеніші правила:
 - телефон у віброрежимі;
 - правило піднятої руки як бажання висловитися;
 - говорити коротко й по суті;
 - не перебивати;
 - правило «пирога» (час — спільний ресурс групи, де кожен сам визначає, який «шматок пирога» належить йому чи іншому учаснику);
 - правило «стоп», якщо тема чи стиль комунікації для учасника неприйнятні;
 - пунктуальність (повернення з перерви вчасно);
 - конфіденційність у режимі Chatham House (розповідати про ідеї за межами групи можна, але анонімізовано);
 - «без погон» (з максимальною відмовою від посад і наближенням до особистостей).
6. Розмістіть аркуш з правилами так, щоб його було видно всім учасникам.
7. Повертайтеся до правил тоді, коли хтось порушив певне правило, або заохочуйте групу до самоорганізації щодо правил.

ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ:

Група може запропонувати запровадити санкції за порушення правил. Нагадайте групі, що фасилітована сесія добровільна, а отже, й слідування правилам — це те, що всій групі допоможе зробити роботу ефективно. Якщо хтось таки порушує правила систематично, спробуйте зрозуміти, що саме відбувається для цього учасника, наприклад, на перерві уточніть, чому саме він так реагує (наскільки можливо безоцінково опишіть поведінку).



РЕСУРСИ:

Фліпчарт, маркер

ROUND ROBIN

☑ ЗБІР ІДЕЙ ☑ КРЕАТИВ

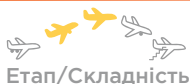


30-60 хв.



ОБСЄ

Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні



Етап/Складність



30-60 хв.



3-16 осіб



МЕТА: Напрацювати ідеї / варіанти рішення для певної ситуації. Пропрацювати певні ідеї. Зібрати зворотний зв'язок щодо наявних ідей / варіантів рішень



АЛГОРИТМ ДІЙ:

Цей метод досить гнучкий і адаптивний. Тут наведено один із варіантів його проведення, який можна адаптувати й під інші цілі та завдання.

1. Опишіть учасникам загальний контекст і питання, яке треба розв'язати. Об'єднайте учасників у групи по 3-6 осіб, кожна групу бажано розмістити навколо круглого столу.
2. Напишіть окремі аспекти цього питання на окремих аркушах А4 або А3. У кожного учасника має бути один аркуш А4 / А3.
3. Передавайте ці аркуші по колу до наступного учасника, щоб кожен аркуш А4 / А3 пройшов коло (або кілька кіл).
4. Коли кожен учасник отримує аркуш А4 / А3 з певним аспектом ситуації, то впродовж обумовленого часу (зазвичай 1-2 хв) на стікерах він має виписати додаткові ідеї / запитання / міркування / асоціації щодо вказаного на відповідному аркуші аспекту. Один стікер — одна ідея. (Краще писати маркером.)
5. Після завершення кола є кілька варіантів подальшої роботи.
А. Учасники отримають «свої» аркуші А4 / А3 та опрацьовують ідеї від групи, групують їх і презентують групі — малій або загальній, залежно від цілей і запитань до обговорення.
Б. Зафіксуйте всі ідеї на фліпчарті, за потреби кластеризуйте їх, обговоріть з групою можливі висновки / рішення на базі напрацювань групи.
6. В аналогічному підході можна проаналізувати потенційні плюси й мінуси певних варіантів рішень, оцінити необхідні ресурси або проаналізувати бар'єри й ризики тощо.



РИЗИКИ:

Слід бути уважним щодо рамки, заданої групі, щоб усі учасники однаково розуміли, у якому смисловому полі й контексті вони працюють



РЕСУРСИ:

Папір А4 або А3, стікери, маркери, фліпчарт

МАТРИЦЯ RACI

☑ ПЛАНУВАННЯ

R

ВИКОНАВЕЦЬ

A

ВІДПОВІДАЛЬНИЙ

C

ПРОКОНСУЛЬТУВАТИСЯ З

I

ПРОІНФОРМУВАТИ

ЗАДАЧА ХТО	ЗАДАЧА 1	ЗАДАЧА 2	ЗАДАЧА 3
	R	A	R
	C	C	A
	I	R	I



30-45 хв.



Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні



Етап/Складність



30-45 хв.



2-20 осіб



МЕТА: Визначити, хто і як має бути залученим до виконання намічених завдань



АЛГОРИТМ ДІЙ:

1. Опціонально: за потреби складіть перелік осіб, які беруть участь у проєкті або дотичні до нього.
2. На фасилітаційній тканині / фліпчарті створіть матрицю, як показано на малюнку з іншого боку картки. Презентуйте групі значення основних форм участі у виконанні задач:
 - **R — Виконавець** — той, хто безпосередньо виконує певну задачу, має бути для кожної задачі
 - **A — Відповідальний** — той, хто відповідає за виконання задачі звітє про результат, має бути для кожної задачі
 - **C — Проконсультуватися з** — той, з ким необхідно / варто проконсультуватись у ході виконання задачі
 - **I — Проінформувати** — той, кого необхідно повідомити про хід / виконання задачі
3. Навпроти кожного завдання визначте, хто і як має брати участь у його виконанні. Зокрема якщо з кимось треба проконсультуватись або поінформувати, то про що саме.
4. Погодьте з присутніми напрацьований розподіл задач. Упевніться, що всі готові виконувати зазначений обсяг. Якщо хтось з учасників, кого вказано в матриці, відсутній на сесії, узгодьте з групою, хто і як інформуватиме його про напрацювання та яким є порядок отримання зворотного зв'язку від такого учасника.



РИЗИКИ: Наявність кількох відповідальних за одне завдання може призводити до непорозумінь, тому краще визначати одного відповідального



РЕСУРСИ: Фасилітаційна тканина або фліпчарт, маркери, картки чи папір

ГОЛОСУВАННЯ

☒ ОЦІНЮВАННЯ



10-30 хв.



ОБСЕ

Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні



Етап/Складність



10-30 хв.



3-20 осіб



МЕТА: Ухвалити виважене рішення



АЛГОРИТМ ДІЙ:

Є кілька варіантів для голосування після сесії.

1. На фліпчарті / окремих аркушах паперу напишіть варіанти рішень / ідей, які напрацювала група, та озвучте їх. Дайте кожному учаснику мітку або мітки для голосування. (Кількість міток = кількість голосів.)
2. «Голосування пальцями». Для вибору з 2-3 варіантів. Оголосіть усі варіанти й умови голосування. Кожен учасник голосує за кожен варіант рішення шляхом підняттям долоні з кількістю пальців відповідно:
 - **5** (відкрита долоня) — «я можу сказати своє беззастережне “так” цьому рішенням.»;
 - **4** — погоджуюся з таким рішенням;
 - **3** — не погоджуюся з рішенням, але й не блокуватиму його;
 - **2** — мені здається, поки що група не готова ухвалити це рішення; для консенсусу варто ще попрацювати;
 - **1** — я не погоджуюся з цим рішенням і блокуватиму дії групи;

Варіанти з одним чи двома пальцями та «кулаком» слід проговорити, оскільки вони є джерелом для роботи з ризиками та спротивом.

Результат будь-якого варіанту голосування завжди треба озвучити та проговорити з групою, щоб вона його «привласнила».



РИЗИКИ:

Не давайте можливості учасникам обговорювати їхній вибір перед голосуванням — обговоріть його після. Важливо, щоб ідеї / варіанти були варіантами групи, а не учасника А чи Б



РЕСУРСИ:

Папір, фліпчарт, мітки для голосування (для варіанту 1)

ДВОРІВНЕВИЙ АКВАРІУМ

☑ ГЕНЕРУВАННЯ ІДЕЙ ☑ АНАЛІЗ ☑ ОЦІНЮВАННЯ



1 ФАЗА



2 ФАЗА



60-120 хв.



ОБСЕ

Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні



Етап/Складність



60-120 хв.



8-20 осіб



МЕТА: Залучити якісну експертизу, відокремити етап напрацювання рішень від їх обговорень



АЛГОРИТМ ДІЙ:

Слід проводити в одній події чи серії подій. Заздалегідь разом з групою / замовником визначте, які теми / питання важливо обговорити й передайте цю інформацію відповідним експертам, а також повідомте їх про формат обговорення й часові рамки.

1. «Експертне обговорення». На цьому етапі зазвичай експерти говорять, а інші учасники слухають. На початку заходу озвучте питання / теми, формат роботи й регламент, а також ролі учасників у цій зустрічі / частині зустрічі. Опісля запросіть кожного експерта висловитися в межах регламенту. Бажано проводити візуальну фіксацію ідей від експертів. Після закінчення виступів експертів з кожного питання надайте можливість іншим учасникам озвучити уточнюючі запитання.
2. «Ухвалення рішень». На цьому етапі все навпаки — говорять переважно ті, хто має ухвалювати рішення щодо певного питання, а експерти можуть бути присутніми й за потреби коментувати рішення, яких доходять учасники. Обговорення відбувається за питаннями. Озвучте основні ідеї експертів і запросіть учасників висловитися щодо можливих рішень на основі почутого та допоможіть групі обговорити й візуалізувати / зафіксувати напрацювання.

Опціонально: за потреби учасникам можна запропонувати проголосувати за варіанти рішень, якщо їх буде кілька.



РИЗИКИ: Витримувати регламент — експерти не завжди готові вкластись у відведений короткий час. Тримати межу між двома етапами — стримувати швидкі реакції / критику на першому етапі й не давати експертам багато коментувати на другому



РЕСУРСИ: Фліпчарт / Фасилітаційна тканина, папір, маркери, малярний скотч, мітки для голосування

«ШВИДКІ ПОБАЧЕННЯ»

☑ НАЛАГОДЖЕННЯ ДОВІРИ



10-20 хв.



ОБСЕ

Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні



Етап/Складність



10-20 хв.



8-20 осіб



МЕТА: «Запустити» взаємодію та простір обговорення між учасниками, створити безпечну атмосферу



АЛГОРИТМ ДІЙ:

1. Заздалегідь підготуйте прості запитання (3-7) щодо досвіду або почуттів учасників (наприклад, що подобається в поточному стані речей в організації «А»).
2. Попросіть учасників устати й оголосіть інструкцію для вправи.
3. Дайте учасникам можливість 10-20 с мовчки рухатися в межах простору у форматі «броунівського руху». Після цього попросіть їх знайти собі пару, з ким вони не знайомі / найменше контактували досі. Коли пари об'єднуються, оголосіть перше запитання.
4. У парах по черзі впродовж відведеного часу учасники мають відповідати на озвучене запитання. Наприклад, учасник А говорить 2 хв, учасник Б мовчки слухає. Потім учасники міняються ролями. Після завершення часу попросіть учасників подякувати їхнім партнерам і знову запустити «броунівський рух».
5. Повторіть п. 3-4 стільки разів, скільки запитань ви матимете. Пари щоразу мають утворюватися наново. Заохочуйте учасників взаємодіяти з незнайомим їм учасниками.

До запитань краще включати щось з особистого щоденного життя учасників (наприклад, що хорошого сталося минулого тижня) та інші запитання з теми. Оголошуйте запитання по одному на початку кожного «раунду».



РИЗИКИ:

Учасники в парах інколи можуть починати дискутувати замість того, щоб один говорив, а інший слухав. Звертайте на це увагу й нагадуйте учасникам про формат вправи



РЕСУРСИ:

Вільний простір, достатній для переміщення учасників групи, написані питання на папері А4 / фліпчарті

ВІЗУАЛЬНА МАПА

☑ АНАЛІЗ

 СТОРОНА	 ВЗАЄМОДІЯ	 ВПЛИВ
 СОЮЗ, ПАРТНЕРСТВО	 КОНФЛІКТ	 РОЗІРВАНИЙ ЗВ'ЯЗОК
 ТІНЬ	 СЛАБКИЙ ЗВ'ЯЗОК	 ПРЕДМЕТ КОНФЛІКТУ



90 хв.



ОБСЕ

Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні



Етап/Складність



90 хв.



4-16 осіб



МЕТА: Для кращого розуміння ситуації та взаємозв'язків сторін, розкладу сил і сліпих зон у конфлікті, визначення можливості для втручання або інших дій



АЛГОРИТМ ДІЙ:

1. Оберіть проблемну ситуацію чи конфлікт, що потребує прояснення: визначте дату, яку хочете проаналізувати.
2. Визначте дві основні сторони конфлікту. Для подальших кроків використовуйте запропоновані позначки на іншій стороні картки. Не забувайте про розмір кіл — що більший вплив / влада сторони у цій ситуації, то більший розмір.
3. Сформулюйте предмет конфлікту — суперечності, матеріальний (ресурс), соціальний (влада) або ціннісний аспект (ідея, норма, принцип), тобто цінність, через яку сторони сперечаються. Чітко сформулюйте й розмістіть в прямокутником над лінією конфлікту.
4. Відповідно до предмета конфлікту визначте залучених і потенційно залучених учасників, проясніть взаємодію та стосунки між ними на основі наведених ліній.
5. За потреби введіть тінь — людину або організацію, яка безпосередньо не бере участі, але впливає на ситуацію. Це також можуть бути події, що істотно підживлюють конфлікт: наприклад, запровадження ринку землі, вибори здатні активізувати учасників незалежно від самого конфлікту.
6. Коли ви вже маєте мапу та зв'язки, але на мапі вас не має, спробуйте помістити на неї самого себе, свою інституцію / групу. Якщо ви працюєте з темою є і зацікавленість, ви є частиною ситуації, а не стоїте над нею. У вас можуть бути контакти й зв'язки, що відкривають можливості для роботи зі сторонами конфлікту.



РИЗИКИ:

Спробуйте проаналізувати мапу через призму кількох запитань:

- Хто має більше влади в цій ситуації?
- Чи точно сформульовано предмет конфлікту?
- Кого не вистачає на мапі?
- Чи є зв'язки між учасниками, які ми не взяли до уваги?
- Що можна зробити для вирішення ситуації?
- Хто це може зробити і як?



РЕСУРСИ:

Фліпчарт, маркери

Пам'ятайте, що це аналітичний інструмент, який робить певну фотозйомку згори та дає змогу зафіксувати сторони й стосунки між ними в певний момент

МАПА—ТРАПЕЦІЯ

☑ АНАЛІЗ



60 хв.



ОБСЕ

Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні



МЕТА: Комплексно проаналізувати позиції, інтереси / потреби та побоювання сторін конфлікту, зрозуміти можливі варіанти дій, визначити готовність сторін до запропонованих варіантів вирішення



АЛГОРИТМ ДІЙ:

1. Зазначте по центру предмет конфлікту — суперечність, матеріальна (ресурс), соціальна (влада) або духовна (ідея, норма, принцип) цінність, через яку сторони сперечаються. Предмет має бути максимально конкретним.
2. Визначте сторони конфлікту. Оскільки є чотири поля, то бажано, щоб двоє осіб були основними учасниками конфлікту, а ще двоє — важливими для вас або пріоритетними для аналізу. Впишіть їх. Якщо вам здається, що учасників більше, спробуйте додати слот і для них.
3. Зазначте «Позицію» — те, що сторони заявляють у ситуації, чого вони хочуть.
4. Проаналізуйте та запишіть «Інтереси» — те, що мотивує їх включатись у протидію навколо предмету конфлікту, чому вони хочуть здобути те, що заявляють у позиції.
5. Опишіть «Побоювання» — страхи та занепокоєння, які викликає можлива втрата предмету під час конфлікту. Подумайте, що з них може стати каталізатором, підтримкою конфлікту.
6. Прогляньте мапу та спробуйте з'ясувати мотивацію, що стоїть за позиціями опонентів, що саме є драйвером чи двигуном цієї ситуації.
За допомогою мозкового штурму сформулюйте варіанти вирішення ситуації, які зважали б на інтереси та побоювання сторін. Використайте мапу як інструмент оцінювання ідей на життєздатність.



РИЗИКИ: Як ще один варіант роботи уточніть мапу зі сторонами. Можливо, на початку окремо й тільки з їх частиною. Коли ви зрозумієте, що вона відбиває їхнє реальне ставлення й бачення, можете переходити до планування дій



РЕСУРСИ: Фліпчарт, маркери

ХВИЛЯ

✓ АНАЛІЗ

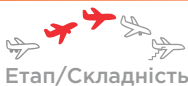


60-90 хв.



