

Єднання
заради дії

Методологія проведення сесії стратегічного планування для Ради ВПО

Матеріали розроблено в рамках програми «Єднання заради дії», яку впроваджують міжнародна організація IREX і благодійна організація «Благодійний фонд "Стабілізуєш суппорт сервісез"» за підтримки Державного департаменту США. Ця програма працює над посиленням стабілізації в Україні через сприяння інтеграції ВПО та підвищення згуртованості громад.

Представлені матеріали дозволяється використовувати лише з навчальною метою. Будь-яке комерційне поширення та використання матеріалів заборонене. Використана методологія розрахована на фасилітаторів/рок із базовими навичками проведення стратегічних сесій для розширення методів їх проведення для вузькоспеціалізованої аудиторії (представників Рад ВПО).



Сайт програми
«Єднання заради дії»:



yednanniazaradydii.org.ua



ЗМІСТ

Перелік скорочень.....	4
Вступ.....	5
1. Основні аспекти стратегічної сесії для Ради ВПО.....	6
1.1 Нормативно-правова база та проведені дослідження у сфері ВПО.....	6
1.2 Етапи проведення сесії стратегічного планування.....	7
1.3 Структура стратегічного плану.....	10
2. Настанови для фасилітаторки/ра.....	11
2.1 Категорії учасників і покрокова підготовка до стратегічної сесії.....	11
2.2 Основні чинники ефективності проведення стратегічної сесії.....	12
2.3 Стадії групи та методи роботи з типами учасників.....	13
Висновок.....	16
Додатки.....	17
Додаток 1. Проект програми сесії стратегічного планування.....	17
Додаток 2. Перелік питань для інтерв'ю з членкинею/ном Ради ВПО.....	19
Додаток 3. Інструменти роботи з групою.....	20
Додаток 4. Довідка членкині/члена Ради ВПО.....	25
Додаток 5. Приклад комунікаційної концепції Ради ВПО.....	26
Додаток 6. Техніка ухвалення рішень «Квадрат Декарта».....	28
Додаток 7. Побудова консенсусу.....	29
Додаток 8. Гра «Бінго».....	30
Додаток 9. Шаблон стратегічного плану.....	31
Додаток 10. Шаблон операційного плану.....	32
Додаток 11. Шаблон адвокаційного плану.....	33



ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ

ВПО – внутрішньо переміщена особа

КМУ – Кабінет Міністрів України

РФ – Російська Федерація

ОМС – органи місцевого самоврядування

ОГС – організації громадянського суспільства

ТГ – територіальна громада

ЦА – цільова аудиторія



ВСТУП

Ради внутрішньо переміщених осіб при місцевих та обласних органах влади (Ради ВПО) – це консультативно-дорадчі органи, які об'єднують внутрішньо переміщених осіб із проактивною громадянською позицією, відповідними знаннями та досвідом, щоб ефективніше захищати права та інтереси ВПО в регіоні. Такі ради діють на добровільних, позапартійних і волонтерських [засадах](#).

Сесії стратегічного планування для Ради ВПО – важливий етап її започаткування та підтримки її діяльності. Основною метою сесій стратегічного планування є визначення функцій Ради ВПО відповідно до її адміністративно-територіального рівня, а також розробка стратегічного і операційного плану на рік.

Перед вами методологія проведення сесій стратегічного планування для Рад ВПО, розроблена в межах [програми «Єднання заради дії»](#), яку в Україні реалізує міжнародна організація IREX разом із благодійною організацією «Благодійний фонд “Стабілізейшен Суппорт Сервісез”» та за підтримки Державного департаменту США. У межах цієї програми створення та підтримку діяльності Рад ВПО розпочато в 25 громадах 15 областей України. У низці громад, включно з обласними центрами, такі ради вже діють; їх успішно підтримують експертки й експерти програми.

Утім, методологію можна використовувати ще й для проведення сесій стратегічного планування Рад ВПО, створених незалежно від зазначеної програми.

Варто зазначити, що кожна група, організація, проект або ситуація може мати унікальні вимоги, обмеження та особливості, тому методологію часом слід адаптувати під конкретні умови.



1. ОСНОВНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОЇ СЕСІЇ ДЛЯ РАДИ ВПО

1.1 Нормативно-правова база та проведені дослідження у сфері ВПО

Що таке Рада ВПО?

Відповідно до [Типового положення](#), Рада з питань внутрішньо переміщених осіб — це консультативно-дорадчий орган при Раді міністрів Автономної Республіки Крим, обласній, Київській та Севастопольській міській, районній державній (військовій) адміністрації, який утворено на підставі розпорядження Ради міністрів Автономної Республіки Крим чи голови місцевої державної адміністрації (начальника військової адміністрації) для участі в реалізації регіональної політики у сфері забезпечення та захисту прав та інтересів внутрішньо переміщених осіб, сприяння діяльності територіальних громад у розвитку ефективних механізмів їхньої адаптації та інтеграції.

До складу ради входять:

- працівниці/ки структурних підрозділів з питань соціального захисту населення, служби у справах дітей, охорони здоров'я, освіти і науки, житлово-комунального господарства, економічного розвитку;
- внутрішньо переміщені особи, в тому числі представниці/ки суб'єктів господарювання, які перемістили свої виробничі потужності та активи;
- по одному представнику / по одній представниці від громадських об'єднань, діяльність яких спрямовано на забезпечення й захист прав внутрішньо переміщених осіб.

Готуючись до сесії стратегічного планування в кожній окремій громаді, варто проаналізувати попередній досвід роботи ініціативної групи, на базі якої було створено або планується створити Раду ВПО:

- публічну інформацію про її діяльність;
- вивчення досвіду попередніх зустрічей та їхніх результатів;
- виявлення потенційних лідерок/рів і отримання від них додаткової інформації.

Рекомендуємо ознайомитися з нормативно-правовою базою та дослідженнями у сфері ВПО.

Нормативно-правова база:

- Закон України [«Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб»](#);
- Закон України [«Про місцеві державні адміністрації»](#);
- Закон України [«Про правовий режим воєнного стану»](#);
- Закон України [«Про місцеве самоврядування в Україні»](#);
- Указ Президента України [«Про утворення військових адміністрацій»](#);



- Розпорядження Кабінету Міністрів України від 7 квітня 2023 р. № 312-р [«Про схвалення Стратегії державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2025 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2023-2025 роках»](#);
- Постанова КМУ від 04 серпня 2023 р. № 812 [«Про затвердження Типового положення про Раду з питань внутрішньо переміщених осіб»](#).

Дослідження у сфері внутрішнього переміщення в Україні:

- Дослідження [«Ставлення, виклики та можливості інтеграції ВПО»](#);
- Аналітичний звіт [«Оцінка потреб та очікувань від майбутнього внутрішньо переміщених осіб та біженців»](#);
- [Дослідження потреб та запитів громад, пов'язаних з викликами, які з'явилися внаслідок повномасштабного вторгнення РФ](#);
- [Дослідження локальних політик і програм: як ВПО долучені до життя громад?](#)

1.2. Етапи проведення сесії стратегічного планування

Мета стратегічних сесій для Рад ВПО — визначити візію, місію та цінності, на основі яких вони працюють, а також цільових аудиторій, із якими вона працюватиме, та її функцій, щоб зрештою розробити стратегічний і операційний плани роботи.

Основним завданням стратегічних сесій є формування стійкого партнерства:

- членкинь і членів ради/групи одне з одним;
- ради з органом місцевого самоврядування / обласною/районною військовою адміністрацією;
- ради з бенефіціарками/рами;
- ради з іншими стейкхолдерами/рами відповідно до специфіки територіальної громади/району/області, де вона функціонує.

Стратегічні напрями формуються за ознаками:

- вирішення проблем ВПО за допомогою державних, обласних і місцевих програм;
- розвитку і підтримки окремих груп, які спроможні посилити соціально-економічний та культурний потенціал регіону й громади;
- формування та розвитку інформаційних платформ для ВПО (про права, захист, підтримку);
- створення майданчиків для партнерства та адвокації;
- організаційного розвитку ради.

