



# РАДА ПРО

**тренінговий курс з лідерства,  
адвокації та ефективної  
командної роботи для Рад ВПО**

# **ЗМІСТ**

**3** - Вступ

**4** - Перелік скорочень

**5** - Ефективне лідерство та основи адвокації

- **6** - Що таке лідерство?
- **10** - Soft skills для лідерів
- **18** - Основи адвокації

**27** - Програма фасилітованої зустрічі «Законодавча база роботи Рад ВПО. Адвокація в межах роботи Рад ВПО: від планування до реалізації»

**41** - Програма фасилітованої зустрічі «Стратегія ефективної командної роботи»

---

# ВСТУП

Цей тренінговий курс створено для тренерів і фасилітаторів, які працюють із Радами ВПО. Курс також може бути корисним для Рад ВПО, які планують оновити або вже оновили свій склад, а також для територіальних громад, активістів, громадських діячів і всіх, хто зацікавлений у захисті прав ВПО. Курс базується на матеріалах практичних тренінгів і фасилітованих зустрічей, які проходили протягом лютого-березня 2025 р. у Гайсинській (Вінницька обл.), Рокитнівській (Рівненська обл.) та Світловодській (Кіровоградська обл.) громадах у межах проекту «Нові горизонти: активація Рад ВПО», який реалізує БФ «Стабілізейшен Суппорт Сервісез» за підтримки Міжнародного фонду «Відродження».

Курс поєднує у собі теоретичні блоки й практичні вправи, які можна використовувати під час навчання або у щоденній роботі Рад ВПО.

Тут ви знайдете корисні інструменти з розвитку навичок лідерства, адвокації й командної роботи, а також роз'яснення щодо законодавчої бази, ролі Рад ВПО та стратегічного планування їхньої роботи.

Мета курсу – допомогти представницям і представникам Рад ВПО ефективно працювати, підвищити рівень обізнаності, зміцнити командну взаємодію та вдосконалити стратегічне планування адвокаційних ініціатив. Курс містить практичні інструменти розвитку лідерських якостей, навичок адвокації та командної роботи, які допоможуть:

- глибше усвідомити власну роль і функції в Раді ВПО;
- вдосконалити лідерські та комунікативні навички;
- ефективно розв'язувати конфлікти та формувати згуртовані команди;
- розробляти й реалізовувати адвокаційні кампанії, спрямовані на покращення умов життя внутрішньо переміщених осіб.

# ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ

- ВПО – внутрішньо переміщені особи
- КМУ – Кабінет Міністрів України
- ОМС – органи місцевого самоврядування
- ННС – ненасильницьке спілкування
- ГО – громадське об'єднання
- БФ – благодійний фонд
- ЗМІ – засоби масової інформації

# ЕФЕКТИВНЕ ЛІДЕРСТВО ТА ОСНОВИ АДВОКАЦІЇ

**Тривалість:** 4 години

Цю тренінгову програму розроблено для розвитку лідерських якостей та опанування навичок адвокації.

**Мета:**

Сприяти розумінню лідерства як складової життєвого самовизначення, а також розвитку навичок самопізнання, саморозвитку та саморегуляції. Сформувані навички, необхідні для успішної адвокації.

**Завдання:**

- визначити сутність лідерства як явища та лідера як особистості;
- вдосконалити індивідуальний досвід і визначити лідерські якості учасниць та учасників;
- стимулювати учасниць та учасників до проявів лідерства в окремих сферах;
- формувати досвід відповідальної поведінки й активної громадської позиції;
- допомогти засвоїти методи, інструменти та стратегії адвокації, спрямовані на підвищення участі Рад ВПО у прийнятті рішень та формуванні політики на різних рівнях.

**Структура:**

- вступна частина: ознайомлення з метою тренінгу, знайомство-привітання, прийняття правил роботи групи, визначення очікувань, актуалізація знань;
- основна частина: засвоєння знань, вироблення умінь та навичок;
- заключна частина: закріплення отриманих знань і відгук на тренінг.

**Очікувані результати:**

- визначення ресурсного потенціалу;
- розвиток лідерських якостей;
- набуття досвіду лідерської поведінки;
- формування навичок рефлексії.

**Необхідне обладнання:**

- презентація PowerPoint;
- фліпчарт для записів, аркуші А4, маркери, стікери, скотч;
- ноутбук, проектор або телевізор.

**Вимоги до приміщення:** меблі – столи та стільці.

**ВСТУПНА ЧАСТИНА (15 ХВИЛИН)**

- Привітання, представлення тренерів
- Очікування від тренінгу, знайомство
- Ознайомлення з програмою тренінгу.

**1.1.** Розкажіть про мету й завдання тренінгу, виділяючи завдання, які відповідають учасницьким сподіванням.

**1.2.** Визначте правила роботи групи, які регулюють поведінку та взаємодію. Вони допомагають створити безпечний простір, необхідний для формування атмосфери довіри та взаємної зацікавленості й можливостей саморозкриття учасників. Запишіть правила на фліпчарті й вивісьте на стіні, де всі зможуть їх прочитати. Приклади правил: починати й закінчувати тренінг вчасно, піднімати руку, зберігати конфіденційність, поважати одне одного, оперувати я-висловлюваннями, вимикати телефони, не запізнюватися тощо.

## **ТЕМА 1: ЩО ТАКЕ ЛІДЕРСТВО? (45 ХВИЛИН)**

Почнімо з практичної гри, яка підводить до теорії.

### **Практична вправа на розуміння лідерства та його стилів – 15 хв**

#### **Мета:**

- потренуватися у визначенні чітких ознак лідерської поведінки, усвідомленні лідерських якостей;
- попрактикуватися в спільній роботі над груповою задачею, аналізуючи вплив різноманітних стилів керівництва;
- продемонструвати на практиці притаманні різним типам лідерів відмінності в підходах, до вирішення завдань і виконання своїх лідерських функцій, а також показати вплив позиції лідера на результат групової роботи.

**Ресурси:** не потрібні.

#### **Хід гри**

##### **Перший етап**

Сядьте зручніше, зосередьтеся й уявіть, як би ви продовжили речення «Коли я думаю про лідера, то уявляю собі...».

Кого малює пам'ять? Які найяскравіші риси цих лідерів?

Розрізняють лідерів формальних і неформальних. До якого типу належать ваші?

Лідери можуть бути двох типів: діловий (спонукає працювати заради досягнення цілей) і соціоемоційний (слідкує за врахуванням особистих і суспільних потреб команди). До якого типу належать ваші?

Який стиль лідерства в тих, про кого ви розповіли, – демократичний, авторитарний чи ліберальний?

##### **Другий етап**

Розділіться на три групи й у кожній оберіть керівника. Методом жеребкування лідери обирають стиль лідерства.

Виконайте групове завдання (однакове для всіх): зв'яжіть якомога довший ланцюжок із учасницьких речей.

## **Завершення**

Яка група найкраще впоралася з завданням, яка посіла друге, а яка третє місце? Обговоріть хід гри. Як група реагувала на демократичного/ліберального/авторитарного лідера?

Як і в чому проявлялася роль лідера? Який тип і стиль лідерства переважав, на ваш погляд?

Який оптимальний стиль лідерства передбачає ситуація побутової сварки між подружжям – капітана корабля, що зазнає краху в океані, лідера студентської тусовки в ході підготовки до фестивалю, директора школи, поставленого в кризову ситуацію через плинність кадрів, учителя в ході експериментів, пов'язаних із електроприладами, чи керівника літературної студії при відборі та обговоренні оповідань, які увійдуть у наступний випуск альманаху?

На чому ґрунтується ваш вибір у кожному конкретному випадку?

## **Вправа «Без командира»**

### **Мета:**

- вивчити співпрацю як альтернативу конфлікту в групах;
- вивчити переваги та недоліки колективної відповідальності;
- розвинути вміння й готовність приймати відповідальність, відпрацювати вміння продуктивно діяти в умовах невизначеності.

**Ресурси:** не потрібні.

### **Хід гри**

Нерідко нам доводиться зустрічатися з людьми, які, здається, тільки того й чекають, щоб ними керували. Їх хтось зобов'язаний організувати й направляти, бо проявити власну ініціативу (і потім відповідати за свої рішення та вчинки) вони бояться.

Є й інший тип – невгамовні лідери. Ці завжди знають, хто і що повинен зробити. Без їхнього втручання й турботи світ неодмінно загине!

У завданні, яке ви спробуєте зараз виконати, важко доведеться і явним активістам, і крайнім пасивістам, тому що ніхто ніким не керуватиме. Весь сенс вправи в тому, що розраховувати тут можна виключно на свою кмітливість, ініціативу, на свої сили. Успіх кожного стане запорукою загального успіху.

Кожен відповідає тільки за себе. Слухайте завдання й намагайтесь якомога краще впоратися з ними. Будь-який контакт між учасниками заборонений: ні розмов, ні знаків, ні хапання за руки, ні обуреного шипіння – нічого! Працюйте мовчки, вчіться розуміти одне одного без слів.

### **Завдання перше. Утворіть коло.**

Проаналізуйте завдання й подумайте, що особисто ви мусите зробити, щоб група швидко стала в коло.

### Наступні завдання (кількість команд залежить від швидкості роботи групи):

- Станьте в колону від найвищого до найнижчого.
- Утворіть два кола.
- Утворіть трикутник.
- Утворіть шеренгу за кольорами волосся: від найсвітліших до найтемніших.

### Завершення: обговорення гри

- Хто з вас має натуру лідера?
- Чи легко було відмовитися від керівного стилю поведінки?
- Що ви відчували? Тепер ви більше сподіваєтеся на товаришів, чи не так? Не забудьте, що всі ви доклалися до загальної перемоги!
- Що відчували ті, хто звик бути відомими? Чи важко було лишитися без чужих оцінок, порад, вказівок?
- Як ви розуміли, чи правильно робите? Чи сподобалося відповідати за себе й самостійно приймати рішення?

## 1.2 Поняття «лідер»

Лідер (від англ. leader – провідник, керівник) – визнана, авторитетна особистість, за якою група визнає право приймати рішення про дії у важливих ситуаціях, бути організатором і регулювати групові відносини.

Поняття «лідер» пов'язано з поняттями «управління» і «керівник». На відміну від лідера, який переважно регулює міжособистісні стосунки у групі, керівник регулює офіційні відносини.

Лідер – це член групи, який добровільно взяв на себе значну міру відповідальності за досягнення групових цілей. Формального лідера призначають або обирають, і він набуває офіційного статусу керівника. Неформальний лідер – це член групи, чия поведінка найбільше відповідає груповим цінностям і нормам. Він веде групу, стимулюючи досягнення групових цілей і виявляючи при цьому вищий рівень активності порівняно з іншими членами групи.

Лідер і керівник мають справу з однопорядковим типом проблем – вони повинні стимулювати групу, націлювати її на вирішення певних завдань. У психологічних характеристиках їхньої роботи багато спільних рис. Однак лідерство – це суто психологічна характеристика поведінки окремих членів групи. Керівництво ж – переважно соціальна характеристика відносин у групі, перш за все з точки зору розподілу ролей управління і підпорядкування.

### Типи лідерства:

- **Харизматичне:** базується на особистій привабливості й харизмі. Такі лідери здатні надихати та мотивувати завдяки енергії, впевненості та переконливості. Прикладом може бути лідер, який завдяки харизмі об'єднує громаду для вирішення спільних проблем.
- **Демократичне:** передбачає залучення до процесу прийняття рішень. Лідер враховує думки та пропозиції інших, сприяючи колективному обговоренню та спільному вирішенню питань. Цей стиль сприяє підвищенню мотивації та відповідальності команди.

- **Ситуаційне:** передбачає адаптацію стилю керівництва залежно від конкретної ситуації та рівня зрілості команди. Лідер оцінює обставини та обирає найбільш ефективний підхід для досягнення цілей.

**Ознайомившись із типами лідерства, учасниці та учасники тренінгу можуть назвати приклади різних лідерів.**

### **1.3. ПРАКТИЧНА ВПРАВА «РОБОТА В КОМАНДІ» (10 ХВ.)**

**Мета:** співпраця для ефективного досягнення спільної мети або виконання завдання. Учасниці та учасники об'єднуються у дві/чотири групи.

#### **Завдання:**

- усі формулюють і озвучують у групі по одній найбільш актуальній проблемі своєї громади в контексті ВПО, яку хотіли би вирішити, та результат, якого потрібно досягти, а група записує ці проблеми на аркуші фліпчарту;
- шляхом обговорення група вибирає одну проблему, актуальну для всіх, і один результат (спільну проблему виділяють у списку на папері та записують результат);
- усі обдумують і розказують іншим (протягом однієї-двох хвилин), що можуть зробити для вирішення проблеми (власна перспектива лідерства);
- усі коротко записують свою роль у вирішенні спільно визначеної проблеми на окремих аркушах А4 (2-3 речення).

### **ОБГОВОРЕННЯ ВПРАВИ (10 ХВ.)**

- Чи складно було вам вибрати єдину проблему та результат? Чому ви обрали саме цю проблему?
- Чи допоміг запис власних дій краще зрозуміти вашу роль у вирішенні проблеми?
- Чи важко було сформулювати свою роль?
- Чи відчуваєте ви особисту відповідальність за конкретні соціальні проблеми?
- Як ви гадаєте, ваша перспектива зміниться з часом? Чому?
- Які лідерські навички проявили ви і ваші колеги під час виконання завдання?

У своїй роботі лідер має орієнтуватися на актуальні потреби певної громади, а не ставити власні інтереси понад усе. Тому в групі важливо виробити спільне бачення проблем та їх вирішення.

**1.4. Пропонуємо пройти тест на лідерство,** підрахувати результати та не оголошувати їх. Зауважте, що висновок тесту – це результат застосування певної методики на момент тестування, він не є догмою чи вироком. Слід пам'ятати, що навички можна розвинути, працюючи над собою (за необхідності можна пройти тест під час перерви або після тренінгу).



[Додаток 1](#)



[Бліц-тест](#)

Роздайте всім надрукований тест і ключ до нього ([Додаток 1](#)) – або запропонуйте альтернативний [бліц-тест](#).

## **ТЕМА 2: SOFT SKILLS ДЛЯ ЛІДЕРІВ (60 ХВИЛИН)**

### **2.1. Які соціальні навички (soft skills) має розвивати лідер?**

«Як прокачати софт скіли?» — досить популярний запит у Google, і це не дивно, адже статистика показує, що 97% керівників вважають soft skills не менш важливими, ніж hard skills.

**Технічні навички (hard skills)** — це сукупність знань, які можна здобути в процесі навчання, протестувати, оцінити за допомогою конкретних параметрів або характеристик.

**Соціальні навички (soft skills)** — це особисті якості й навички міжособистісного спілкування, які допомагають взаємодіяти з людьми.

За соціальними навичками, якими ви володієте, можна зробити висновок, як ви взаємодіятиме з командою, як можете реагувати на неприємні моменти, справлятися зі стресовими ситуаціями й виконувати різні завдання, — або дізнатися, чи маєте ви професійний, лідерський потенціал.

Нижче наведено п'ять основних соціальних навичок, яких потребує кожен професіонал.

#### **Уміння комунікувати**

Спілкування — важлива частина успіху в усіх сферах життя. Одна справа знати, що правильно, чи розуміти, що робити, зовсім інша — мати можливість чітко донести інформацію до людей. Розвивати комунікативні навички дуже важливо.

#### **Критичне мислення**

Критичне мислення — це здатність ефективно аналізувати інформацію. На робочому місці критичне мислення передбачає збір інформації або проблем та їх обробку найбільш логічним способом для пошуку рішень.

#### **Емоційний інтелект**

Емоційний інтелект — це вміння керувати своїми емоціями, відчувати їх, відстежувати свої реакції та адекватно реагувати в різних ситуаціях. Коли в людини низький емоційний інтелект, вона не може зберігати самовладання або починає агресувати під час обговорення якоїсь теми.

#### **Командна робота**

Здатність добре працювати з іншими у групі чи команді — ще одна важлива навичка сучасного ділового світу. Опанувати її нелегко, якщо ви надто сором'язливі чи легко розчаровуєтесь через недоліки інших. Вдосконалення емоційного інтелекту часто веде до покращення здатності працювати в команді. Не бійтеся себе проявляти.

#### **Адаптивність**

Є люди, які терпіти не можуть, коли щось іде незаплановано, втрачають рівновагу, зривають дедлайни й мають проблеми на роботі. Вони погано пристосовані до обставин. Люди ж із високою адаптивністю можуть легко справлятися з ударами долі, пристосовуючись до будь-яких обставин.

## Як розвинути соціальні навички?

Якщо ви хочете дізнатися про розвиток соціальних навичок, ось 10 кроків, які приведуть вас до успіху.