ОБСЄ

Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні



Етап/Складність



60-90 хв.



3-16 осіб



МЕТА: Визначити тенденції та поняттєве поле перед обговоренням стратегічних питань і рішень, узгодити бачення й оцінювання подій / контексту, пошук можливих сліпих зон чи суперечностей в оцінюванні реальності



АЛГОРИТМ ДІЙ:

1. На стіні / фасилітаційній тканині скотчем зробіть зображення Хвилі та розмістіть ключові блоки.
2. Детально, з прикладами поясніть кожен блок:
 - Зародження (те що тільки з'являється, видно не чітко);
 - Підйом (зростання тенденції, те, що набирає обертів);
 - На гребені (топ, те, що зараз усюди, що найбільше впливає);
 - Спад (ще існує, але вплив уже тенденційно меншає, зникає);
 - Зворотна течія (те, що було колись, а зараз відмирає й навіть може тягти назад).
3. Озвучте у часниках тему або сферу, що потребує аналізу. Відповідно блокам індивідуально запишіть ключові тези й ідеї.
4. Організуйте роботу в міні групах. У часники діляться напрацюваннями й мають дійти спільного бачення, що саме вони готові віднести до кожного блоку. Узгоджені тези слід розмістити на картках за принципом «одна ідея — одна картка».
5. Кожна група презентує своє бачення, доповнює та прояснює ідею та її відповідність станції. Обговоріть ваші ідеї та висновки, які ви можете зробити на основі процесу й результатів роботи.



РИЗИКИ: Цей інструмент не надає плану дій чи деталізованого оцінювання, він призначений для схоплення трендів та узгодження процесів, що відбуваються навколо



РЕСУРСИ: Скотч, фасилітаційна тканина, маркери, картки

АНАЛІЗ ПОЛЯ СИЛ

☑ АНАЛІЗ

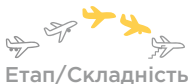


45-60 хв.



ОБСЕ

Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні



Етап/Складність



45-60 хв.



3-16 осіб



МЕТА: Виявлення та оцінювання факторів і груп осіб, які впливають на впровадження дій, визначення конкретних сил, вплив на які дає змогу пришвидшити або уможливити зміни



АЛГОРИТМ ДІЙ:

1. Сформулюйте з учасниками їхнє спільне бачення змін, що відбуваються довкола них або які вони планують запровадити. Запишіть коротке формулювання посередині фліпчарту.
2. Поясніть, що будь-яка ситуація не може бути статичною. Вона є результатом взаємодії двох незалежних і протилежних груп факторів. Ці групи факторів називають рушійними та стримувальними силами. Рушійні сили — фактори, що виводять ситуацію з її поточного стану, сприяють запланованому. Стримувальні сили — ті, що підтримують наявну ситуацію, статус-кво, які можуть протидіяти вашим крокам.
3. Спочатку індивідуально, а потім у міні групах учасники обговорюють наповнення кожної сили. Зафіксуйте результати по кожному блоку окремо.
4. Оцініть сили, що сприяють і протидіють, від сильних до слабких, виходячи з впливу, який вони чинять. Можна використати узгоджену шкалу (умовно від 0 до 5).
5. Проаналізуйте ці сили та спробуйте з'ясувати, які з них гнучкі й мають певну здатність до коригування. Завдяки чому?
6. За змогою на основі схеми визначте людей / інституції, які представляють ці сили, а також їхню роль і продумайте точки входу до роботи з ними. Додатково можете оцінити, на чому базується й як виявляється їхній вплив. Наприклад, «на чому базується її механізм впливу», «засоби впливу», «її агресивність», «сила тиску» тощо.
7. Обговоріть можливі кроки, стратегічні й тактичні рішення, що мають змінити баланс сил на користь команди, наявні ресурси та ризики.



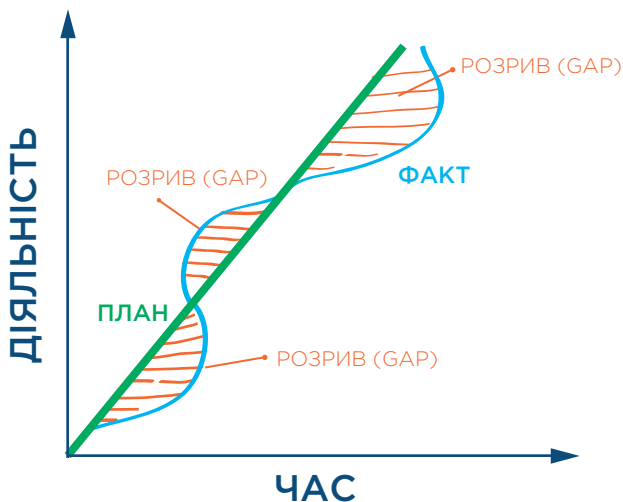
РИЗИКИ: Сили перебувають у стані рівноваги й повністю не зникають ніколи. Поки вплив цих двох груп сил однаковий, підтримується поточна ситуація. До її зміни призводить зростання потужності рушійних сил і відповідно зменшення потужності стримувальних сил. Іноді легше послабити стримувальні, ніж посилити підтримувальні



РЕСУРСИ: Фліпчарт, маркери, стікери / картки

GAP-АНАЛІЗ

☑ ОЦІНЮВАННЯ ☑ АНАЛІЗ



60 хв.



ОБСЄ

Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні



Етап/Складність



60-90 хв.



3-16 осіб



МЕТА: Аналіз розривів між наявним станом (там, де зараз) і бажаним (куди хочемо потрапити), визначення рівня відхилення та їх причин з подальшим коригуванням



АЛГОРИТМ ДІЙ:

1. Визначте тему — поточний стан процесу, проєкту чи ініціативи. Деталізуйте наявний стан, зафіксуйте ключові характеристики. Це можуть бути абсолютні чи відносні показники.
2. Обговоріть з командою, де ви хотіли б опинитися впродовж певного періоду / досягти якого стану процесу чи проєкту.
3. Зіставте обидва результати й визначте розриви. Виділіть їх, за необхідності пріоритезуйте та проаналізуйте — де ви являються відхилення й у який бік, а також чим вони зумовлені.
4. Опрацюйте розриви — детально опишіть їх і продумайте шляхи подолання цих розривів. Проведіть спільну роботу з членами команди, щоб визначити заходи щодо скорочення кожного розриву та терміни / відповідальних за це.
5. Оформте все в план, що включає також взаємодію команди під час його реалізації.



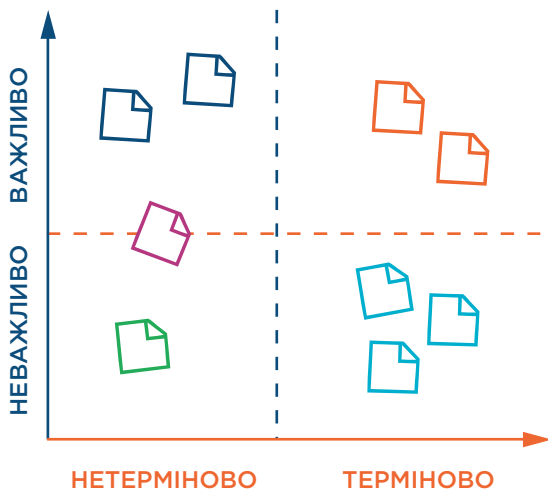
РИЗИКИ: Пам'ятайте, що Gap-аналіз не варто робити для проєкту, що вимагає великої кількості коригувань. Тому краще обмежитися описом найголовніших і глобальних змін, які необхідно зробити насамперед. Також цей інструмент може стати постійним інструментом аналізу та корегування проєктів / ініціатив, які ви впроваджуєте



РЕСУРСИ: Фліпчарт, маркери, стікери / картки

МАТРИЦЯ ЕЙЗЕНХАУЕРА

☑ АНАЛІЗ ☑ ПЛАНУВАННЯ

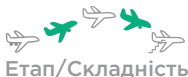


45 хв.



ОБСЕ

Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні



Етап/Складність



45 хв.



1-16 осіб



МЕТА: Визначення пріоритету в індивідуальному чи груповому плануванні, оптимізація ресурсів і часу для реалізації проєкту / ініціативи



АЛГОРИТМ ДІЙ:

1. Визначте для себе або в команді проєкт чи ініціативу, над якою працюєте чи плануєте працювати. Випишіть ключову діяльність та завдання, які вже здійснюються або плануєте реалізувати — і стратегічні, й поточні.
2. Сформуйте квадрант з двох осей: Не важливе / Важливе та Не термінове / Термінове.
3. Розмістіть визначені завдання та діяльність у відповідних зонах:
 - *Термінові та Важливі* — те, що вимагає швидкої дії у відповідь, наявний дедлайн і наслідки, якщо не виконати їх вчасно. Як правило, це запити, отримані в останній момент через непередбачені обставини.
 - *Важливі, але Не термінові* — довгострокові цілі чи завдання, які не мають жорсткого терміну виконання. Вони допомагають рухатися до довгострокових цілей із найціннішими результатами.
 - *Термінові й Не важливі* — рутинні завдання, на результат яких чекають інші люди, але це майже не наближає вас до власних цілей. Їх часто можна делегувати.
 - *Не термінові й Не важливі* — завдання, що відвертають вас, тому їх потрібно за змогою мінімізувати.
4. Обговоріть з групою / колегами та скорегуйте ваш план.



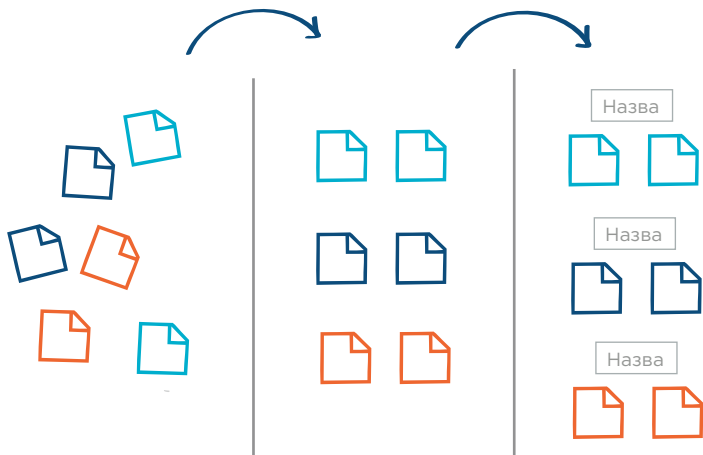
РИЗИКИ: Немає універсальної формули для визначення відмінності між терміновістю та важливістю. Термінові завдання неминучі й вимагають негайної уваги, а важливі завдання потребують планування та сприяють досягненню довгострокових цілей



РЕСУРСИ: Фліпчарт, маркери, стікери / картки

ПОКРОКОВА КЛАСТЕРИЗАЦІЯ

☑ АНАЛІЗ ☑ ПЛАНУВАННЯ ☑ ЗБІР ІДЕЙ

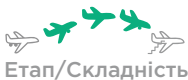


60-90 хв.



ОБСЕ

Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні



Етап/Складність



60-90 хв.



3-20 осіб



МЕТА: Обговорити комплексну проблему, сформувати узгоджене бачення чи оцінювання ситуації, спланувати подальшу діяльність



АЛГОРИТМ ДІЙ:

1. Визначте тему чи проблему, над якою працюватиме загальна група, узгодьте її спільне розуміння. Залежно від кількості учасників, це можна робити індивідуально і презентувати відразу в міні групі (до 5 осіб, і тоді пропускаємо п.3), або спочатку індивідуально, а потім у міні групах (якщо учасників більше, ніж 6-7 осіб).
2. Упродовж 5-6 хв кожен індивідуально фіксує ключові аспекти, тези й думки які виникають при обмірковуванні теми.
3. Сформуйте міні групи (максимально 3-4-5 осіб), які мають поділитися напрацюваннями та визначити ключове. Роздайте 5-7 карток на групу. Пам'ятайте, що максимум, зручний для опрацювання,— 45 карток.
4. Попросіть зафіксувати ключові ідеї / тези на картках. Нагадайте про зручний формат ведення записів на картках.
5. Організуйте презентацію та розміщення карток. Якщо у вас кілька груп / людей, то учасники мають презентувати по одній ідеї. Якщо в когось є співзвучна, її відразу слід додати до вже озвученої картки. Так водночас відбувається систематизація та побудова кластерів.
6. За потреби можете продумати й назвати блоки, сформовані під час роботи.
7. Спільно з групою проаналізуйте отримані результати, за потреби пріоритезуйте тези чи ідеї.



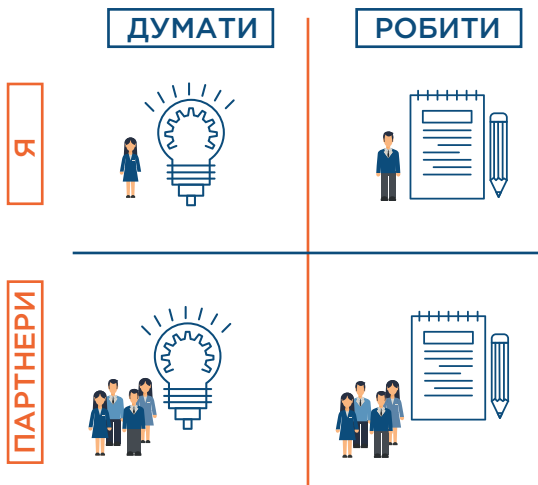
РИЗИКИ: Якщо вам важливо зі ставити думки різних команд, то варто кожній з них надати картки відповідного кольору. У результаті ви одразу побачите збіги



РЕСУРСИ: Фасилітаційна тканина, скотч, картки, маркери

МАТРИЦЯ: ДУМАТИ, РОБИТИ

☑ ПЛАНУВАННЯ



30-45 хв.



ОБСЄ

Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні



Етап/Складність



30-45 хв.



1-16 осіб



МЕТА: Проведення оперативного планування чи рефлексії після сесії або зустрічі



АЛГОРИТМ ДІЙ:

1. Презентуйте заздалегідь підготовлену матрицю. Одна вісь — Я / Партнери, друга — Зроблю / Планую.
2. Попросіть учасників визначити ключові ідеї чи думки, що виникли вже перед завершенням заходу, або кроки та дії, які вони планують зробити. Поясніть відмінність між «зроблю» (точно розумію коли, як і що виконуватиму) та «планую» (обговорення наштовхнуло на певні ідеї, які варто озвучити й обдумати можливість реалізувати). А також між «Я» (те, що можу робити самостійно, без залучення інших, що є моєю зоною відповідальності) та «Партнери» (те, що потребує допомоги інших учасників зустрічі).
3. Учасники мають зафіксувати все на картках чи стікерах. Регулюйте кількість карток залежно від розміру групи.
4. Розмістіть картки на матриці у відповідних блоках: «Я робитиму сам», «Я робитиму, але з допомогою інших», «Я планую, розмірковую, як реалізувати» / «У мене є потреба обговорити спільно».
5. Організуйте обговорення озвучених ідей, кластеризуйте й резюмуюте їх. За потреби допоможіть групі перевести все у план дій чи рекомендації.



РИЗИКИ:

Важливо так фасилітувати процес, щоб не виникало суттєвих непорозумінь або бажання нав'язати одне одному завдання чи бачення



РЕСУРСИ:

Фліпчарт, маркери, стікери / картки

SCAMPER

☑ КРЕАТИВ ☑ ГЕНЕРУВАННЯ ІДЕЙ

S | **SUBSTITUTE**
(ЗАМІНИТИ)

C | **COMBINE**
(КОМБІНУВАТИ)

A | **ADAPT**
(АДАПТУВАТИ, ДОДАТИ)

M | **MODIFY/MAGNIFY**
(ЗМІНИТИ, ЗБІЛЬШИТИ/ЗМЕНШИТИ)

P | **PUT TO OTHER USES**
(ЗАСТОСУВАТИ ДЛЯ ІНШИХ ЦІЛЕЙ)

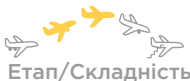
E | **ELIMINATE**
(ВИДАЛИТИ, СПРОСТИТИ)

R | **REARRANGE/REVERSE**
(ПОМІНЯТИ МІСЦЯМИ)



45-60 хв.