Стратегічна сесія проводиться протягом 1 робочого дня й має загальну робочу тривалість 6 годин (із подальшим виконанням групою домашнього завдання / доопрацюванням онлайн). Цю тривалість можна подовжити до восьми годин за



умов готовності ради працювати в подовженому форматі й скорочення тривалості кави-пауз і перерви на обід.

Терміни й формати проведення сесії стратегічного планування може бути змінено відповідно до вимог та особливостей конкретної групи чи організації, ресурсів та інших обставин. Ця методологія дає змогу провести стратегічну сесію онлайн.

Нижче наведено змістові блоки, які має бути включено в програму стратегічного планування. Інструменти для роботи з групою, форми взаємодії, матеріали для учасниць/ків фасилітатор/ка обирає самостійно. Кожен окремий вибір залежить від досвіду й стилю роботи. Всі зазначені вправи є в [додатку](#).

Змістовий блок	Очікувані результати	Пропоновані інструменти роботи / форми взаємодії	Матеріали для учасниць/ків
1. Включення групи до командного стратегування	Учасниці/ки знайомі одне з одним і налагодили між собою контакт. Сформовано правила взаємодії. Учасниць/ків ознайомлено з процесом. Фасилітаторка/р знає про очікування учасниць/ків	Знайомство Збір очікувань, «парковка запитань». Формулювання принципів роботи у рамках стратегічної сесії. Робота у парах, у групах по 3-4 людей	Вітальні плакати, метафоричні картки, «парковка», презентації
2. Формування відповідальності ради за розробку стратегії	Учасниці/ки розуміють ступінь своєї відповідальності за розробку стратегії та операційного плану	Гра «Бінго»	Інструкція до гри. Роздруківки для всіх учасниць/ків
3. Встановлення зв'язку з темою	Учасниць/ків поінформовано про нинішню підтримку ВПО на рівні регіону/громади і обговорено досвід такої підтримки	Виступи спікерів і спікерок з-поміж ОМС або обмін досвідом між ГО, котрі допомагають ВПО. Загальна бесіда (обговорення)	Роздруківки з тезами виступів, цифрами, статистикою. За потреби – презентації спікерів
4. Формулювання візії, місії діяльності ради, а також цінностей, котрі поділяють її члени та членкині	Учасниці/ки формулюють спільне бачення кінцевої мети діяльності ради, а також перелік цінностей (моральних орієнтирів), які поділяють усі присутні	Брейнсторминг. Робота в парах, у групах по 3-4 людини. Рейтингове голосування	Фасилітаційна стіна. Різнокольорові клейкі папірці, маркери, аркуші для фліпчарта
5. Визначення рівня розуміння функцій, діяльності, методів, інструментів та підходів до досягнення цілей серед членів і членкинь ради	Визначено основні й обрано фокусні функції ради на рік роботи, для якого розробляються стратегічний та операційний плани	Сфокусована бесіда. Робота у групах, визначення відповідальних за різні напрями роботи	Картки для модерації, фасилітаційна стіна. Роздруківки із функціями ради, взяті із Положення про роботу ради



6. Визначення цільових аудиторій та стейкхолдерок/рів. Розробка реалістичної та емоційної мети для всіх них	Учасниці/ки визначили стейкхолдерок/рів, залучених до допомоги ВПО, та бенефіціарок/рів такої допомоги. Визначено цілі роботи з кожною цільовою аудиторією	Брейнстормінг. Робота у групах	Картки для модерації. Портрет клієнтки/та. Картки, аркуші для фліпчарта
7. Формулювання ключових повідомлень до кожної з цільових аудиторій	Учасниці/ки сформулювали ключові повідомлення для стейкхолдерок/рів, залучених до взаємодії з радою	Брейнстормінг. Робота в групах. Презентація	Картки для модерації. Картки, аркуші для фліпчарта
8. Формування практичного бачення як індикатора досягнення стратегічних та операційних цілей	Учасниці/ки напрацювали вищенаведені ідеї щодо стратегічних напрямів. Сформовано практичне бачення. Визначено індикатори досягнень	Побудова консенсусу	«Шість капелюхів мислення». Роздруківки з поясненнями вправи. Аркуші для фліпчарта
9. Визначення суспільних благ та соціальних проблем, які будуть у фокусі уваги ради	Визначено суспільні блага та соціальні проблеми, якими опікуватиметься рада протягом року роботи, для якого розробляються стратегічний та операційний плани	Брейнстормінг. Робота у парах та у групах	«Світове кафе». Аркуші для фліпчарта, маркери
10. Визначення цілей, напрямів та формування стратегічного плану на рік	Сформовано стратегічний план	Планування дій GROW. Квадрат Декарта	Картки для модерації, фасилітаційна стіна
11. Розробка операційного плану на рік	Розроблено операційний план	Самостійна робота з підтримкою фасилітаторки/ра онлайн	Шаблон операційного плану.

Включення блоків до програми проведення стратегічної сесії залежить від рівня інституційної спроможності ради та ефективності взаємодії у групі. Якщо члени/кині ради вже знайомі між собою й проводили спільні засідання, фасилітатор/ка може скоротити блок № 1 за рахунок вправ на знайомство, а також опустити блок № 3 «Встановлення зв'язку з темою».

Якщо ж зустріч на стратегічній сесії перша з моменту утворення Ради ВПО, рекомендовано опустити блоки № 7 «Формулювання ключових повідомлень до кожної з цільових аудиторій» та № 9 «Визначення суспільних благ і соціальних проблем, які будуть у фокусі уваги Ради» з огляду на важливість та інтенсивність першого блоку. До програми розширеної стратегічної сесії можна включити всі блоки. В обох випадках одинадцятий блок віддається на домашню самостійну роботу. Члени й членкині ради можуть обрати зручний формат роботи над операційним планом (офлайн або онлайн) і за потреби залучати до цієї роботи фасилітатора чи фасилітаторку стратегічної сесії.



1.3. Структура стратегічного плану

Після завершення сесії стратегічного планування група отримує домашнє завдання, яке передбачає:

- підготовку операційного плану за шаблоном (можливе перенесення шаблону та його заповнення за допомогою Google-документу чи [дошки Miro](#));
- перегляд пропонує під час стратегічної сесії цілей та індикаторів їхнього досягнення і визначення кола питань, для яких потрібна адвокація;
- підготовку [адвокаційного плану за шаблоном](#).

Отже, структура стратегічного плану, створеного в рамках стратегічної сесії, така:

1. Особливості створення конкретної ради
2. Головні проблеми ВПО в регіоні/громаді за визначенням учасниць та учасників зустрічі, зафіксовані у рамках стратегічної сесії, а також перелік суспільних благ, які підсилюватиме Рада ВПО, та перелік соціальних проблем, котрі потребують вирішення за участі Ради ВПО.
3. Візія й місія діяльності Ради, а також цінності, що їх поділяють члени та членкині Ради ВПО.
4. Функції ради за самовизначенням.
5. Короткий опис цільових груп і стейкхолдерок/рів, а також раціональна та емоційна мета роботи з ними та ключові повідомлення, котрі Рада ВПО буде їм адресувати.
6. Опис елементів практичного бачення за змістом і ролі індикаторів досягнення цілей за стратегічними напрямками.
7. Зміст і цілі стратегічних напрямів.
8. Короткі рекомендації щодо організаційного розвитку Ради та подальшої комунікації.

Шаблон стратегічного плану є в додатках.



2. НАСТАНОВИ ДЛЯ ФАСИЛІТАТОРКИ/РА

2.1. Категорії учасників і покрокова підготовка до стратегічної сесії

Учасницями/ками стратегічної сесії можуть бути:

- членкині та члени Ради ВПО;
- посадові особи ОМС, державної (військової) адміністрацій;
- представниці й представники партнерських державних, бюджетних та недержавних установ, переміщеного бізнесу, громадських об'єднань;
- бенефіціарки/ри (ВПО);
- інші партнерки/ри й зацікавлені особи.

Рекомендовано запрошувати представниць/ків бенефіціарів, якщо вони:

- активно залучені до діяльності ради;
- є носіями практичного досвіду, пов'язаного з діяльністю ради.