### ■ Розставте пріоритети в розвитку навичок

Кожна людина має унікальну суміш сильних і слабких сторін. Ви, звісно, в чомусь сильніші, а в чомусь слабші, тому найперший крок — це розставити пріоритети.

Витратьте час, щоб проаналізувати, що ви вважаєте своїми сильними сторонами й де ви хотіли б поліпшитися. Порівняйте цей список із навичками, найбільш важливими для своєї кар'єри.

### ■ Попросіть відгуку

Ми не завжди самі собі найкращі судді, тому на цьому етапі було б непогано попросити друзів або наставників, яким довіряєте, розповісти про ваші сильні й слабкі сторони міжособистісного спілкування. Почніть зі складання власного списку — але консультації з тими, хто вас добре знає, допоможуть поглянути на ситуацію збоку.

### ■ Вийдіть із зони комфорту

Ми, як правило, виявляємо соціальні навички, коли нам комфортно. Наприклад, ми проникливіші й упевненіші в оточенні близьких друзів, ніж у незручній діловій атмосфері.

Тому, щоб розвинути ефективні навички міжособистісного спілкування, ви повинні вийти з зони комфорту й потрапити в обстановку, якої, можливо, не прагнете. Якщо ви інтроверт, можете записатися на груповий захід чи поставити себе в незручне становище.

### ■ Самоаналіз

Саморефлексія — корисна практика, але в сучасному мінливому світі вона вимагає спланованості.

Ми надто часто переходимо від одного завдання до іншого, особливо не замислюючись, як діяли в минулому.

Подумайте про ситуації, коли ви не отримали очікуваної відповіді, або коли хтось, здавалося, неправильно вас зрозумів. Подумайте про те, що ви сказали, як ви сказали, й навіть про те, як ви трималися, коли це говорили.

Уважне спостереження за своєю поведінкою в такі моменти може допомогти розвинути соціальні навички.

### ■ Активно слухайте

Уміння слухати — невід'ємна частина багатьох соціальних навичок. Коли ви слухаєте, робіть це так, щоб зрозуміти, а не тільки щоб сформулювати відповідь. Активне слухання не обов'язково означає, що ви погоджуєтеся з іншою людиною. Важливо показати, що ви справді розумієте чужу точку зору, навіть якщо з нею не згодні.

### ■ Поліпшіть навички письма

Уміння писати — важлива комунікативна навичка в сучасному світі. Електронні листи, нотатки про зустрічі, повідомлення в чати й багато інших типів контенту виграють від вашої здатності писати легко і зрозуміло.

### ■ Візьміть на себе роль лідера

Досвід — великий учитель. Обійняти керівну посаду, навіть невелику, — чудовий спосіб розвинути свої соціальні навички, особливо в царині лідерства.

Один із варіантів — знайти спосіб узяти на себе керівну роль, хоч би якою маленькою чи незначною вона була. Можете попросити очолити невеликий комітет або групу на робочому місці або взяти на себе керівну роль у громадській організації чи деінде.

### ■ Спілкуйтеся

Думайте про спілкування як про м'яз. Що більше ви його використовуєте, тим сильнішим він стає. Якщо ж ви рідко тренуєте свої комунікативні навички, вони атрофуються, а ви згодом виявите, що почуваетесь менш комфортно, коли спілкуєтесь щодо робочих питань. Вихід лише один — комунікувати.

### ■ Працюйте над навичками критичного мислення

Безуміння критично мислити та аналізувати інформацію неможливо працювати. Ставайте проникливішими й ретельно обмірковуйте свої реакції. Ці здібності можуть значно покращити ваше спілкування та прийняття рішень.

## 2.2. ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ: ЯК КЕРУВАТИ ЕМОЦІЯМИ В СТРЕСОВИХ УМОВАХ?

**Книги:** Деніел Ґоулман, «Емоційний інтелект»; Сьюзен Девід, «Емоційна спритність. Як почати радіти змінам і отримувати задоволення від роботи та життя»; Анна Барс, «Як бути усвідомленим».

Емоційний інтелект, або як його ще називають EQ, — один із найцінніших ресурсів у сучасному світі. Про це йдеться у звіті Світового економічного форуму у Давосі. Справді, світ змінюється кожної хвилини. Наше завдання — підлаштовуватися під ці зміни й навчити під них підлаштовуватися своїх дітей.

Дослідники дедалі частіше звертають увагу на те, що для побудови кар'єри недостатньо володіти інтелектом (IQ) та бути профі у своїй галузі. Важливо також володіти навичками емоційного інтелекту.

### **Елементи EQ:**

- самосвідомість — коли людина правильно розуміє свої емоції та усвідомлює їхню природу;
- саморегуляція — вміння контролювати себе та свої відчуття;
- мотивація — прагнення мети не в останню чергу заради факту її досягнення;
- емпатія — вміння розуміти та сприймати емоції інших, співпереживати їм;
- соціальні навички — здатність побудувати нормальні та адекватні стосунки з людьми довкола.

Ми ведемо мову про, здавалося б, зрозумілі речі. Без цих навичок складно існувати та вести соціальне життя. Однак мало хто з нас замислюється, що для того, аби зайняти відповідне становище та почуватись комфортно, спілкуючись із друзями, колегами та сім'єю, варто розвивати свій емоційний інтелект.

### **Практична вправа: «Плюси та мінуси емоції» (10 хв.)**

**Мета:** навчитися визначати емоційний стан людини поруч.

Ми часто говоримо про емоції. Нагадаймо собі, які існують емоції та стани.

### **Розрізняють 7 базових емоцій:**

- гнів (злість);
- смуток (сум);
- зневага;
- огида;
- страх;
- здивування;
- радість.

## Як ми можемо зрозуміти, яку емоцію зараз відчуває людина?

Об'єднайтеся у дві групи.

Упродовж 10 хвилин вам слід буде заповнити таблицю. Кожну емоцію слід опрацювати окремо. Поміркуйте й запишіть її позитивні й негативні сторони та ефекти. Усвідомте кожну з них.

ЕМОЦІЯ	" + "	" - "
Гнів		
Тривога		
Радість		
Образа		
Страх		

На завершення другого етапу практичного завдання всі презентують свої напрацювання за таким алгоритмом:

1. Перша група зачитує плюси першої емоції.
2. Друга група їх доповнює.
3. Перша група озвучує обрані нею мінуси першої емоції.
4. Друга група їх доповнює.

Наступну емоцію починає презентувати друга група, а перша її доповнює. За таким принципом групи розглядають усі запропоновані емоції.

Емоції й почуття допомагають нам вирішувати життєві завдання. Кожна з основних емоцій виконує певну корисну роботу. І на кожну емоцію людина, незалежно від її віку, має право. Немає «поганих» емоцій, але, звісно, деякі їх прояви можуть бути небезпечними як для людини, так і для її оточення. Ось умови, за яких так буває:

- емоцію/почуття переживають частіше за інші, вона захоплює владу над вами (**часто**)
- емоцію/почуття переживають на межі (**сильно**)
- людина «застрагає» в емоції/почутті й не може перемкнутися на щось інше (**довго**).

Це все має наслідки і для людини, яка перебуває під впливом емоцій, і для її стосунків з оточенням.

## Як зрозуміти рівень свого емоційного інтелекту?

Найкращий спосіб визначити рівень EQ – пройти спеціальні тести.



[Додаток 2](#)

## Діагностичний практикум

Методика дослідження емоційного інтелекту особистості В.В. Зарицької (15 хв.)

Перед тренінгом усі проходять тест і ключ до нього ([Додаток 2](#)).

## Як розвивати емоційний інтелект?

Те, що емоційний інтелект можна розвивати, ви вже знаєте. Як можна це робити? Методик дуже багато. Але ось перші прості кроки для початку роботи над собою.

## Важливо почати приймати і усвідомлювати всі свої емоції

Пам'ятайте: не буває поганих емоцій. Всім нам треба інколи відчувати сум, роздратування або образу. Інше питання – що з цим робити. Пригнічення емоцій може викликати стрес або хвороби.

Щоб навчитись усвідомлювати все правильно, психологи рекомендують вести щоденник емоцій. Розділіть аркуш на дві колонки й протягом дня записуйте емоції та причини, які їх спровокували. Ви побачите реакції на події й після їхнього аналізу зрозумієте, як реагувати на них конструктивно.

Наступний етап – **робота з вираженням емоцій**. Вибирайте правильні формулювання: не «ти мене злиш», а «я злюсь на цю твою дію». Розкажіть, що ви відчуваєте, а не звинувачуйте іншу людину.

**Розвивайте контроль і управління своїми почуттями.** На кожний стимул ми відповідаємо певною реакцією. Люди з високим рівнем EQ вміють правильно її підібрати. Якщо ви прослідкували, що вона вас дратує, зупиняйте її, а якщо приносить задоволення – заохочуйте. Наприклад, коли вас щось дратує, ви можете розкритися, а можете порахувати до десяти, заспокоїтися й подивитися на проблему під іншим кутом. Зосереджуйтесь тільки на тому, що ви хочете відчути і як розв'язати питання.

А для **відновлення емоційного стану** психологи рекомендують дихальну практику. Зробіть глибокий вдих на чотири розрахунки, потім на стільки ж затримайте повітря. Думайте лише про те, як ви дихаєте. Наступний вдих робіть іще глибше – рахуйте до п'яти. І так поки не відчуєте, що відновились. Цю вправу можна робити навіть у робочому кабінеті.

## Що таке ненасильницьке спілкування?

Ненасильницьке спілкування – це інструмент побудови здорових і продуктивних стосунків, в основі якого лежить емпатія.

Формула здорового спілкування – це чотири конкретні кроки: спостереження, почуття, потреби та прохання.

**1. Спостереження.** Зосереджуйтесь на об'єктивній картині, яку можна спостерігати, а не на власних враженнях від неї. Замість того, щоб сказати: «Ти завжди запізнюєшся», можна сказати: «Я помітив, що ти сьогодні запізнився на нашу зустріч».

**2. Почуття.** Вони дають можливість співрозмовникові вас глибше зрозуміти. Важливо уникати звинувачень і зосереджуватись на своїх емоціях і переживаннях: «Я відчуваю розчарування» замість «Ти мене розчаруєш!».

**3. Потреби.** Вони допомагають установити зв'язок між емоціями та потребами. Наголосіть: «Мені важливо, щоб ми обидва поважали час одне одного».

**4. Прохання, які можуть задовольнити ваші потреби, варто робити чіткими та досяжними:** «Чи можеш, будь ласка, спробувати приходити вчасно на наші зустрічі?».

### Як застосовувати методи ННС у житті?

Усе починається з простого, але важливого вміння уважно слухати й робити паузу. У світі, наповненому шумом, здатність зосередитись на співрозмовнику відкриває можливості глибшого розуміння. Роблячи паузу, ви не лише осмислюєте почуте, а й демонструєте, що цінуєте думки інших. Це ключ до ефективного спілкування.

### Як практикувати ненасильницьке спілкування в різних робочих взаємодіях?

■ **3 керівником.** Правильно формулюйте свої емоції та прохання. Наприклад, замість «Ви постійно тиснете на мене з дедлайнами» можна сказати: «Коли мені не вистачає часу на виконання завдання, я відчуваю стрес. Чи можемо ми обговорити більш реалістичні терміни?».

■ **3 підлеглими.** Якщо керівник застосовує формулу ненасильницького спілкування з підлеглими, воно допомагає створювати атмосферу підтримки та розвитку. Часто замість наказів і критики краще запитати й запропонувати допомогу: «Я бачу, що завдання не виконано. Можеш пояснити, що стало на заваді? Як я можу допомогти?».

■ **3 колегами.** Ненасильницьке спілкування сприяє відкритості та чесності у стосунках із колегами. Воно створює атмосферу безпеки, відкритості та прийняття в колективі, що сприяє підвищенню продуктивності й креативності його учасників та значно знижує рівень стресу. Наприклад, замість мовчки ображатися на колегу, який не дотримався домовленості, можна сказати: «Я розчарований, що ти не виконав свою частину завдання вчасно. Подумаймо, як ми могли б реорганізувати роботу, щоб уникнути повторення ситуації?».

### 2.3. Навички комунікації: слухання, ведення переговорів, переконання

Комунікація — ключовий інструмент лідера для:

- побудови довіри в команді;
- досягнення взаєморозуміння та ефективного вирішення конфліктів;
- залучення ресурсів через переконливі переговори.

Слухання — основа ефективної комунікації.

Активне слухання — це здатність зосереджувати увагу на співрозмовниці/співрозмовникові, розуміти їхні думки й емоції та відповідно реагувати.

## **Техніки активного слухання:**

- **Візуальний контакт:** підтримуйте зоровий контакт, демонструючи зацікавленість.
- **Парафразування:** повторіть сказане вам своїми словами, щоб підтвердити, що ви зрозуміли.
- **Питання:** ставте уточнювальні запитання, які поглиблюють розмову.
- **Вербальні та невербальні сигнали:** використовуйте кивки, усмішку, підтверджувальні фрази.

## **ПРАКТИЧНА ВПРАВА «ПЕРЕГОВОРИ» (15 ХВ.)**

**Мета:** учасниці й учасники тренінгу зближуються, тому що більше дізнаються про характери та особисті вподобання одне одного, вони вчаться спілкуватись і домовляться, аргументувати свою позицію.

### **Хід вправи**

- Кожен повинен поспілкуватися з усіма на певні теми, які розкривають особисті інтереси.

Складіть розклад переговорів. Для цього кожен креслить на аркуші паперу годинник із позначками часу – від 6 до 12, залежно від кількості людей, які беруть участь. Далі вам дається кілька хвилин для того, щоб усі між собою домовились: хто, з ким, коли і на яку тему буде говорити. Темі для розмови пропонує тренер/ка – хобі, мрії, улюблені страви, книги, фільми, комп'ютерні ігри тощо.

- **Переговори за розкладом.** Тривалість однієї розмови – 2 хвилини. Усі розповідають одне одному про свої життєві інтереси.
- **Заключний етап:** учасницькі презентації – розповідь про мрії, інтереси, плани. Головне: ніхто не презентує сам себе, про всіх розповідають колеги.

## **Ведення переговорів: досягнення взаємовигідних рішень**

### **Ключові етапи переговорів:**

#### **Підготовка:**

- визначте свої цілі та інтереси;
- зберіть інформацію про іншу сторону;
- розробіть кілька можливих варіантів рішення.

#### **Комунікація під час переговорів:**

- почніть із позитивної ноти;
- чітко і структуровано висловлюйте свої позиції;
- слухайте і розумійте інтереси іншої сторони.

#### **Компромід та завершення:**

- шукайте спільні інтереси;
- фіксуйте домовленості у зрозумілому форматі.

## Переконання: як впливати на думку інших

### Ефективні техніки переконання:

- **Логічні аргументи:** підкріплюйте свою позицію фактами та цифрами.
- **Розповіді:** використовуйте історії, які викликають емоції та довіру.
- **Емоційний контакт:** створіть зв'язок зі співрозмовником через спільні цінності.
- **Соціальний доказ:** посилайтеся на приклади успішних практик.
- **Заклик до дії:** закінчіть свої аргументи конкретною пропозицією.

## ТЕМА 3: ОСНОВИ АДВОКАЦІЇ (60 ХВИЛИН)

### 3.1. Адвокація та її види: місцева, національна, міжнародна

Непосвячені асоціюють цей термін із юриспруденцією, адвокатською роботою юристів. Адвокаційна діяльність і справді базується на знанні законів та підзаконних актів, однак вона значно ширша за юриспруденцію — і за своїми цілями та завданнями, й за методами досягнення мети.

Слово «адвокація» походить від англійського *advocacy* — рекомендація, підтримка, аргументація, просування чогось. У англійській мові за ним закріпилось і специфічне понятійне значення: особливий рід занять із характерними рисами, як правило, спрямований на соціальну проблематику.

Явище адвокації виникло через необхідність реагувати на гострі проблеми в суспільстві й виробити комплексну відповідь на систематичні негаразди чи кризи. Людина чи група людей, які потрапили у скрутне становище або ж усвідомлюють існування певної проблеми, не завжди мають змогу цю проблему вирішити. Тому виникає необхідність пошуку і впливу на того, кому підвладне вирішення проблеми. Звідси й визначальна риса адвокації — вплив на людину, яка приймає рішення.

Адвокація — це робота людей чи організацій, охочих вплинути на прийняття рішень на місцевому, регіональному, національному та міжнародному рівні щодо вдосконалення або змін у політиці на користь вразливої чи дискримінованої групи людей, чий інтереси потребують захисту або додаткового представлення.