45-60 хв.



1-16 осіб



МЕТА: Стимулювання творчості та креативу, спосіб подивитися на вже наявне через різні фокуси, розроблення нових продуктів



АЛГОРИТМ ДІЙ:

Метод потребує підготовки. Відповідно, до кожного блоку важливо сформулювати 3-4 запитання, які допомогли б подумати сфокусовано. Їх можна надрукувати чи вивести на екран. Формулювання залежать від специфіки теми, але вони мають відповідати кожному блоку.

1. Сформулюйте проблему або завдання, що потребує креативних і нестандартних ідей. Зафіксуйте.
2. Виведіть на екрані / роздайте опитувальник із запитаннями. Попрохайте учасників спочатку фіксувати всі ідеї індивідуально, а потім уже в мінігрупах. Фіксація ідей відбувається поступово від одного блоку до іншого.
3. Ключові блоки:
 - **S — Substitute (замінити):** що можна замінити, щоб вирішити проблему? Місце, предмет, функцію, надавача, час, емоцію, принцип організації.
 - **C — Combine (комбінувати):** чи можна об'єднати щось у вашій проблемі чи з вашим предметом / продуктом (умовно функції, елементи, сфери).
 - **A — Adapt (адаптувати):** додати щось (нові елементи, функції, контексти, області застосування).
 - **M — Modify/Magnify (модифікація, збільшення / зменшення):** видозмінити, збільшити чи зменшити, щось ціле чи компонент.
 - **P — Put to Other Uses (інше застосування):** спробуйте застосувати щось інакше, для чогось іншого, в іншій сфері чи галузі.
 - **E — Eliminate (видалення, спрощення):** іноді, щоб створити нове, потрібно щось прибрати чи перестати робити.



РИЗИКИ:

Це одна з форм мозкового штурму. Тому слід дотримуватися всіх особливостей техніки — чіткої теми, готовності виходити за власні стереотипи й не критикувати на етапі генерування ідей



РЕСУРСИ: Фліпчарт, запитання, маркери

ЧОТИРИ ПИТАННЯ

(ЗА Н. КЕРТОМ)

✓ АНАЛІЗ ✓ ОЦІНЮВАННЯ ✓ ПЛАНУВАННЯ



ЩО МИ ПОВИННІ ОБГОВОРИТИ
БІЛЬШ ДЕТАЛЬНО?



ЩО МИ ПОВИННІ ЗРОБИТИ
ПО-ІНШОМУ НАСТУПНОГО РАЗУ?



ЧОГО МИ НАВЧИЛИСЯ?

Старт



ЩО СПРАЦЮВАЛО ДОБРЕ І
ЩО МИ НЕ ХОЧЕМО ЗАБУТИ?

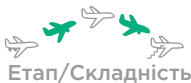


30-45 хв.



ОБСЄ

Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проєктів в Україні



30-45 хв.



3-16 осіб



МЕТА: Визначити ключові висновки після реалізації проєкту чи ініціативи, сформулювати основні уроки з цього процесу, які варто брати до уваги в подальшій діяльності



АЛГОРИТМ ДІЙ:

Цей інструмент можна застосовувати після ретроспективи чи детальної презентації здійсненої діяльності або реалізованого процесу.

1. Учасники спочатку індивідуально мають відповіді на перелік запитань. Їх можна надрукувати, написати на фліпчарті чи вивести на екран:
 - Що спрацювало добре, а що варто було б забути?
 - Чого ми навчилися?
 - Що ми маємо зробити інакше наступного разу?
 - Що слід обговорити детальніше?
2. Ключові думки можна розмістити на картках і відповідно при презентації їх доцільновідразу кластеризувати.
3. За потреби організуйте обговорення, узгодження бачення чи озвучуйте уточнювальні запитання відразу під час презентації.
4. Зрезюмуйте ключові результати, допоможіть учасникам визначити основні уроки процесу й можливі подальші кроки.



РИЗИКИ: Цей інструмент можна інтегрувати в практику роботи вашої проєктної команди як постійну модель рефлексії та операційного корегування



РЕСУРСИ: Картки, фасилітаційна стіна, бланки

TO GROW

☑ АНАЛІЗ

☑ ПЛАНУВАННЯ

To

- ТЕМА СЕСІЇ

Goal

мета



Reality

оцінка ситуації



Opportunity

генерування ідей,
можливостей



What to do

план дій

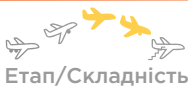


60-90 хв.



ОБСЕ

Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні



Етап/Складність



60-90 хв.



3-16 осіб



МЕТА: Проаналізувати проблему та визначити ключові кроки й завдання для її подолання, зміни ситуації



АЛГОРИТМ ДІЙ:

1. Сформулюйте 2-3 ключові теми, для розв'язання яких плануєте використати цей інструмент.
2. Організуйте роботу учасників над визначенням конкретних і вимірюваних цілей у кожному блоці. Модель To GROW не призначена для роботи з абстрактними темами. Обов'язково зафіксуйте їх. **(Goal)**
3. Здійсніть оцінювання наявної ситуації, попросіть учасників описати реальність, який вигляд ситуація має з їхньої точки зору. Важливо не переходити до наступного етапу, поки учасники не сформулюють узгодженого бачення. **(Reality)**
4. Дослідіть варіанти, можливості дій і перспективи. Це можна робити у форматі класичного мозкового штурму або іншої техніки для генерування ідей. Після формування переліку та доповнення його іншими групами (якщо ви обрали такий формат) обговоріть результати й оберіть найкращі. **(Opportunity)**
5. Зафіксуйте ключові домовленості в конкретні плани та кроки. В учасників після дослідження реальності та генерування ідей має скластися повна картина, що дасть їм змогу обрати найвідповідніші кроки. Відповідно треба допомогти спакувати ідеї в реалістичні завдання та плани. **(What to do)**



РИЗИКИ:

При застосуванні цього інструменту ви можете задати різні формати роботи. Визначте 2-3 ключові фокуси та зацікавлених організувати роботу в міні групах з подальшою презентацією й обговоренням. Або застосуйте «Світове кафе», де є хранителі столу та учасники, що переходять від теми до теми й додають і коментують блок за блоком.

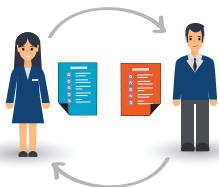
Пам'ятайте, що під час застосування цього інструменту важливо дотримуватися поетапності проходження кроків, постійно стимулювати учасників запитаннями й організовувати обговорення



РЕСУРСИ: Фліпчарт, маркери

ПАРНИЙ МОЗКОВИЙ ШТУРМ

☑ ГЕНЕРУВАННЯ ІДЕЙ



Старт

15хв.

5хв.

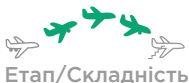


20-25 хв.



ОБСЄ

Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні



20-25 хв.



2-20 (парна)



МЕТА: Отримати погляд на проблему чи ідеї з позиції іншої людини, доповнити власне бачення додатковими міркуваннями



АЛГОРИТМ ДІЙ:

- 1.** Визначте завдання чи проблему, для розв'язання якої шукаєте нестандартного рішення.
- 2.** Подумайте, хто з вашого оточення чи колег міг би виступити вашим партнером у пошуку рішення. Можливо, якраз зараз цей колега працює над своїм завданням і також потребуватиме погляду збоку.
- 3.** Організуйте коротку зустріч для обміну думками, коротким оглядом ситуації чи проблеми. Для цього достатньо 5 хв.
- 4.** Розійдіться на 10-15 хв для індивідуального мозкового штурму ідей, які можуть бути корисними для роботи над завданням вашого колеги.
- 5.** Обмінюйтеся аркушами з ідеями, уточніть, якщо є незрозуміння певних пунктів. Спробуйте проаналізувати відповідність запропонованих ідей до розв'язання завдання.



РИЗИКИ:

Важливо підібрати учасника для такої роботи. Іноколи ми потребуємо свіжого погляду від людини, яка нічого не знає про ситуацію, іноді навпаки вона має досконало розуміти проблему. Або може представляти іншу сторону — користувача, колегу, який працює з тим самим, але в іншому аспекті тощо.

Цей інструмент можна застосовувати й на етапі підготовки, й під час роботи групи на різних етапах процесу зустрічі.



РЕСУРСИ: Аркуші, ручки

PESTLE АНАЛІЗ

☑ АНАЛІЗ

☑ ПЛАНУВАННЯ



90-180 хв.



Організація з безпеки та співробітництва в Європі
Координатор проєктів в Україні



Етап/Складність



90-180 хв.



3-16 осіб



МЕТА: Спосіб зрозуміти, як зовнішні сили впливають на ваш процес або ситуацію, створити підґрунтя для ухвалення стратегічного рішення, аналізу внутрішнього й зовнішнього середовищ



АЛГОРИТМ ДІЙ:

1. Сформуйте інклюзивну групу експертів, які можуть з різних точок зору дивитися на ситуацію, бути носіями різної експертизи.
2. Складіть індивідуально / в групі перелік факторів, які можуть вплинути на продукт чи процес, над яким ви працюєте.
3. Кластеризуйте фактори, об'єднавши їх у шість груп:
 - політичні — особливості політичного життя, що може вплинути на вашу діяльність;
 - економічні — особливості, динаміка економічного розвитку;
 - суспільні — особливості культури, демографії, ставлення населення, що впливає на ваш продукт / процес;
 - технологічні — які технології суттєво впливають на ваш продукт / процес зараз (наявні / гіпотетичні);
 - екологічні — зміна екологічної ситуації та регулювальних норм, що можуть вплинути на ваш продукт;
 - правові — як правові зміни та інтерпретації можуть вплинути на процес / продукт.
4. Оцініть силу впливу кожного фактора. Це суб'єктивне оцінювання, що формується через експертний висновок чи групове рішення. Спробуйте використати такі рівні — незначний вплив / помірний вплив / критичний вплив. Якщо виділений чинник не впливає на ситуацію, приберіть його. Для зручності можна використовувати таблицю.
5. Оцініть імовірність зміни чи реалізації кожного фактора з блоків. Імовірність можна оцінювати від 1 до 5. (1: 0-20%; 2: 20-40%; 3: 40-60%; 4: 60-80%; 5: 80-100%.) Оцінювання краще здійснювати не індивідуально, а за допомогою експертів.
6. На підставі результатів оцінювання впливу кожного фактора важливо визначити форми впливу фактору на продукт / процес, а також спланувати дії, які необхідно виконати, щоб знизити його негативний вплив або максимально використати позитивний аспект.
7. Переведіть результати роботи в плани з конкретними термінами та відповідальною особою.



РИЗИКИ: Цей інструмент потребує фахової та глибокої експертизи, займає багато часу. Зустрічі можна перемижувати швидкою аналітичною роботою чи здійсненням коротких досліджень за потреби



РЕСУРСИ: Підготовлені шаблони, домашні завдання для учасників

КАРТА ШЛЯХУ КОРИСТУВАЧА (УЇМ)

☒ АНАЛІЗ ☒ КРЕАТИВ



ПЕРСОНАЖ + СЦЕНАРІЙ + ЦІЛІ ТА ОЧІКУВАННЯ

ЕТАП 1	ЕТАП 2	ЕТАП 3	ЕТАП 4
1. _____ 2. _____ 	3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____ 	7. _____ 8. _____ 9. _____  	10. _____ 11. _____ 12. _____ 
МОЖЛИВОСТІ + РОЗРИВИ + КРОКИ + ВІДПОВІДАЛЬНІ			



90-180 хв.



Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проєктів в Україні



Етап/Складність



90-180 хв.



3-16 осіб



МЕТА: Визначити ключові бар'єри, які можуть виникати при отриманні послуги / продукту, розробити рекомендації з покращення



АЛГОРИТМ ДІЙ:

1. Визначте продукт / послугу, яку ви плануєте розробити або проаналізувати.
2. Подумайте й опишіть типового споживача цієї послуги. Хто це, що цікавить і що дратує, за яких умов звернеться за послугою.
3. Складіть мапу отримання послуги / продукту. Вона має бути покроковою, містити ключові етапи. Мисліть з позиції користувача, як отримання бачить користувач, через що проходить.
4. Мапа може містити перелік різних аспектів, наприклад:
 - кроки та дії користувача від старту до отримання послуги;
 - точки контакту та взаємодії користувача під час отримання послуги;
 - емоцій і настроїв, супроводжуючий ключові етапи, що відчував і чому;
 - завдання, які користувач має розв'язати, та очікування від сервісу;
 - думки й запитання, що виникали під час отримання послуги;
 - бар'єри та можливі рекомендації.
5. Спробуйте поєднати точки емоцій на шляху, прогляньте, які емоції й чому відчував користувач, що саме спричинило певне почуття? Також подумайте, що відбулося в цей момент / чому воно відбулося / в якому контексті й оточенні?
6. Визначте ключові рекомендації, необхідні для того, щоб послуга чи продукт стали зручнішими для отримання.



РИЗИКИ:

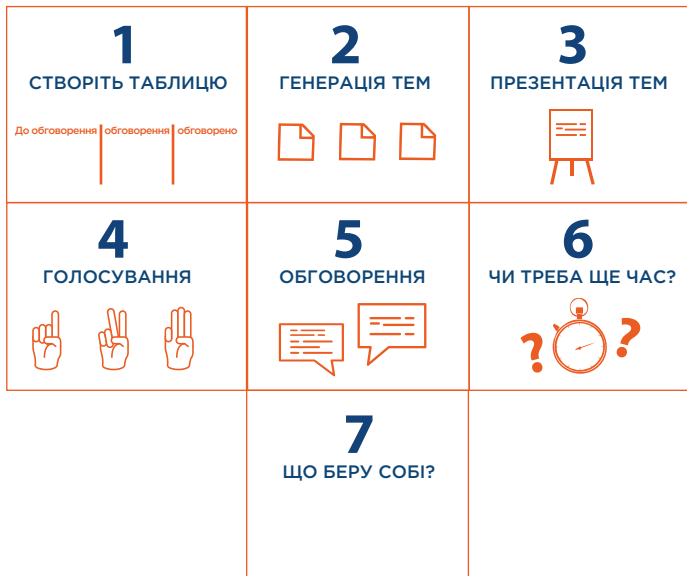
В основі мапи — узагальнена робота групи розробників або, навпаки, інтерв'ювання безпосередніх користувачів. Мапу можна складати й для вже наявного продукту / послуги. В першому - ми працюємо з очікуваннями та реальністю, розривами між ними. В другому плануємо шлях отримання послуги/продукту



РЕСУРСИ: Фліпчарт, маркери, стікери, шаблон мапи

LEAN COFFEE

☑ АНАЛІЗ ☑ ПЛАНУВАННЯ ☑ ГЕРЕНУВАННЯ ІДЕЙ

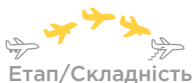


90-180 хв.



ОБСЄ

Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні



Етап/Складність



90-180 хв.



3-20 осіб



МЕТА: Організувати обмін знаннями й досвідом, налагодити взаємодію між учасниками



АЛГОРИТМ ДІЙ:

1. Підготуйте матрицю, з лицевих сторони, необхідну канцелярію. Визначіть фасилітатора групи.
2. Озвучте тему для обговорення. Попросіть учасників написати на стікерах теми / питання, які вони хотіли б обговорити. Після короткої презентації учасників розмістіть її у відповідній частині матриці (Обговорити).
3. Кластеризуйте отримані картки та спільно з групою створіть порядок денний та установіть черговість.
4. Визначте кількість часу на кожен тему. Залежно від груп запропонуйте 3-7 хв на запитання / ідею. Час слід розподіляти між пунктами однаково. Ініціатор теми презентує її, а учасники висловлюють ідеї, думки. Фасилітатор запускає таймер для спілкування.
5. Після завершення часу група вирішує, чи треба їм дискутувати далі. Попросіть учасників проголосувати рукою:
 - великий палець угору — продовжуємо;
 - великий палець убік — утримуємо;
 - великий палець униз — переходимо.
6. Якщо група вирішила продовжити, то запустіть таймер ще на 3 хв. Після завершення цього часу підсумуйте і стікер з питанням перенести в «Обговорено». Група переходить до наступного питання з списку.
7. Коли всі питання перенесено в колонку «Обговорено», група підбиває підсумки дискусії, визначає ключові рішення та ідеї.