Учасниці/ки мають багато фахових знань і досвіду, дуже корисного під час стратегічного планування. Щоб скористатися цим ресурсом, фасилітаторка чи фасилітатор:

- дає можливість розмірковувати над власним досвідом і представити його групі;
- будує логічну структуру роботи групи (готує програму сесії, яка ґрунтується на послідовності кроків до досягнення мети), добирає необхідні матеріали, які роблять взаємодію комфортною та ефективною, інформує групу про цілі й завдання сесії;
- пропонує інструменти й засоби для керування процесом, у якому учасниці та учасники самі відповідають за зміст напрацювань;
- керує груповою динамікою, підтримує позитивну атмосферу для спілкування та взаємодії (залучення);
- має нейтральну незалежну позицію, сприяє груповій роботі;
- забезпечує візуалізацію процесу, формує правила;
- не очолює процес, не висловлює власну думку чи критику, аби сформувати довіру до інших учасниць і учасників стратегування.

Для успішної реалізації поставлених завдань фасилітаторка/р:

- структурує процес і надає інструменти для групової роботи, які супроводжує чіткими інструкціями (приклади наведено в [Додатку 3](#));
- залучає учасниць та учасників до встановлення цілей і створення допоміжних матеріалів (результатів роботи групи);
- забезпечує прозорість процесів;
- документує перебіг процесів і результатів.



Саме фасилітаторка/р готує в електронному вигляді (Google-документ або документ у форматі Word) проект фінального документу (Стратегічний план роботи Ради ВПО) та передає його на розгляд, уточнення, доповнення чи затвердження членам і членкиням Ради ВПО.

2.2. Основні чинники ефективності проведення стратегічної сесії

Підготовка фасилітатор/ки до стратегічної сесії має складатися з таких кроків:

1. Інтерв'ювання членкинь і членів Ради та/або координатора/ки Ради, котра в курсі справ та ситуації зі створення ради (питання для розмови наведено в [Додатку 2](#); до інтерв'ювання може бути залучено й інших представниць/ків; за потреби може бути проведено 2–4 інтерв'ю);
2. Ознайомлення з документами ради (зокрема отримання інформаційної довідки від ради – приклад наведено в [Додатку 4](#));
3. Ознайомлення з відкритими (публічними) даними щодо діяльності ради;
4. Вивчення профілю групи, яка братиме участь у стратегічній сесії (належність до спільноти, вік, включеність у процеси роботи з ВПО, досвід роботи в громадському секторі тощо);
5. Рішення про включення до програми стратегічної сесії блоку № 3 й запит до учасниць/ків групи щодо виступу на початку стратегічної сесії (наприклад, до представників місцевої влади чи ОГС);
6. Структурування процесу (підготовка програми, інструментів та матеріалів), перевірка структури на логічність;
7. Підготовка безпечного середовища (зокрема планування простору);
8. Підготовка та збір необхідних матеріалів.

Потенціал групи розкривається поступово, коли фасилітаторка/р передає її учасницям та учасникам дедалі більше відповідальності, допомагає відшукати свою роль і слідкує за груповою роботою.

Групова робота – основний метод розкриття потенціалу та управління динамікою, оскільки вона сприяє переведенню уваги з індивіда на колектив, згуртовує команду й дає можливість усім прислужитися обізнаністю та досвідом.



2.3. Стадії групи та методи роботи з типами учасників

Один з важливих чинників ефективності стратегічної сесії — управління груповою динамікою. Групова динаміка — це процеси під час взаємодії людей у групі. Одне з основних завдань фасилітаторки/ра на початку роботи з групою — за дуже короткий проміжок часу створити серед часто незнайомих чи малознайомих між собою людей атмосферу довіри та відкритості, викликати почуття захищеності й комфорту. Коли всі в групі добре знайомі, завдання фасилітаторки/ра — означити свою роль нейтральної людини, котра сприяє груповій роботі, пропонує ефективні інструменти й засоби для керування процесом, а не навчає, повчає чи критикує.

Для цього варто:

- на початку зустрічі за потреби познайомити всіх одне з одним, із фасилітаторкою чи фасилітатором і процесом (пояснити, що буде відбуватися, як саме, протягом якого часу, заради якого результату тощо);
- окреслити зону відповідальності фасилітаторки/ра;
- встановити принципи взаємодії та/або правила роботи;
- приділити всім достатньо уваги, врахувати всі представлені думки;
- фіксувати думки та ідеї групи на фліпчарті;
- формулюючи висновки чи підбиваючи підсумки, спиратися на думки, висловлені при обговоренні, а не на власні судження та бачення;
- звертатися до всіх на ім'я або так, як вирішить група, і стимулювати участь у роботі словами подяки;
- під час спілкування підтримувати зоровий контакт і заохочувати невербальними знаками.

З огляду на контекст діяльності ради сесія для її учасниць та учасників може мати терапевтичний ефект. Якщо учасниця/к активно демонструє бажання розв'язати власну проблему, можна зробити перерву й домовитись про індивідуальну бесіду, виділити 5 хвилин на «кошик цінних порад», куди всі присутні покладуть свої рекомендації, або застосувати аркуш із «парковою цінних ідей», щоби вкластися в час, але й не образити чиїсь почуття.

Що допоможе зробити групу роботу ефективною?

1. Чіткі інструкції для завдань у малих групах, бажано — не тільки проговорені усно, але й винесені на слайди презентації та/або надруковані й покладені на столи, за якими працює група.
2. Пояснення завдання й послідовності його виконання (що за чим треба робити), контексту (як і для чого виконується вправа), порядку презентації роботи групи.
3. Організація презентації роботи груп так, щоб кожна група могла зробити свій внесок у загальну справу (наприклад, щоб усі групи презентували по одному пункту своїх напрацювань по черзі й ніхто не забирав увесь час).
4. Комплектування груп із однакової кількості людей (по 4-5 максимум).



5. Зміна складу груп для кожного нового завдання, щоб дати можливість людям максимально взаємодіяти.
6. Часове обмеження на виконання вправи (слідкуйте за годинником, періодично нагадуйте, скільки залишилося часу, вкажіть тривалість виконання вправи на слайді).
7. Контроль обговорення, роботи в малих групах.
8. Обговорення після презентацій.
9. Запитання, підбадьорювання, спрямування дискусії.

На групову динаміку впливають міжособистісний та особистісний рівні взаємодії, а також рівень влади.

Міжособистісний рівень

Учасниці/ки кожної групи формують стосунки одне з одним. На що слід звернути увагу?

- Як добре членкині й члени групи знають одне одного?
- Наскільки вони довіряють одне одному?
- Чи мають вони спільну історію (позитивну або негативну)?
- Чи спілкуються вони одне з одним? Чи почувуються вони комфортно й безпечно?
- Наскільки схожі/різняються між собою членкині та члени групи з огляду на цілі, потреби і ставлення?

Особистісний рівень

Учасниці/ки мають як загальнолюдські потреби, так і потреби, пов'язані з конкретними завданнями.

Загальнолюдські потреби:

- зміцнення почуття власної гідності та демонстрація своїх знань і вмінь;
- простір для самовираження;
- відчуття причетності;
- позитивне середовище, яке дає безпеку і комфорт;
- позитивні стосунки та емоції.

Потреби, пов'язані з конкретними завданнями:

- особисті цілі — що саме хочеться здобути;
- раніше сформовані ідеї про потрібне й корисне конкретній людині.

Рівень влади

Цей рівень має значення, якщо більшість групи представляє одну організацію (одне утворення).

Динаміка влади може стати перешкодою, коли:

- учасниці/ки конкурують між собою;



- ключові постаті (наприклад, керівниці/ки) не беруть участі в заході;
- участь ключових постатей призводить до зменшення відкритості й поглиблення обережності в групі;
- процес відбору був нечітким;
- учасниці/ки переносять своє негативне ставлення до місця роботи чи підгрупи на стратегічну сесію.

Будь-яка група проходить через стадії (1) формування, (2) боротьби за статус і сфери впливу, (3) встановлення процедур і відносин, (4) ефективної роботи, (5) завершення.