Адвокація — це процес, спрямований на зміну політики, законів і практик, які використовують впливові люди, групи та установи. Мета адвокації — захистити певний погляд, ідею, точку зору, групу людей чи справу шляхом трансформації чи впровадження певної публічної практики.

Адвокація — це побудова продуктивних відносин між урядовцями й тими, кому вони служать (громадянами).

### **Будь-яка адвокація повинна мати три головні очікувані наслідки/результати:**

- зміна політики (взаємодія влади з елітами без залучення громадян), себто громадське лобіювання;
- системні зміни (залучення громадян до процесу прийняття рішень; прозорість прийняття рішення; підзвітність тих, хто приймає рішення) — зміни у практиці прийняття рішень;

- демократичні зміни (громадяни усвідомлюють свої права і свою силу бути залученими до процесу прийняття рішення та використовують ці права і силу для участі у прийнятті рішень на всіх рівнях влади) — основа становлення громадянського суспільства.

### 1. Місцева адвокація

Зосереджена на вирішенні проблем громади, підвищенні рівня обізнаності та залученні місцевих органів влади до реалізації ініціатив.

#### Приклади:

- **Забезпечення потреб ВПО:** проведення громадських слухань, щоб відстояти право ВПО на отримання житла або тимчасового притулку в громаді;
- **Інтеграція ветеранів у громаду:** кампанія для відкриття місцевого реабілітаційного центру для ветеранів, який би надавав психологічну підтримку та медичні послуги;
- **Відновлення інфраструктури:** звернення до міської ради щодо ремонту шкіл, лікарень або доріг, пошкоджених через бойові дії.

### 2. Національна адвокація

Спрямована на зміну або впровадження політик, що впливають на всю країну, через роботу з урядом, парламентом або іншими національними структурами.

#### Приклади:

- **Законодавча ініціатива:** адвокація прийняття закону про захист прав ветеранів — наприклад, спрощення процедур отримання пільг для учасників бойових дій;
- **Мобілізація ресурсів:** організація кампанії для включення окремих соціальних програм у державний бюджет;
- **Покращення системи медичного забезпечення:** вимога до МОЗ забезпечити протези та реабілітацію для людей з ампутаціями.

### Міжнародна адвокація

Орієнтована на вплив на міжнародну спільноту, організації, уряди інших країн або наднаціональні структури для залучення допомоги або тиску на країну-агресора.

#### Приклади:

- **Визнання воєнних злочинів:** робота з міжнародними судами та організаціями (наприклад, Міжнародним кримінальним судом), щоб задокументувати злочини РФ і домогтися справедливого покарання винних.
- **Економічні санкції проти агресора:** залучення міжнародних медіа для роз'яснення наслідків війни та створення тиску на уряди інших країн щодо посилення санкцій проти РФ.

## 3.2. Етапи адвокаційної кампанії: від ідеї до реалізації

### ЕТАП 1: ПЛАНУВАННЯ ТА ВИБІР СТРАТЕГІЇ

Добре спланована робота не може бути неуспішною. Тому планування та вибір стратегії адвокаційної кампанії, в рамках якої слід буде визначити мету й конкретні цілі, ідентифікувати «мішені» та визначитися з інструментарієм, — визначальний початковий етап роботи Рад ВПО. Планування та вибір стратегії адвокаційної кампанії зазвичай довготермінові.

Довготерміновість сприяє визначеності. Втім, у ході адвокаційної кампанії часто стаються зміни, які неможливо передбачити. Дуже важко передбачити, кого ви можете переконати бути на вашому боці, а хто буде вашим опонентом. Часто ви можете бути здивовані діями опонентів. Будьте готовими реагувати дуже швидко. Один з найважливіших інструментів у наборі стратегій виживання – гнучка структура, яка дозволяє швидко змінювати стратегію за необхідності.

Стратегічне планування адвокаційної кампанії слід починати зі стратегічного аналізу.

#### **Аналіз включатиме такі пункти:**

- Ідентифікуйте й визначте пріоритети для проблем, за вирішення яких ви мусите чи можете взятися.
- Проаналізуйте глибинні причини проблем. Від правильного визначення залежить напрям і завдання адвокаційної кампанії, а отже, і результат.
- Оцініть можливості групи, організації чи коаліції зайнятись цими питаннями, врахувавши бачення і ресурси. Не варто братися за вирішення проблеми (хай навіть дуже важливої для вас), якщо у вас бракує людей і часу. Звичайно, адвокаційна кампанія потребує певних матеріальних та фінансових затрат, але, як свідчить досвід, ці ресурси не є визначальними для її успіху.
- Вивчіть середовище, в якому існує проблема: соціально-економічне тло, політичну ситуацію, громадську думку, вплив традицій та звичаїв.
- Проаналізуйте всі зацікавлені сторони, які впливають на ситуацію позитивно чи негативно: хто може бути вашими союзниками, хто – опонентами. Проаналізуйте мішені.
- Розробіть адвокаційну стратегію, яка не тільки найкраще торкається питання й піднімає глибинні причини проблеми, але й допомагає громадам усвідомити, що у них є влада, яку вони можуть використати для ефективної участі у процесі прийняття рішень.

#### **Для роботи над розробкою стратегії адвокаційної кампанії слід відповісти на такі питання:**

- ХТО ваша аудиторія?
- ЯКИЙ спосіб донести інформацію до цільової аудиторії найкращий – радіо, телебачення, листування або щось інше? Яке враження ви хочете справити? Чи буде це ефективний компонент ваших загальних комунікаційних зусиль?
- КОЛИ завершується кампанія? Які часові рамки вам потрібні для отримання перших результатів?
- СКІЛЬКИ це коштуватиме? Чи це найбільш ефективний спосіб витратити кошти?
- ЧОМУ це найкраща стратегія для такої проблеми?

#### **Вибір стратегії також залежатиме від:**

- розробки цілей адвокаційної кампанії;
- аналізу зацікавлених сторін;
- аналізу взаємовідносин зацікавлених сторін (які стосунки та зв'язки між зацікавленими сторонами, як їх можна використати для побудови стратегії).

#### **Аналіз зацікавлених сторін передбачає ідентифікацію:**

- прихильників (люди, зачеплені проблемою; люди, не зачеплені, але стурбовані проблемою);

- союзників (люди, групи людей, організації, які готові надати вам обмежену підтримку, — державні структури, журналісти, бізнес, інтереси якого зачеплено проблемою);
- мішеней (люди, які приймають рішення, але не підписують його);
- основної мішені (людини, яка має найбільший вплив на прийняття рішення);
- другорядних мішеней (конкурентів основної мішені, але з меншим впливом);
- офіційної мішені (часто не приймає рішення, але саме з нею важливо мати офіційні зносини);
- мішеней підтримки (офіційних осіб, які мають мало впливу, але можуть підтримати вас або ж бути нейтральними);
- мішені доступу (людини, через яку ви можете вийти на основну мішень);
- опонентів (людей, які проти вашої позиції; мотиви опонентів);
- тих, хто сидить на паркані (людей, які мають нейтральну або невизначену позицію й потребують привернення на свій бік).

Стратегія повинна допомогти збільшити групу прихильників та змусити їх усвідомити, що вони мають достатній вплив на ситуацію.

## **Інструменти адвокації**

### **Дослідження**

Сюди зараховують наукові, соціологічні дослідження, зокрема й фокус-групи; аналіз законодавства, підготовку аналітичних документів, оглядів; моніторинг преси, наукових публікацій тощо. До досліджень потрібно залучати фахівців.

### **Опитування**

Маються на увазі бліц-опитування місцевих громад, професійних, етнічних чи релігійних груп, експертні опитування для з'ясування поінформованості про ситуацію, ставлення до ситуації та бачення розвитку подій. Опитувальники повинні бути складені професійно. До опитувань можна залучити волонтерів.

### **Громадська експертиза органів виконавчої гілки влади та місцевого самоврядування**

Ідеться про проведення громадської експертизи виконавчої гілки влади та органів місцевого самоврядування на підставі Постанови КМУ від 03.11.2010 № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» Якісна громадська експертиза органів влади може стати ключовим аргументом у діалозі з нею, так само як результати громадської експертизи — цікавим інформаційним приводом для ЗМІ.

### **Семінари та конференції**

Семінари та конференції — вдалий майданчик для професійного обговорення проблеми та шляхів її вирішення, для фахових дискусій та поширення інформації про вашу адвокаційну кампанію серед фахівців.

### **Круглі столи**

Круглий стіл — чи не єдиний прийнятний формат для ефективного діалогу з владою. Звичайно, він дієвий лише за умови, що обидві сторони готові слухати одна одну й спільно шукати компроміси та рішення.

## **Співпраця зі ЗМІ**

Співпраця зі ЗМІ — необхідний адвокаційний інструмент. Через ЗМІ про проблему дізнаються сотні тисяч людей, яких можна долучити до адвокаційної кампанії. Через ЗМІ формується суспільна думка про проблему, доносяться ключові (стратегічні) повідомлення адвокаційної кампанії й відбувається дискусія з опонентами. Основні форми співпраці зі ЗМІ — пресконференції, престури, підготовка власних матеріалів та статей з подальшим розміщенням у ЗМІ, а також інтерв'ю.

## **Інформаційні та інформаційно-просвітницькі акції, а також флешмоби**

Інформаційні та інформаційно-просвітницькі акції — чудовий інструмент адвокаційної кампанії. Такі акції дозволяють залучати до кампанії одразу кілька тисяч, а у великих містах і десятки тисяч однодумців, а також промовисто висловити свою позицію владі й суспільству. Це шанс чітко пояснити, чого ви хочете і як ви бачите досягнення своєї мети.

## **Громадські слухання, місцеві ініціативи, органи самоорганізації населення, загальні збори**

Громадські слухання — один із законодавчо затверджених механізмів демократичної участі громадян у прийнятті владних рішень. Він, як і інші форми громадської участі, може бути дуже ефективним на рівні місцевого самоврядування.

## **Судові позови**

Судові позови застосовуються в ході адвокаційних кампаній не так часто. Зазвичай громадськість в Україні уникає судових позовів проти влади, оскільки не вірить у чесність та справедливість суду. Судова тяганина, як правило, виключає можливість діалогу між сторонами, тому цей крок слід добре обдумати й зважити.

## **Публічні акції**

Публічні акції — важливий інструмент громадянського суспільства, який дозволяє висловити свою думку, привернути увагу до важливих проблем та впливати на прийняття рішень. Головне, щоб ці акції були мирними, законними та спрямованими на досягнення позитивних змін у суспільстві. Флешмоби й перформанси — творчі та оригінальні форми публічних акцій, які можуть бути спрямовані на привернення уваги до певної проблеми, підтримку певної ідеї чи просто на створення позитивного настрою в суспільстві.

## **Створення коаліції**

Коаліція — ситуативний союз інституцій громадянського суспільства, політичних партій і фізичних осіб, які домовилися про спільні дії. Коаліції часто впроваджують адвокаційні кампанії. Це дозволяє об'єднати зусилля та ресурси кількох організацій задля досягнення поставленої мети. Коаліція існує лише під час кампанії й розпадається після досягнення мети.

## **Електронні петиції**

Електронна петиція — це особлива форма колективного звернення громадян до Президента України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України чи органу місцевого самоврядування, яке стає обов'язковим для розгляду за умови набрання необхідної кількості голосів.

Значна перевага електронної петиції – зручність, оскільки зникає потреба фізично збирати підписи на її підтримку. Для створення електронної петиції ініціатор заповнює спеціальну форму на офіційному сайті органу, якому вона адресована. З моменту оприлюднення електронної петиції її може прочитати та підтримати будь-хто. Представники ЗМІ, депутати та чиновники можуть із нею ознайомитися ще до набрання необхідної кількості голосів.

## **ЕТАП 2: ВПРОВАДЖЕННЯ АДВОКАЦІЙНОЇ КАМПАНІЇ**

Коли стратегію адвокаційної кампанії обрано, час переходити до тактики, тобто до впровадження. Застосовуючи інструменти адвокації, слід звернути увагу на створення коаліції та розробку ключових повідомлень.

Як уже сказано вище, коаліція допомагає консолідувати зусилля багатьох організацій для вирішення однієї проблеми. **Перш ніж створити коаліцію, треба відповісти собі на такі запитання:**

- Хто може увійти до вашої коаліції й чим підсилить її?
- Яку допомогу може надати кожен з учасників коаліції (фахові дослідження, волонтери, матеріально-технічні засоби, медіапідтримка тощо)?
- Що може запропонувати коаліції ваша організація?
- Які переваги й недоліки може мати ваша коаліція?

Створюючи коаліцію, можете запропонувати її учасникам підписати меморандум про спільні дії в рамках адвокаційної кампанії. В коаліційних об'єднаннях завжди є більш і менш активні організації та громадські активісти. Головне – регулярно повідомляти учасників коаліції про свої дії та результати.

### **Розробка ключових повідомлень**

Комунікація – ключовий інструмент адвокатування. Інформації, подані вами, мають довіряти. Ваша комунікація повинна викликати суспільний резонанс. Ефективна комунікація повинна відповідати можливостям аудиторії сприймати інформацію. Кожна організація, особливо та, яка займається адвокацією, повинна мати свою комунікаційну стратегію, що визначає цілі та засоби, якими проєкт досягає бажаних змін у свідомості. **Стратегія описує:**

- очікуваний результат – змінене ставлення до ситуації;
- стереотипи та моделі поведінки;
- цільові аудиторії;
- канали комунікації;
- перешкоди;
- інструменти;
- ключові (стратегічні) повідомлення.

**Комунікаційна стратегія** – основа повсякденної комунікації на всіх рівнях організації та кампанії, яку вона провадить.

**Ключове (стратегічне) повідомлення** – це чітке, зорієнтоване на цінності аудиторії твердження, яке має викликати суспільний резонанс на позитивну реакцію щодо роботи організації, а також спонукати до дії.

**Ключове повідомлення дає відповідь на питання:**

- У чому суть проблеми?

- Чому важливо цим перейматися?
- Чому і як треба діяти?

### Завдання ключових повідомлень:

- допомогти усвідомити проблему;
- допомогти усвідомити вплив проблеми на людину / групу людей;
- залучити до роботи;
- мотивувати, спонукати до дії;
- координувати дії людей;
- змінювати поведінкові стереотипи.

## ЕТАП 3: МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ

Моніторинг досягнення адвокаційної мети — важлива частина адвокаційного плану. Для фіксації прогресу буде корисно визначити проміжні кроки (завдання), які допоможуть наблизити мету адвокації.

Проміжні кроки вимагатимуть певних адвокаційних дій. Для моніторингу й оцінки результатів адвокаційної кампанії слід розробити для себе індикатори, які свідчитимуть про поступ.

Пропонуємо скористатися такою матрицею моніторингу та оцінки (**приклад**):

результат	показник (що?)	джерело інформації (люди, документи)	метод збору (як?)	хто і коли збиратиме?	до початку кампанії у кінці кампанії

### Як визначати проблеми громади?

#### Формування запиту громади. Дерево проблем

Щоб вирішити проблему, потрібно зрозуміти, в чому причина її виникнення. Для такого аналізу застосовують відомий **метод дерева проблем**.

Термін «дерево» в цьому контексті передбачає використання ієрархічної структури, отриманої через розподіл загальної проблематики на кілька типів: основний тип проблем (стовбур), решту супутніх проблем (гілок), підтипи проблем (відгалуження) і власне проблеми (листя). Метод дерева проблем орієнтований на отримання стійкої структури проблематики. Щоб її побудувати, при розробці початкового варіанту структури слід враховувати закономірності й застосовувати принципи формування ієрархічних структур.

#### Переваги методу дерева проблем:

- компактне представлення великого масиву інформації;
- простіше виявлення, ранжування й класифікація проблем за характером та походженням;
- наочність співвідношення та взаємозв'язку різних типів проблем;
- простіше виокремлення центральної — кореневої — проблеми та відстеження її впливу та різні типи проблем; простіший пошук причин, на ліквідацію яких повинні бути спрямовані зусилля; прогнозованіші наслідки проблеми.

Після ідентифікації причин проблеми, на вирішення якої спрямовано вашу адвокаційну кампанію, слід визначити мету й цілі адвокаційної кампанії. Якщо кампанія передбачувано буде тривалою, можете поділити її на етапи. Кожен з етапів матиме свою ціль, але мета кампанії залишається єдиною.

## **Створення плану адвокаційної кампанії: цілі, аудиторія, меседжі, інструменти**

Адвокаційна кампанія – це стратегічний процес, спрямований на досягнення конкретних змін у політиці, практиці або громадській думці. Успішна кампанія потребує чіткого планування та координації дій.