РИЗИКИ:

Під час п. 3 можна прибрати ідеї, що не набрали жодного голосу, а можна залишити. При визначенні додаткового часу (п. 6) можна визначити необхідну кількість голосів — половина, 2/3 тощо. Також продовжувати час можна не тільки один раз, а й двічі чи поки не вичерпаєте тему. Це можете запропонувати ви або визначитиме сама група



РЕСУРСИ:

Матриця, стікери

«МЕТОД ДІСНЕЯ»

☑ КРЕАТИВ ☑ ГЕНЕРАЦІЯ ІДЕЙ

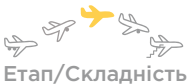


60-120 хв.



ОБСЕ

Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні



Етап/Складність



60-120 хв.



4-20 осіб



МЕТА: Накреативити ідеї / варіанти рішень, що будуть нетривіальними й життєздатними, зважаючи на контекст



АЛГОРИТМ ДІЙ:

1. Підготуйте питання або задачу, які група має вирішити.
2. Презентуйте питання й опишіть основну методику роботи: етапи, ролі й запитання до кожного етапу:
 - А. «Мрійник»** — це той, для кого все можливо й немає жодних перепон. Запитання:
 - Чого ми хочемо? Як би це виглядало найкращим чином?
 - Що покращить це рішення?
 - Б. «Реаліст»** — той, хто зіставляє бажання й можливості. Запитання:
 - Як напрацьовані ідеї / ідею можна втілити в життя?
 - Скільки часу, коштів та інших ресурсів на це потрібно? Що ми вже маємо з необхідних ресурсів?
 - Як ми зрозуміємо, що досягли мети?
 - Коли і як ми працюватимемо?
 - В. «Критик»** — той, хто оцінює напрацювання. Запитання:
 - Чому ідея/рішення може не спрацювати?
 - Хто може бути проти цієї ідеї й чому?
 - На кого вплине реалізація ідеї? Як вони до цього поставляться?
3. При зміні кожної ролі частину ідей доведеться відсікти / змінити. Учасники в наступній ролі працюють з результатом роботи в попередній.
4. У разі роботи в мінігрупах робіть короткі презентації між змінами ролей, щоб усі учасники перебували в єдиному смисловому полі.
5. Запропонуйте учасникам пройти це коло ролей кілька разів, аж доки вони напрацюють рішення, яке їх влаштує.

ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ:

Бажано, щоб учасники зі зміною ролі переміщувалися в іншу частину робочого простору



РИЗИКИ:

Спостерігайте за роботою та направляйте учасників відповідно до ролі, у якій вони зараз працюють аби вони одночасно не намагалися генерувати ідеї, «приземляти» їх, і критикувати=



РЕСУРСИ:

Папір, маркери, достатній простір

«ДИВЕРСІЙНИЙ АНАЛІЗ»

☑ АНАЛІЗ

☑ ОЦІНЮВАННЯ

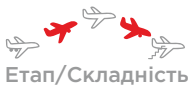


90-120 хв.



ОБСЕ

Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні



90-120 хв.



1-16 осіб



МЕТА: Виявити ключові загрози й бар'єри, що можуть виникнути під час реалізацію плану дій та спрогнозувати можливі вразливості, розробити план мінімізації ризиків



АЛГОРИТМ ДІЙ:

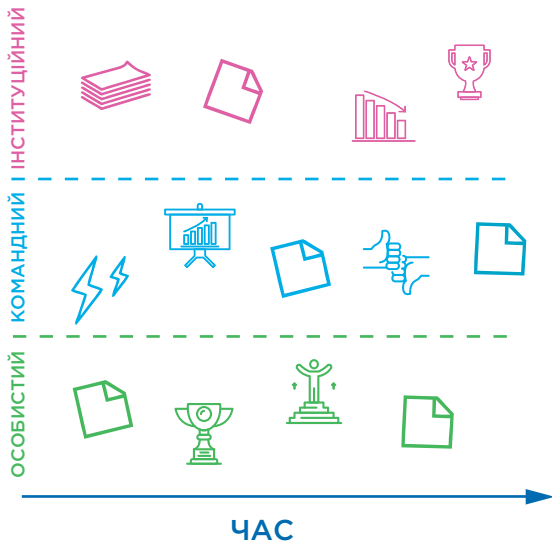
1. Змініть звичне формулювання й узагалі логіку роботи з «Що може завадити?» на «Як завадити, заблокувати процес?». Фактично головний фокус — знайти якомога більше вразливостей і ризиків, які унеможливають реалізувати заплановане.
2. Сформуйте перелік усіх можливих, гіпотетичних дій і ситуацій, які можуть спрацювати як ефективна «диверсія». Це може бути рівень процедур, забезпечення ресурсами, певних форс-мажорів, здатних завдати шкоди різного рівня й тривалості.
3. За потреби пріоретизуйте гіпотези. Для вже відібраних «диверсій» підберіть необхідні ресурси, умови, за наявності яких вони можуть стати реальними.
4. На основі переліку ресурсів та умов спробуйте визначити, які з них уже наявні в системі чи плані, який ви тестуєте. Якої складової не вистачає для успішної каталізації диверсії?
5. Використайте узгоджений перелік гіпотез і вразливостей та їхнього ресурсного забезпечення для напрацювання плану, необхідних кроків, здатних мінімізувати загрози й зробити заплановані «диверсії» нереалістичними.



РИЗИКИ: Використання цього інструменту можливе лише щодо детально пропрацьованого плану. Спробуйте поєднати розроблені плани з краштестом диверсії, як варіант тестування на життєстійкість розробленого плану. Інструмент може і відкрити сесію, коли ви аналізуєте вже наявний процес і її завданням є його адаптація / зміна

РЕТРОСПЕКТИВА

☑ АНАЛІЗ ☑ ПЛАНУВАННЯ



90-360 хв.



ОБСЕ

Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проєктів в Україні



Етап/Складність



90-360 хв.



5-16 осіб



МЕТА: Проаналізувати реалізований проєкт / ініціативу або одну з ключових частин, визначити основні уроки й досвід



АЛГОРИТМ ДІЙ:

1. Проведіть підготовчі зустрічі з основними учасниками. Визначте, що саме потрапляє під аналіз у рамках ретроспективи. Адже в основі лежить хронологічний принцип — відповідно, має бути початок і кінець процесу, який ви намагаєтесь осягнути. До того ж ви зрозумієте стан, у якому перебуває команда.
2. Важливо створити безпечну й комфортну атмосферу для роботи з потенційно конфліктними питаннями. Підготуйте натхненний старт, будьте готові застосовувати перефразування та інші комунікативні техніки.
3. Залежно від кількості учасників, організуйте індивідуальну або в мінігрупах роботу щодо збирання інформації. Рекомендовано використовувати хронологічну вісь (можливо, з ключовими віхами), яка міститиме часовий період і, відповідно, фокуси питань, що надаватимуть важливу для групи інформацію.
4. Попросіть учасників наприклад подумати над проблемними ситуаціями, які відбулися, скарбами, що їх вдалося разом знайти, важливими моментами, які просували вперед чи, навпаки, виявлялися бар'єрами.
5. Результати обговорень розмістіть на шкалі з відповідними коментарями. Ваше завдання — організувати конструктивне обговорення результатів роботи.
6. Організуйте дискусії навколо отриманого результату, попросіть учасників визначити ключовий досвід чи уроки, які їм важливо засвоїти з цього процесу.



РИЗИКИ: Ретроспектива не є вправою чи конкретним інструментом, це здебільшого рамка. Коли учасники через неї проходять, вони аналізують здобутий досвід та уроки, які важливо було б засвоїти. Тому в її програму ви можете інтегрувати й інші інструменти з цього набору



РЕСУРСИ: Фліпчарт, маркери, шаблон

ГОРИЗОНТ СПРИЙНЯТТЯ

☑ АНАЛІЗ

☑ КРЕАТИВ

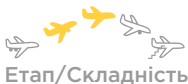


60-90 хв.



ОБСЕ

Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні



Етап/Складність



60-90 хв.



1-16 осіб



МЕТА: Напрацювати певні стратегічні рішення, ініціативи й можливі перешкоди їм, узгодити це бачення спільно з командою / групою



АЛГОРИТМ ДІЙ:

1. Зробіть введення у контекст, попросіть учасників уявити, що вони пересуваються вітрильником по великій воді (морі / океану), а не працюють над продуктом чи послугою. Можете навести натхненні приклади з історії перших мореплавців.
2. Попросіть учасників спочатку індивідуально фіксувати всі думки, які спадають їм у відповідь на запитання фасилітатора. На кожне запитання зарезервуйте 4-5 хв.
Запитання:
 - Де варто шукати скарби...? (Що варто спробувати, започаткувати, змінити)
 - Де є / будуть рифи чи підводні камені...? (Які ризики чи бар'єри виникнуть)
 - Куди варто тримати курс...? (Що з процесів / продуктів іде добре, сприяє отриманню скарбів.)
 - Чи змінюємо курс...? (Які процеси / продукти варто змінити чи відмовитися)
3. Залежно від розміру групи, організуйте презентацію та обговоріть результати. Це може бути відразу спільна презентація, а інколи варто дати змогу презентувати й обговорити все в міні групах перед обговоренням на загал.



РИЗИКИ: Виникнення конфліктів у команді чи неузгодженість бачень може стати викликом для фасилітації. Також він не буде ефективним для пропрацювання детальних планів чи індикаторів. Проте допоможе узгодити стратегічні напрями, які вже мають бути пропрацьовані іншими інструментами

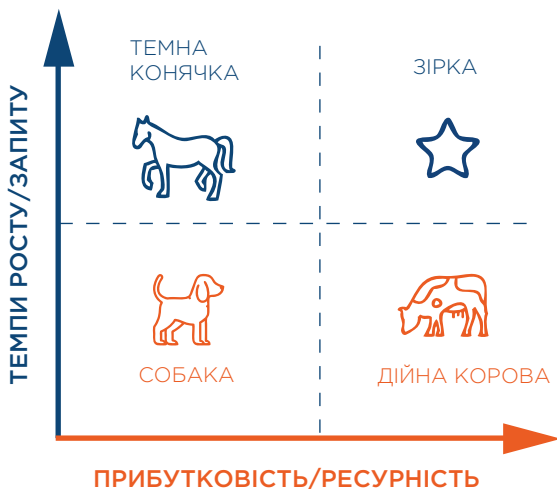


РЕСУРСИ: Фліпчарт, маркери, картки / стікери

МАТРИЦЯ ПРОБЛЕМ ТА ПЕРЕВАГ

☑ АНАЛІЗ

☑ ПЛАНУВАННЯ



90-120 хв.



ОБСЄ

Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні



Етап/Складність



90-120 хв.



3-16 осіб



МЕТА: Проаналізувати й класифікувати наявні в організації продукти чи проекти, обговорити перспективні напрями та зменшити проблемні зони



АЛГОРИТМ ДІЙ:

1. Презентуйте учасникам Бостонську матрицю. Адаптуйте її до особливостей організації / команди. Поясніть шкали: 1) демонструє зростання ринку чи запиту, 2) визначає долю проекту, можливий зиск і кількість необхідних ресурсів.
2. Обговоріть з учасниками ключові типи:
 - **Собака** (проекти, що втрачають актуальність, не приносять прибутку і тривають за інерцією);
 - **Темна конячка** (поки що не зрозуміло, чи дадуть вони результат, до того ж потребують багато ресурсів, але команда їх прагне).
 - **Дійна королева** (стабільний і стійкий проект / продукт, що дає гарантовані результати й потребує лише його підтримки).
 - **Зірка** (колишня Темна конячка, яка досягла успіху й виправдала сподівання на 100%).
3. Попросіть учасників індивідуально або в міні групах скласти перелік продуктів / проєктів, які реалізуються в організації, обговоріть і визначте їх місце на шкалі.
4. Організуйте презентацію та обговорення отриманих результатів. На їх основі обговоріть подальші кроки організації / команди. Умовно:
 - **Темна конячка** — критичний час / рівень інвестованого, після якого ви ухвалюєте рішення, чи залишати його?
 - **Зірка** — що може допомогти втримати позиції чи «засяяти» сильніше?
 - **Дійна королева** — як максимально автоматизувати роботу, щоб мати результати з мінімальними витратами?
 - **Собака** — що робити з проєктами / послугами, чи готові ви з ними попрощатися?



РИЗИКИ: Слабкість моделі полягає в спрощенні — беруться до уваги лише два фактори, а в суспільно-політичному житті їх більше.

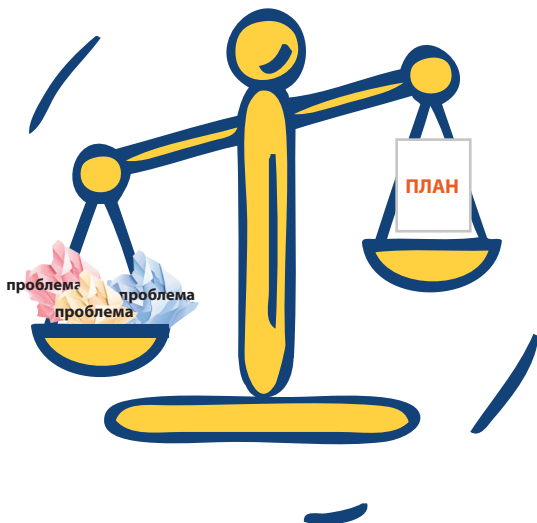


РЕСУРСИ: Фліпчарт, маркери, стікери / картки

ЧОМУ НАМ НЕ ВДАСТЬСЯ

☑ АНАЛІЗ

☑ ПЛАНУВАННЯ

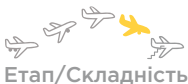


90 хв.



ОБСЕ

Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні



Етап/Складність



90 хв.



3-16 осіб



МЕТА: Проаналізувати ключові перепони й бар'єри які можуть виникнути під час реалізації запланованого, сформувати кроки на попередження та взяття до уваги можливих ризиків



АЛГОРИТМ ДІЙ:

1. Нагадайте учасникам напрацьований план, попросіть ще раз детально його переглянути й за потреби уточнити запитання, якщо вони виникнуть. Учасникам необхідне узгоджене спільне розуміння запланованих кроків.
2. Попросіть їх переглянути заплановане через призму ризиків, бар'єрів чи перепон, які можуть якщо не унеможливити реалізацію, то хоча б тимчасово призупинити. Це можуть бути:
 - проблеми з процедурами та ухваленням рішень;
 - наявністю певних зовнішніх чи внутрішніх ресурсів;
 - форс-мажорами тощо.
3. Учасники складають перелік власних пересторог і ризиків через призму максимально критично налаштованої людини.
4. З позиції «Я не хочу цього робити, і що може це заблокувати».
5. Організуйте, залежно від розмірів групи, презентацію на загал чи спочатку в мінігрупах. Отримані ризики / бар'єри попросіть зафіксувати на картках / стікерах. Розмістіть наявні ризики, спробуйте їх кластеризувати та перевірити на ймовірність. Визначте етапи, де вони можуть бути критичними. Обговоріть з групою кроки, які можуть мінімізувати чи унеможливити їх вплив.



РИЗИКИ:

Фасилітатор має бути готовим балансувати на межі — надихати, якщо група впаде у відвертий відчай від загроз чи, навпаки, повертати групу до реальності в разі певної легковажності



РЕСУРСИ:

Фліпчарт, маркери

РОБОТА З ПОЛЯРНОСТЯМИ / ДИЛЕМАМИ

☑ АНАЛІЗ



60-90 хв.



Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні



Етап/Складність



60-90 хв.



5-16 осіб



МЕТА: Конструктивно працювати з ціннісними суперечностями та дилемами



АЛГОРИТМ ДІЙ:

У будь-якій сесії може виникнути ситуація, коли група розділяється на дві частини, зокрема з ціннісного або стратегічного питання, де кожна частина групи вважає правильним і ціннісним саме своє бачення. Такі ситуації можуть стати вкрай емоційними. Принцип роботи з ними — допомогти групі раціоналізувати полярності або дилеми.