Немає гарантії, що група досягне наступного етапу розвитку, оскільки процес розвитку групи нелінійний. Для якісної роботи під час стратегічної сесії достатньо встановлених процедур і розпочатої взаємодії. Більшості людей робота в групах не дається легко, тому конфлікт між особистими інтересами та інтересами групи – типова складність у контексті такої співпраці.

Часом у групі можуть траплятися «складні учасниці/ки». Вони складні, бо:

- сприймають інших як загрозу, не почуваються безпечно;
- прагнуть бути досконалими й підштовхують до цього інших;
- приносять із собою особисті проблеми;
- нетерплячі, стомлені або роздратовані;
- не вміють поводитися по-іншому.

У цьому разі фасилітаторка/р має:

- зберігати емоційний спокій;
- визначити типи всіх складних учасниць/ків та вибрати форму роботи з ними (типологію наведено у таблиці нижче);
- поставити себе на місце іншої людини;
- перейти від проблеми до рішення;

Тип складного учасника / учасниці	Як це проявляється	Дії фасилітаторки/ра
«Балакунка/н»	Постійно говорить, прагне «захопити» територію», не дає нікому висловитися, відводить групу від основної теми	Подякувати за висловлену думку, резюмувати точку зору. Запропонувати іншим поставити запитання. Перенести обговорення в мінігрупи. Сказати, що учасниця/к відхиляється від теми дискусії, повторити мету обговорення, запрошуючи інших висловити свою думку
«Агресорка/р»	Негативно налаштована/ний, відкрито проявляє роздратування, чинить опір будь-яким формам роботи, провокує конфлікт	Зрозуміти причини опору (найчастіше це прагнення домінувати та бажання привернути до себе увагу). Пожартувати. Дати можливість висловитися, запитати про можливий варіант рішення. Встановити особистий контакт (наприклад, поспілкуватися ближче під час перерви)
«Безвірна/ний»	Висловлює категоричну незгоду з тим, що говорить фасилітаторка/р. Типова фраза: «Це не працює»	Запитати, що в цій ситуації працюватиме. Запропонувати висловити свій варіант рішення. Запитати думку групи



«Експертка/т»	Вважає себе експерткою/ том у певній царині, впевнена/ний, що все про все знає	Оцінити рівень інформованості, подякувати за доповнення. Коректно підвести до думки, що знати — ще не означає робити, застосовувати
«Квіточка»	Не бере участь у роботі групи та в обговореннях, ніяк не виявляє своєї присутності	Шукати способи включення в роботу через різні види діяльності. Встановити контакт під час перерви. Запросити на доповідь. Дати людині спокій — якщо вона не бере активної участі, це ще не означає, що вона не включена у процес
«Жартівниця/к»	Постійно перериває обговорення жартами, анекдотами, відволікає групу від основних завдань	Похвалити почуття гумору. Встановити правило «лише один жарт на годину роботи». Розповідати жарти тільки під час перерви
«Шептунка/н»	Нашіптує свої коментарі сусідові, веде свій «паралельний» діалог	Невербальні методи спілкування (зоровий контакт, підійти ближче). Пониження голосу або пауза. Поставити питання по темі без акценту на поведінці учасника, запитати його/її дозволу продовжувати роботу.

ВИСНОВОК

Бажаний досвід і компетенції фасилітаторки/ра стратегічної сесії:

- завершене спеціалізоване навчання тренерок/рів для дорослих та/або фасилітаторок/рів групових обговорень;
- досвід розробки та реалізації навчальних продуктів для дорослих (не менше 2 років);
- досвід розробки та проведення стратегічних сесій для неурядових організацій / органів місцевого самоврядування / державних установ (не менше 2 років).

До процесу стратегічного планування може бути залучено сторонніх учасниць/ків з-поза меж ради. Їх залучають, якщо під час інтерв'ю постала така необхідність (наприклад, від їхньої участі залежить ухвалення й виконання стратегічного та операційного планів).

Учасниць та учасників, які не є носіями релевантного досвіду чи професійних знань, бажано не запрошувати, оскільки їхня роль неочевидна. Сторонніх учасниць та учасників запрошує членкиня/член ради.

Надзвичайно бажано, щоб усі учасники й учасниці сесії брали в ній участь від початку до кінця, а не епізодично. Якщо людина не може взяти участь у всій сесії повністю, краще порадити їй відмовитися від участі в форматі «на початку і наприкінці», бо це може негативно впливати на динаміку групи.

Стратегічну сесію можна провести онлайн за умови присутності всіх учасників Ради ВПО та використання фасилітатором/кою інтерактивних методик для залучення до роботи всіх присутніх на стратегічній сесії.



Додаток 1. Проект програми сесії стратегічного планування

Термін проведення сесії: 1 день, тривалість – 9.30 – 18.00 (8,5 годин)

Мета: визначити функції ради відповідно до її адміністративно-територіального рівня, розробити стратегічний план і передумови для створення операційного плану на рік

Завдання:

- сформуванню в учасниць/ків сесії загальне бачення діяльності рад;
- визначити головні проблеми, з якими стикаються ВПО на регіональному рівні та в громадах, як основу для розробки стратегічного плану;
- визначити основні цільові групи ВПО та сформуванню мету роботи з кожною з них;
- розробити індикатори досягнення цілей різнобічної підтримки ВПО, зокрема в царинах підтримки за допомогою державних, регіональних і місцевих програм, створення умов для самореалізації, надання всебічної інформації та активізації внутрішньо переміщених осіб у вирішенні питань, які стосуються їхнього життя та інтеграції у громаду;
- розробити стратегічний план та передумови для створення операційного плану діяльності.

9:30 – 10:00	РЕЄСТРАЦІЯ, за можливості – вітальна кава/чай	Час
10:00 – 11:30	Модуль 1. Вступна частина	
Блок № 1	Ознайомлення з програмою Розповідь про структуру програми й логіку процесу стратегічного планування	5 хв
	Знайомство з учасницями/ками сесії Метафоричні картки або інший спосіб знайомства за вибором фасилітаторки/ра. Збір очікувань. Розробка правил взаємодії	25 хв
Блок № 2	Формування відповідальності ради за розробку стратегії Мета: окреслити відповідальність членів/членкинь ради за розробку стратегії Метод: інтерактивна гра «Бінго»	20 хв
Блок № 3	Встановлення зв'язку з темою Мета: сформуванню загальну картину внеску зацікавлених сторін у підтримку ВПО Метод: загальна бесіда <ul style="list-style-type: none">• Презентація стейкхолдерами/рами напрацювань і підходів щодо вирішення проблем ВПО;• Презентація ОМС та ОГС, інших стейкхолдерок/рів	40 хв
11:30 – 12:00	Перерва на каву	30 хв
12:00 – 13:30	Модуль 2. Визначення функцій ради	
Блок № 4	Формулювання візії, місії й цінностей ради Мета: сформуванню спільне бачення мети діяльності ради, а також перелік спільних цінностей, які слугують моральним орієнтиром у роботі з основними функціями ради Метод: брейнсторминг, робота в парах, групова робота	30 хв