**Пропонуємо покроково розглянути приклад успішної адвокаційної кампанії, яку реалізував Громадський холдинг «ГРУПА ВПЛИВУ» щодо законопроекту №6240.**

### **1. Визначення проблеми**

Тут важливо розповісти про проблему яка існувала і пояснити, чому саме було важливо її вирішити.

Протягом майже 6 років (2014–2019) ВПО не мали рівноправності у політичних процесах. Оскільки в Україні була змішана виборча система, ВПО могли голосувати лише за списки політичних партій, а не за кандидатів від мажоритарних округів, де вони проживають. ВПО були позбавлені права голосу на місцевих виборах у своїх нових громадах. Вони мали обмежений доступ до виборів, прийняття рішень і участі в державних справах.

### **2. Визначення цілей**

Якої конкретної зміни ви хочете досягти? Це може бути зміна в законодавстві, ухвалення нового нормативно-правового акту, збільшення фінансування певної програми тощо. Цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART).

*На цьому етапі потрібно звернути увагу на ціль, яку собі поставили ініціатори адвокаційної кампанії.*

У 2015 році Громадський холдинг «ГРУПА ВПЛИВУ» і Громадянська мережа ОПОРА почали привертати увагу до цього питання. Разом із народними депутатами перед місцевими виборами 2015 року розроблено та зареєстровано перший законопроект про захист виборчих прав переселенців, ключовим аспектом якого є спрощення процедури реєстрації виборців та усунення прив'язки виборчої адреси виборця до реєстрації його місця проживання. Цей закон мав сприяти інтеграції ВПО у нові громади за рахунок доступу до управління громадою через голосування на місцевих виборах.

### **3. Аналіз цільової аудиторії**

Хто ваша цільова аудиторія? Це можуть бути люди, які приймають рішення (депутати, чиновники), групи впливу (експерти, журналісти, громадські організації), широка громадськість. Які інтереси та цінності у вашій аудиторії? Які канали комунікації найбільш ефективні для вашої аудиторії?

*Визначення цільової аудиторії – важлива складова процесу, який так само потребує уваги та детального вивчення.*

Запропонований законопроект не отримав підтримки ані в парламенті, ані серед тих громадян України, які також не могли голосувати на місцевих виборах за місцем проживання.

ВПО були не єдиною групою, яка зіткнулася з проблемами отримання виборчих прав в Україні. Інші громадяни України, чие фактичне місце проживання не збігається з зареєстрованим місцем проживання та виборчою адресою, також стикалися з перешкодами у реалізації своїх виборчих прав. Тому необхідно було врахувати інтереси всіх цільових груп.

До процесу залучили переселенців та економічних мігрантів через опитування та зустрічі фокус-груп у різних регіонах України, щоб глибше зрозуміти проблему й дізнатися їхню думку щодо можливих шляхів вирішення та знайти найкращу правову модель для надання їм права участі у виборчому процесі. Отже, ми отримали дані «з місця».

#### **4. Формулювання ключових повідомлень**

**Яке ключове повідомлення ви хочете донести до своєї аудиторії?**

Повідомлення має бути чітким, лаконічним, зрозумілим, емоційно забарвленим і аргументованим.

Акцентуємо увагу на меседжі та цікавимось думкою учасників/учасниць, чому саме такий меседж знайшов багато прихильників та привернув увагу широкої цільової аудиторії.

Меседжем цієї адвокаційної кампанії стало правило «Нічого не робіть для нас без нас». До процесу почали долучатись люди, на яких це рішення потенційно вплине.

#### **Вибір інструментів адвокації**

**Які інструменти ви будете використовувати для досягнення своїх цілей?** Це можуть бути ті самі інструменти, про які вже говорили раніше: семінари та конференції, круглі столи, соціологічні дослідження тощо.

Під час адвокації можна використовувати декілька інструментів одночасно. Завдяки соціологічному опитуванню вдалося дізнатись, чому люди не можуть змінити місце реєстрації. Було виявлено правові, практичні та політичні перешкоди для участі ВПО у виборах в Україні. На основі отриманих даних для вирішення окреслених проблем ГО «ГРУПА ВПЛИВУ» спільно з Громадянською мережею ОПОРА та Міжнародною фундацією виборчих систем (IFES) розробили законопроект «Про забезпечення доступу до права голосу для ВПО та інших внутрішніх мігрантів». Проводились обговорення, круглі столи, конференції.

У березні 2017 року 24 нардепи з різних фракцій підтримали законопроект №6240, який дозволяє всім громадянам України голосувати за фактичним місцем проживання шляхом спрощення процедури реєстрації виборців та відокремлення їх від формально зареєстрованого місця проживання. Але з'явилися нові виклики, пов'язані зі стереотипами та неприйняттям питання

виборчих прав ВПО. Щоб їх подолати, Група впливу очолила адвокаційну кампанію «Кожен голос має значення» для просування виборчих прав ВПО, в межах якої з'явилась потужна соціальна реклама. До спільної адвокаційної кампанії залучили переселенців із різних регіонів. Однією з ключових складових успіху були постійні тренінги для інших активістів ВПО. Людей запрошували стати агентами змін у регіонах, передаючи їм знання та навички.

Як наслідок, 13 місцевих рад з усієї України направили депутатам Верховної Ради офіційні запити щодо виборчого права ВПО. Місцеві депутати висловили підтримку. Було зібрано близько 100 підписів лідерів громадських організацій під зверненням до Президента України Володимира Зеленського з проханням захистити виборчі права переселенців. Конгрес місцевих і регіональних влад Ради Європи закликав Верховну Раду прискорити ухвалення законопроекту №6240. Парламентська Асамблея Ради Європи у своїй Резолюції 2198 закликала українську владу забезпечити механізми забезпечення виборчих прав ВПО на всіх виборах, у тому числі на місцевому рівні. Експерти організації та партнери презентували ситуацію з виборчими правами ВПО на зустрічах у Варшаві, Женеві, Страсбурзі та Брюсселі.

Завдяки зусиллям багатьох зацікавлених сторін усі положення законопроекту 6240 увійшли до Виборчого кодексу, ухваленого парламентом у грудні 2019 року. У жовтні 2020 року переселенцям уперше дозволили голосувати на місцевих виборах в Україні

## **ПРОГРАМА ФАСИЛІТОВАНОЇ ЗУСТРІЧІ «ЗАКОНОДАВЧА БАЗА РОБОТИ РАД ВПО. АДВОКАЦІЯ В МЕЖАХ РОБОТИ РАД ВПО: ВІД ПЛАНУВАННЯ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ»**

**Тривалість зустрічі:** 3 години 30 хвилин (з урахуванням перерви на каву)

### **Мета зустрічі:**

- підвищити обізнаність потенційних кандидатів/кандидаток, членів/членкинь Рад ВПО із законодавчою базою, що регулює роботу Рад ВПО;
- обговорити ключові аспекти роботи Рад ВПО та їхню роль у громаді;
- залучити активістів громади до участі в роботі Рад ВПО;
- підвищити рівень обізнаності учасників/учасниць зустрічі в сфері адвокації, розвинути практичні навички планування і реалізації адвокаційної кампанії.

### **Завдання:**

- ознайомити присутніх із законодавчою базою про Ради ВПО;
- надати присутнім чітку та зрозумілу інформацію про законодавство, що регулює роботу Рад ВПО;
- роз'яснити ключові аспекти роботи Ради ВПО та розповісти про її роль у громаді;
- ознайомити присутніх із процедурою подання кандидатури до складу Ради ВПО;
- мотивувати активних членів/членкинь громади до участі в Раді ВПО, роз'яснюючи переваги та можливості, які надає ця участь;
- створити умови для взаємодії та співпраці;
- дати присутнім розуміння ролі адвокації в роботі Рад ВПО;
- розвинути практичні навички планування адвокаційної кампанії та її реалізації.

## **Очікувані результати:**

- підвищення обізнаності потенційних кандидатів/кандидаток та членів/членкинь Рад ВПО із законодавчою базою, що стосується Рад ВПО;
- активізувати участь ВПО у виборах до Рад ВПО;
- сформуванню активну та компетентну Раду ВПО в громаді.

## **Матеріали:**

- презентація з ключовими положеннями законодавства про Ради ВПО;
- роздруківки з основними нормативними документами;
- фліпчарт для записів, маркери, стікери, скотч.

## **План зустрічі**

- Відкриття (15 хвилин)
- Привітання учасників та представлення фасилітатора.
- Оголошення мети й завдань зустрічі.
- Заповнення вхідної анкети.
- Коротке представлення учасників.

## **Презентація законодавчої бази про Ради ВПО (45 хвилин)**

- Про затвердження Примірного положення про Раду з питань внутрішньо переміщених осіб.
- Основні завдання Ради ВПО.
- Повноваження та обов'язки Ради ВПО.
- Процедура формування складу Ради ВПО.
- Припинення діяльності Ради ВПО.

## **Роль Рад ВПО у вирішенні проблем ВПО в громаді (30 хвилин)**

- Можливості участі ВПО у прийнятті рішень.
- Виклики та перспективи роботи Ради ВПО.
- Приклади досвіду та найкращих практик Рад ВПО.

## **Перерва на каву (30 хвилин)**

## **Адвокація в межах роботи Ради ВПО. Структура та порядок дій (30 хвилин)**

- Поняття адвокації.
- Виявлення та аналіз потреб ВПО у громаді.
- Представлення інтересів ВПО.
- Інформаційна та просвітницька діяльність.
- Активізація громади.
- Моніторинг і оцінка.
- Ключові напрямки адвокаційних кампаній.
- Вплив адвокаційних кампаній Рад ВПО.
- Успішні кейси адвокаційних кампаній Рад ВПО.

## **Створення канви адвокаційної кампанії. Практичне завдання (робота в групах) (50 хвилин)**

- Визначення проблеми.
- Визначення мети та цілей адвокаційної кампанії.
- Визначення цільової аудиторії.
- Аналіз стейкхолдерів.
- Вибір інструментів адвокаційної кампанії.

- Ключове повідомлення.
- Моніторинг та оцінка. Визначення показників.

### **Підбиття підсумків (15 хвилин)**

- Питання/відповіді.

## **Частина 1**

### **Вступна частина (15 хвилин)**

- Привітання, представлення тренерів.
- Очікування учасників, знайомство.
- Ознайомлення з програмою фасилітованої зустрічі.

Розкажіть про мету й завдання зустрічі, виділяючи завдання, які відповідають учасницьким сподіванням.

Обов'язково визначити правила роботи групи, які регулюють поведінку та взаємодію учасниць і учасників. Вони допомагають створити безпечний простір, необхідний для формування у групі атмосфери довіри та взаємної зацікавленості й можливостей саморозкриття учасників. Правила записуємо на фліпчарті та вивішуємо на стіні таким чином, щоб їх було видно всім.

### **Презентація законодавчої бази про Ради ВПО (45 хвилин)**

Ради з питань внутрішньо переміщених осіб (Ради ВПО) — це консультативно-дорадчі органи при Раді міністрів Автономної Республіки Крим, Київській та Севастопольській міській, обласних і районних державних (військових) адміністраціях.

Роботу Рад ВПО визначає Примірне положення, затверджене постановою КМУ від 02.08.2023 №812. Ради ВПО утворюються на підставі відповідного розпорядження. Їхнє завдання — реалізація регіональної політики у сфері забезпечення й захисту прав та інтересів внутрішньо переміщених осіб. Крім того, Ради ВПО сприяють роботі територіальних громад і допомагають розвивати ефективні механізми їх адаптації та інтеграції.



Пізніше Постановою [КМ № 1260 від 01.12.2023](#) було внесено зміни в деяких пунктах Положення.

Ради ВПО не є юридичними особами й не мають свого капіталу. Всі їхні члени й членкині працюють на громадських засадах, не отримують грошової винагороди й, відповідно, можуть поєднувати з цією роботою будь-яку іншу не заборонену законодавством роботу.

### **Відповідно до Положення було визначено перелік основних напрямків роботи Рад ВПО, відповідно до яких вони:**

- сприяють дотриманню прав внутрішньо переміщених осіб;
- співпрацюють з органами виконавчої влади та місцевого самоврядування, надаючи рекомендації для вдосконалення програм підтримки та інтеграції внутрішньо переміщених осіб;
- ініціюють та підтримують проекти, які сприяють соціальній згуртованості та інтеграції внутрішньо переміщених осіб у громаду;

- забезпечують участь ВПО у розробці та реалізації місцевих програм і політик, залучаючи їх до робочих груп, комісій та дорадчих органів;
- проводять моніторинг місцевих органів влади для забезпечення дотримання прав і виконання повноважень у сфері підтримки ВПО;
- впроваджують принципи гендерної рівності, запобігаючи конфліктам у громадах;
- підтримують залучення інвесторів, партнерів і організацій для розвитку інфраструктури та можливостей у громадах.

## **Узагальнений перелік завдань Рад ВПО, згрупований за напрямками роботи:**

### **1. Захист прав та інтересів ВПО**

- Розгляд питань щодо захисту прав та інтересів ВПО.
- Сприяння правовій поінформованості ВПО.
- Проведення інформаційних кампаній.
- Підготовка та подання пропозицій та рекомендацій відповідним органам.

### **2. Розробка та реалізація програм підтримки**

- Розробка та пропозиція проєктів місцевих програм підтримки.
- Аналіз ефективності реалізації місцевої політики.
- Надання організаційної, методичної та консультативної підтримки.
- Сприяння залученню коштів на підтримку та розвиток територіальних громад.

### **3. Взаємодія та співпраця**

- Співпраця з місцевими органами влади, громадськими об'єднаннями, міжнародними організаціями тощо.
- Інформування громадськості про свою роботу.

### **4. Організація роботи**

- Підготовка та подання плану роботи.
- Формування звіту про виконання плану роботи.
- Організація обов'язкових засідань (не рідше ніж 1 раз на квартал).
- Формування протоколів засідань.
- Проведення робочих зустрічей.
- Організація заходів (семінарів, конференцій, засідань).

Ми не рекомендуємо Радам ВПО надавати соціальні чи юридичні послуги. Ради ВПО не мають перебирати на себе повноваження органів місцевої влади. Така пряма допомога призводить до вигорання, а також може нести репутаційні та корупційні ризики.

Ми також не рекомендуємо Радам ВПО брати участь у заходах, не пов'язаних із метою роботи, адже це створить надмірне навантаження й призведе до невиконання запланованих заходів.

### **Рада має право:**

- отримувати в установленому порядку від органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності інформацію та документи, необхідні для виконання покладених на неї завдань;

- залучати представників місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій незалежно від форми власності (за погодженням з їх керівниками), а також незалежних експертів (за згодою) до розгляду питань, що належать до її компетенції;
- подавати відповідним органам пропозиції та рекомендації у сфері захисту прав та інтересів ВПО;
- розглядати звернення внутрішньо переміщених осіб та пропозиції громадських об'єднань і благодійних організацій з питань, що належать до її компетенції;
- співпрацювати з іншими Радами ВПО;
- ініціювати проведення та брати участь у конференціях, семінарах, нарадах з питань захисту прав та інтересів внутрішньо переміщених осіб;
- утворювати для виконання покладених завдань робочі групи, комісії.

### **Формування складу Ради ВПО**

- Склад Ради ВПО не має перевищувати 30 людей. Кількість представників органу, при якому утворено Раду ВПО, не має перевищувати третини. Кількість внутрішньо переміщених осіб має бути не меншою, ніж 50 відсотків.
- До складу Ради ВПО, утвореної при визначеному органі влади, входять за посадою працівники структурних підрозділів з питань соціального захисту населення, служби у справах дітей, охорони здоров'я, освіти і науки, житлово-комунального господарства, економічного розвитку.
- До складу Ради ВПО входять внутрішньо переміщені особи, яким виповнилось 18 років, місцем фактичного проживання яких згідно з довідкою про взяття на облік ВПО є адміністративно-територіальна одиниця, яка є адресою останнього задекларованого/зареєстрованого місця проживання внутрішньо переміщеної особи.
- До складу Ради ВПО входить по одному представнику від громадських об'єднань та благодійних організацій, робота яких спрямована на забезпечення та захист прав ВПО.
- Персональний склад Ради ВПО затверджується розпорядженням органу, при якому вона утворюється.
- Відбір членів Ради ВПО здійснюється на підставі поданих до відповідного органу влади переліку документів в електронній та/або паперовій формі:
  - заяви в довільній формі, в якій зазначається готовність працювати, а також інформація про входження до складу інших консультативно-дорадчих органів, відсутність конфлікту інтересів;
  - документа, що посвідчує особу та підтверджує громадянство України;
  - документа про освіту (якщо є);
  - мотиваційного листа кандидата, в якому викладаються обґрунтування для обрання його до складу Ради ВПО;
  - резюме із зазначенням контактного номера телефону та адреси електронної пошти кандидата (якщо є);
  - довідки про взяття на облік внутрішньо переміщеної особи або листа громадського об'єднання чи благодійної організації щодо включення до складу Ради ВПО свого представника з інформацією про діяльність організації щодо забезпечення та захисту прав внутрішньо переміщених осіб.