1. Визначте з групою проблему, щодо якої є два погляди, що здаються учасникам взаємозаперечними. Якщо таких проблем більше — працюйте по черзі з кожним питанням. Кожен полюс фіксуйте на окремому фліпчарті.
2. Запропонуйте кожній частині групи попрацювати з полюсом опонентів і сформулювати аргументи, які стоять за позицією опонентів, потреби, побоювання тощо. Опісля частини мають презентувати свої напрацювання, звіряючи їх з аргументами й потребами іншої частини групи, і за потреби дописати коментарі від другої частини групи.
3. Допоможіть групі визначитися з планом дій, що дасть змогу максимально зважити й мінімізувати ризики, а також узяти до уваги переваги кожного з полюсів. Або посприйте усвідомленню суперечності та подальшого їх впливу на взаємодію.

ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ:

Важливо, щоб за позицією опонентів учасники побачили раціональні аргументи й цінності, що роблять значущою таку позицію



РЕСУРСИ: Фліпчарт, маркери

РЕФЛЕКСІЯ

 РЕФЛЕКСІЯ

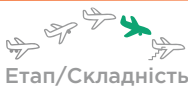


10-30 хв.



ОБСЕ

Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні



Етап/Складність



10-30 хв.



5-20 осіб



МЕТА: Усвідомити результати сесії на індивідуальному та груповому рівнях, систематизувати результати сесії. Рефлексія допомагає учасникам усвідомити й сформулювати для себе, яких результатів вдалося досягти, а також поділитися ними з іншими



АЛГОРИТМ ДІЙ:

Варіантів рефлексії є безліч, але, як правило, вони стосуються трьох складових. Сформулюйте запитання для рефлексії за такими складовими:

- емоційний стан і враження;
- змістовий результат;
- готовність до певних дій.

Варіанти:

- А. Найкоротший.** Попросіть по колу від першого охочого висловити одним або двома словами враження від сесії, озвучити якнайточнішу асоціацію. У цьому варіанті варто дати учасникам кілька хвилин, щоб подумати, а далі модерувати й нагадувати, що йдеться саме про два слова, а не розлогі міркування.
- Б. З використанням м'яча.** Запропонуйте висловити свої враження, не обмежуючи в словах. Той, хто висловився, перекидає м'яч наступному охочому. М'яч або будь-який предмет можна пустити по колу. Висловлюється той, хто тримає в руках предмет.
- В. З використанням метафоричних карток.** Картки розмістіть на підлозі або столі. Запропонуйте учасникам узяти ту картку, яка для них асоціюється з результатами сесії, враженнями від неї, майбутніми напрацювань сесії тощо.
- Г. З відповіддю на конкретні запитання або речення,** які треба завершити. Це один з форматів запитання, на яке можуть відповідати учасники. Наприклад: «Що я заберу з собою?», «Я сподіваюся / я побоююсь».

ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ:

У будь-якому з варіантів важливо, щоб висловилися всі учасники, але примушувати нікого не варто, краще заохочувати. Який саме варіант обрати, залежить від кількості учасників і часу, відведеного на рефлексію, а також вашої мети.

Якщо для очікувань використовували пісочний годинник, рефлексія відбувається відповідно (див. картку Робота з очікуваннями)



РЕСУРСИ:

Фліпчарт з формулами, м'яч / інший предмет, метафоричні картки

МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА

☑ ПОСТСУПРОВІД



30-90 хв.



ОБСЄ

Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні



МЕТА: Проаналізувати впровадження результатів сесії: домовленостей, напрацьованих документів, змін у стосунках між стейкхолдерами тощо



АЛГОРИТМ ДІЙ:

1. Моніторинг та оцінювання мають відповідати меті сесії та її очікуваному результату. Вони можуть стосуватися й конкретного результату чи продукту, і процесів між учасниками. Оцінювання слід здійснювати один раз, а моніторинг передбачає певну періодичність — оцінювання проміжних результатів або перебіг процесів.
2. Методи: аналіз документів, аналіз продуктів, інтерв'ю учасників, фокус-групи, повідомлення в ЗМІ тощо. Аналіз документів може містити фіксування того, чи напрацьований під час сесії документ, був вчасно доопрацьований, відповідає ухваленим рішенням, чи його розіслано всім учасникам і чи всі учасники погодилися з його фінальною версією. Якщо документ мав стати публічним, то чи став і в якому вигляді.
3. Гайд для інтерв'ю може містити такі блоки запитань:
 - Як відчувуються результати сесії зараз? Як вони вплинули на вас особисто? Що вам вдалося реалізувати за час, що минув? (Особистий рівень.)
 - Як змінилися стосунки з учасниками після сесії? Якими вони були до зустрічі та якими стали після? (Рівень стосунків.)
 - Які результати сесії вдалося залучити в подальшу діяльність, що цьому сприяло? Які результати не вдалося реалізувати? Чому? Що цьому завадило? (Рівень змісту.)
4. Якщо результатом сесії стали певні домовленості, не всі з яких було виконано під час проміжного моніторингу, можна запропонувати групі зібратися знову й переосмислити ці домовленості.
5. Якщо процес довгий і складається з кількох зустрічей, моніторинг упровадження результатів попередніх обговорень дає змогу адаптувати дизайн наступних, зокрема на початку допомогти групі оцінити, наскільки напрацьовані результати вдалося реалізувати.

ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ:

При використанні інтерв'ю, опитувань, фокус-груп, учасникам, які беруть у них участь, обов'язково треба повідомити на початку, як саме буде використано результати: анонімізовано, узагальнено чи якось інакше.
Час для кожного інструменту може відрізнятись



РЕСУРСИ:

Гайди інтерв'ю та фокус-груп, анкети опитування, доступ до документів

ПОЛІТ В МАЙБУТНЄ

☑ АНАЛІЗ

☑ КРЕАТИВ



90 хв.



ОБСЄ

Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні



90 хв.



3-16 осіб



МЕТА: Узгодити бачення майбутнього, визначити ключові орієнтири й запити учасників від спільної роботи чи ініціативи



АЛГОРИТМ ДІЙ:

1. Надихніть учасників розповідями про роль відкриттів в історії людства та майбутнє як зону часу чи територію суцільної невизначеності, у якій перебуває потенційний успіх групи. За потреби можете використовувати аудіальні й візуальні матеріали.
2. Учасники індивідуально фіксують відповідь на запитання де вони бачать свою групу / організацію умовно через 1, 3, 5 років... (Фінальний горизонт часу слід визначити на етапі підготовки, виходячи з особливостей групи.) Попросіть їх мріяти й виходити за межі звичних операційних планів.
3. Організуйте презентацію зафіксованих ідей, кластеризуйте чи резюмуйте ключові особливості. Сформуйте узгоджене бачення майбутнього та разом з групою визначте проміжні етапи, на які буде розділено час досягнення стратегічної мети.
4. Спираючись на спільне бачення майбутнього, учасники в мінігрупах визначають основні необхідні кроки, ризики й ресурси відповідно до визначених етапів. Група презентує й обговорює напрацювання.



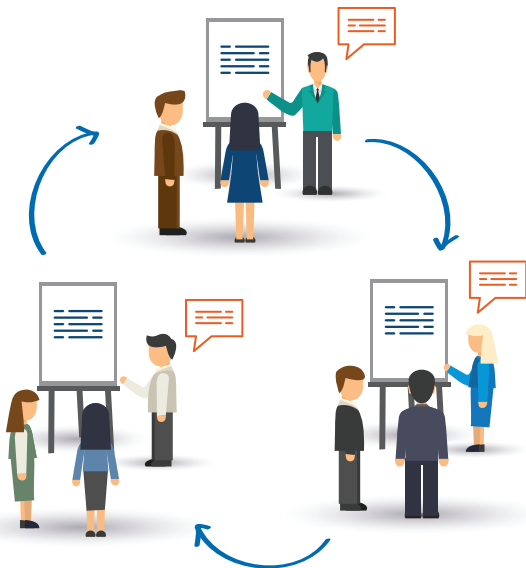
РИЗИКИ:

Інструмент ефективно застосовувати тоді, коли команда має сталі зв'язки та розуміння, що працюватиме спільно, або має спільний продукт.

Важливо підібрати релевантний для групи та їхнього процесу фінальний час. Бо інструмент потребує досить широкого, але релевантного горизонту планування. Це варто зробити і з замовником, і уточнити з групою

BUS STOP

☑ ГЕНЕРУВАННЯ ІДЕЙ ☑ ЗБІР ІДЕЙ

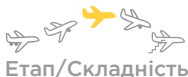


30-90хв.



ОБСЕ

Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проєктів в Україні



Етап/Складність



30-90 хв.



9-20 осіб



МЕТА: Дати всім учасникам можливість узяти участь в обговоренні всіх аспектів теми



АЛГОРИТМ ДІЙ:

1. Заздалегідь подумайте, які підтеми й питання можна виділити в темі сесії та які аспекти таких питань варто дослідити. Напишіть їх на окремих аркушах А4 або вгорі фліпчартів.
2. Об'єднайте учасників у мінігрупи за кількістю питань. У кожній мінігрупі має бути по 3-5 осіб. Оголосіть їм формат роботи та аспекти кожного запитання, які необхідно дослідити.
3. Кожна група починає працювати з одним запитанням досліджуючи запропоновані аспекти. Групи працюють одночасно впродовж відведеного часу, наприклад 10 хв.
4. За вашим сигналом групи переходять до наступного фліпчарту, ознайомлюються з напрацюваннями попередньої групи й ДОДАЮТЬ до напрацювань свої ідеї.
5. За такою схемою всі мінігрупи мають опрацювати всі питання.
6. Презентація мінігруп та обговорення напрацювань.

Опціонально: біля кожного фліпчарту може залишатися учасник мінігрупи, що першою працювала з цим питанням. Він ознайомлює кожну наступну мінігрупу зі змістом напрацьованого й додає ідеї групи на фліпчарт.

Як відправну точку в цій вправі також можна використовувати 3-5 варіантів рішення, напрацьованих у ході попередніх сесій, тоді ця сесія може бути сесією оцінювання на переваги / недоліки або інші аспекти, які вам необхідно з'ясувати з учасниками.



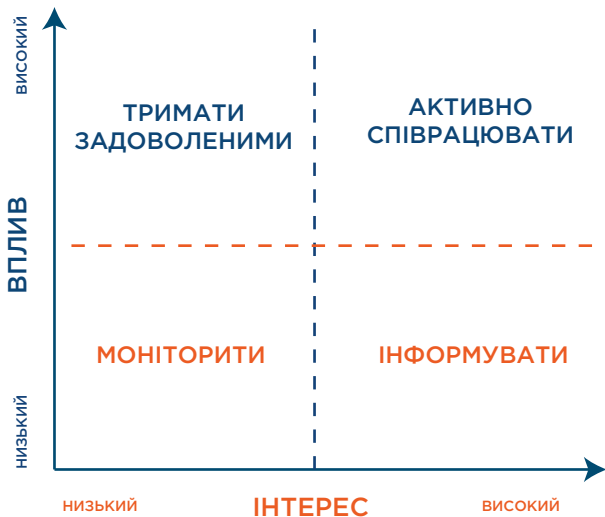
РИЗИКИ: Той, у кого маркер, може зловживати цим і фіксувати тільки ті ідеї, які йому подобаються. В інструкції важливо наголосити на важливості фіксувати всі ідеї та/або дати учасникам маркери й окремі аркуші А4 де вони зможуть фіксувати свої ідеї, якщо їх не записують на фліпчарті



РЕСУРСИ: Фліпчарти, папір для фліпчарту, маркери

СТЕЙКГОЛДЕРИ: ВПЛИВ / ІНТЕРЕС

☑ АНАЛІЗ



30-60 хв.



ОБСЕ

Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні



Етап/Складність



30-60 хв.



2-20 осіб



МЕТА: Здобути розуміння, з якими стейкхолдерами яку стратегію взаємодії доцільніше використовувати



АЛГОРИТМ ДІЙ:

1. Індивідуально або в мінігрупі складіть перелік усіх стейкхолдерів, яких ви бачите в аналізованій ситуації. Випишіть на стікерах усіх стейкхолдерів. Для складання цього переліку можуть допомогти такі запитання:
 - На кого вплине ця ініціатива?
 - На кого вже впливає ця проблема і як?
 - Хто має ухвалювати рішення щодо неї?
 - Хто відповідає за її розв'язання? На кому лежить формальна відповідальність за її розв'язання?
 - Хто зацікавлений у розв'язанні ситуації?
 - Хто зацікавлений у збереженні ситуації чи проблеми, чиї інтереси чи зони відповідальності може бути зачеплено?
2. На столі / дошці або іншій поверхні створіть матрицю «Вплив / Інтерес», як показано на малюнку.
3. Обговоріть і розмістіть стікери зі стейкхолдерами у відповідних квадрантах. Деякі стейкхолдери можуть опинитися на межах двох чи більше квадрантів.
4. Обговоріть, як саме практично ви можете взаємодіяти з кожним стейкхолдером відповідно до пропонованих стратегій взаємодії для кожного квадранта.

Опціонально — подумайте, які стейкхолдери (наприклад, 5 найважливіших стейкхолдерів) / стейкхолдери з якого квадранту для вас можуть бути зараз пріоритетними, й напрацюйте план взаємодії із ними.



РИЗИКИ: Не забути про когось зі стейкхолдерів. Для цього після завершення аналізу слід запитати себе: «Чи є ще хтось, дотичний до цієї ситуації, про кого ми не подумали?»



РЕСУРСИ: Стікери, маркери, дошка або інша поверхня для розміщення стікерів

МАТРИЦЯ АНАЛІЗУ ПРОБЛЕМИ / СИТУАЦІЇ

 АНАЛІЗ

- 1 СИТУАЦІЯ/ПРОБЛЕМА
- 2 МЕТА
- 3
 - поточний стан речей
 - визнання
 - аналіз причин
 - обмеження та ризики
- 4 СТЕЙКГОЛДЕРИ
- 5 СПОСОБИ ДОСЯГНЕННЯ МЕТИ
- 6 РЕСУРСИ
- 7 ВАРІАНТИ РІШЕННЯ
- 8 НАСТУПНІ КРОКИ



45-60 хв.



Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні



Етап/Складність



45-60 хв.



1-5 осіб



МЕТА: Проаналізувати проблему / ситуацію.



АЛГОРИТМ ДІЙ:

Індивідуально або в групі заповніть запропоновану матрицю й обговоріть результати; в групі важливо узгоджувати бачення кожного кроку, перш ніж переходити до наступного.

Кроки:

- 1. СИТУАЦІЯ / ПРОБЛЕМА** — коротко опишіть, для чого потрібно знайти рішення.
- 2. МЕТА** — опишіть образ результату, якого ви прагнете (звертеся з підходом SMART).
- 3. Заповніть актуальні для аналізу клітинки у зручному порядку:**
 - ПОТОЧНИЙ СТАН РЕЧЕЙ:**
Опис фактів і контексту. Які погляди на питання / проблему в різних сторін.
 - ВИЗНАННЯ:**
Хто визнає проблему? Хто готовий її обговорювати?
 - АНАЛІЗ можливих ПРИЧИН** проблеми / джерел ситуації:
- Чому така ситуація склалася?
Зважайте зокрема на причини, безпосередньо пов'язані з ситуацією, а також ті, що перебувають поза нею, але мають на неї вплив.
 - ОБМЕЖЕННЯ, ПЕРЕШКОДИ й РИЗИКИ**, які варто взяти до уваги, та можливі кроки / варіанти їх зміни / мінімізації.
- 4. СТЕЙКГОЛДЕРИ** — проаналізуйте поле стейкхолдерів. Для цього використайте окремі інструменти аналізу стейкхолдерів, наявні в цьому наборі карток. Подумайте, з ким можна й варто об'єднати зусилля.
- 5. Які є СПОСОБИ** досягти мети / розв'язати ситуацію?
- 6. РЕСУРСИ**
 - 6.1. Які ресурси у вас наявні зараз.
 - 6.2. Які ресурси необхідні для реалізації кожного варіанту рішення.
- 7. ОБРАНИЙ ВАРІАНТ РІШЕННЯ** — оберіть варіант рішення, який ви вважаєте найвдалішим.
- 8. НАСТУПНІ КРОКИ** — домовтеся з групою та зафіксуйте — хто, що й коли має зробити для розв'язання проблеми / втілення рішення.