Блок № 5	<p>Сфокусована бесіда про усвідомлення функцій і діяльності ради, її підходів до вирішення проблем ВПО на регіональному та місцевому рівнях</p> <p>Мета: визначитися з основними функціями Ради для розуміння рівня впливу та відповідальності</p> <p>Метод: Сфокусована бесіда за методом ОРІП (детальний опис методології – у додатках)</p>	30 хв
Блок № 6	<p>Визначення цільових аудиторій серед ВПО та стейкхолдерок/рів, залучених до допомоги ВПО. Розробка цілей роботи ради з ними</p> <p>Мета: визначити основні цільові аудиторії, з якими працює рада, та мету взаємодії з ними</p> <p>Метод: робота з таблицею: 1) групи (цільові аудиторії); 2) раціональна мета (чого ми хочемо від цієї групи?); 3) емоційна мета (що отримує ця група в результаті своїх дій?)</p>	30 хв
13:30 – 14:30	Перерва на обід	30 хв
14:30 – 15:30	Модуль 3. Формування практичного бачення досягнення цілей ради	
Блок № 8	<p>Розробка практичного бачення роботи ради з ВПО та стейкхолдерами/рами</p> <p>Мета: Сформувати ідеї роботи та визначити основні елементи практичного бачення та індикатори досягнень</p> <p>Ключове питання: що ми, Рада, хочемо зробити для підтримки ВПО?</p> <p>Метод: «Шість капелюхів», «Мозковий штурм» у рамках мінігрупи, побудова консенсусу за визначеними елементами практичного бачення (блок-схема побудови консенсусу в Додатку 9)</p>	60 хв
15:30 – 16:00	Перерва на каву	30 хв
16:00 – 17:30	Модуль 4. Розробка стратегічного плану діяльності ради	
Блок № 10	<p>Формування напрямів діяльності ради та розробка цілей стратегічних напрямів</p> <p>Мета: сформувати стратегічний план роботи й цілі для кожного напрямку</p> <p>Метод: планування дій, квадранти Декарта, аналіз цілей за SMART-методологією.</p> <p>Порядок дій фасилітаторки/ра:</p> <ul style="list-style-type: none">• Дати завдання мінігрупам розробити пропозиції для кожного елемента практичного бачення у вигляді програм, проектів, ініціатив;• Згрупувати ідеї в кластери і визначитися з назвами стратегічних напрямів;• Переглянути елементи практичного бачення на предмет ризиків впровадження та відповідальних за кожен напрям	60 хв
Блок № 11	<p>Ознайомлення з шаблоном операційного плану</p> <p>Мета: ознайомити групу з шаблоном операційного плану, визначити план спільної роботи над його формуванням (техніка для ухвалення рішень у додатку)</p> <p>Порядок дій фасилітаторки/ра:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ознайомити групу з шаблоном операційного плану та його складовими;• Пояснити алгоритм спільної роботи над створенням документа;• Озвучити термін роботи над документом та механізм його узгодження	30 хв
17:30 – 18:00	Підведення підсумків, рефлексія	30 хв

Нумерація блоків у програмі відповідає нумерації змістових блоків програми, наведених у методології.

У цій програмі немає блоків № 7 та № 9 з огляду на обмеженість часу проведення сесії. Якщо фасилітатор/ка вважає за необхідне їх включити, варто зробити це за рахунок скорочення перерв на каву та обід.



Додаток 2. Перелік питань для інтерв'ю з членкинею/ном Ради ВПО та/або координатором/кою, яка опікується створенням ради

1. Розкажіть про групу, яка ініціювала створення Ради ВПО? (коли, хто, що вже зроблено, як часто зустрічались, які формати спільної роботи)
2. Розкажіть про позицію/очікування органу, при якому створюється Рада ВПО? (хто відповідальний, хто підтримує/протидіє, хто входить до складу Ради ВПО як представники органу, яка їхня позиція)
3. На якому етапі наразі перебуває процес створення Ради ВПО?
4. Що перешкоджає створенню Ради ВПО? / Що перешкоджає діяльності Ради ВПО?
5. Як місцева влада бере участь у діяльності ради?
6. Хто виявляє лідерство в роботі Ради ВПО? Яка їхня мотивація?
7. Що ви знаєте про плани/пріоритети в роботі організацій, які делегували своє представництво до складу Ради ВПО?
8. Розкажіть про попередній досвід співпраці між громадськими організаціями, які делегували своє представництво до Ради ВПО.
9. Чи знаєте ви про місцеві громадські організації, які працюють із ВПО, проте не увійшли до Ради ВПО? Чому, на вашу думку, вони не долучилися?
10. Звідки ви берете інформацію про потреби ВПО?
11. Чи визначено пріоритети в роботі Ради ВПО?
12. Наведіть приклади результатів роботи Ради ВПО, якщо такі вже є.
13. Як фасилітатор/ка сесії стратегічного планування може отримати доступ до документів і проектів, пов'язаних із роботою Ради ВПО (наказів, розпоряджень, положень, протоколів, узагальнень, планів роботи) для попереднього ознайомлення з ними?



Додаток 3. Інструменти роботи з групою

Партнерське інтерв'ю

Мета: ближче знайомство, взаємодія та обмін інформацією

Тривалість: 20–30 хвилин

Усіх розподіляють на пари, в яких партнерки/ри не дуже добре знають одне одного. Якщо кількість учасників та учасниць непарна, фасилітаторка/р може долучитися до виконання вправи чи створити групу з трьох людей. Хтось один у кожній парі проводить інтерв'ю з партнеркою/ром, намагаючись дізнатись якомога більше. Навідні запитання сприятимуть процесу. Приклади: «Яким власним досягненням Ви пишаєтеся найбільше?», «Чи любите ви домашніх тварин?», «Як давно ви в цьому місті?», «Яке було ваше перше враження про наше місто в дитинстві чи коли ви вперше тут опинилися?». Перелік запитань необмежений, але в усіх є право відмовитися відповідати на будь-яке запитання, що здається незручним. Через п'ять хвилин усі міняються ролями. Після проведення інтерв'ю учасники та учасниці представляють групі те, про що вони дізналися з інтерв'ю.

Встановлення зв'язку з темою

Мета: ближче знайомство, взаємодія та обмін інформацією

Тривалість: 20–30 хвилин

Фасилітаторка/р готує картки чи смужки паперу, на яких написано ключові слова, що стосуються сесії (по одному ключовому слову на кожній картці), і розкладає їх на столі. Усі підходять до столу й вибирають по одному слову, яке привернуло їхню увагу. Хтось один починає пояснювати, чому обрала/в саме це слово, коротко розказує про себе й про те, як обране слово пов'язане з особистим досвідом чи біографією. Якщо наступна/ий учасниця/к відчуває зв'язок із тим, про що говорив попередній учасник, вона/він продовжує, представляючи своє слово і розповідаючи про себе. Кожна/ен наступна/ний учасниця/к може додати до попередніх слів, а потім продовжити за своєю темою.

Збір очікувань. «Парковка» запитань

Мета: ближче знайомство, взаємодія та обмін інформацією

Тривалість: 20–30 хвилин

Усі називаються та розказують про свої очікування, про те, чому вони тут і що для них важливо. Фасилітаторка/р фіксує відповіді на фліпчарті. Запитання стосовно теми зустрічі фіксуються на окремому фліпчарті – «парковці».

Метод сфокусованої бесіди ОРІП

Метод фасилітації ОРІП – колективне обговорення з використанням лійки послідовних запитань із урахуванням того, як люди мислять та розв'язують проблеми.

Мета: глибинне проговорення питання

Тривалість: 60–120 хвилин



Обговорення відбувається на таких рівнях:

1. Об'єктивний рівень сприйняття (Що сталося?). Спочатку ми зчитуємо інформацію із зовнішнього світу.
2. Рефлексивний рівень сприйняття (Що зі мною?). Ми отримуємо інформацію та емоційно реагуємо на неї.
3. Інтерпретаційний рівень сприйняття (І що?). Після емоційної реакції вмикається розум. Ми аналізуємо ситуацію, вкладаємо в неї свої сенси.
4. Ухвалення рішень (Що далі?). Пройшовши всі попередні етапи, доходимо висновку або діємо.
5. Для ефективної роботи методу варто мати від 5 до 10 запитань для кожного рівня.

Фасилітаторка/р просить послідовно відповісти на заготовлені запитання. Учасниці й учасники фіксують відповіді на окремих картках. Після опрацювання запитань відповіді вивантажуються на фасилітаційну стіну й інформацію, яка в них міститься, кластеризують.

Картки для модерації

Мета: взаємодія та обмін інформацією, модерація та структурування інформації

Тривалість: 20–45 хвилин

Фасилітаторка/р представляє тему і дає всім учасникам/кам (або кожній групі) від трьох до п'яти картонних карток для запису відповідей чи точок зору. На одній картці слід записувати одне твердження. Якщо завдання групове, кожна група спершу обговорює можливі відповіді, а потім погоджує кількість тверджень на картках. Кількість тверджень на одну групу може варіюватися, але відповідей не має бути більше тридцяти, оскільки надалі буде складно об'єднати інформацію. Фасилітаторка/р збирає картки, групує твердження за змістом і прикріплює їх до стіни. Кожній групі карток, що висять на стіні, дається заголовок. Потім фасилітаторка/р представляє заголовок і твердження всій групі. На наступному етапі можна уточнити двозначні відповіді, перемістити картки, скоригувати заголовки, додати відсутні відомості або розмістити твердження за релевантністю. Інформацію, зібрану під час цієї вправи, можна використати для наступних дискусій і напрацювання структури подальшої роботи.