- Орган влади, при якому утворюється Рада ВПО, оприлюднює на своєму офіційному сайті та/або в інший прийнятний спосіб не пізніше ніж за 15 календарних днів до затвердження персонального складу Ради ВПО повідомлення про формування її складу. Документи щодо включення до складу Ради ВПО подаються до органу, при якому її утворено, за адресою та у строк, визначені в оголошенні про формування її складу.
- Зміни до складу Ради ВПО вносяться розпорядженням органу влади при якому її утворено, за поданням голови. Дострокове припинення повноважень члена Ради ВПО є підставою для внесення змін до її складу.

### **Припинення роботи Ради ВПО**

Роботу Ради ВПО може бути припинено достроково **на підставі розпорядження органу влади при якому її утворено:**

- якщо засідання не проводяться протягом двох кварталів поспіль;
- якщо за підсумками відповідного року роботи Ради ВПО встановлено факт невиконання нею без поважних причин більше 60 відсотків заходів, передбачених річним планом;
- якщо на засіданні ухвалено відповідне рішення;
- якщо орган, при якому утворено Раду ВПО, реорганізовано.

**Склад Ради ВПО** затверджується строком на два роки. Ту саму людину може бути призначено членом Ради ВПО не більше ніж на два строки повноважень поспіль.

**Раду ВПО очолює голова**, який обирається її членами з числа внутрішньо переміщених осіб, які входять до складу Ради ВПО (але це не обов'язкова умова для ОМС). Голова Ради ВПО має заступника.

Окремо потрібно зауважити, що кожна Рада ВПО керується Положенням, затвердженим відповідним органом влади, при якому її створено.

Затвержене Положення забезпечує юридичну основу. Саме в цьому документі визначено правовий статус, повноваження, функції та порядок роботи Ради ВПО, що забезпечує легітимність її дій та рішень, а також визначено, які питання входять до компетенції Ради ВПО, для запобігання перевищенню повноважень та конфліктам. Положення встановлює порядок проведення засідань, прийняття рішень та звітності Ради ВПО, що забезпечує прозорість її роботи й підзвітність перед ВПО та органами влади.

Примірне положення, затвержене на загальнодержавному рівні, встановлює загальні стандарти для Рад ВПО, однак Положення затвержене на місцевому рівні, може враховувати специфічні потреби ВПО в конкретному регіоні. Це забезпечує ефективніший захист прав ВПО з урахуванням місцевих особливостей.

## **РОЛЬ РАД ВПО У ВИРІШЕННІ ПРОБЛЕМ ВПО В ГРОМАДІ (30 ХВИЛИН)**

### **Можливості участі ВПО у прийнятті рішень**

Ради ВПО – це не просто формальний орган, це голос громади, це місток між ВПО та місцевою владою, це інструмент діалогу та взаємодії з владою для реалізації прав та інтересів ВПО. Ради ВПО шукають системні розв'язання проблем ВПО, пропонують їх місцевій владі, беруть участь у розробці спільних

рішень і підказують, як влада може допомогти переселенцям ефективніше інтегруватися у громаду.

### **Яку ж роль відіграють Ради ВПО у вирішенні проблем ВПО в громаді?**

**Представництво інтересів:** Ради ВПО представляють інтереси всіх ВПО у громаді. Вони збирають інформацію про потреби та проблеми ВПО, аналізують їх і передають відповідним органам.

### **Координаційна рада з питань внутрішньо переміщених осіб у Хмельницькій міській територіальній громаді**

За старої редакції Статуту територіальної громади міста Хмельницького, затвердженого рішенням міської ради від 31.05.2017 № 5, ВПО не могли брати участь у загальних зборах чи громадських слуханнях, подавати місцеві ініціативи, створювати органи самоорганізації населення, голосувати за проекти громадського бюджету, користуватися іншими інструментами локальної демократії.

Нова редакція Статуту передбачає, що «внутрішньо переміщені особи, що взяті на облік на території громади, можуть без обмежень, з правом голосу, приймати участь в усіх формах участі громадян у місцевому самоврядуванні, передбачених цим Статутом» (ст. 43 Статуту). Як наслідок, усунуто бар'єри для участі ВПО вжитті громади, зокрема, шляхом використання інструментів локальної демократії.



[Рішення тридцять п'ятої сесії Хмельницької міської ради «Про затвердження Статуту Хмельницької міської територіальної громади» від 10.11.2023 № 6.](#)

**Захист прав:** Ради ВПО сприяють захисту прав ВПО, надають консультації та допомогу у вирішенні юридичних питань.

### **Координаційна рада з питань переміщених осіб при виконавчому комітеті Чернівецької міської ради**

На ВПО не поширювалася програма Чернівецької територіальної громади «Захист», за якою надавалися пільги окремим категоріям місцевих мешканців. Тому ВПО, які перемістилися до зазначеної громади, не отримували пільги за вказаною програмою.

### **Інструменти, задіяні радою ВПО, для вирішення проблеми:**

- обговорення включення ВПО до програми «Захист» на засіданні Ради ВПО;
- створення робочої групи при Раді ВПО для напрацювання відповідних пропозицій до вказаної Програми. До складу групи увійшли, зокрема, представники управління охорони здоров'я, департаменту соціальної політики, управління фінансів міської ради;
- надання зазначених напрацювань відповідальним управлінням Чернівецької міської ради для погодження і прийняття міською радою рішення про затвердження змін до програми «Захист».

**РЕЗУЛЬТАТ:** ВПО, які стоять на обліку в Чернівецькій територіальній громаді, відповідно до програми «Захист» можуть отримати всі види пільг, які передбачені для місцевих мешканців.



[Протокол засідання Координаційної ради з питань ВПО при Виконавчому комітеті Чернівецької міської ради від 24.07.2023 №4/2023; рішення Чернівецької міської ради від 30.11.2023 №1512.](#)

**Сприяння інтеграції:** Ради ВПО сприяють інтеграції ВПО в життя громади, організовують заходи, спрямовані на знайомство та спілкування між ВПО та місцевими жителями.

### **Рада з питань внутрішньо переміщених осіб при Тернопільській обласній військовій адміністрації**

У Тернопільській області 67500 ВПО. Утім в області не було інформаційного ресурсу, який би містив необхідні та актуальні для ВПО відомості.

Інформаційно-координаційна платформа забезпечує ВПО доступ до інформації про допомогу, їх координацію та швидку адаптацію в місті та області. Це сайт, який містить новини та актуальну інформацію про громадські організації та благодійні фонди; спеціалістів, які надають юридичні та психологічні консультації, послуги у сфері медицини, освіти, заходи культури, спорту, адміністративні та інші послуги. Платформа містить інтерактивні дашборди для зручності в пошуку інформації. Скористатися платформою можна, перейшовши у вайбері за відповідним лінком. За допомогою платформи можна також звернутись до Ради ВПО.

Участь у прийнятті рішень: Ради ВПО мають право брати участь у прийнятті рішень, що стосуються ВПО. Вони можуть вносити пропозиції, брати участь у розробці місцевих програм та контролювати їх виконання.

### **Рада ВПО при виконавчому комітеті Рівненської міської ради розробила Міську цільову програму інтеграції внутрішньо переміщених осіб на 2025–2026 роки**



Метою [Програми](#) є створення системи додаткової підтримки ВПО у Рівненській міській територіальній громаді, зменшення соціальної напруги серед ВПО шляхом розширення кола соціальних гарантій і створення доступного середовища для цієї категорії людей, що сприятиме зростанню рівня та якості їхнього життя.

**Взаємодія з владою:** Ради ВПО налагоджують діалог із місцевою владою, сприяють вирішенню проблем ВПО та покращенню їхнього становища.

Ради ВПО часто стають діалоговим майданчиком для визначення основних позицій сторін. На Волині учасники обласної Ради ВПО мають змогу напряду поговорити з представниками обласної влади, дізнатись про нововведення та донести власні проблеми. Як приклад, на зустрічі, яка відбулася влітку 2024 року, йшлося про новий порядок виплат ВПО і про евакуаційні потяги, які приймала Волинь.

## Які ж можливості для участі ВПО у прийнятті рішень надає Рада ВПО?

- Усі ВПО у громаді мають право брати участь у виборах до Ради ВПО.
- Члени Ради ВПО мають право вносити пропозиції, брати участь в обговоренні питань та голосуванні.
- Рада ВПО проводить відкриті засідання, на яких можуть бути присутні всі охочі.
- Рада ВПО співпрацює з громадськими організаціями, які представляють інтереси ВПО.

## Виклики та перспективи роботи Ради ВПО

Рада ВПО — це дорадчий орган при органі державної влади чи місцевого самоврядування. Її дієвість залежить від порозуміння та співпраці з владою.

Ми вже обговорили важливу роль Рад ВПО у вирішенні проблем, з якими стикаються внутрішньо переміщені особи в громаді. Але, як і будь-яка інституція, Ради ВПО стикаються з певними викликами, які необхідно долати для ефективної роботи.

### Типові виклики

- **Відсутність фінансування**, яке може обмежити можливості Рад ВПО у проведенні заходів, чи реалізації програм. Тому при плануванні важливо враховувати важливість партнерської підтримки з боку інших організацій. Часто Ради ВПО реалізуються за підтримки інших організацій чи бізнесу.
- **Низька активність ВПО**. Важливо залучити до активної участі якомога більше ВПО. Низька активність може свідчити про недовіру до Ради ВПО або про необізнаність із її роботою.
- **Бюрократичні перешкоди**. Іноді Ради ВПО стикаються з бюрократичними перешкодами з боку місцевої влади. Це може ускладнити процес вирішення проблем ВПО та реалізацію програм.
- **Недостатня координація**. Важливо налагодити ефективну координацію між Радами ВПО, місцевою владою та громадськими організаціями. Недостатня координація може призвести до дублювання функцій та неефективного використання ресурсів.
- **Інформаційний вакуум**. Недостатня поінформованість ВПО про роботу Ради ВПО та її можливості.

Поряд із викликами завжди стоять нові можливості та перспективи.

- **Посилення ролі Рад ВПО**. Необхідно посилити роль Рад ВПО у прийнятті рішень, що стосуються ВПО. Це можна зробити шляхом залучення Рад ВПО до розробки місцевих програм та ініціатив.
- **Підвищення активності ВПО**. Важливо проводити інформаційні кампанії, спрямовані на підвищення обізнаності ВПО з роботою Рад ВПО, а також створити умови для активної участі ВПО у роботі рад.
- **Налагодження співпраці**. Важливо налагодити ефективну співпрацю між Радами ВПО, місцевою владою та громадськими організаціями. Це дозволить об'єднати зусилля та ефективніше вирішувати проблеми ВПО.
- **Залучення ресурсів**. Необхідно активно залучати фінансові ресурси з різних джерел, зокрема з місцевого бюджету, міжнародних організацій та благодійних фондів.
- **Цифровізація**. Використання цифрових технологій для інформування, комунікації та координації.

## Приклади досвіду та найкращих практик Рад ВПО

### Рада з питань внутрішньо переміщених осіб при Білоцерківській міській раді, Київська область

Прийнята програма передбачає фінансування заходів з місцевого бюджету на 10,45 млн грн (у 8 разів більше первинної програми) та містить такі заходи, як надання ВПО психологічних консультацій), надання ВПО послуг з професійної адаптації, надання ВПО з інвалідністю грошової допомоги для компенсації витрат за реабілітаційні послуги, надання грошової допомоги для дітей-ВПО, які вступили до навчального закладу на території Білоцерківської громади, надання грошової допомоги ВПО на проведення лікування тяжких захворювань, безкоштовні послуги для дітей з числа ВПО за напрямком Ортодонтія та Офтальмологія, безкоштовне розміщення в готелі «Рось» протягом трьох днів ВПО, які вперше прибули до Білоцерківської громади, матеріально-технічне забезпечення Ради ВПО. Після прийняття програми Рада ВПО допомагає в її реалізації шляхом інформування ВПО та залучення партнерів.



[Рішення міської ради від 08.02.2024 №5094-50-VIII «Про затвердження Програми інтеграції внутрішньо переміщених осіб на 2024-2026 роки» від 27.02.2024 №139 «Про організаційне забезпечення реалізації заходів Програми»](#)

Ради ВПО долучилася до розроблення рішень ОМС щодо житлових політик:

1. [Хмельницька міська рада – про затвердження Порядку](#)
2. [Берестечківська міська рада](#)
3. [Цуманська громада Волинська область, Луцький район](#)



1



2



3

## Частина 2

### Адвокація в межах роботи Ради ВПО (30 хвилин)

**Адвокація** – один із ключових напрямків роботи Ради ВПО. У цьому розділі ми зосередимося на важливості адвокації та її ролі в захисті прав та інтересів внутрішньо переміщених осіб, а також для їхньої успішної інтеграції в громади.

Адвокація – це робота, спрямована на зміну чи розробку політики, ухвалення рішень місцевого органу влади, органу місцевого самоврядування чи законодавчого рішення, вдосконалення практики для ініціювання корисних для певної соціальної групи перетворень. У нашому випадку соціальна група – це внутрішньо переміщені особи. **Адвокація включає в себе:**

- **Вплив на прийняття рішень:** ми прагнемо впливати на рішення органів влади, міжнародних організацій та інших структур, щоб вони враховували потреби ВПО.
- **Інформування:** ми поширюємо інформацію про проблеми ВПО та шляхи їх вирішення серед громадськості, ЗМІ та людей, які приймають рішення.
- **Захист прав:** ми забезпечуємо підтримку ВПО в захисті їхніх прав, зокрема юридичну допомогу та представництво інтересів.
- **Активізація:** ми об'єднуємо ВПО та інші зацікавлені сторони для спільної роботи над вирішенням проблем.

Чому адвокація важлива для ВПО? Внутрішньо переміщені особи часто стикаються з численними проблемами: відсутністю житла, труднощами з працевлаштуванням, обмеженим доступом до соціальних послуг, дискримінацією.

Саме адвокація допомагає нам привернути увагу до цих проблем та домогтися їх вирішення.

Кожна адвока

ційна кампанія має свою структуру та порядок дій. Адвокаційні кампанії, які реалізують Ради ВПО, – не виняток.

## **1. Виявлення та аналіз проблем ВПО**

- Збір інформації про проблеми, з якими стикаються ВПО в громаді.
- Аналіз законодавства та місцевих політик, що стосуються ВПО.
- Виявлення системних проблем і бар'єрів, що перешкоджають інтеграції ВПО.

## **2. Представлення інтересів ВПО**

- Підготовка та подання пропозицій та рекомендацій до органів державної влади та місцевого самоврядування.
- Участь у публічних обговореннях та слуханнях.
- Взаємодія з громадськими організаціями та міжнародними партнерами.

## **3. Інформаційна та просвітницька робота**

- Проведення інформаційних кампаній для підвищення обізнаності ВПО з їхніми правами та можливостями.
- Надання правової допомоги та консультацій ВПО.
- Публікація аналітичних матеріалів та звітів.

## **4. Активізація громади**

- Залучення ВПО до активної участі у вирішенні своїх проблем.
- Створення коаліцій та мереж для посилення адвокаційного впливу.
- Організація мирних акцій і кампаній на підтримку прав ВПО.

## **5. Моніторинг та оцінка**

- Моніторинг виконання законодавства та місцевих політик, що стосуються ВПО.
- Оцінка ефективності програм та послуг, що надаються ВПО.
- Підготовка звітів та рекомендацій за результатами моніторингу.

Внутрішньо переміщені особи (ВПО) стикаються з численними викликами, від пошуку житла до доступу до соціальних послуг. У цьому контексті адвокація стає ключовим інструментом позитивних змін у громадах. Ради ВПО як представницькі органи відіграють важливу роль у реалізації адвокаційних кампаній.

## **6. Ключові напрями адвокації Рад ВПО**

- Житлові права: забезпечення доступу до тимчасового та постійного житла.
- Соціальний захист: забезпечення доступу до соціальних виплат і послуг.
- Працевлаштування: сприяння працевлаштуванню ВПО та подолання дискримінації на ринку праці.

- Освіта: забезпечення доступу до якісної освіти для дітей та дорослих ВПО.
- Медичне обслуговування: забезпечення доступу до медичних послуг та психологічної підтримки.
- Участь у прийнятті рішень: залучення ВПО до процесу прийняття рішень, що стосуються їхніх прав та інтересів.