РИЗИКИ:

Іноколи наявна не вся інформація для заповнення, тому доводиться робити припущення; й перевіряти їх, коли й де це можливо.



РЕСУРСИ:

Папір, маркери

RITUAL DISSENT

☑ АНАЛІЗ ☑ ОЦІНЮВАННЯ

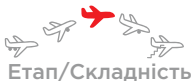


30-60 хв.



ОБСЕ

Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні



30-60 хв.



6-20 осіб



МЕТА: Проаналізувати напрацьовані варіанти, отримати зворотний зв'язок та ідеї щодо покращення запропонованого



АЛГОРИТМ ДІЙ:

Ця техніка досить гнучка, її можна використовувати і для напрацювання певних ідей та їх оцінювання, й для інших цілей. «Ритуалом» є розвертання доповідача спиною, коли ідею критикують.

1. Організуйте кожну мінігрупу (3-5 осіб) за окремим столом на відстані одна від одної.
2. Задайте контекст і запитання для обговорення, ознайомте групу з кроками та правилами обговорення. Запропонуйте мінігрупам попрацювати над варіантом / ідеями для рішення, обрати «доповідача».
3. Доповідачі переходять до інших груп і впродовж 3 хв озвучують ідею, яку напрацювала група. Учасники мінігрупи слухають мовчки.
Опціонально: дайте мінігрупам ще 1-2 хв, щоб зрозуміти ідею й озвучити запитання до доповідача.
4. Задайте структуру зворотного зв'язку, наприклад: озвучити два моменти, чому ця ідея спрацює, або які вона має переваги (доповідач сидить обличчям до групи) та озвучити один мінус / ризик запропонованої ідеї (доповідач сидить спиною).
5. Доповідачі можуть поміняти кілька столів.
6. Доповідачі повертаються до своїх мінігруп і повідомляють почуте від інших, група обговорює й ухвалює рішення, як вона допрацює ідею / варіант розв'язання.
7. Презентація мінігруп, обговорення великою групою.



РИЗИКИ: Стежте, щоб обговорення не перейшло на особистості, й закликайте критикувати не людину, а ідею. Для цього важливо дотримуватися «ритуалу»



РЕСУРСИ: Папір, маркери, фліпчарт (для презентацій)

5P

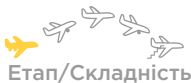
☑ АНАЛІЗ



30-90 хв.



Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні



Етап/Складність



30-90 хв.



1-5 осіб



МЕТА: Якісно проаналізувати контекст і підготуватись до заходу / низки заходів



АЛГОРИТМ ДІЙ:

1. Використовуйте зручну візуалізацію — фасилітаційну стіну, фліпчарт або аркуші паперу, проаналізуйте такі аспекти майбутнього заходу.
 - **Purpose Мета** — Навіщо цей захід? Яка його кінцева мета? Чому ви вирішили організувати захід? Що свідчить про те, що він потрібен?
 - **Product Продукт** — Що ви хочете здобути як кінцевий результат? Тут також допоможе концепція «3Н»: hands, hearts, heads — розуміння, що залишиться в учасників після заходу, чого раніше в них не було:
 - у руках — які роздаткові матеріали і в якому вигляді потрібні аудиторії, які матеріали мають з'явитися в учасників після заходу;
 - у серцях — емоції / переконання: з яким емоційним «післясмаком» ви хочете, щоб пішли ваші учасники;
 - у головах — знання, що основне ви хочете, щоб ваші учасники запам'ятали з цього заходу.
 - **Participants Учасники** — На кого вплине результат заходу? Який їхній рівень залучення потрібен? Чия участь критично важлива?
 - **Probable issues Можливі питання / перепони** — тут варто звернути уваги на три аспекти:
 - Питання — що має бути розглянуто впродовж зустрічі.
 - «Перепони» — складні питання, які треба обговорити, але вони можуть «розхитати» процес, їх обговорення потребує належної обачності.
 - «Подразники» — аспекти, які напряду не стосуються теми, але можуть проявитися під час обговорення.
 - **Process Процес** — Який формат процесу варто обрати, зважаючи на попередні складові? Які питання адресувати для роботи учасників? Які інструменти роботи використовувати?



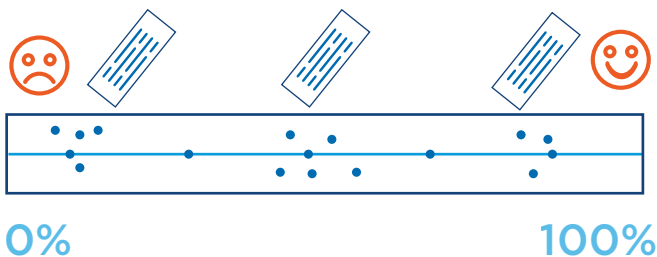
РИЗИКИ: Нечітка мета, нечіткий продукт, недостатньо інформації щодо можливих проблемних питань



РЕСУРСИ: Папір, маркери

ТРЕЙЛЕР

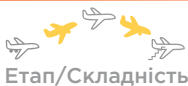
☑ АНАЛІЗ



15-30 хв.



Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проєктів в Україні



Етап/Складність



15-30хв.



5-20 осіб



МЕТА: Зробити швидкий зріз досвіду / ставлення учасників до певного питання та/або їх залучення до обговорення



АЛГОРИТМ ДІЙ:

1. Підготуйте ключове питання й розмістіть його на фасилітаційній тканині / іншій вертикальній поверхні. Нижче розташуйте горизонтальну шкалу для голосування та означення крайніх меж. Крайні межі можуть бути 0/100, +/-, подобається / не подобається тощо. Ключове питання та означення крайніх меж на початку слід розмістити зворотною стороною до учасників.
2. Презентуйте учасникам питання та означення крайніх меж для голосування. У ході вашої презентації перегортайте їх лицевою стороною до учасників.
3. Попросіть учасників проголосувати, означивши свій досвід у поставленому питанні на шкалі. Це можна зробити мітками для голосування або маркерами. Один учасник — один голос. Заохочуйте учасників голосувати швидко.
4. Після завершення голосування обговоріть з учасниками отриману спільну картину.
5. Попросіть кількох прибічників думок, близьких до крайніх меж шкали, коротко прокоментувати свій вибір (це добровільно, тому не примушуйте учасників, якщо вони не виявляють бажання). Зафіксуйте ключові тези коментарів на картках і розмістіть їх біля відповідних міток.
6. Підбийте підсумки голосування, окресліть, де сконцентровано найбільше відповідей учасників і найнаближеніші до країв шкали відповіді учасників.

ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ:

Навіть якщо більшість голосів учасників опинилися близько до одного краю шкали, все одно важливо обговорити причини вибору, бо вони можуть бути різними для різних учасників.



РИЗИКИ:

Неточно сформульоване питання й межі можуть призвести до різного розуміння учасниками, що треба оцінити, тому важливо мати якісно сформульоване питання та окреслені крайні межі



РЕСУРСИ:

Папір (для фліпчарту), папір кольоровий, мітки для голосування, маркери, фасилітаційна тканина

4L

☑ АНАЛІЗ ☑ ОЦІНЮВАННЯ

LIKED СПОДОБАЛОСЬ	LONGED FOR ХОТИЛОСЯ Б БІЛЬШЕ
LOATHED НЕ СПОДОБАЛОСЬ	LEARNED НАВЧИЛИСЬ



45-60 хв.



Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні



Етап/Складність



45-60 хв.



3-20 осіб



МЕТА: Дати можливість учасникам разом проаналізувати досвід і зробити висновки на майбутнє. Може слугувати також основою для аналізу роботи фасилітатора



АЛГОРИТМ ДІЙ:

1. Підготуйте простір і матрицю з назвами кластерів, як на малюнку.
2. Якщо в групі понад 8 учасників, об'єднайте їх у мінігрупи по 4-5 осіб. Кожна мінігрупа має працювати за окремим столом.
3. Допоможіть учасникам пригадати основні етапи заходу /проекту, щодо якого здійснюється рефлексія, запишіть їх на помітному для всіх учасників місці.
4. Презентуйте учасникам матрицю для заповнення та поясніть значення кожного кластера:
 - **LIKED СПОДОБАЛОСЯ** — що учасникам сподобалося в ході роботи над проектом і що вони вважають корисним, щоб і далі робити у схожих проектах.
 - **LOATHED НЕ СПОДОБАЛОСЯ** — що учасникам не сподобалося в ході виконання проекту, що ускладнювало їхню роботу й чого вони не хотіли б повторювали у схожих проектах.
 - **LONGED FOR ХОТИЛОСЯ Б БІЛЬШЕ** — чого учасники хотіли б, щоб було або було більше під час роботи над проектом.
 - **LEARNED НАВЧИЛИСЯ** — чого учасники навчилися з успіхів і помилок під час роботи над проектом.
5. Дайте учасникам час подумати над кожним запропонованим кластером. Якщо вони працюють у мінігрупах, попросіть їх обмінятися думками в такій групі.
6. Озвучте необхідну кількість карток по кожному кластеру для кожної групи або від кожного учасника та дайте час на їх написання. Одна ідея — одна картка.
7. Запросіть учасників презентувати напрацювання та виклеїти картки / стікери на матриці.
8. Обговоріть з групою здобутий результат та за потреби зафіксуйте рішення на майбутнє.



РИЗИКИ: Стежте аби учасники обговорювали саме досвід, а не переходили на особистості.



РЕСУРСИ: Фасилітаційна тканина або фліпчарт, картки або стікери, маркери

ДІАГРАМА СЕРЕДОВИЩА

☑ ПЛАНУВАННЯ

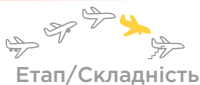


30-60 хв.



ОБСЄ

Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні



Етап/Складність



30-60 хв.



1-16 осіб



МЕТА: Узгодження спільного бачення й розуміння необхідних кроків та дій, які треба здійснити при реалізації дещо невизначених чи розмитих завдань, формування та визначення пріоритетів спільних кроків



АЛГОРИТМ ДІЙ:

1. За допомогою мозкового штурму чи іншого методу визначте всі можливі кроки та дії, які слід реалізувати для розв'язання проблеми.
2. Сформууйте «діаграму середовища». Вона складається з двох осей. Перша демонструє впевненість у запропонованому підході чи пропозиції. Друга визначає згоду учасників щодо цього кроку. Поясніть її учасникам і будьте готовими навести приклади.
3. Перенесіть сформовані ідеї чи кроки на стікери / картки. Кожну картку розміщуйте на осях і озвучуйте запитання: Наскільки група впевнена, що цей крок сприятиме розв'язанню проблеми? Наскільки вони впевнені, що саме цей крок є ефективним, чи готові працювати над його впровадженням?
4. Обговорюючи кожную картку, учасники розміщують її на діаграмі. Після завершення важливо проаналізувати результати й визначити, які саме кроки слід здійснити й реалізувати. А які потребуватимуть додаткових ресурсів чи часу.
5. За потреби допоможіть учасникам структурувати результати в певний план дій з реалізації кроків і пошуку ресурсів, якщо у цьому виникла потреба.



РИЗИКИ:

Зважте, що цей інструмент доцільно використовувати лише за умов узгодженого розуміння групою причин проблеми й контексту. Інакше може виникнути чергова непродуктивна дискусія або й конфлікт

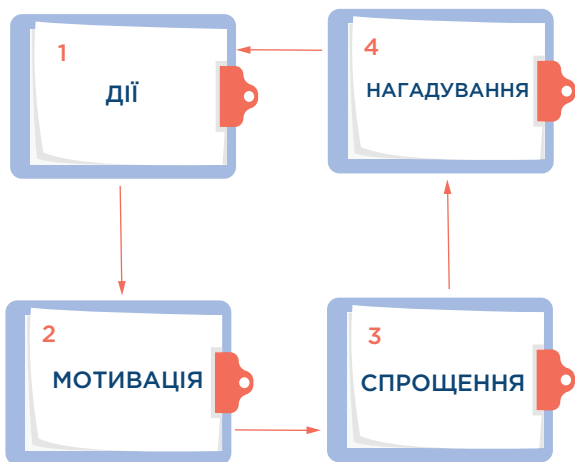


РЕСУРСИ:

Фліпчарт, маркери, картки / стікери, скотч / фасилітаційна тканина

ЗБІЛЬШУЄМО ШАНСИ НА УСПІХ

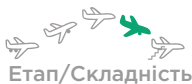
☑ ПЛАНУВАННЯ



45-60 хв.



Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні



45-60 хв.



1-20 осіб



МЕТА: За допомогою обговорення визначити шляхи підвищення досяжності та ефективності розроблених кроків і завдань



АЛГОРИТМ ДІЙ:

1. Визначте тему роботи, завдання чи результат, якого група планує досягти. Розподіліть фліпчарт чи виділіть зони на фасилітаційній тканині: Дії, Мотивація, Спрощення та Нагадування.
2. За допомогою мозкового штурму чи іншого інструменту сформулюйте перелік кроків або завдань які потенційно має / бажає здійснити група. Зафіксуйте їх на картках чи стікерах. Складіть вичерпний перелік блоку Дії.
3. Зачитуйте по одній ідеї / завданню й пропускайте їх через наступні запитання:
 - **Мотивація:** що може спонукати нас виконати цю дію?
 - **Спрощення:** як можна полегшити чи спростити реалізацію цього кроку?
 - **Нагадування:** як не забути, не оминати виконання завдання?
4. Пам'ятайте, що не обов'язково заповнити кожен блок. Але якщо в групі по певній дії не виникло жодної пропозиції, то запитайте, чи справді група хоче її реалізувати.



РЕСУРСИ: Фліпчарт / фасилітаційна тканина, стікери / картки, маркери

ГІБРИДНИЙ МОЗКОВИЙ ШТУРМ

☑ ГЕНЕРУВАННЯ ІДЕЙ



20хв.

Групове
обговорювання
і фіналізація



5хв.

Індивідуальний
пошук ідей на
основі відібраних



20хв.

Групове обговорення
та голосування

Старт



5хв.

Індивідуальний
пошук ідей

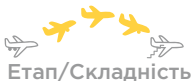


45-60 хв.



ОБСЄ

Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні



Етап/Складність



45-60 хв.



3-20 осіб



МЕТА: Напрацювати нестандартні й інноваційні рішення, залучити команду до спільного напрацювання ідей чи рішень



АЛГОРИТМ ДІЙ:

1. Визначте тему чи проблему, з якою плануєте попрацювати. Озвучте її групі, перевірте узгодженість розуміння теми учасниками.
2. Запропонуйте учасникам індивідуально, в форматі індивідуального мозкового штурму, зафіксувати ідеї, думки, тези, пропозиції чи рішення, які було б корисно застосувати в рамках теми. Дайте учасникам 5 хв і зазначте, що все необхідно фіксувати на папері.
3. Організуйте швидке обговорення та фіксацію на фліпчарті ідей, які учасники згенерували індивідуально. За потреби дайте учасникам змогу прояснити в ініціатора ідеї можливі неточності.
4. Проведіть голосування за найперспективніші з погляду учасника ідеї. Учасник має 3-5 голосів, які він може розмістити у форматі «один голос — одна ідея». Усі голоси використовувати не обов'язково.
5. Сформууйте перелік ключових для групи ідей. Бажано обрати 5-7 ідей, які набрали більшість голосів. Зафіксуйте їх і надайте учасникам 5 хв на індивідуальний мозковий штурм пропозицій та ідей, спрямованих на реалізацію визначеного переліку.
6. Організуйте презентацію та групове обговорення напрацьованих ідей. За потреби допоможіть групі випрацювати критерії для обрання ідей щодо подальшого втілення.