Світове кафе

Мета: взаємодія та обмін інформацією, можливість висловитися

Тривалість: 60–120 хвилин

Робота з цим інструментом передбачає такі етапи:

1. Вступ фасилітаторки/ра, пояснення правил обговорення.
2. Обрання хранительок/лів тем.
3. Кілька тактів обговорень із пересадками.
4. Презентація підсумків.



«Світове кафе» передбачає позначені відповідними табличками чітко визначені місця (столи чи фліпчарти) для обговорення конкретних тем, між якими можна вільно переміщатися. На початку всі розміщуються за запрошеннями чи випадково, формуючи групи для першого такту обговорення. Кожна група протягом декількох хвилин обирає хранительку/ля, яка/який буде модерувати обговорення й вести записи. Як правило, ця людина повинна вміти слухати і формулювати, інтегрувати думки інших, не нав'язувати свою позицію, бути готовою взяти на себе відповідальність за результат обговорень.

Після обрання хранительок/лів починаються декілька тактів обговорень. Кожен такт має чітко визначену та оголошену модераторкою/ром тривалість (зазвичай від 5 до 30 хвилин). За кожним місцем (столом чи фліпчартом) хранителька/ль модерує обговорення і фіксує пропозиції на тему, закріплену за цим місцем (часто не лише у формі нотаток, а й у формі схем чи малюнків). Таким чином усі теми обговорюються одночасно, але на певному такті одна учасниця / один учасник бере участь лише в одному обговоренні. Після завершення кожного такту всі хранительки/лі залишаються на своїх місцях, а решта переходить з одного місця на інше (вільно або за правилами, оголошеними модераторкою/ром заходу). Коли всі зайняли свої місця після переходу, наступний такт обговорення починається зі стислої доповіді хранительки/ля про вже накопичені ідеї та пропозиції, до яких нові учасниці/ки обговорення протягом такту додають власні. Наприкінці такту учасниці/ки знову переходять на інші місця. Кількість тактів може варіюватися — від трьох до кількості тем. Отже, у всіх буде можливість висловитися на декілька чи навіть на всі запропоновані теми.

Після завершення хранительки/лі по черзі презентують підсумки обговорень своїх тем (якщо кожна тему було закріплено за кількома місцями, презентації підсумків передують коротке узгодження).

Шість капелюхів мислення Едварда де Боно

Мета: модуляція і структурування інформації

Тривалість: 30–120 хвилин

Цей метод сприяє груповому обговоренню за допомогою:

- звернення уваги на ролі, які слід розглянути під час обговорення проблем;
- створення надійних умов, аби запобігти конкуренції й сприяти формуванню спільного бачення.

Перед тим, як розпочати обговорення в групах, усіх знайомлять із «шістьма капелюхами мислення» й тим, що вони символізують. Якщо в ході подальшого обговорення модераторка/р чи інші членкині/ни групи відчувають, що процес стає неефективним через надмірно критичне й негативне ставлення учасниць/ків, їхню самовдоволеність через досягнуті результати чи відсутність альтернативних ідей, вони просять учасниць/ків застосувати відповідний тип «капелюха мислення» до розгляду теми (наприклад, «зелений капелюх» — для пошуку альтернативних рішень чи «жовтий капелюх» — для дослідження можливих способів досягнення цілей).

«Синій капелюх» — керування та спрямування процесів. Цій ролі притаманні такі дії:

- крок назад, щоб побачити загальну картину;
- роз'яснення завдання;
- контроль за часом;



- забезпечення індивідуального внеску в обговорення;
- запобігання відхиленням від теми;
- структурування інформації, перефразування, підбиття підсумків;
- оцінка досягнень і планів;
- ухвалення рішень.

«Білий капелюх» – факти та інформація. Цій ролі притаманні такі дії:

- надання інформації, обмін досвідом, наведення прикладів;
- вислуховування думок інших, постановка запитань;
- включення інформації до загальної картини;
- роз'яснення відомого й визначення невідомого.

«Чорний капелюх» – конструктивна критика. Цій ролі притаманні такі дії:

- аналіз перешкод і ризиків;
- налагодження конструктивного зворотного зв'язку;
- запобігання надмірному захопленню власною ідеєю в групі;
- пошук причин провалу ідеї;
- пошук можливих побічних ефектів пропонованого рішення;
- уникнення конформізму, виконання ролі «адвоката диявола».

«Червоний капелюх» – почуття та емоції. Цій ролі притаманні такі дії:

- прислухання до інтуїції, серйозне сприйняття будь-яких залишкових сумнівів;
- вивчення ставлення до проблеми;
- врахування емоційного виміру пропонованого рішення;
- заохочення інших до вираження своїх емоцій, пропозиції підтримки.

«Зелений капелюх» – ідеї та альтернативи. Цій ролі притаманні такі дії:

- пошук можливих альтернативних рішень проблеми;
- пошук іншого варіанту рішення (часто кращого за початковий);
- напрацювання альтернативних ідей, пошук нетрадиційних рішень;
- пошук способів покращення поточних рішень.

«Жовтий капелюх» – можливості та шанси. Цій ролі притаманні такі дії:

- зосередження уваги на способах виконання певної справи;
- пошук позитивних аспектів у поганій ідеї;
- ризик;
- пошук можливостей, а не проблем.

«Капелюхи мислення» можна використати, щоб структурувати обговорення. Наприклад, почніть із «білого капелюха», щоб розглянути всю доступну інформацію з теми, далі застосуйте «червоний капелюх», щоб дізнатися ставлення всіх у групі до цієї інформації, згодом використайте «зелений капелюх» для пошуку можливих рішень методом мозкового штурму тощо. Ще один варіант – закріпити всі «капелюхи мислення» за певними учасниками/ками, щоби під час дискусії мати представниць/ків кожної ролі. Слухачів і слухачок слід заохочувати не лише дотримуватися дорученої ролі, але й обговорювати тему в звичайному форматі, водночас слідкуючи за процесом і привертаючи увагу до «капелюха» їхнього кольору у відповідні моменти.



Модель GROW

Мета: модерація та структурування інформації

Тривалість: 60–120 хвилин

Існує два підходи до планування розвитку людини чи організації. Перший, поширеніший, — виявлення недоліків у теперішній ситуації і поступове внесення покращень. На жаль, у рамках цієї стратегії людина/організація робиться вразливою до неочікуваних подій, а її розвиток здебільшого зумовлено збігом обставин. Другий, альтернативний підхід — встановлення чіткої цілі та планування кожного наступного кроку з огляду на неї. Зрозумілість кінцевого результату з плином передбачуваного проміжку часу і пріоритизація цієї ідеї робить цей підхід більш визначеним і менш залежним від зовнішніх факторів. Хорошим прикладом такого розвитку є існування середньостатистичної людини. Без сумніву, людина розвивається протягом усього життя, однак запланованим цей розвиток можна назвати лише частково. Більшість впливових змін та етапів розвитку людини залежать від її знайомств, збігу обставин та інших зовнішніх факторів. Альтернативний підхід — постановка чіткої цілі власного життя і визначення точки, якої хочеться досягти. Наприклад, якщо доросла людина вирішить здобути ще одну вищу освіту, вона перебудує своє життя, щоб досягти цієї мети. Модель GROW допомагає впроваджувати другу, альтернативну стратегію розвитку людини чи організації.

1. *Ціль.* Перший крок — встановлення кінцевої цілі. Ціль слід формулювати на основі принципів SMART, згідно з якими добре визначена ціль є конкретною (specific), вимірюваною (measurable), досяжною (achievable), актуальною (relevant) та обмеженою в часі (time-bound). Ефективний спосіб поставити завдання — встановити певну досить віддалену кінцеву дату, яка передбачає адекватну кількість часу на його виконання, але не занадто далеку, щоб воно не втратило актуальність. Здебільшого можна планувати на один-два роки вперед. Далі група (чи людина) планує конкретні дії, стосунки або інші зміни, що наочно показують уявлення про бажану ситуацію станом на відповідну встановлену дату.
2. *Реальність.* Визначені цілі порівнюють із поточною ситуацією й роблять їх відповідними проблемам і пріоритетам. Група (людина) має зрозуміти свої завдання в межах схеми досягнення цілей. Наприклад, якщо одна з цілей — навчити всю групу користуватись інтернетом до 1 червня наступного року, на цьому етапі слід проаналізувати теперішню ситуацію з використанням комп'ютерів, доступом до інтернету тощо.
3. *Перешкоди й можливі варіанти.* Наступний крок передбачає виявлення основних перешкод на шляху від поточної до бажаної ситуації і визначення можливих дій, спрямованих на їхнє подолання.
4. *Наступні кроки.* Після визначення бажаного стану і способів його досягнення слід забезпечити групі/людині можливість пройти запланованим шляхом. Для цього треба візуалізувати можливі проблеми й способи їхнього вирішення, а також стимулювати мотивацію та готовність досягнути мети.



Додаток 4. Довідка членкині/члена Ради ВПО

Зміст

1. Стан інституалізації Ради ВПО.
2. Процес створення (кроки, виклики).
3. Стейкхолдерки/ри (партнерки/ри).
4. Бенефіціарки/ри (короткий опис цільових груп, їхня чисельність і потреби).
5. Опис ключових актуальних проблем ВПО в цільовому регіоні.
6. Інше.

Оформлення: 1–1,5 сторінки, кегль 12, інтервал 1.



Додаток 5. Приклад комунікаційної концепції Ради ВПО

Комунікаційна концепція Ради ВПО

1. Мета концепції

Основною метою концепції є узгодження та надання уніфікованих правил і підходів для ведення зовнішніх комунікацій Ради ВПО.

2. Сфера застосування

Якщо інше не визначено додатково, ця політика застосовується до всіх членкинь і членів Ради ВПО й відповідальних за комунікацію людей. Дотримання та ознайомлення з політикою всіх відповідальних за комунікацію та членкинь і членів Ради ВПО обов'язкове. Положення політики можуть доповнюватися чи змінюватися на основі аналізу зовнішніх викликів, отриманого досвіду чи додаткових вимог від органів, при яких такі ради створено. Всі зміни та доповнення до цієї політики вносяться в письмовому вигляді й ухвалюються на засіданні Ради ВПО.

3. Комунікаційна діяльність Ради ВПО

Для висвітлення своєї діяльності Ради ВПО мають офіційну фейсбуксторінку, а також можуть взаємодіяти зі ЗМІ й створювати та реалізовувати комунікаційні кампанії для інформування про свою діяльність на офіційному сайті органу, при якому створено Раду ВПО. Ради ВПО повинні інформувати про свою діяльність, засідання та рішення, а також оприлюднювати звіти про свою роботу на офіційних ресурсах і публікувати протоколи та рішення не пізніше ніж за 7 робочих днів після засідання чи підписання рішення.

4. Обов'язки комунікаційної команди

Рада ВПО визначає відповідальну/ного чи відповідальних за свої комунікації. До їхніх обов'язків входять:

- розробка концепцій комунікації Ради ВПО та комунікаційної стратегії;
- розробка плану заходів у межах комунікаційної стратегії;
- розробка концепції кожного окремого заходу в межах плану;
- моніторинг виконання комунікаційної стратегії та її регулярне оновлення за потреби.

5. Поточна робота команди

До поточних обов'язків команди входять:

- підготовка комунікаційних проєктів (публікацій, масових заходів, тощо) та їхня реалізація (після затвердження керівними структурами) для втілення комунікаційної стратегії;
- висвітлення проєктів Ради ВПО через усі доступні канали комунікації, зокрема через ЗМІ та соціальні мережі;
- розробка інформаційних матеріалів та візуальної продукції, що стосується заходів Ради ВПО, їхня публікація і друк, поточна робота зі ЗМІ;
- участь у створенні загальної контактної бази національних і регіональних ЗМІ;
- спілкування з журналістками, журналістами та представниками ЗМІ;



- спілкування з партнерками/рами під час реалізації комунікаційних проектів;
- участь в організації прес-заходів (прес-конференції, прес-брифінги, інтерв'ю, коментарі);
- участь в організації заходів із широкою цільовою аудиторією, комунікація зі ЗМІ щодо результатів проведення заходів (уточнення, надання необхідної додаткової інформації);
- брифінги та підготовка речниць/ків до публічних виступів, коментарів, інтерв'ю тощо;
- моніторинг висвітлення подій Ради ВПО у ЗМІ;
- співпраця з іншими членкинями/нами Ради ВПО.

6. Політика формування комунікаційної стратегії

Комунікаційна стратегія Ради ВПО узгоджується з положенням про Раду ВПО та стратегією Ради ВПО, регулярно оновлюється на основі результатів моніторингу і лягає в основу річного комунікаційного плану.

7. Політика ведення соцмереж

У рамках цієї політики слід вирішити, хто має доступ до соцмереж, може постити й відповідати на повідомлення та коментарі, а також взаємодіє з комунікаційницями/ками інших структур.

8. Питання, які необхідно погоджувати з головою Ради ВПО

З головою Ради ВПО слід погоджувати реагування на критичні/агресивні коментарі та повідомлення, що можуть нести потенційну шкоду репутації Ради ВПО, висловлення будь-якої публічної позиції Ради ВПО, а також співпрацю з будь-якими організаціями чи публічними особами.

9. Офіційні позиції Ради ВПО

Офіційні позиції Ради ВПО може бути висловлено на офіційних ресурсах Ради ВПО, зокрема на сайті чи в соцмережах. Окрім того, офіційну позицію може бути подано чи висвітлено в ЗМІ. В такому разі коментар щодо неї надає голова Ради ВПО чи уповноважена/ий представниця/к Ради ВПО. Офіційна позиція не має суперечити статуту Ради ВПО.

10. Співпраця зі ЗМІ

Ради ВПО не співпрацюють зі ЗМІ, які поширюють фейкові новини, мають антидержавницьку чи проросійську позицію. Виходи в медіа (інтерв'ю, ефіри, інше), які стосуються Ради ВПО, узгоджуються з комунікаційним відділом Ради ВПО.

11. Кризові комунікації

У кризовій ситуації комунікаційний відділ впродовж доби готує відповідь, радячись із Радою ВПО та обов'язково узгодивши свої дії з головою комунікаційного відділу й з органом, при якому було створено Раду ВПО. Офіційні повідомлення та дії у кризовій ситуації має бути доведено до відома членкинь і членів Ради ВПО та працівниць/ків органу, при якому було створено Раду ВПО.

Інше

Використання лого та офіційного дисклеймера Ради ВПО слід погоджувати з Радою ВПО.



Додаток 6. Техніка ухвалення рішень «Квадрат Декарта»

Ухвалити рішення допоможе легка техніка «Квадрат Декарта». Сенс її в тому, що при розгляді проблемної ситуації необхідно поставити 4 запитання і проаналізувати відповіді.

Що буде, якщо ми ухвалимо це рішення? (Плюси, мінуси.)

Що буде, якщо ми його не ухвалимо? (Що зміниться, і що ми втратимо.)

Чого не відбудеться, якщо ми його ухвалимо? (Негативні сторони бажаного результату.)

Чого не відбудеться, якщо ми його не ухвалимо? (Негативні сторони небажаного результату.)

На два останні запитання варто звернути особливу увагу. Коли ви їх ставите, мозок може захопити їх проігнорувати через подвійне заперечення. Прослідкуйте, щоб відповіді на них не збігалися з тими, які ви отримали на перші два запитання. Чому ця техніка допомагає ухвалити рішення? «Квадрат Декарта» прояснює наслідки вашого рішення. Дуже часто, коли потрібно ухвалити рішення, ми зациклені на одному питанні: що буде, якщо ми його ухвалимо?

«Квадрат Декарта» допоможе розглянути ситуацію з чотирьох різних сторін.

Що буде, якщо ми ухвалимо це рішення?	Що буде, якщо ми його не ухвалимо?
Чого не відбудеться, якщо ми його ухвалимо?	Чого не відбудеться, якщо ми його не ухвалимо?

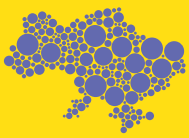


Додаток 7. Побудова консенсусу

Оскільки процес ухвалення рішень методом консенсусу не формалізований, практичні моменти застосування цього способу різняться в різних групах. Утім, основна схема спільна для всіх випадків.

Після того, як буде сформульовано денний порядок і обговорено загальні правила ведення зборів, на обговорення вноситься кожний пункт порядку денного по черзі. Як правило, ухвалення рішень з моменту оголошення порядку йде за такою нескладною схемою:

- **Обговорення пункту.** Питання обговорюється, щоб з'ясувати всі думки й отримати інформацію. Під час обговорення часто виявляються основні настрої групи та потенційні пропозиції.
- **Формулювання пропозиції.** Виходячи з обговорення, вноситься пропозиція вирішення питання.
- **Заклик до консенсусу.** Ведучий групи закликає до консенсусу за пропозицією. Кожен член групи повинен чітко показати свою згоду з пропозицією (наприклад, підняттям руки або кольорової картки) щоб уникнути ситуації, в якій мовчання або бездіяльність будуть розцінені як згода.
- **Дослідження ставлення до пропозиції.** Якщо консенсусу не досягнуто, всі незгодні з пропозицією висловлюють своє ставлення до неї, починаючи наступну частину обговорення, щоб передати свої сумніви іншим або розвіяти їх.
- **Зміна пропозиції.** Пропозиція виправляється, перефразується або доповнюється, виходячи зі ставлення до неї тих, хто її не приймають. Далі група знову повертається до заклику до консенсусу, й цикл повторюється — поки не буде знайдено компромісне рішення.



Додаток 8. Бінго

<p>Ми створюємо стратегію діяльності Ради ВПО, щоб окреслити візію, місію та цінності, на основі яких вона працює</p> <p><i>ім'я, хто погоджується:</i></p> <p>_____</p>	<p>Метою нашої зустрічі є формування стійкого партнерства членкинь і членів ради/групи одне з одним</p> <p><i>ім'я, хто погоджується:</i></p> <p>_____</p>	<p>Стратегічний план діяльності ради ми формуємо з урахуванням думок та пропозицій усіх її членів і членкинь</p> <p><i>ім'я, хто погоджується:</i></p> <p>_____</p>
<p>Ми створюємо стратегію діяльності Ради ВПО як план дій для досягнення бажаних цілей у середньостроковій і довгостроковій перспективі</p> <p><i>ім'я, хто погоджується:</i></p> <p>_____</p>	<p>Рада ВПО: наша стратегія – наша відповідальність!</p>	<p>Метою нашої зустрічі є формування стійкого партнерства ради з органом місцевого самоврядування / ОВА / РВА</p> <p><i>ім'я, хто погоджується:</i></p> <p>_____</p>
<p>Втілення стратегії діяльності Ради ВПО у життя – спільна відповідальність, яку ми беремо на себе свідомо</p> <p><i>ім'я, хто погоджується:</i></p> <p>_____</p>	<p>Метою нашої зустрічі є формування стійкого партнерства ради з усіма стейкхолдерами/рами, яких ми визначимо відповідно до специфіки своєї громади</p> <p><i>ім'я, хто погоджується:</i></p> <p>_____</p>	<p>Планування діяльності ради допоможе поставити реальні цілі й виміряти наш прогрес на шляху до їх досягнення</p> <p><i>ім'я, хто погоджується:</i></p> <p>_____</p>



Додаток 9. Шаблон стратегічного плану

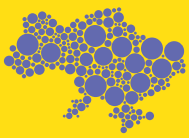
Розділ	Коментарі
Преамбула.	Матеріали для цього блоку фасилітатору/ці надає регіональний координатор/координаторка або член/киня ради у письмовому вигляді до початку стратегічної сесії (1–1,5 сторінки, кегль 12, інтервал 1)
Особливості створення конкретної ради	
Головні проблеми ВПО в регіоні/громаді	Матеріал для цього блоку надається за визначенням учасниць та учасників зустрічі, зафіксованих у рамках стратегічної сесії
Візія, місія діяльності ради, а також цінності, що їх поділяють члени та членкині	Матеріал для цього блоку фіксує та оцифровує фасилітатор/ка з огляду на думки, які озвучать учасники/ці зустрічі
Функції ради за самовизначенням	Матеріал для цього блоку фіксує та оцифровує фасилітатор/ка з огляду на думки, які озвучать учасники/ці зустрічі
Короткий опис цільових груп і стейкхолдерок/рів, а також раціональна та емоційна мета роботи з цими групами	Матеріал для цього блоку фіксує та оцифровує фасилітатор/ка за результатами сесії та інформаційно-довідкових матеріалів, які надає член/киня ради (чисельність кожної групи, її головні потреби та проблеми)
Опис елементів практичного бачення за змістом і ролі індикаторів досягнення цілей за стратегічними напрямками (із урахуванням ризиків реалізації стратегічних напрямів)	Матеріал для цього блоку фіксує та оцифровує фасилітатор/ка з огляду на думки, які озвучать учасники/ці зустрічі
Зміст і цілі стратегічних напрямів	Матеріал для цього блоку фіксує та оцифровує фасилітатор/ка з огляду на думки, які озвучать учасники/ці зустрічі
Короткі рекомендації щодо організаційного розвитку ради та подальшої комунікації	Цей розділ фасилітатор/ка стратегічної сесії заповнює на основі спостереження за групою, зворотного зв'язку під час рефлексій, взаємодії з Радою ВПО під час виконання ними домашнього завдання.



Додаток 10. Шаблон операційного плану

Заходи	Відповідальні особи	Строк виконання	Очікуваний результат (індикатор)	Плановий рівень*	Коментарі
Ціль 1:					
Завдання 1.1:					
1.1.1.					

* Плановий рівень — це рівень продуктивності в рамках певного періоду, що визначається фактично досягнутими показниками.

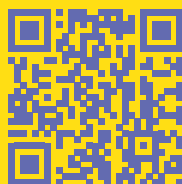


Додаток 11. Шаблон адвокаційного плану

МАТРИЦЯ ЛОГІЧНОЇ СТРУКТУРИ					ДІАГРАМА ГРАНТА												МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА										
					квартал 1			квартал 2			квартал 3			квартал 4													
Стратегічна ціль	Завдання	Заходи	Відповідальні	Кінцевий строк	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Показник	Вихідний рівень	Плановий рівень	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Практичний рівень	% виконання	Коментарі	
Ціль 1: Виявити системні проблеми, які заважають поновлювати права й запобігати їхньому порушенню, провівши всі можливі види моніторингу протягом 2023 року	Завдання 1: Розробити та впровадити інструментарій виявлення системних проблем	Сформулювати практичну мету використання інструментарію		13.01.23													Сформульована мета	0	1								
		Визначити критерії, за якими ідентифікуються системні проблеми		13.01.23														Описані критерії	0	1							
		Написати технічне завдання для розробки інструментарію		27.01.23														Технічне завдання	0	1							
		Знайти донора/ресурси на написання інструментарію		10.02.23														Домовленість з донором	0	1							
		Залучити зовнішніх експертів для написання інструментарію		28.02.23														Контракти із експертами	0	1							
		Розробити інструментарій, апробувати його на практиці та доопрацювати		28.04.23														Фінальна версія інструментарію	0	1							

Єднання заради дії — це програма, яка має на меті об'єднання ВПО, членів приймальних громад, представників органів державної влади та представників ЗМІ, щоб вирішувати конфлікти на місцевому рівні, інтегрувати ВПО, створювати інклюзивне, демократичне та згуртоване суспільство.

Будь-яке комерційне поширення та використання матеріалів заборонене. Цю методологію напрацьовано в межах програми «Єднання заради дії», що впроваджується міжнародною організацією IREX разом з українським благодійним фондом «Стабілізейшен Суппорт Сервісез» та за підтримки Державного департаменту США.



yednanniazaradydii.org.ua