## 7. Вплив адвокаційних кампаній Рад ВПО

Успішні адвокаційні кампанії Рад ВПО можуть привести до:

- Покращення законодавства та місцевих політик, що стосуються ВПО.
- Збільшення обсягу фінансування програм підтримки ВПО.
- Підвищення рівня обізнаності ВПО про їхні права та можливості.
- Посилення ролі ВПО у процесі прийняття рішень.
- Покращення інтеграції ВПО в громади.

### Успішні кейси адвокаційних кампаній Рад ВПО

#### Рада з питань внутрішньо переміщених осіб при виконавчому комітеті Кропивницької міської ради, Кіровоградська область

**Проблема.** У 2022 році було зупинено дію програми оздоровлення і відпочинку дітей, які потребують особливої соціальної уваги та підтримки, зокрема дітей-ВПО. Фінансування програми в 2023 році також не було передбачено. Більшість ВПО на території громади не мають у ній соціальних зв'язків, а скрутне фінансове становище не дозволяє батькам організувати для дітей активне дозвілля, відпочинок та оздоровлення.

**Адвокаційний процес.** Для вирішення цього питання першочергово було проаналізовано оздоровлення та відпочинок дітей у Кропивницькій громаді. Рада ВПО підготувала аналітичну довідку з описом поточного стану, аналізом проблем та рекомендаціями. Також для актуалізації інформації було розраховано потенційну потребу в оздоровленні дітей, які потребують особливої соціальної уваги та підтримки, у тому числі дітей-ВПО. Матеріали розглядались під час засідання Ради ВПО, долучались до протоколу і надсилались голові виконкому. Рада ВПО організувала й провела круглий стіл про захист дітей під час війни в Кропивницькій територіальній громаді. Для привернення уваги суспільства та пошуку рішення проблеми за підтримки БО «БФ «Стабілізейшен Суппорт Сервізез» у громаді проведено майстерню з форум-театру та регіональний показ форум-вистави, присвяченої проблемам інтеграції дітей-ВПО в громаді. У ролі акторів та сценаристів були самі ВПО. Усі присутні могли долучитися до обговорення та відтворення ключових епізодів форум-вистави й модифікувати сюжет відповідно до свого бачення можливостей вирішення ситуації. На виставі були представники місцевої влади, члени Ради ВПО й партнерських організацій.

**Результат.** Відновлено дію Міської програми оздоровлення та відпочинку дітей на 2024–2026 роки, яка передбачає оздоровлення і відпочинок дітей, котрі потребують особливої соціальної уваги та підтримки, у тому числі дітей-ВПО. Збільшено загальний обсяг фінансових ресурсів до 11,6 млн грн. Планується охопити 30% від загальної кількості учнів 1- 8 класів.



[Кропивницька міська програма на 2024–2026 роки](#)

## Липоводолинська Рада ВПО. Сумська область

**Проблема.** Липоводолинська територіальна громада Сумської області віддалена від державного кордону, тому стала прихистком для 1100 ВПО. Проте безпекова ситуація в громаді залишається складною, тому є потреба в облаштуванні безпечного інтерактивно інтеграційного простору для мешканців громади включно з ВПО, який би міг виконувати функцію захисту від ракетних ударів чи обстрілів та став платформою для культурних заходів, розвитку молоді та дітей, покращення ментального здоров'я, зниження напруги та тривоги.

**Адвокаційний процес.** Для вирішення цього питання Рада ВПО підготувала проєкт інтерактивно-інтеграційного простору, який презентувала громаді на засіданні. В подальшому було здійснено опитування для визначення актуальності створення такого простору для громади. Громада назвала його актуальним.

Наступним кроком стало проведення Радою ВПО зустрічі з представниками селищної ради та обрання бомбосховища в приміщенні комунального закладу дошкільної освіти для реалізації зазначеного проєкту.

Оскільки створення такого простору потребувало фінансових ресурсів, Рада ВПО презентувала проєкт на відкритому воркшопі Oxfam в Одесі. У рамках воркшопу налагоджено нове партнерство, яке сприяло залученню інвестицій для побудови вказаного простору. Рада ВПО та Липоводолинська селищна рада в співпраці з БФ «Рокада» отримали фінансування від Oxfam і придбали будівельні та інші матеріали та виконали ремонтні роботи, а новостворений простір передали на баланс комунального підприємства.

**Результат.** У Липоводолинській територіальній громаді створено безпечне інтерактивно-інтеграційне середовище для підтримки згуртованості та стійкості перед викликами війни в громаді. ВПО інтегровані в життя громади. Жителі громади, включно з ВПО, згуртовані й мають можливість зберегти психологічну рівновагу. Вони можуть почуватися захищено під час тривалих тривог і локдаунів та інших викликів і небезпек, які несе війна.

### СТВОРЕННЯ КАНВИ АДВОКАЦІЙНОЇ КАМПАНІЇ. ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ (РОБОТА В ГРУПАХ) (50 ХВИЛИН)

**Мета:** розробити канву адвокаційної кампанії для вирішення конкретної проблеми ВПО в громаді.

**Матеріали:** фліпчарт, маркери, папір.

**Хід вправи:**

- Фасилітатор ділить присутніх на 2 групи
- Фасилітатор розподіляє завдання між групами й просить виконувати їх паралельно.

## Етапи

### 1. Визначення проблеми (5 хвилин)

- Групи спільно обговорюють і обирають конкретну проблему, з якою стикаються ВПО в громаді (доступ до житла, працевлаштування, медичних послуг).
- Проблема має бути чітко сформульована та обґрунтована.
- Групи записують проблему на фліпчарті.
- Фасилітатор допомагає групам конкретизувати проблему та уникнути розмитих формулювань.

### 2. Розподіл завдань для кожної групи

#### Завдання для I групи

- Визначення мети й цілей адвокаційної кампанії (10 хвилин):
- Група визначає загальну мету кампанії (наприклад, покращити доступ до житла для ВПО).
- Група визначає конкретні, вимірювані, досяжні, реалістичні та обмежені в часі (SMART) цілі (наприклад, збільшити кількість місць у тимчасовому житлі на 20% протягом 6 місяців).
- Група записує мету та цілі на фліпчарті.
- Фасилітатор допомагає групі сформулювати цілі відповідно до критеріїв SMART.

#### Визначення цільової аудиторії (10 хвилин):

- Група визначає, на кого спрямована кампанія (місцева влада, депутати, громадські організації, ЗМІ).
- Група визначає характеристики цільової аудиторії (вік, освіта, професія, цінності).
- Група записує цільову аудиторію на фліпчарті.

#### Аналіз стейкхолдерів (10 хвилин):

- Група визначає всіх стейкхолдерів, які мають вплив на проблему або можуть вплинути на її вирішення (місцева влада, ВПО, громадські організації, міжнародні організації).
- Група визначає інтереси, вплив та позицію кожного стейкхолдера.
- Група записує перелік стейкхолдерів.

#### Канали комунікації (5 хвилин)

- Група визначає канали комунікації, через які буде здійснюватись комунікація із стейкхолдерами та цільовою аудиторією.
- Група записує перелік каналів комунікації.

#### Завдання для II групи

#### Вибір інструментів адвокаційної кампанії (10 хвилин)

- Група обирає інструменти, які буде використовувати для досягнення цілей (зустрічі з місцевою владою, петиції, інформаційні кампанії, акції протесту).
- Група обґрунтовує вибір інструментів.
- Група записує інструменти на фліпчарті.

### **Ключове повідомлення (10 хвилин)**

- Група формулює чітко й лаконічне ключове повідомлення, яке буде передаватися цільовій аудиторії (наприклад, «ВПО потребують доступного житла»).
- Повідомлення має бути емоційно забарвленим та легко запам'ятовуватися.
- Група записує ключове повідомлення на фліпчарті.

### **Моніторинг та оцінка. Визначення показників (10 хвилин)**

- Група визначає, як будуть вимірювати успіх компанії (наприклад, кількість підписаних петицій, кількість публікацій у ЗМІ, зміни в місцевих політиках).
- Група визначає конкретні показники для кожного інструменту.
- Група записує показники на фліпчарті.

### **Необхідні ресурси (5 хвилин)**

- Група визначає, які саме ресурси необхідні для реалізації адвокаційної кампанії (фінансові, технічні, людські тощо).
- Група записує перелік ресурсів на фліпчарті.

### **Презентація результатів (10 хвилин)**

- Кожна група презентує свою частину канви адвокаційної кампанії.
- Після презентації групи спільно обговорюють напрацювання, а фасилітатор дає відгуки.

## **ПРОГРАМА ФАСИЛІТОВАНОЇ ЗУСТРІЧІ «СТРАТЕГІЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДНОЇ РОБОТИ»**

**Тривалість зустрічі:** 3 год. 30 хв. + 30 хв. інтерв'ювання = 4 години

### **Мета зустрічі:**

- сформулювати комплексне розуміння ключових принципів ефективної командної роботи;
- ознайомити присутніх із основними етапами формування команди та її розвитку;
- обговорити можливі джерела конфліктів у команді та методи їх вирішення;
- надати практичні інструменти для побудови та підтримки згуртованої та продуктивної команди.

### **Завдання:**

- розвинути навички, необхідні для успішної командної взаємодії;
- розвинути навички вирішення конфліктів та прийняття спільних рішень;
- розвинути навички ефективного планування та організації командної роботи;
- навчити розрізняти різні ролі в команді та їх вплив на загальний результат;
- створити умови для взаємодії та співпраці.

### **Очікувані результати:**

- формування комплексного розуміння ключових принципів ефективної командної роботи;
- підвищення рівня обізнаності щодо процесів формування та розвитку команди;
- покращення навичок ефективного вирішення конфліктів;
- підвищення продуктивності та ефективності роботи команди.

## **Матеріали:**

- презентація PowerPoint;
- фліпчарт для записів, аркуші А4, маркери, стікери, скотч;
- ноутбук, проєктор або телевізор.

**Вимоги до приміщення:** (меблі) столи та стільці.

## **План зустрічі:**

### **Відкриття (15 хвилин)**

- Привітання та представлення фасилітатора.
- Оголошення мети та завдань зустрічі.
- Заповнення вхідної анкети.
- Коротке представлення учасників.

### **Створення ефективної команди (15 хвилин)**

- Розкриття поняття «команда».
- Ознаки команди за Яном Катценбахом та Дугласом Смітом.

### **Етапи командотворення та ролі в команді (35 хвилин)**

- Етапи створення команди (Брюс Такман).
- Ролі в команді – методика Белбіна.
- Практична вправа (на вибір тренера, відповідно до ЦА).

### **Управління конфліктами (40 хвилин)**

- Типи конфліктів.
- Джерела конфліктів у команді.
- Методи вирішення конфліктів.
- Практична вправа.

### **Перерва на каву (30 хвилин)**

### **Інструменти для планування та організації командної роботи в контексті роботи Ради ВПО (30 хвилин)**

- Основи планування та організації за методикою SMART-цілей.
- Матриця Ейзенхауера.
- Інструменти та методи.

### **Стратегічне планування як ефективний підхід в командній роботі Ради ВПО (30 хвилин)**

- Мета й принципи стратегічного планування.
- Переваги стратегічного планування.
- Важливі чинники при розробці стратегічного плану.
- Порядок дій при розробці стратегічного плану.
- Складові стратегічного плану.

### **Підбиття підсумків (15 хвилин)**

- Питання/відповіді.

### **Інтерв'ювання (30 хвилин)**

## Частина 1

### Вступна частина (15 хвилин)

- Привітання, представлення тренерів.
- Очікування учасників, знайомство.
- Ознайомлення з програмою фасилітованої зустрічі.

Розкажіть про мету та завдання зустрічі, виділяючи завдання, які відповідають сподіванням учасників.

Обов'язково визначте правила роботи групи, які будуть регулювати поведінку і взаємодію. На їхній основі твориться безпечний простір, необхідний для формування атмосфери довіри, взаємної зацікавленості й можливостей саморозкриття учасників. Правила записуємо на фліпчарті та вивішуємо на стіні так, щоб їх було видно всім присутнім.

### Створення ефективної команди. (15 хвилин)

#### Розкриття поняття «команда»

Командою називається група людей, що взаємодоповнюють і взаємозамінюють одне одного в ході досягнення поставлених цілей. Це особлива форма організації людей, яка базується на продуманому позиціонуванні тих, хто має узгоджене бачення ситуації та стратегічних цілей команди й володіє відпрацьованими процедурами взаємодії.

Вважається, що робота в командах підвищує ефективність організації. Сьогодні організаціям доводиться функціонувати в набагато складнішому та невизначенішому зовнішньому середовищі, ніж будь-коли раніше. Величезна кількість інформації, мінливість, конкуренція – все це ускладнює процес управління. За таких умов велике значення має використання гнучких і мобільних команд, які здатні швидко реагувати на сигнали довкілля.

#### Ознаки команди за Яном Катценбахом та Дугласом Смітом

Ян Катценбах і Дуглас Сміт, відомі експерти у сфері командної роботи, у своїй книзі «Мудрість команд» (The Wisdom of Teams) виділяють такі ключові ознаки справжньої команди:

#### Спільна мета

- Команда має чітко визначену та зрозумілу для всіх мету, яка її об'єднує.
- Ця мета більш амбітна, ніж ті, яких можуть досягнути окремі люди.

#### Спільні цілі

- Мета розбивається на конкретні, вимірювані та досяжні цілі, за які команда несе колективну відповідальність.

#### Спільний підхід

- Команда розробляє узгоджений підхід до роботи, зокрема методи, процедури та правила взаємодії.

#### Взаємодоповнюваність навичок

- Членкині й члени команди володіють різноманітними, але взаємодоповнюваними навичками, необхідними для досягнення цілей.
- Внесок усіх членкинь і членів команди унікальний.

## **Взаємна відповідальність**

- Усі, хто входить до складу команди, відчувають особисту та колективну відповідальність за результати роботи.
- Вони підтримують одне одного та готові допомагати у вирішенні проблем.

## **Невелика кількість учасників**

- Оптимальний розмір команди – від 2 до 25 людей. Це дозволяє забезпечити ефективну комунікацію та взаємодію.

## **Прагнення високих результатів**

- Команда ставить перед собою амбітні цілі та прагне досягнення високих результатів.

## **Розвиток особистих якостей**

- Усі в команді розвиваються особисто та професійно.

Ці ознаки допомагають відрізнити справжню команду від простої групи людей, які працюють разом.

## **Етапи командотворення та ролі в команді (35 хвилин)**

### **Етапи створення команди (Брюс Такман)**

Команда, розвиваючись, послідовно змінює емоційну та інструментальну сфери:

**адаптація – групування – нормування – кооперація – функціонування**

Ключові фактори роботи в команді:

- спільність і довіра замість відчуження та самотності;
- співпраця замість конкуренції;
- робота на загальний результат замість індивідуалізму;
- творчість замість стереотипних процесів;
- конструктивна самореалізація замість боротьби за виживання.

Психолог Брюс Такман уперше згадав назви стадій (forming, storming, norming and performing) в своїй статті 1965 року «Послідовність розвитку в малих групах». Він використовував їх, щоб описати послідовність етапів, які проходять команди на шляху до високої продуктивності. Пізніше Такман додав п'яту стадію – розставання (adjourning).

**1) Формувальна стадія.** Члени команди обмінюються інформацією, дізнаються та приймають один одного, осмислюють завдання. На цій стадії переважає аура ввічливості, взаємини вирізняються обережністю, визначаються норми та правила взаємодії й шляхи досягнення цілей. Деякі члени команди можуть бути стурбовані тим, що не до кінця розуміють, яку роботу виконуватимуть, інші – схвильовані майбутніми завданнями. Лідер на цьому етапі грає панівну роль, тому що ролі і обов'язки ще незрозумілі.

**2) Конфліктна стадія.** Настає момент, коли більшості людей стає зрозуміло, хто є хто, і вони починають самовизначатися в команді. Члени групи можуть конкурувати за вищий статус чи відносний вплив, дискутують про напрями розвитку. Група зазнає зовнішнього тиску, між її учасницями й учасниками

складаються досить напружені стосунки. Конфлікт часто починається там, де стає помітною різниця між стилями роботи. Люди можуть працювати неоднаково (з різних причин), але якщо різні стилі роботи викликають непередбачені проблеми в колективі, їх це засмучує. Конфлікт може статися й в інших ситуаціях. Наприклад, співробітники можуть оскаржити авторитет лідера або намагатися зайняти вигідніше становище в колективі. Крім того, якщо лідер чітко не визначить, як саме буде працювати команда, співробітники можуть почуватись перевантаженими, їм може бути некомфортно працювати під керівництвом такого лідера. Деякі можуть поставити під сумнів значимість цілей, а значить, будуть чинити опір виконанню завдань. Співробітники, які виконують тільки поточні завдання, можуть відчувати стрес, особливо якщо робочі процеси постійно змінюються й вони не відчують підтримки від колег.

**3) Нормувальна стадія.** Сформована команда починає спільний рух до загальних цілей, встановлюється рівновага конкурентних сил та групові норми, що визначають поведінку, співпраця стає дедалі ефективнішою. Поступово команда переходить у нормувальну стадію. Тут люди починають вирішувати розбіжності, визнають сильні сторони колег і поважають авторитет лідера. Тепер, коли співробітники знають одне одного краще, вони можуть спілкуватися, звертатися по допомогу й давати конструктивні відгуки. Люди краще розуміють місію команди і свої зобов'язання; лідер починає бачити прогрес у досягненні цілей. Перехід від конфліктної стадії до нормувальної — нешвидкий. Мірою появи нових завдань група може повернутися до стадії конфлікту.

**4) Стадія функціонування.** Команда входить у стадію зрілості, вона здатна вирішувати найскладніші завдання, кожен її член виконує кілька функціональних ролей. Команда досягає такого етапу, коли у важкій роботі не виникає розбіжностей, і колектив спокійно просувається до мети, тому що структура команди і процеси вже вкоренилися, стали стабільними та постійними. Лідер може делегувати більшу частину роботи й зосередитися на розвитку співробітників. На цьому етапі легко бути частиною команди, і люди, які приєднуються або йдуть, не заважатимуть роботі.

**5) Стадія розставання.** Рано чи пізно розформовуються (або трансформуються) найуспішніші команди, інтенсивні соціальні відносини їхніх учасників поступово сходять нанівець. Багато команд рано чи пізно досягають цієї стадії. Наприклад, проектні команди працюють разом тільки протягом фіксованого періоду, й навіть усталені команди може бути розформовано в результаті організаційної реструктуризації. Для співробітників, які важко переносять зміни або налагодили тісні робочі відносини з колегами, цей етап може виявитися болючим; особливо якщо їхнє майбутнє тепер виглядає невизначеним. Але це радше оптимістичне спостереження, ніж песимістичне. Люди втомлюються одне від одного, тому нові великі проекти та ідеї (якщо це справді інноваційна організація) збирають їх під новий прапор, пропонуючи зміну відносин і нові виклики часу.

## Ролі в команді — методика Белбіна

Розібравшись із питанням, що таке команда, та ключовими етапами її створення, слід розглянути ще один аспект, на якому базуються подальші внутрішні процеси роботи команди та визначають роль кожного члена команди.

Доктор Мередіт Белбін, вивчаючи поведінку команд, виявив, що успіх команди залежить не лише від індивідуальних якостей її членів, але й від того, які ролі вони виконують. Він виділив 9 ключових ролей, які необхідні для ефективної роботи команди.

Давайте розглянемо кожну з 9 ролей за напрямками.

### Інтелектуальні ролі

- **Генератор ідей (Plant):** творчий, нестандартний, генерує нові ідеї.
- **Аналітик-стратег (Monitor Evaluator):** розсудливий, стратегічний, аналізує ситуацію.
- **Спеціаліст (Specialist):** експерт у своїй галузі, надає спеціалізовані знання.

### Соціальні ролі

- **Душа команди (Teamworker):** доброзичливий, дипломатичний, підтримує інших.
- **Дослідник ресурсів (Resource Investigator):** екстраверт, комунікабельний, досліджує можливості.
- **Координатор (Coordinator):** зрілий, впевнений, координує роботу команди.

### Ролі дії

- **Мотиватор (Shaper):** енергійний, наполегливий, орієнтований на результат.
- **Виконавець (Implementer):** дисциплінований, надійний, перетворює ідеї на дії.
- **Педант (Completer/Finisher):** ретельний, уважний до деталей, завершує роботу.

**Методика Белбіна** — це практичний інструмент, який можна використовувати в різних ситуаціях для підвищення ефективності командної роботи.

Робоча команда найбільш ефективна, коли складається з людей з різними здібностями, способами мислення та особистісними якостями. При цьому важливо, щоби члени команди не просто відрізнялися, а доповнювали одне одного. Тоді процес працює за принципом конвеєра, де кожне виконує свої конкретні функції у проекті, а потім передає його далі, по ланцюжку. Команди можуть стати незбалансованими, якщо всі члени команди мають однакові стилі поведінки або командні ролі.

За допомогою цієї методики ви можете переконатися, що необхідні ролі в команді охоплено, а потенційні поведінкові напруження або слабкі місця серед членів команди розглянуто. Дослідження показують, що команди зі змішаними ролями працюють краще, ніж «незбалансовані» через надмірне представництво певних ролей.

## Вправи командотворення. 2 вправи на вибір тренера, відповідно до ЦА

### 1. ВПРАВА «5+3»

#### Мета:

- налагодити взаємодію між членами команди;
- тренувати вміння слухати, висловлювати свої думки;
- допомогти учасникам краще дізнатися про інтереси, цінності та особисті якості інших членів команди;
- виявити спільні інтереси та цінності, які об'єднують членів команди.

#### Матеріали:

- аркуші фліпчарту;
- маркери (по набору на кожну малу групу).

#### Хід вправи

1. **Формування команд.** Учасники діляться на команди по 5-7 людей.

2. **Ознайомлення із завданням.** Кожна команда отримує два завдання.

- Провести мозковий штурм та визначити 5 ознак, які є спільними для всіх у команді. Це можуть бути інтереси, хобі, цінності, риси характеру, досвід тощо.
- Кожен член команди повинен поділитися 3 ексклюзивними фактами про себе, які невідомі іншим. Це можуть бути цікаві історії з життя, унікальні навички, мрії, досягнення тощо.

3. **Виконання завдання.** Команди обговорюють і записують 5 спільних ознак на фліпчарті або аркуші паперу. Потім усі по черзі розповідають про свої 3 ексклюзивні факти.

4. **Презентація результатів.** Кожна команда презентує свої 5 спільних ознак і коротко розповідає про факти, якими всі поділилися.

5. **Обговорення.** Після презентації кожної команди проводиться обговорення. Усі можуть ділитися своїми враженнями, задавати питання та коментувати почуте.

#### Питання для обговорення

- Чи легко було знайти спільні ознаки?
- Які факти вас найбільше здивували?
- Що ви дізналися нового про свою команду?
- Як ця вправа допомогла вам краще зрозуміти одне одного?

#### Поради

- Забезпечте комфортну й доброзичливу атмосферу під час виконання вправи.
- Заохочуйте людей до активного спілкування та обміну думками.
- Підкреслюйте важливість усіх людей у команді і їхній внесок у спільну роботу.
- Акцентуйте увагу на позитивних аспектах і сильних сторонах.

#### Варіації

- Можна запропонувати командам створити візуальну презентацію своїх спільних ознак та фактів.

- Можна додати елемент гри — наприклад, запропонувати відгадати, які факти належать іншим членам команди.
- Можна провести вправу в кілька етапів — наприклад, спочатку визначити спільні ознаки, а потім поділитися фактами.

## 2. ВПРАВА «БАШТА»

### Мета:

- навчити учасників ефективно співпрацювати, розподіляти ролі та приймати спільні рішення;
- тренувати вміння чітко висловлювати свої ідеї та слухати думки інших;
- навчити учасників планувати свої дії, враховуючи обмеження за часом та ресурсами;
- тренувати лідерські здібності та готовність брати на себе відповідальність за результат;
- розвинути навички пошуку нестандартних рішень

### Матеріали:

- спагеті (1 упаковка на команду);
- клейка стрічка (1 рулон на команду);
- мотузка або нитки (1 моток на команду);
- маршмеллоу (1 штука на команду);
- ножиці (за необхідності);
- секундомір або таймер.

### Хід вправи

1. Формування команд із 4-6 людей.
2. Ознайомлення з завданням. Кожна команда отримує набір матеріалів та завдання — побудувати найвищу стійку конструкцію, на вершині якої буде розміщено маршмеллоу.
3. Часове обмеження: на виконання завдання відводиться певний час (зазвичай 15-20 хвилин).
4. Виконання завдання. Команди починають будувати вежу, використовуючи спагеті, клейку стрічку та мотузку. Маршмеллоу можна розміщувати на вершині конструкції лише після того, як вона буде достатньо стійкою.
5. Оцінювання результатів. Після закінчення часу вимірюється висота кожної вежі. Перемагає команда, чия конструкція виявиться найвищою та найстійкішою.

### Обговорення

- Після завершення вправи проводиться обговорення, під час якого всі діляться своїми враженнями, аналізують роботу в команді та роблять висновки.
- Питання для обговорення
  - Які стратегії використовувала ваша команда?
  - Які труднощі виникали під час виконання завдання?
  - Як розподілялися ролі в команді?
  - Чи вдалося вам досягти поставленої мети?
  - Що ви дізналися про себе та інших членів команди?

## Поради

- Для ускладнення завдання можна встановити додаткові обмеження – наприклад, заборонити використовувати певні матеріали або обмежити кількість клейкої стрічки.
- Для більшої цікавості можна запропонувати командам різні варіанти завдань – наприклад, побудувати вежу певної висоти або форми.
- Важливо створити атмосферу підтримки та співпраці, щоб усі почувались комфортно та могли вільно виражати свої ідеї.

## Варіації:

- Замість спагеті можна використовувати інші матеріали – наприклад, зубочистки, соломинки або дерев'яні шпажки.
- Замість маршмеллоу можна використовувати інші предмети – наприклад, фрукти або овочі.
- Вправу можна проводити як у приміщенні, так і на відкритому повітрі.

## УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ (40 ХВИЛИН)

### Конфлікти – їх типи та джерела

Конфлікти – один із неминучих наслідків людської активності й невід'ємна частина відносин у будь-якій команді. Але, як свідчать дослідження, конфлікти – далеко не завжди безумовне зло. Правильно керовані конфлікти можуть стати потужним джерелом розвитку та інновацій, а також способом удосконалити відносини з іншими людьми.

**Конфлікт** – це зіткнення інтересів, думок або цінностей. Важливо розуміти, що конфлікти – це не завжди погано. Вони можуть виникати через різні погляди, обмежені ресурси або особистісні розбіжності.

Існують різні типи конфліктів: конфлікти завдань, конфлікти відносин, конфлікти процесів. Розуміння типу конфлікту допоможе вибрати правильну стратегію його вирішення.

Залежно від того, чиї інтереси опиняються під загрозою і від чого чи кого ця загроза виходить, **зазвичай виділяють такі різновиди конфліктів:**

- внутрішньоособистісні, у яких людина відчуває загрозу, спрямовану на свої потреби, інтереси й прагнення в результаті актуалізації інших потреб;
- міжособистісні, в яких інтереси однієї людини виявляються під загрозою в результаті дій іншої людини;
- конфлікти між особистістю та групою, коли виникає протиріччя між груповими інтересами й відповідними їм діями та інтересами окремої особи і її діями;
- міжгрупові, коли зазначені протиріччя виникають між групами.

У будь-якому конфлікті є дві сторони: об'єктивна (об'єктивна загроза чиїмось інтересам) і суб'єктивна (сприйняття однієї зі сторін поведінки іншої сторони як перешкоди, загрози її інтересів). Якщо є і об'єктивна, і суб'єктивна складові, конфлікт вважається повним. Якщо є лише суб'єктивна складова, а об'єктивна відсутня, то конфлікт вважається уявним. Якщо є об'єктивна складова, але немає суб'єктивної, конфлікт називають потенційним.

Основні джерела конфліктів у команді – непорозуміння, недостатня комунікація, різні цінності, боротьба за владу, обмежені ресурси. Важливо навчитися розпізнавати ці джерела, щоб запобігти виникненню конфліктів.

### **Методи вирішення конфліктів**

Один із найбільш поширених дієвих методів вирішення конфліктів – сітка Томаса Кілмена, яка допомагає визначити причину конфліктів та містить п'ять шляхів їх вирішення: боротьба, співпраця, компроміс, уникнення та пристосування.

**Боротьба** дає можливість захистити власну позицію за рахунок інших.

**Співпраця** – спосіб активних і спільних дій. Співпраця допомагає вивільнитись думкам, ідеям чи пропозиціям, про які раніше мовчали.

**Компроміс** допомагає знайти найкраще рішення для обох сторін, унаслідок якого всі щось виграють і щось програють, оскільки мусять прийняти рішення, яке буде прийнятним для всіх.

**Уникнення** – спосіб, який фактично не працює, адже уникнення конфлікту може призвести до його розростання. Однак є ситуації коли краще скористатись цим методом: коли всім потрібно заспокоїтись чи коли потрібно продумати аргументи.

**Пристосування** – теж один із миротворчих шляхів узгодження конфліктів, оскільки нерідко доводиться приймати якусь одну сторону конфлікту, не враховуючи власні вподобання

Зрозуміло, найконструктивніший варіант міжособистісної взаємодії – співпраця. Але такий варіант і найскладніший: він вимагає ставлення партнерів до потреб одне одного як до власних і глибокого розуміння суті спілкування. Тому частіше реалізується інший варіант конструктивної взаємодії – компроміс.

Ще два сучасні популярні способи вирішення конфлікту – **тімбілдінг**, що допомагає об'єднати колектив і навчити працювати в команді для досягнення єдиної мети, і **медіація**, або залучення третьої сторони (медіатора, тобто тренера з управління конфліктами).

### **Методика вирішення конфлікту шляхом розв'язання проблеми**

Методика вирішення конфлікту шляхом розв'язання проблеми – це стратегія, спрямована на спільний пошук рішення, яке задовольняє інтереси обох сторін. Вона базується на принципах співпраці, відкритості та взаємоповаги. Ця методика – потужний інструмент, який допоможе ефективно врегулювати конфліктні ситуації і будувати гармонійні стосунки.

### **Порядок дій**

- Визначте проблему в категоріях цілей, а не рішень (тобто встановіть причину проблеми, а не зосереджуйтесь на боротьбі з її наслідками).
- Після з'ясування суті проблеми розгляньте варіанти її вирішення, які б певною мірою влаштували всі зацікавлені сторони.
- Сконцентруйтеся на проблемі, а не на якостях опонента.
- Створіть атмосферу довіри, поліпшивши інформаційний обмін і взаємний вплив.

- Під час спілкування прагніть досягти результату, при цьому не здавайте власних позицій, але й враховуйте конструктивні зауваження іншої сторони.

## Практична вправа

### «Світлофор для громади: погляд з різних сторін»

#### Мета:

- відпрацювати навички аналізу спірних питань з урахуванням інтересів різних стейкхолдерів;
- застосувати методи вирішення конфліктів у складній ситуації;
- розвинути вміння знаходити компромісні рішення з урахуванням різних потреб та ресурсів;
- покращити навички комунікації та співпраці.

#### Матеріали:

- роздаткові матеріали з описом ситуації та ролей;
- фліпчарт, маркери.

#### Хід вправи:

##### Вступ

- Тренер пояснює мету вправи та її актуальність для роботи в громаді, де часто стикаються інтереси різних груп.
- Тренер наголошує на важливості пошуку рішень, які б враховували потреби всіх стейкхолдерів.

#### Опис ситуації та розподіл ролей

- Усі діляться на 2 групи, в кожній групі визначаються ролі.
- Кожна група отримує роздаткові матеріали з описом ситуації.

#### Ситуація:

У вашій громаді виникла суперечка щодо встановлення нового світлофора на жвавому перехресті, де розташовано кілька магазинів та офісів.

**I роль:** пішоходи — наполягають на встановленні світлофора для підвищення безпеки пішоходів, особливо дітей та літніх людей.

**II роль:** водії — вважають, що світлофор створить затори та ускладнить рух транспорту, особливо в години пік.

**III роль:** представники місцевого бізнесу — мають врахувати інтереси свого бізнесу і вплив світлофора на клієнтів та логістику товарів.

**IV роль:** представник місцевої влади — має знайти компромісне рішення, яке б урахувало інтереси обох сторін та відповідало бюджету громади.

#### Робота в групах

- Кожна група обговорює ситуацію та розіграє конфлікт.
- «Пішоходи», «водії» та «представник бізнесу» аргументують свої позиції.
- «Представник місцевої влади» застосовує різні методи вирішення конфліктів (переговори, компроміс, медіацію) для пошуку рішення.

## Презентація та обговорення

- Кожна група презентує своє рішення та пояснює, як вони дійшли до нього.
- Усі обговорюють різні підходи до вирішення конфлікту та їхні наслідки.
- Тренер підводить підсумки та акцентує увагу на важливих аспектах.

## Частина 2

### Інструменти для планування та організації командної роботи в контексті роботи Ради ВПО (30 хвилин)

Тема планування та організації командної роботи надзвичайно важлива, особливо вона актуальна для Ради ВПО, де ефективна взаємодія та чітке планування є ключовими умовами для досягнення спільних цілей.

### Основи планування та організації роботи в Раді ВПО

#### Цілепокладання

- Методика SMART-цілей та матриця Ейзенхауера.
- Визначення пріоритетів.
- Декомпозиція великих цілей на дрібніші завдання.

Перш ніж почати будь-яку роботу, важливо чітко визначити цілі. У контексті Ради ВПО це може бути: захист прав ВПО, розробка та внесення пропозицій до проєктів місцевих програм підтримки тощо. Щоб визначитися з цілями, рекомендуємо використовувати методику SMART-цілей.

**Методика SMART-цілі** — це специфічна методика постановки завдань, що допомагає чітко визначити цілі, полегшує планування та досягнення результатів. Назва її походить від аббревіатури SMART, де кожна літера означає певний критерій, якому повинна відповідати правильно сформульована мета. Згідно з цією методикою, ціль має бути: конкретною (specific), вимірюваною (measurable), досяжною (achievable), актуальною (relevant) та обмеженою у часі (time-bound).

Також важливо визначити пріоритети. Які завдання найважливіші й найтерміновіші? Для оптимізації цього процесу зручно використовувати матрицю Ейзенхауера, щоб розставити пріоритети та сфокусуватися на ключових завданнях. Матриця Ейзенхауера допомагає структурувати їх, розподіливши поміж чотирьох секторів:

#### 1. «Зробити»

Це завдання, які значно впливають на довготривалі плани й потребують термінового виконання.

#### 2. «Відкласти»

Завдання з цього блоку теж важливі у перспективі, але не мають нагального характеру. Тому значно легше планувати, коли саме братися за їхнє втілення.

#### 3. «Делегувати»

Це поле призначене для довгостроково неключових завдань, які потрібно виконати якнайшвидше. Їх можна передати, наприклад, колегам. Делегування допоможе підвищити ефективність роботи, оптимізувати загальне навантаження і створити можливість розвитку навичок у всіх членів команди через делегування.

#### 4. «Видалити»

Коли перші три секції вже наповнено, декілька пунктів зі списку завдань, скоріше за все, залишаться неврахованими. Вони ані термінові, ані надто важливі, але часто забирають час і можуть стати на шляху до цілей. Тому найкраще буде перенести їх до квадранта.

	ТЕРМІНОВО	НЕ ТЕРМІНОВО
Важливо	<b>Зробити:</b> завдання з дедлайнами або наслідками	<b>Відкласти:</b> завдання з нечіткими дедлайнами, що впливають на успіх у перспективі
Не важливо	<b>Делегувати:</b> завдання, які слід зробити будь-кому	<b>Видалити:</b> необов'язкові завдання, які часом відволікають

Щоб побудувати матрицю Ейзенхауера, необхідно скласти комплексний список усіх завдань і зазначити терміни їхнього виконання.

#### До кожного поставте питання:

- Чи узгоджується це завдання з життєвими цілями та пріоритетами?
- Чи обов'язково виконувати його саме зараз?
- Чи можна відкласти або делегувати його комусь іншому?

Відповіді допоможуть визначити, до якого саме квадранта матриці Ейзенхауера належить конкретне завдання, й ефективно управляти своїм часом відповідно до пріоритетів та важливості всіх завдань.

#### Планування

- Створіть план дій. Розбийте великі завдання на дрібніші. Визначте часові рамки та необхідні ресурси.
- Розробіть графік зустрічей та заходів. Регулярні зустрічі допоможуть підтримувати зв'язок між членами Ради ВПО та координувати дії.

#### Організація

- Розподіліть обов'язки між членами Ради ВПО. Визначте, хто за що відповідає. Це допоможе уникнути дублювання роботи та підвищити ефективність.
- Створіть чітку структуру Ради ВПО. Визначте ролі та відповідальності всіх, хто туди входить. Це допоможе налагодити ефективну комунікацію та координацію.

#### Інструменти та методи

##### Інструменти для планування

Для ефективного планування в сучасному світі використовують безліч інструментів та методів. Один із найпоширеніших – діаграма Ганта, яку використовують вже понад 100 років.

**Діаграма Ганта** – один з найбільш популярних інструментів управління проектами. Це набір графічних гістограм, які фіксують терміни, взаємозв'язок і віхи реалізації окремих складових проекту. Її винайшов американський інженер Генрі Гант на початку ХХ століття.

Гант був не першим, хто запропонував фіксувати і планувати результат роботи проєкту у вигляді послідовних стовпчиків.

Найпростіше визначення діаграми Ганта – це візуальне відображення списку завдань на відрізьку часу. На осі Х відображається час, а по осі Y – завдання, які потрібно виконати.

Для створення такої діаграми зручно використовувати Google-таблиці.

Для початку необхідно визначити загальне завдання, результат вирішення якого й буде головною метою, а також визначити терміни його виконання. Після цього важливо розподілити основне завдання на кілька підзавдань, для яких також визначаються певні дедлайни. Важливо враховувати, щоб усі визначені завдання послідовно розміщувались на таймлайні.

### **Інструменти для організації роботи**

Календарі. Для зручності планування зустрічей та заходів можна використовувати Google Calendar або Microsoft Outlook Calendar.

### **Інструменти для спільної роботи**

Часто робота над документами забирає багато часу, особливо коли є потреба швидко ознайомити команду з документом, зібрати відгуки та внести зміни, не загубивши й не пропустивши важливих рекомендацій. Для спрощення зручно використовувати Google Workspace або Microsoft 365, де можна разом редагувати документи й обмінюватись інформацією.

### **Інструменти для онлайн зустрічей**

Не завжди вдається зібрати всю команду на зустріч чи засідання офлайн, тому можна збирати її онлайн. Найпоширеніші інструменти для таких зустрічей – Zoom, Google Meet, Microsoft Teams.

### **Інструменти для комунікації**

У роботі Ради ВПО важливо постійно підтримувати зв'язок усередині команди. Для цього рекомендовано створити внутрішній канал комунікації, де можна швидко обмінюватись інформацією. На допомогу нам приходять різні месенджери в яких можна створити групу і додати всіх членів команди.

## **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ПІДХІД У КОМАНДНІЙ РОБОТІ РАДИ ВПО (30 ХВИЛИН)**

**Один із найефективніших підходів у плануванні для Ради ВПО** – проведення сесій стратегічного планування. Стратегічні сесії дозволять команді спільно визначити довгострокові цілі та розробити стратегії їх досягнення, а також визначити чітке бачення майбутнього Ради ВПО й деталізувати стратегічні цілі.

Стратегічна сесія – це не просто формальний захід, а можливість об'єднати зусилля та зробити Раду ВПО ще ефективнішою та впливовішою.

**Як правило, розробка стратегічного плану включає важливі аспекти, які мають визначальний вплив на розвиток Ради ВПО:**

- розробку стратегічного плану на 2 роки;
- визначення місії, візії та цінностей Ради ВПО;

- аналіз поточної ситуації, визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз (SWOT-аналіз);
- визначення стратегічних цілей та пріоритетів;
- визначення ключових напрямків роботи;
- планування конкретних результатів і визначення показників, якими можна виміряти успіх;
- розробку операційного плану на 1 рік.

### **Переваги стратегічної сесії:**

- дає можливість почути думки всіх у Раді ВПО;
- сприяє формуванню спільного бачення та цілей;
- допомагає визначити пріоритети та сконцентруватися на найважливіших завданнях;
- забезпечує чітке планування та координацію дій;
- підвищує ефективність роботи Ради ВПО.

### **Які чинники допомагають розробити стратегічний план?**

- Залучення керівництва ОТГ та її структурних підрозділів.
- Бажання (ініціатива) Ради ВПО.
- Мотивованість Ради ВПО до змін.
- Експертна підтримка.
- Участь Ради ВПО як команди в тренінгу зі стратегічного планування (забезпечує розуміння всіх кроків та етапів планування і мотивує розробляти стратегічні плани).
  - Широке обговорення стратегічного плану за участі представників місцевої влади, громадського сектора у сфері захисту прав ВПО. Залучення зовнішнього фасилітатора, який допомагає провести обговорення ефективно.

### **Що заважає розробити стратегічний план?**

- Відсутність досвіду розробки, збору й аналізу інформації.
- Недостатнє розуміння членами Ради ВПО своїх результатів.
- Недостатнє розуміння процесу розробки та затвердження стратегічного плану.
  - Негативний досвід розробки стратегічного плану в представників громади.
  - Гостра стадія конфлікту в Раді ВПО, що може стати перешкодою для ефективних обговорень.

### **Порядок дій при розробці стратегічного плану**

- 1. ПІДГОТОВКА** (що потрібно для початку?)
- 2. ОГЛЯД ЗАКОНОДАВСТВА** (що є?)
- 3. БАЧЕННЯ НАПРЯМКУ РУХУ** (що має бути?)
- 4. ПРОБЛЕМИ ТА ВИКЛИКИ** (яка різниця між тим, що є, і тим, що має бути?)
- 5. ВАРІАНТИ РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМ** (які шляхи розв'язання?)
- 6. НАЙКРАЩІ ВАРІАНТИ** (які бажані способи дії?)
- 7. ВПРОВАДЖЕННЯ** (як реалізувати найкращі варіанти?)
- 8. ОЦІНКА** (чи ми досягли мети?)

### **Стратегічне планування**

Стратегічне планування складається з формулювання цінностей, візії та місії, проведення SWOT-аналізу з використанням даних, визначення стратегічних напрямів, цілей і завдань, розробки операційного плану і плану моніторингу та

оцінки. Для цього етапу необхідна серія обговорень із залученням стейкхолдерів.

**Цінності** – це те, що важливо для людей, організації та спільноти.

Цінності унікальні для кожної людини. Важливо дійти згоди, які цінності є важливими і для Ради ВПО. Визначити їх можна шляхом обговорень і виокремлення спільного для всіх груп. Варіанти ціннісних слів-підказок, що допомагають сформулювати цінності: підзвітність, старанність, співпраця, надійність, мужність, відданість, гідність, різноманітність, ефективність, емпатія, розширення можливостей, рівність, справедливість, майстерність, гнучкість, чесність, інноваційність, цілісність, вірність, оптимізм, якість, наполегливість, повага, відповідальність, чуйність, послуги, своєчасність, мудрість. Сформулювавши цінності, важливо ще й керуватися ними в реальному житті.

**Місія** – це пояснення, що організація/спільнота робить, чому вона існує і які переваги надає. Формулювання місії може бути довгим або коротким, але важливо, щоб вона була зрозумілою для всіх.

**Візія** окреслює узгоджений оптимістичний погляд на те, як саме буде діяти Рада ВПО в майбутньому, і є основою тих завдань, виконання яких буде визначено стратегічним планом. Стратегічне бачення (візія) має бути реалістичним, специфічним, достатньо амбітним і бажаним для територіальної громади. Візія має мотивувати людей і демонструвати перспективу розвитку.

Одним із інструментів, що застосовуються на цьому етапі стратегічного планування, є SWOT/SWOC-аналіз.

**SWOT** – це інструмент для аналізу даних і тенденцій, що дає можливість отримати уявлення про сильні (strengths) та слабкі (weaknesses) сторони, а також визначити можливості (opportunities) для подальшого розвитку й загрози (threats), які можуть виникнути в найближчому майбутньому. Замість загроз (threats) можна також розглядати виклики (challenges). Такий аналіз допомагає системно розглядати й інформацію щодо умов або контексту роботи Ради ВПО та представляти відповідну інформацію так, щоб вона була корисною для подальшого планування та прийняття рішень.

Розглядаючи внутрішнє середовище, ми аналізуємо фактори, на які можна вплинути: сильні та слабкі сторони Ради ВПО.

Аналізуючи зовнішнє середовище, розглядаємо фактори, куди належать можливості та виклики, на які важко вплинути.

На основі сформованої матриці SWOT визначаються стратегічні пріоритети стратегічного плану, досягнення яких дасть змогу нейтралізувати загрози, скористатися можливостями, використати власні сильні сторони й усунути деякі слабкості.

Стратегічні цілі/пріоритети стосуються головних елементів місії і стають основою для детальнішого планування. Вони слугують стратегічним дороговказом для організації загалом та об'єднують програми й окремі види роботи.

**Стратегічні цілі акумулюють у собі завдання та викладаються в порядку пріоритетності:**

- мають бути в гармонії з візією, місією та принципами функціонування Ради ВПО;
- належать до результатів зовнішньої/внутрішньої оцінки;
- охоплюють порівняно тривалий період (від трьох років);
- мають ліквідувати розрив між поточним і бажаним рівнем послуг;
- окреслюють чіткий напрям роботи для організації;
- для їхнього досягнення виконуються завдання та плани дій;
- перебувають у межах законодавчих повноважень;
- повинні бути реалістичними та досяжними;
- відповідають стратегічним пріоритетам та плану заходів із її реалізації.

Постійний збір даних про процес і показники виконання стратегічного плану під час його реалізації називають моніторингом. Для проведення **моніторингу** реалізації стратегічного плану рекомендується визначити систему показників, відповідальних за проведення моніторингу виконавців, порядок і терміни проведення моніторингу.

Моніторинг дає змогу робити висновки та ухвалювати рішення щодо процесу реалізації запланованих дій.

### **Операційне планування**

Для підвищення ефективності необхідно розробити детальні операційні плани на короткострокову перспективу (квартал, півріччя, рік). Ці плани повинні містити конкретні завдання, терміни їх виконання, відповідальних людей та необхідні ресурси.

Ефективне планування та організація – запорука успішної роботи Ради ВПО. Використовуйте представлені інструменти та методи, щоб оптимізувати свою роботу й досягти поставлених цілей. Пам'ятайте, що командна робота – це спільні зусилля, взаємопідтримка та постійне вдосконалення.

Планування визначає, куди ми хочемо прийти, як це зробити та за які терміни. Операційне планування зважає на перешкоди та виклики щодо потреб ВПО та визначає, куди й кому їх адресувати.

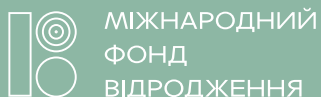
В успішному плані також є індикатори прогресу та способи їх вимірювання.

## **ІНТЕРВ'ЮВАННЯ (30 ХВИЛИН)**

### **Перелік питань для інтерв'ю з членкинею/членом Ради ВПО**

1. Коли створено Раду ВПО?
2. Яка позиція органу, при якому створено Раду ВПО?
3. Хто підтримує роботу Ради ВПО, а хто їй протидіє?
4. Хто з представників органу входить до складу Ради ВПО? Яка їхня позиція (активна, пасивна, нейтральна)?
5. На якому етапі роботи зараз перебуває Рада ВПО?
6. Які зараз основні напрями роботи Ради ВПО?
7. Що перешкоджає ефективній роботі Ради ВПО?
8. Які виклики зараз стоять перед Радою ВПО?
9. Які існують проблеми у взаємодії між Радою ВПО та органами влади?
10. Як місцева влада бере участь у роботі Ради ВПО?
11. Хто виявляє лідерство в роботі Ради ВПО? Яка їхня мотивація?
12. Що ви знаєте про плани/пріоритети в роботі організацій, які делегували своє представництво до Ради ВПО?
13. Розкажіть про попередній досвід співпраці між громадськими організаціями, які делегували своє представництво до Ради ВПО.
14. Чи знаєте ви про місцеві громадські організації, які працюють із ВПО, проте не увійшли до Ради ВПО? Чому, на вашу думку, вони туди не ввійшли?
15. Звідки ви берете інформацію про потреби ВПО?
16. Чи визначено пріоритети в роботі Ради ВПО?
17. Наведіть приклади результатів роботи Ради ВПО, якщо такі вже є.
18. 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?





МІЖНАРОДНИЙ  
ФОНД  
ВІДРОДЖЕННЯ



Благодійний фонд  
«Стабілізаційні Суппорт  
Сервісез»



Наш сайт – [sss-ua.org](https://sss-ua.org)



Електронна пошта –  
[info@radnyk.org](mailto:info@radnyk.org)



Пишіть нам у Facebook –  
[@stabilizationsupportservices](https://www.facebook.com/stabilizationsupportservices)



Заходьте в наш Instagram –  
[@stabilizationsupportservices](https://www.instagram.com/stabilizationsupportservices)



Підпишіться на наш Telegram –  
[t.me/sss\\_ukraine](https://t.me/sss_ukraine)



**Тренінговий курс підготовлено за підтримки Міжнародного фонду «Відродження».** Матеріал представляє позицію БФ «Стабілізаційні Суппорт Сервісез» і не обов'язково відображає позицію Міжнародного фонду «Відродження».