РИЗИКИ:

Важливо забезпечити озвучення всіх ідей, які учасники напрацьовували під час індивідуальної роботи. Іноколи сором'язливі чи невпевнені учасники не мають достатньої впевненості, щоб їх озвучити

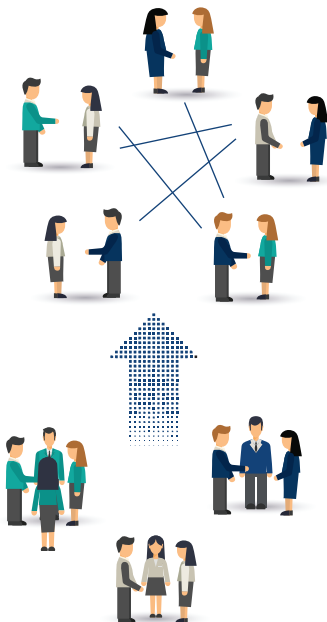
ГРУПОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ

☑ АНАЛІЗ

АНАЛІЗ

РЕСУРСИ

РИЗИКИ

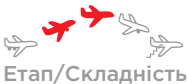


60 хв.



ОБСЄ

Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні



Етап/Складність



60 хв.



15-20 осіб



МЕТА: Зібрати оцінювання й бачення комплексної проблеми членами групи, налаштувати взаємодію між учасниками



АЛГОРИТМ ДІЙ:

1. Визначтеся з формулюванням теми чи проблеми. Пересвідчіться, що учасники не мають різночитань або кардинально різного її бачення. Виокремте ключові блоки й тематику проблеми.
2. Сформуйте мінігрупи з учасників пропорційно до кількості блоків. Рекомендована кількість — 3-4 особи.
У мінігрупах учасники узгоджують своє бачення проблеми чи ситуації, а також визначають, кого саме їм треба опитати для розуміння проблеми та які запитання можуть у цьому допомогти.
3. За форматом «броунівського руху» запустіть процес опитування учасниками одне одного. Вони мають не тільки зібрати якомога більше інформації, а й надати змістовні відповіді представникам інших груп. Рекомендуйте учасникам зазначати, якщо їх уже опитували з певних питань, щоб уникати дублювання. Відповіді фіксуйте.
4. Поверніть учасників у мінігрупи, запропонуйте поділитися результатами та сформувані презентацію напрацювань.
5. Організуйте презентацію, обговорення й аналіз результатів.



РИЗИКИ:

Учасники мають володіти інформацією про тему й бути зацікавленими в її розв'язанні. Цей інструмент дає змогу розглянути проблему з різних боків та аспектів



РЕСУРСИ: Фліпчарт, маркери

ГАЛЕРЕЯ ІДЕЙ

☑ ПРЕЗЕНТАЦІЯ

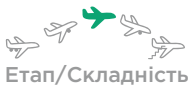


20-30 хв.



ОБСЕ

Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні



20-30 хв.



10-30 осіб



МЕТА: Швидко представити напрацювання малих груп іншим групам



АЛГОРИТМ ДІЙ:

- 1.** Розташуйте всі фліпчарти з напрацюваннями малих груп на стінах або інших вертикальних поверхнях на достатній відстані один від одного.
- 2.** Запропонуйте по одній людині від групи залишитися поряд з напрацюваннями своєї групи й представляти їх іншим групам.
- 3.** Запропонуйте групам у довільному порядку переміщатися між напрацюваннями, запитуючи деталі в представників груп, які залишилися біля напрацювань. Можна запропонувати представникам на стікерах дописувати питання / ідеї від інших груп і додавати їх на фліпчарти.
- 4.** Коли всі скористаються можливістю ознайомитися з напрацюваннями груп, у спільному колі обговоріть враження й результати роботи в малих групах, схоже та відмінне тощо.



РИЗИКИ: Щоб уникнути скупчення, можна задавати фіксований час для ознайомлення й переходу або допомагати групам рухатися рівномірно. Якщо бачите вільний фліпчарт і представника — спрямуйте до нього



РЕСУРСИ: Фліпчарти, маркери, стікери

АЙСБЕРГ

☑ АНАЛІЗ

СТОРОНА 1 СТОРОНА 2



ПОЗИЦІЯ

Що сторона заявляє, вимагає

ІНТЕРЕСИ

Підстави, причини того, про що сторона заявляє.
Прояснюється питанням «чому? Що це для вас означає?» до позиції

ПОТРЕБИ

Те, що стороні потрібно.
Прояснюється питанням «чому це для вас важливо?»



30 хв.



ОБСЕ

Організація з безпеки та співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні



Етап/Складність



30 хв.



1-3 осіб



МЕТА:

Айсберг — аналітичний інструмент, що допомагає зрозуміти, які інтереси й потреби перебувають за позиціями конфліктних сторін / стейкхолдерів, й виявити зони перетину цих інтересів. Інструмент буде корисним у підготовці заходу — у формуванні структури групи, змісту та дизайну зустрічі



АЛГОРИТМ ДІЙ:

1. Оберіть проблемну ситуацію чи конфлікт, що потребує прояснення. Упевніться, що маєте достатньо інформації для роботи з темою, зокрема про учасників ситуації та стейкхолдерів довкола проблемного питання.
2. Зафіксуйте для кожної сторони, стейкхолдера / групи стейкхолдера їхні позиції щодо проблеми. Позиції — те, що люди говорять, їхнє бачення шляху розв'язання проблеми.
3. Проаналізуйте й зафіксуйте для кожного стейкхолдера його інтереси — чому вони прагнуть саме такого розв'язання.
4. Проаналізуйте й зафіксуйте для кожного стейкхолдера його потреби, важливі й ціннісні в реалізації їхніх інтересів.
5. Проаналізуйте на рівнях інтересів і потреб спільне для різних сторін або доповнювальне, те, що можна одночасно брати до уваги при розв'язанні проблеми. Спірайтеся на ці висновки при дизайні зустрічі.



РИЗИКИ:

- 1) недостатньо інформації про певного стейкхолдера;
- 2) вплив власного ставлення аналітика до певного стейкхолдера;
- 3) сторони можуть перебувати в затяжному конфлікті й не бути готовими сприймати виділену вами зону спільності.

За змогою перевірте з кожною стороною окремо, чи правильно ви зрозуміли її потреби й інтереси. Але майте на увазі, що це потребує налагодження довіри на початку, оскільки люди не будуть готовими одразу говорити про такі аспекти



РЕСУРСИ:

Аркуш А4, ручка

ЗНАЙОМСТВО

 ВСТУП



20-30 хв.



Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні



Етап/Складність



20-30 хв.



5-20 осіб



МЕТА: Дати учасникам можливість познайомитися, розговоритися, створити неформальну атмосферу, а також виконати роль вступу в тему сесії



АЛГОРИТМ ДІЙ:

1. Є багато варіантів знайомства, залежно від кількості людей, наявності / відсутності попередньої взаємодії учасників, статусу учасників, тривалості сесії тощо / кількості зустрічей групи, ваших завдань як фасилітатора. Варіанти:

А. Запропонуйте учасникам намалювати на аркуші А4 свій портрет лівою рукою й написати життєвий девіз. Презентуйте по колу, прикріплюючи кожен портрет скотчем до стіни.

Б. «Дві правди, одна брехня». Після формального представлення імен запропонуйте учасникам на стікерах / картках написати про себе два правдиві факти й один неправдивий, який може здаватися правдою (умовно, не варто писати «злітав на місяць у 7-му класі»). У визначений час (5-7 хв) кожен має поспілкуватися з якомога більшою кількістю людей — вгадати їхні неправдиві «факти» та презентувати свої. Того, хто вгадає найбільше неправдивих «фактів», слід відзначити.

В. Запропонуйте учасникам назвати своє ім'я, інституцію чи організацію, яку вони представляють, та якусь особисту характеристику, рису, що починається з тієї самої літери, що й ім'я.



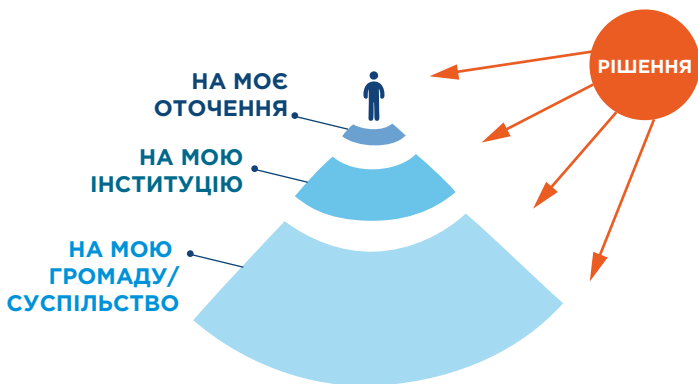
РИЗИКИ: Крім бейджів можна використати паперовий скотч, на якому написати ім'я та приклеїти на одяг або згорнути навпіл чи на три частини аркуші А4, які можна поставити перед учасниками з їх іменами



РЕСУРСИ: Аркуші А4 / фліпчарт / картки, маркери

РІВНІ ВПЛИВУ

☑ АНАЛІЗ ☑ ПЛАНУВАННЯ

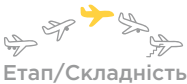


30-60 хв.



ОБСЕ

Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проєктів в Україні



30-60 хв.



5-20 осіб



МЕТА: Аналіз впливу рішення або нормативно-правового документа на різні соціальні рівні та/або групи



АЛГОРИТМ ДІЙ:

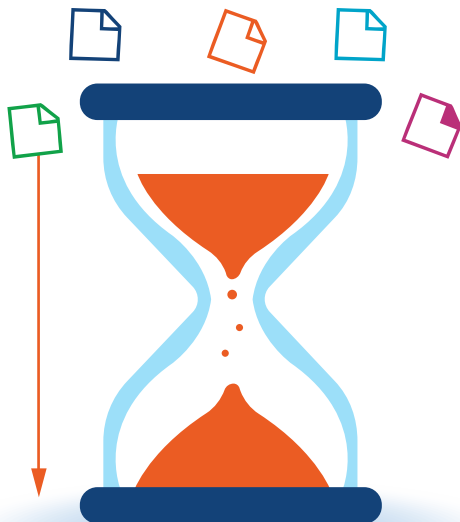
- 1.** Визначте рішення, яке важливо проаналізувати з погляду впливу на різні соціальні рівні або групи зацікавлених. Або тих, хто від цього рішення залежить.
- 2.** Запропонуйте учасникам почати індивідуально з аналізу впливу рішення на себе — власне життя, професійний розвиток, на своє оточення, інституцію, громаду (і територіальну, й інші — етнічні, професійні), а також загалом на суспільство.
- 3.** Далі об'єднайте учасників у малі групи по 4-5 осіб за приналежністю до відповідних груп або змішані, де вони зможуть поділитися своїми думками й розмістити на фліпчарті власні напрацювання (або те, що спільне, або кольоровими стікерами / маркерами позначити міркування учасників різних груп стейкхолдерів).
- 4.** Запропонуйте групам презентувати результати.



РЕСУРСИ: Блокноти, ручки, аркуші фліпчарту, маркери

РОБОТА З ОЧІКУВАННЯМИ

 ВСТУП



20-30хв.



Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні



Етап/Складність



20-30 хв.



5-20 осіб



МЕТА: Зібрати очікування учасників, за потреби адаптувати сесію відповідно до них



АЛГОРИТМ ДІЙ:

1. Збирати очікування можна по-різному, але важливо, щоб кожен мав можливість висловити їх на всю групу чи в малих групах. Варіанти:

А. Якщо учасників небагато, запропонуйте по колу висловитися про таке: «Що було б для мене хорошим результатом сьогоднішньої сесії?» або про щось схоже. Результати зафіксуйте на фліпчарті.

Б. Підготуйте перелік з 3-5 запитань для знайомства — особистих і на тему зустрічі. Сформуйте трійки з учасників, попросіть визначитися, в трійках хто є номером 1, 2 й 3. Запропонуйте представитися та впродовж 3 хв відповісти на перше запитання, наприклад, про самопочуття / щось особисте. Після того попросіть номери 1 перейти в наступну трійку за годинниковою стрілкою. Запропонуйте друге запитання на тему зустрічі. Через 3 хв запропонуйте номерам 2 перейти в іншу трійку проти годинникової стрілки та озвучте третє запитання. Таких ітерацій може бути 3-5, а крок переходу — більшим, щоб перезнайомилися якомога більше учасників. Останнє запитання має бути про очікування від сесії, які трійка напрацьовує й озвучує. Очікування учасники мають зафіксувати на картках або фасилітатор на фліпчарті.

В. Намалюйте пісочний годинник, як на обкладинці картки. Запропонуйте учасникам на стікерах написати очікування (один учасник — один стікер) та озвучити їх. Стікери слід розмістити навколо верхньої частини годинника. У кінці сесії запропонуйте учасникам підійти до годинника, взяти свій стікер і якщо очікування збулися — перемістити його вниз, а якщо збулися частково — перемістити на середину.

Г. Намалюйте дерево. Роздайте стікери у вигляді зелених листочків для фіксування очікувань, які учасники мають озвучити й розмістити на гілках. У кінці сесії запропонуйте учасникам замінити свій листочок на стікер у вигляді яблука, якщо очікування виправдалися, та написати на ньому власний результат сесії (свої «плоди»). Яблука можна розмістити на гілках.



РИЗИКИ:

Прокоментуйте очікування щодо того, наскільки ви зможете на них відповісти, адаптуючи сесію. Чесно скажіть, якщо якісь очікування належать до іншої теми чи сесії



РЕСУРСИ:

Стікери / фліпчарт / картки, маркери

ВІКНО ДЖОГАРІ

☑ АНАЛІЗ ☑ НАЛАГОДЖЕННЯ ДОВІРИ

Я ЗНАЮ,
ІНШІ
ЗНАЮТЬ

Я НЕ ЗНАЮ,
ІНШІ
ЗНАЮТЬ

Я ЗНАЮ,
ІНШІ
НЕ ЗНАЮТЬ

НЕ ЗНАЮ Я,
НЕ ЗНАЮТЬ
ІНШІ



30-45 хв.



ОБСЕ

Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні



Етап/Складність



30-45 хв.



6-20 осіб



МЕТА: Проаналізувати «сліпі зони» у проблемі, а також порівняти бачення проблеми в різних групах стейкхолдерів



АЛГОРИТМ ДІЙ:

1. Оберіть проблемну ситуацію чи тему, важливу для двох сторін або стейкхолдерів. Допоможіть групі визначитися, хто з якого боку в групі перебуває та з яким баченням прийшов. Якщо вся група по один бік питання, допоможіть визначитися, бачення якого іншого стейкхолдера важливо проаналізувати.
2. У перший квадрант упишіть інформацію, яку з проблеми мають усі, або спільне бачення певного аспекту проблеми.
3. У другий квадрант впишіть інформацію, якою володієте ви, але якої не знає обраний стейкхолдер. Або ваше бачення, що відрізняється від бачення стейкхолдера.
4. У третьому квадранті розташуйте те, що, на вашу думку, знає / бачить другий стейкхолдер, але чого не бачите ви.
5. У четвертому квадранті розташуйте те, чого не знаєте ні ви, ні другий стейкхолдер. Проаналізуйте з групою виявлені «сліпі зони».
6. Допоможіть групі сформулювати комплексне бачення ситуації, знань про неї, те, які аспекти збігаються та які суперечності ключові, а також що можна зробити з цими «сліпими зонами» й суперечностями.



РИЗИКИ:

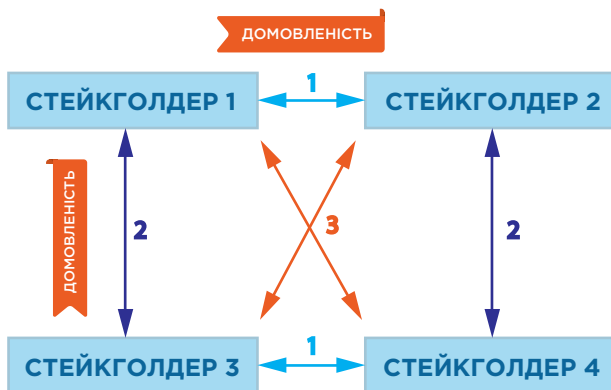
Цей інструмент передбачає два різні бачення та двох різних стейкхолдерів. Обое можуть бути представлені в групі або якщо група представляє одного, то з нею слід узгодити, ким є другий, хто є «вони». За наявності представників другого стейкхолдера можна прояснювати й зіставляти результати роботи, щоб уточнити, хто якою інформацією або баченням проблеми володіє



РЕСУРСИ: Фліпчарти, маркери

ПЕРЕГОВОРИ

☑ АНАЛІЗ ☑ ПЛАНУВАННЯ

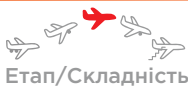


60-90 хв.



