

# ЗМІСТ

Передмова до українського видання. Тамара Сухенко	7
Вступ. Вечеря в Шанхаї	11
Частина перша	
<b>ОСОБЛИВОСТІ ГРУПОВОГО УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ</b>	
1.1. Історія групового ухвалення рішень	24
1.2. Наріжні камені проривного ухвалення рішень	34
Частина друга	
<b>СЕСІЯ З ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЕЙ</b>	
2.1. Прояснення цілей методами дартсу і «я — ми — разом»	60
2.2. Пошук рішень методом «кафе»	85
2.3. Створення дії з «я — ми — разом» і методом «квітки»	104
2.4. Огляд сесії з визначення цілей	116
Частина третя	
<b>СЕСІЯ З ВИЗНАЧЕННЯ СИТУАЦІЇ</b>	
3.1. Прояснення поточних проблем методом аналізу силового поля	122
3.2. Пошук рішень методом «автобусної зупинки»	139
3.3. Створення дій методом канбану	153
3.4. Огляд воркшопу з визначення ситуації	165

Частина четверта

**СЕСІЯ З РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМ**

4.1. Прояснення проблем за допомогою динамічної фасилітації .....	170
4.2. Пошук рішень із технологією відкритого простору і свідомим ухваленням рішень .....	191
4.3. Створення дій за допомогою ідеялогу і дорожньої карти .....	217
4.4. Огляд сесії з розв'язання проблем .....	238

Частина п'ята

**ПРОРИВНЕ ПРОЄКТУВАННЯ СЕСІЙ**

5.1. ПРД-метод для проєктування воркшопу .....	244
--	-----

<i>Що далі?</i> .....	274
-----------------------	-----

<i>Подяки</i> .....	275
---------------------	-----

<i>Список літератури</i> .....	276
--------------------------------	-----

<i>Показчик інструментів</i> .....	277
------------------------------------	-----

## **ПЕРЕДМОВА**

### **ДО УКРАЇНСЬКОГО ВИДАННЯ**

Так сталося, що ця книжка виходить під час війни. Вважаю, що кожне видання, яке український читач сьогодні бере до рук, має відповідати на запитання: «Як нам наблизити перемогу? Як відбудувати країну?». Поділюся своїми думками про те, чому ця книжка важлива.

Поштовхом для розроблення методів фасилітації як професійного супроводу групової роботи стали Друга світова війна і щире бажання мислителів і практиків того часу і наших сучасників знайти способи, як не допустити її повторення. Роками розробляли методи створення якісних рішень і діалогових способів розв'язання конфліктів: як взаємодіяти й домовлятися на всіх рівнях, від невеликих груп до націй, не ризикуючи життям і добробутом мільйонів людей?!..

Ці питання знову актуальні, але сьогодні вони звучать дещо інакше. Що глобальний світ упустив? Які уроки минулого не вивчено, через що доводиться знову повертатися до «джерел і наслідків» війни? Що ми можемо зробити, щоб перемога і мир були сталими? Як суспільства та їхні еліти мають осмислити тему групової взаємодії, щоб уникнути подібних трагедій у майбутньому? Ця книжка робить потужний внесок у системну відбудову та професійне модерування процесів людської взаємодії в актуальному для вас контексті.

Складно навіть уявити, скільки рішень ухвалюють зараз, в умовах сучасних викликів війн, пандемій та економічної невизначеності, на міжнародному, державному й місцевому рівнях,

у приватному та громадському секторах. Якісь із них необхідно ухвалювати швидко й без обговорень, вони виявляють лідерів та полководців часу, але значно більше рішень може і має бути результатом глибокого осмислення і плідних групових обговорень. Це питання, які потребують залучення колективного інтелекту — великих і малих спільнот заради процвітання націй та всього світу. Такі завдання можна вирішувати за допомогою підходу фасилітації, зокрема завдяки процесу проривних рішень, описаному в цій книжці.

Прагнення українського народу до демократії, вільних ринкових відносин та успішного самоврядування, зокрема необхідність реалізувати реформу децентралізації (з 2014 року), стикаються з викликами тоталітарного досвіду, травмованості й організаційної неспроможності кількох поколінь. Уже створено правові умови для залучення громадян до управління громадами, органам місцевого самоврядування передано значну частину повноважень, ресурсів і відповідальності колись національного рівня. Проте нам бракує різноманітних поведінкових практик: позитивного досвіду, розвиненої культури групової взаємодії, яка надала б сили змінам на місцевому рівні та вивільнила індивідуальну ініціативу в бізнесі й неурядовому секторі. На жаль, практика обговорень традиційно коливається між двома крайнощами: нарадами в стилі партзборів радянських часів і балаганом. У першому випадку рішення вже ухвалені, їх треба «просто» легалізувати голосуванням. Це демотивує учасників, адже вони не залучені в процес ухвалення рішень. У другому випадку нефасилітована зустріч великої кількості людей перетворюється на хаос і неконструктивну суперечку. Люди, звиклі до того, що їх не чують, поринають в емоційні сплески, довгі монологи, конфлікти, сподівання вирішити за раз усі питання, які накопичувалися десятиліттями. Саме тому важливо вивчати, створювати й запроваджувати найкращі практики фасилітації — це понад 500 інструментів групової роботи, які розробили науковці і практики в різних країнах світу.

Відомий фінський фасилітатор Пеппе Нуммі, що має величезну міжнародну практику переважно в бізнесі, пропонує

послідовний і добре зрозумілий процес групового ухвалення рішень, який збагатить управлінські практики в будь-якій організації, громаді або спільноті.

Україні як державі 32-й рік, але, на жаль, поки ми не можемо стверджувати, що в усіх галузях знань маємо достатньо науково-популярної літератури, виданої державною мовою. Зокрема і з фасилітації. Тому я рада повідомити, що ви тримаєте в руках одну з перших книжок про групову роботу, виданих українською. Радісно усвідомлювати, що простір професійного супроводу групової роботи разом із цим виданням розвивається, розширюється і тепер дедалі більше говорить українською!

ТАМАРА СУХЕНКО  
психологиня, фасилітаторка,  
офіційна представниця в Україні  
фінської агенції фасилітаторів  
Grape People Finland,  
співзасновниця агенції Facilitation Park,  
лютий 2023 року

Вступ

## ВЕЧЕРЯ В ШАНХАЇ

Я стояв посеред шанхайського ринку Фенгбенг Лу, і мене переповнювали емоції. Я відчував запах жиру, на якому смажили локшину, бачив, як кидають у величезні каструлі з окропом свіжих лобстерів і рибу, чув крики вуличних торговців, що пропонували дамплінги на будь-який смак. Поруч стояла моя дружина Лена, і ми обоє були голодні. Тієї миті моя мета була цілком зрозуміла: знайти та з'їсти найбільше хого, яке тільки можливо.

Лена не бувала в Шанхаї, тож я хотів її пригостити неймовірно смачною стравою з локшиною, морепродуктами, тофу й овочами — власне, це і є хого.

— Тобі точно сподобається, — сказав я, ведучи її за руку до ресторану, який, якщо вірити рекламі, готував найсмачніше хого в місті. Однак Лена бачила ситуацію інакше.

— Я бачила біля готелю піцерію. Ходімо туди, — запропонувала вона.

Я всміхнувся й навіть розсміявся, але не міг повірити, що вона говорить це серйозно.

— Лено, ти ж приїхала в Шанхай не для того, щоб їсти піцу, правда? Ми стоїмо в місці, де, можливо, готують найсмачніше хого у світі!

Лену це не переконало, і вона спитала, чому завжди я вибираю, де нам їсти. Почалося очікуване перетягування каната: ми пікірувалися й перебивали одне одного, не чуючи ані слова з того, що говорив інший.

Лена ненавмисно образила мене:

— Знаєш, як на людину, яка заробляє на життя розмовами, ти не вмієш слухати.

Її слова мене зупинили. Я спробував подивитися на ситуацію її очима і завважив:

— Годі сперечатися. Спробуємо зрозуміти одне одного. Чому ти хочеш піцу, а не хого?

Вона відповіла:

— Я страшенно голодна і хочу сиру, бо знаю, що він дасть мені енергію на весь день. А ти? Хого для тебе означає щось важливе?

Я відповів:

— Поки ми сюди летіли, я уявляв, як ми їмо разом щось особливе за келихом хорошого вина. Я просто хотів добре провести з тобою час. Я не проти інших варіантів, але знаю, що піца тут жахлива. І саме тому так різко відреагував на твою пропозицію.

Коли ми зрозуміли одне одного, сварка припинилася сама собою. Я показав на інший бік вулиці — там був ресторан Hello Switzerland, де щасливі пари наминали сирне фондю.

— А таке тобі подобається? — спитав я.

Вона всміхнулася й попрямувала до ресторану.

— Ходімо їсти.

## **Від сварки до фондю**

Нам з дружиною вдалося уникнути потенційно неприємної сварки й смачно повечеряти. Але як? Почнімо спочатку. Ми опинилися в незнайомому місці з порожніми шлунками — за таких обставин навіть найтерплячіша людина починає дратуватися й кидатися на інших. Ми хотіли з'їсти щось смачне, а не лишатися голодними, тож нам необхідно було знайти рішення. Ми почали сперечатися через те, який варіант буде найкращим. Люди досить часто сперечаються через рішення (чи варіанти, чи вибір, чи підхід, чи план дій тощо). Якщо ви не розумієте причини, чому людина вибрала саме таке рішення, — воно не здаватиметься вам хорошим. Здасться нелогічним, непродуманим, вам буде складно побачити в ньому щось хороше, не кажучи

вже про те, щоб на нього погодитись. А взагалі розуміння варіантів і логіки, яка стоїть за ними, — обов'язкова вимога до ефективних рішень.

Нам із Леною вдалося порозумітися. Я зрозумів, що Лені хочеться їжі, яка поліпшить настрої і дасть енергію, а вона зрозуміла, що я уявляв особливу вечерю лише для нас двох. Це був позитивний крок: ми обоє зрозуміли, чого хоче інша людина, але не зупинилися на цьому. Ми знайшли рішення, яке закривало потреби та задовільняло нас обох — ось це і є про-ривне рішення.

## **ШІСТЬ ПІДВОДНИХ КАМЕНІВ**

Я люблю свою роботу. Мені пощастило мати роботу, де я подорожую світом і навчаю застосовувати інструменти, техніки й стиль управління, які допомагають групам ухвалювати кращі рішення. Це гідна мета, і щороку її ставлять собі дедалі більше людей. Уже існує чимало професіоналів, які допомагають групам шукати кращі рішення, — це коучі, ментори, фасилітатори, стратеги й медіатори, які навчають людей ефективної співпраці. Це прекрасна мета, і я мав би бути на сьомому небі, правда ж? Та це не так.

Моє серце наповнює радість, коли я бачу, що люди витрачають час та енергію, навчаючи групи ефективної співпраці, але водночас я помічаю ті самі помилки, які лиш ускладнюють ухвалення групового рішення. Хтось неправильно організовує обговорення, через що учасники говорять про різне й не розуміють одне одного. Інколи лідер групи, занадто закоханий у звук свого голосу, говорить-говорить, так нічого по суті й не сказавши. Вони знають назви інструментів, у них в арсеналі повно гучних слів, але вони не спроможні розказати про принципи й теоретичні основи методів, пояснити, як вони працюють.

У цій книжці я допомагаю позбутися цих помилок і ділюся знаннями й досвідом, набутими за 25 років. З безлічі типових помилок я виокремив би шість найпоширеніших.