ОБСЕ

Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні



Етап/Складність



60-90 хв.



12-24 осіб



МЕТА: Напрацювання можливих домовленостей між групами стейкхолдерів, яких має бути 3 або 4



АЛГОРИТМ ДІЙ:

1. Визначте питання, до якого дотичні 4 групи стейкхолдерів, що у вас представлені.
2. Запропонуйте групам зібратися в чотирьох кутках приміщення. Назви груп розмістіть по кутках стіни на аркушах А4.
3. Запропонуйте кожній групі стейкхолдерів напрацювати очікування щодо інших 3-х груп (зазвичай до 3-х очікувань до кожної, за наявності часу кількість можна не обмежувати) та пропозиції, які кожна група може запропонувати від себе кожній іншій.
4. Проведіть три раунди перемовин, де групи зустрінуться попарно й проговорять свої пропозиції відповідній групі й очікування від неї. Ті пункти, які в переговорах інша сторона погодилася виконати / взяти до уваги, слід зафіксувати на картках у форматі «стейкхолдер А робить те-то».
5. Раунди:
 1. Стейкхолдер 1 — Стейкхолдер 2, Стейкхолдер 3 — Стейкхолдер 4.
 2. Стейкхолдер 1 — Стейкхолдер 3, Стейкхолдер 2 — Стейкхолдер 4.
 3. Стейкхолдер 1 — Стейкхолдер 4, Стейкхолдер 2 — Стейкхолдер 3.
6. Після кожного раунду групи презентують свої домовленості, їхні картки розмістіть на стіні вздовж відповідних стрілок (див. малюнок).

Допоможіть групі відрефлексувати, зони сходження домовленостей, оцінити їх реалістичність або те, що полегшувало / ускладнювало перемовини.

ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ:

Допомагайте групам якомога конкретніше формулювати очікування, пропозиції та домовленості. Якщо стейкхолдерів 3, то переговори відбуваються по черзі між різними стейкхолдерами



РЕСУРСИ: Картки, маркери, 4 аркуші А4

РЕФЛЕКСІЯ НА СЕСІЮ

☑ ПОСТСУПРОВІД

	ДО	ПІСЛЯ
ЗМІСТ		
ПРОЦЕС		
ВІДНОСИНИ		



30 хв.



ОБСЄ

Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні



Етап/Складність



30 хв.



1-2 осіб



МЕТА: Рефлексія дій фасилітатора ПІСЛЯ проведеної фасилітованої сесії або підготовки ДО неї



АЛГОРИТМ ДІЙ:

Рефлексія дій фасилітатора ПІСЛЯ проведеної фасилітованої сесії або підготовки ДО неї.

Проаналізуйте проведenu сесію (або сесію, яку готуєте), спираючись на такі запитання:

Зміст

До Чи знаю я контекст та чи достатньо розумію ситуацію?
Чи вдалося узгодити з замовником й іншими стейкхолдерами мету зустрічі, зміст та очікувані результати?

Після Чи прояснив я мету дискусії?
Чи вдалося допомогти групі узгодити бачення й оцінку ситуації, можливі варіанти рішень?
Чи використовував я ті типи запитань, які відповідали конкретному моменту в процесі? Чи допомагали мої коментарі процесу та групі фокусуватися на темі зустрічі й завданнях?
Чи вдалося мені допомогти групі досягти задовільних результатів або висновків?

Процес

До Чи вдалося мені знайти або створити відповідні ресурси: простір, матеріали для проведення тощо?
Чи вдалося мені розробити структурований (але гнучкий) план для сесії? Чи маю я варіанти різних етапів сесії?

Після Чи вдалося залучити всіх учасників до процесу?
Чи вдалося мені тримати групу на шляху досягнення її цілей у визначений час?

Відносини

До Чи достатньо в мене інформації про відносини учасників зустрічі, щоб розуміти можливі або наявні конфлікти?

Після Чи вдалося мені слухати активно й безоцінково та створювати умови для інших членів групи слухати так само? Чи вдавалося перефразовувати ідеї та пропозиції учасників?
Чи вдалося мені утримувати групову дискусію без домінування одного або двох учасників? Чи вдалося запросити мовчазних учасників зробити свій внесок?
Чи вдавалося утримувати конфлікти, що виникали, від переходу на особистості та спрямовувати групу на розв'язання завдань?

За результатами рефлексії визначте, що варто адаптувати на наступну сесію, що залишити, бо воно добре працює, від чого відмовитися й на що звернути увагу при підготовці та в процесі.

ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ:

Дуже важливо не піддаватися узагальненій самокритиці. Оскільки кожна сесія унікальна й часто потребує гнучкості, оцінюйте те, що справді добре вдалося, а не те, як сильно довелося відхилитися від попереднього плану.

КЛЮЧОВЕ ПИТАННЯ

☑ ВІЗІЯ



10-20 хв.



ОБСЕ

Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні



Етап/Складність



10-20 хв.



1-2 осіб



МЕТА: Допомогти сформулювати ключове питання як рамку для спрямування обговорення, щоб зробити його ефективним і сфокусованим



АЛГОРИТМ ДІЙ:

1. Щоб дійти до формулювання ключового питання, індивідуально або з колегою, подумайте про таке:
 - Тема чи сфера проблеми — про що взагалі йдеться?
 - Раціональна мета — «сухий залишок», що ви хочете отримати в результаті сесії?
 - Емоційна мета — що ви хочете, щоб учасники відчули під час сесії та з яким емоційним настроєм з неї пішли?
 - Зацікавлені сторони — на кого вплине результат сесії?
 - Учасники сесії — хто саме в ній має взяти участь?
 - Географічне охоплення й часові рамки — чи стосується обговорюване питання всієї України / окремих областей / інших країн? Про який часовий горизонт ідеться для роздумів над питанням — найближчий рік, три роки чи іншу кількість часу?
2. На базі відповідей на ці запитання сформулюйте ключове запитання, яке відображало б основні важливі задачі й рамку обговорення. Наприклад: «Що ми як жителі громади селища А та громади селища Б можемо зробити, щоб у нашій спільній ОТГ впродовж найближчого року з'явився обладнаний пункт надання первинної медичної допомоги?».
3. Коли проводите сесію й розпочинаєте роботу з такого запитання, важливо проговорити з учасниками чи не кожне слово в ньому, щоб усі перебували в єдиному смислового полі й розуміли, про що йдеться. У наведеному прикладі це могло би бути уточнення: «Ми як жителі» — тобто це обсяг можливостей лише жителів і того, що вони можуть зробити, або «обладнаний пункт надання первинної медичної допомоги» — що таке первинна медична допомога? Що означає «обладнаний пункт»? Яка матеріально-технічна база потрібна? Який персонал там має бути?» та інші уточнення.



РИЗИКИ: Неякісно сформульоване ключове запитання може спрямувати групу в хибному напрямі



РЕСУРСИ: Папір, маркери

СТРУКТУРА ПІДГОТОВЧОЇ ЗУСТРІЧІ

☑ АНАЛІЗ ☑ ПЛАНУВАННЯ



30-90 хв.



ОБСЕ

Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні



Етап/Складність



30-90 хв.



1-2 осіб



МЕТА: За допомогою цього інструменту можна познайомитися з учасниками й підготувати їх до зустрічі чи процесу, в якому вони братимуть участь, прояснити певні аспекти, гіпотези та проблемні питання, що можуть виникнути під час неї та стан відносин між стейкхолдерами



АЛГОРИТМ ДІЙ:

При підготовці до заходу окремо з кожним учасником / стейкхолдером / з групою учасників з однієї організації або сектору проговоріть такі основні аспекти:

- хто загалом буде присутнім на зустрічі та хто буде присутнім від цього стейкхолдера; які взаємовідносини між учасниками зустрічі;
- питання, заплановані до обговорення; бачення стейкхолдера щодо цих питань;
- формат, ролі учасників та інші деталі зустрічі; окрему увагу слід приділити ролі фасилітатора — чого від вас очікувати та чого очікувати не варто;
- можливі запити до стейкхолдера як підготовка до зустрічі — підготувати певну інформацію або уточнити деякі дані.

Ця структура є певним кістяком, який учасники можуть доповнювати й адаптувати до кожного конкретного кейса.

Можливо, з деякими учасниками слід проговорити окремі додаткові аспекти — подумайте про це.

ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ:

Краще проводити такі зустрічі з усіма учасниками.



РИЗИКИ:

Сторони можуть спробувати використовувати їх як можливість залучити вас на «свій бік», тому важливо дотримуватися нейтральності й пояснювати свою роль у процесі.

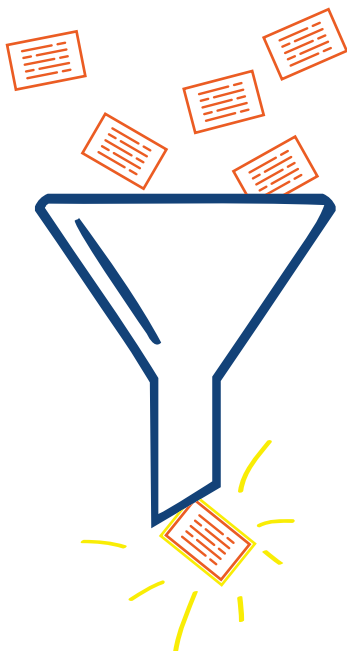
Порушення конфіденційності сторонами й некерована передача чутливої інформації — наприкінці зустрічі наголосіть на конфіденційності обговорюваного (доречно межі обирайте відповідно до вашої ситуації)



РЕСУРСИ: Папір, ручка або гаджет для нотаток

КРИТЕРІЇ УХВАЛЕННЯ РІШЕННЯ

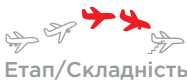
☑ АНАЛІЗ



30-60 хв.



Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні



Етап/Складність



30-60 хв.



3-20 осіб



МЕТА: Допомогти групі погодити умови для оцінювання напрацьованих варіантів рішення й визначити найкраще рішення, зважаючи на те, що важливо учасникам



АЛГОРИТМ ДІЙ:

1. Підготуйте напрацьовані ідеї варіантів рішення — запишіть на окремих картках / аркушах та озвучте їх групі. Розмістіть так, щоб мати достатньо місця біля кожного варіанту прикріпити додаткові картки / аркуші.
2. Запропонуйте групі подумати над критеріями, важливими для ухвалення рішення, зважаючи на подальші плани розвитку й контексту / умов, у яких їх буде реалізовано. Запишіть напрацьовані ідеї на фліпчарті або на окремих картках.
3. Опціонально: якщо критеріїв багато — запропонуйте групі обрати 3-5 найголовніших, АБО ранжувати, АБО об'єднати частину критеріїв.
4. Запропонуйте групі оцінити кожен напрацьований варіант на відповідність критеріям, зафіксуйте результати на картках або аркушах та розмістіть біля кожного варіанту.
5. Обговоріть з групою здобутий результат. Перевірте чи результат, що виявився найкращим з огляду на критерії, справді такий, який група бажає виконувати далі. Якщо ні — обговоріть, що ще групі важливо для ухвалення рішення та внесіть це як додаткові критерії для оцінювання рішень. Повторіть крок 4.

ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ:

Легше і зрозуміліше для групи використовувати ті критерії, які можна обрахувати (час, гроші). Водночас не забувайте про психологічні складові й обговоріть, що в ці критерії вкладає група, й також додайте їх у перелік



РИЗИКИ:

Зазвичай до цього часу учасники вже втомлені й не завжди налаштовані на глибоку роботу. Варто на початку зустрічі попередити про такий етап та/або зробити перерву перед обговоренням критеріїв вибору рішення.

Пам'ятайте, що під одним критерієм різні учасники можуть мати на увазі різне, тому важливо з'ясувати, що вкладають у кожний критерій



РЕСУРСИ:

Фасилітаційна тканина, аркуші фліпчарту / аркуші А4 / картки, маркери

МАТРИЦЯ РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМ

☑ АНАЛІЗ

☑ ПЛАНУВАННЯ

1.

10 ХВ

ПРОБЛЕМА

3.

10 ХВ

ІДЕАЛЬНА
КАРТИНКА

2.

10 ХВ

ЯКЩО ВИРІШУВАТИ?
ЯКЩО
НЕ ВИРІШУВАТИ?

4.

30 ХВ

ПЛАН ДІЙ

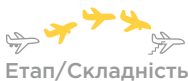


60-120 ХВ.



ОБСЄ

Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні



60-120 хв.



3-20 осіб



МЕТА: Проаналізувати проблему й окреслити план дій щодо її вирішення



АЛГОРИТМ ДІЙ:

1. Підготуйте простір, об'єднайте учасників у мінігрупи по 3-5 осіб, дайте кожній групі по аркушу фліпчарту, розміченому так, як зображено на малюнку.
2. Презентуйте групі матрицю й поясніть послідовність дій.
 - **(Квадрант 1.)** Спочатку учасники мають описати проблему, її поточний стан. З чого вона складається, які має аспекти та зовнішні вияви, що (якщо відомо) є причиною проблеми. Час на роботу — 10-15 хв.
 - **(Квадрант 2.)** Попросіть учасників подумати над такими запитаннями: «Що буде, якщо цю проблему розв'язати?», «Що буде, якщо проблему не розв'язати?». Час на цей крок — 10-15 хв.
 - **(Квадрант 3.)** Попросіть учасників подумати над картинкою «ідеального світу» — що і як буде, коли проблему буде розв'язано. Час на цей крок — 10-15 хв.
 - **(Квадрант 4.)** Учасникам треба попрацювати над планом дій — що зробити, щоб від поточного стану проблеми наблизитися до картинки «ідеального світу». Час на цей крок — 30-45 хв.
3. Запросіть мінігрупи зробити презентацію на загальній групі. Обговоріть, що спільного й відмінного є в баченні учасників щодо опису та стану проблеми й усіх інших запитань. Обговоріть спільний для групи план дій щодо її розв'язання.

У цьому форматі також можна давати на роботу мінігрупам кілька проблем — по одній на групу. Тоді наприкінці вам знадобиться трохи більше часу, щоб обговорити й погодити план дій по кожній проблемі.



РИЗИКИ:

Різне бачення та опис проблеми різними учасниками сесії, а отже — дуже різні бачення наслідків і шляхів розв'язання. Для його мінімізації варто на початку сесії приділити трохи часу опису проблеми, можливо, зробити коротку презентацію



РЕСУРСИ:

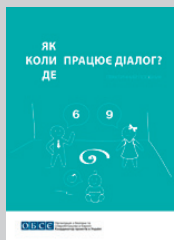
Аркуші фліпчарту, маркери

КОРИСНІ РЕСУРСИ

КООРДИНАТОРА ПРОЕКТІВ ОБСЄ В УКРАЇНІ



**Діалог: навчальні
ресурси**



**Практичний посібник
«Як, де, коли працює
діалог?»**



**Алгоритм та посібник
для публічних
службовців «Діалог у
реформах: інструкція
з експлуатації»**



**Діалог у реформах.
Пояснювальний
мультимедіа**



Розробники і упорядники:



Наталія Безхлібна



Ірина Ейгельсон



Максим Єлігулашвілі



**Візуальне
оформлення:**

Ганна Святненко



**Координація
проекту:**

Ганна Єлісєєва

Матеріали розроблено та видано Координатором проектів ОБСЄ в Україні в межах реалізації проекту «Розбудова спроможності застосовувати діалог для впровадження реформ» у 2021 році. Погляди авторів, висловлені в цих матеріалах, не обов'язково відбивають офіційну позицію Координатора проектів ОБСЄ в Україні. © ОБСЄ 2021.

Усі права захищено. Зміст цієї публікації можна безплатно копіювати й використовувати для освітніх та інших некомерційних цілей за умови посилання на джерело інформації.



Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні