



за підтримки
УКФ

Настанова з культурного менеджменту

для викладання

2020

Центр розвитку громад

Настанова
з культурного менеджменту
для викладання

Харків
2020

НЗ2
УДК
65.012.2:374.73

Настанова з культурного менеджменту для викладання / Центр розвитку громад. – Х., 2020. – 92 с.

Видання розраховане на тренерів і тренерок неформальної освіти, які працюють із менеджерами та менеджерками культури й прагнуть підвищувати їхні компетенції в управлінні проєктами

Не для продажу
Виключно для некомерційного використання

Це видання підготовлено за підтримки
Українського культурного фонду
Позиція Українського культурного фонду може не збігатись з думкою проєкту
Центру розвитку громад «Школа тренерів організаційної спроможності для культурних інституцій малих міст», у рамках якого підготовлено та видруковано це видання



Це видання доступно для скачування на
culturecapacity.ciacy.org.ua
й по цьому qr-коду:



Центр розвитку громад, замовлення © 2020
Пахомова К.І., дизайн © 2020

Зміст

Вступне слово.....	5
Вправи на групову динаміку	6
Дерева життя.....	7
Часточка мене	8
Самопрезентація.....	9
Будинок, дерево, пес	10
Парне інтерв'ю.....	11
Сніжний ком.....	12
Чарівна скриня	13
Ми знайомі?.....	14
Дні народження	15
Перебудова.....	16
Встановлення зв'язку з темою	17
Вулик.....	18
Детективи	19
Життєві приклади	20
А що, якщо	21
Брейнштормінг.....	23
Зворотній брейнштормінг	24
Розв'язання конфліктної ситуації.....	25
Сто відсотків?	30
Червоне/чорне.....	31
Зламани квадрати.....	33
Світове кафе	35
Приховані функції.....	37
Суперпредмет	40
Годинник.....	41
Слони, пальми та тостери.....	42
Тридцять три	43
Знайди свою пару	44
Самурай, принцеса та дракон.....	45
Білочки.....	46

Я за фруктами	47
Імпульс	48
Десниця.....	49
Шість капелюхів.....	50
Рефлексія дня.....	52
Вправи на довіру	53
Лабіринг.....	54
Маятник	55
Козацьке коло	56
Вище!.....	57
Змістовні вправи	58
Діамант	59
Партнерство	60
Вступ у проєктний менеджмент	64
Формулювання проблеми	66
Визначення цільової аудиторії	68
Формулювання цілей і завдань проєкту	69
Планування заходів проєкту	71
Робочий план проєкту.....	72
Розробка звернення до цільової аудиторії.....	73
SWOT-аналіз.....	74
Розробка бюджету проєкту.....	76
Карта скарбів.....	77
Спитайте у автора	78
Аналіз результатів проєкту.....	81
Краш-тест.....	83
Сервіси для онлайн-навчання	85
Рекомендована література.....	86
Рекомендовані джерела	88
Для нотаток.....	89

Вступне слово

Перед вами, читачі та читачки, спроба допомогти тим, хто хоче засобами неформальної освіти поширювати знання та формувати уміння в питаннях проєктного менеджменту. В першу чергу видання розраховано на тих, хто голий працювати з цими питаннями в новоутворених територіальних громадах, малих містах, селищах і селах, осередках культури саме там. Для цього ми зібрали та деталізували вправи, які легко виконуються або адаптуються під початковий або середній рівень вхідних компетенцій учасників і учасниць навчань. Зокрема коли тренер або тренерка тільки починає свій шлях ця збірка буде максимально доречною.

На майже сотні сторінок представлені, в першу чергу, вправи, що слугують динаміці навчання. Знайомства, обмін досвідом, зворотній зв'язок, руханки та рефлексії дозволять тримати аудиторію в тонусі, не нудьгувати й мати сили як на короткі, так і кількадевні тренінги. Друга частина настанови дає приклади вправ, що можна використати під час прищеплення або підвищення кваліфікації в управлінні культурницькими та мистецькими проєктами, грантрайтингу.

Ми віримо, що це видання надихатиме представників і представниць осередків культури не тільки на навчання, але й на потребу ставати мультиплікаторами знань серед свого оточення. Робіть культуру крутою вже зараз.

Тетяна Баглай

менеджерка проєкту

*«Школа тренерів організаційної спроможності
для культурних інституцій малих міст»*

Вправи на групову динаміку

Дерева життя

🕒 1-1.5 години

Корисний метод для випадків, коли аудиторія працюватиме тривалий час разом. Вправа сприяє формуванню зв'язків і довірі між учасниками/учасницями.

Варіант 1. Кожен/кожна малює на аркуші паперу своє «дерево життя», яке складається з коріння, стовбура та гілок. Коріння символізує минуле, стовбур – сьогодення, а гілки – майбутнє. Учасники/учасниці додають ключові слова до кожної частини дерева: біля коріння вони зазначають події, які вплинули на них чи змінили їх у минулому, біля стовбура записують те, що характеризує їх теперішню ситуацію, а на гілках вказують те, що хочуть зробити чи чого хочуть досягти в майбутньому. По готовності кожен/кожна представляє своє «дерево життя» групі. Тих, хто говорить, не слід квапити, й групу варто заохочувати до вияву поваги до розповідей, оскільки історії з життя можуть бути емоційними.

Варіант 2. Аби пришвидшити вправу тренер/тренерка може попросити мікрогрупи малювати спільне «дерево життя», на якому разом зобразити весь їхній (командний) досвід і очікування.

Модифікація. Дерево це метафора, за допомогою якої можна робити вступ до різноманітних тем або здійснити оцінювання навчання, прив'язати питання до коріння («Якими були ваші очікування?»), стовбура («Що ви вивчили наразі?») та гілок («Як ви будете застосувати вивчене?»).

Часточка мене

⌚ 5-10 хвилин

Легкий спосіб пошуків на початку навчальної події, ефективний у групах, де учасники/учасниці вже знають один одного.

Варіант 1. Кожен/кожна обирає певну істотну річ (наприклад, прикраса, брелок, гаманець, ручка), яка належить йому/їй, і кладе її перед собою. Тренер/тренерка бере до рук один із таких предметів. Власник/власниця предмета каже групі, чому обрав саме цей предмет, розповідає його історію й роль (значення) для себе. Після цього тренер/тренерка обирає наступну річ, продовжуючи вправу.

Варіант 2. Тренер/тренерка кладе на стіл різноманітні предмети (ручка, яблуко, пластир, маркер, книжка, м'ячик, стікер, іноземна монета, листівка, цукерка тощо), а кожен/кожна обирає один із них, який йому/їй до вподоби. Кожен/кожна по черзі пояснює, чому він/вона обрав конкретний предмет.

Модифікація. Вправу можна прив'язати до теми навчання, наприклад, попросивши аудиторію пояснити, як той чи інший предмет може допомогти їм у досягненні поставлених цілей або розв'язанні завдань.

Самопрезентація

🕒 5-10 хвилин

Найелементарніший спосіб знайомства один із одним, швидкий і може застосовуватися у групах більших розмірів. Проте головним недоліком цього методу є те, що учасники/учасниця можуть не сприймати більшість інформації про інших, оскільки розмірковують над тим, що сказати, коли черга дійде до них.

Кожен/кожна по черзі коротко розповідає про себе.

Модифікація. Тренер/тренерка може задати певні рамки для виступу (наприклад, це має бути чотири коротких фрази: ім'я й організація, населений пункт й його розмір, відомість населеного пункту й регіону, чим особа займається й що очікує від навчання), зокрема часові (наприклад, «вкластися» в 40 секунд).

Важливе зауваження. Тренер/тренерка має бути готовим/готовою допомогти учасникам не відволікатися і не заглиблюватися у деталі, дотримуватися відведеного часу, бо інакше процес займе багато часу і аудиторія втратить інтерес. В цьому випадкові розміщені на дошці (екрані) питання само презентації допоможуть учасникам/учасницям сформулювати чіткі відомості про себе.

Будинок, дерево, пса

⌚ 10-15 хвилин

Розважальний спосіб зближення або зняття напруження під час навчання. Допомогає чітко вказати на проблеми, які мають місце у ході співпраці.

Тренер/тренерка об'єднує аудиторію в пари. Кожна пара отримує чистий аркуш паперу й один маркер (звичайні ручки чи олівці також годяться). Під час виконання вправи розмовляти всім заборонено. Учасник/учасниця беруть одночасно один маркер і малюють будинок, дерево, пса, а також (все ще тримаючи спільно один маркер) ставлять підпис під спільним рисунком. Пара повинна безперервно тримати маркер протягом усього процесу малювання (інакше тренер/тренерка замінює аркуш на новий). Також пара може використати псевдонім для підпису, але таке рішення має бути прийняте також мовчки. Готові ілюстрації вивішуються на стіні. Пари коротко коментують те, що відбувалося з ними під час виконання вправи і як вони її сприйняли. Тренеру/тренерці слід зосередити увагу на перебігові співпраці й не дати парі забагато коментувати створені ними малюнки. Для цього можна використати питання: «Чи змінювався лідер/лідерка у процесі, чи керівну роль від початку до кінця відігравала одна особа?», «Чи мала місце боротьба за лідерство?», «Чи вдалося вам визначити свої інтереси і передати їх на малюнкові?».

Модифікація. Якщо кількість осіб у групі непарна, то завдання може виконувати на тих же умовах мікрогрупа в складі трьох осіб.

Парне інтерв'ю

🕒 20-30 хвилин

Один з найефективнішим способів знайомства на початку навчання, коли увага з тренера/тренерки переключається на самих учасників/учасниць. Вправа заохочує спілкування між учасниками/учасницями, тому тренер/тренерка не має концентруватися в цій вправі на відповідності поставлених для інтерв'ю питань.

Тренер/тренерка об'єднує аудиторію в пари, у яких учасники/учасниці не дуже добре знають один одного (в разі коли кількість учасників непарна, тренер/тренерка має долучитися до виконання вправи чи створити мікрогрупу з трьох осіб). Одна людина в кожній парі бере інтерв'ю в іншої, намагаючись дізнатися про нього/неї якомога більше (тренер/тренерка може рекомендувати типові питання або поставити чіткий перелік запитань). За кілька хвилин учасники/учасниці міняються ролями в своїй парі – друга людина бере інтерв'ю в першої. Після проведення інтерв'ю всі учасники представляють усій групі те, про що вони дізналися з інтерв'ю про своїх колег/колежанок.

Модифікація. У випадку, якщо аудиторія складається з більше ніж 20 осіб, їм може бути нецікаво слухати презентації. В цьому випадкові після інтерв'ю кожні дві пари можна об'єднати в мікрогрупи з чотирьох осіб. Тут кожен/кожна розповідає цій мікрогрупі те, що він/вона дізнався/дізналася про іншого. Далі мікрогрупи представляються всім, але подають лише підсумок того, що було проговорено.

Сніжний ком

⌚ 20-30 хвилин

Один із найпростіших способів запам'ятовувати імена всієї аудиторії за короткий проміжок часу.

Учасник/учасниця розпочинає, називаючи один прикметник і своє ім'я. Обидва слова мають починатися з однієї й тієї ж літери, наприклад, предметний Петро. Це допоможе пам'яті сформувати відповідні зв'язки і запам'ятати ім'я. Наступний/наступна повторює всі попередні імені та прикметники, додаючи в кінці своє ім'я з прикметником: предметний Петро, амбіційна Алла, алегоричний Анатолій, розважально-ігрова Рита й так далі. Тренер/тренерка може стимулювати аудиторію, чия черга минула, не сидіти без діла, а допомагати іншим.

Модифікація. Замість прикметників можна використовувати інші слова, як-от улюблені місця, хобі. Замість слів також можна використовувати рухи: «Я Петро і я (починає позіхати, стає на одну ногу, підстрибує)».

Чарівна скриня

🕒 до 10 хвилин

Вправа може застосовуватися на початку будь-якого дня тренінгу, але потребує реквізиту – скриньку (або коробку) з дзеркалом.

Кожен/кожна учасник/учасниця підходить до скриньки, дивиться всередину й каже одну хорошу річ про людину, чиє фото він/вона бачить всередині, але не називає групі, хто там. Насправді ж, коли учасники/учасниці заглядають у скриню, то вони бачать своє відображення, тобто повинні сказати щось хороше про себе.

Наприкінці вправи тренер/тренерка може зауважити, що у аудиторії буде шанс проявити названі риси під час тренінгу/навчання.

Ми знайомі?

⌚ 5 хвилин

Вправа застосовується на кількадечних тренінгах і націлена на поглиблення знайомства та впізнання один одного (тож не використовується для первинного знайомства).

Для проведення вправи потрібен реквізит – простирadlo, штора або покривало – щось, що не просвічується та помічник/помічниця тренера/тренерки (такою людиною може бути один із учасників/учасниць).

Учасники об'єднуються у дві команди і стають одна проти одної. Тренер/тренерка з помічником/помічницею підіймають простирadlo так, щоб командам не було видно один одного. До простирadla з кожного боку підходить по одній особі від кожної команди. Тренер/тренерка з помічником/помічницею по команді опускають простирadlo. Завдання учасників/учасниць якнайшвидше назвати ім'я того/тієї, хто стоїть перед ними.

Вправа не має тривати до згадок усіх імен, а лишень допоки зберігається динаміка вгадування.

Дні народження

🕒 5 хвилин

Невелика групова руханка на комунікації, що може бути застосована для формування випадкового порядку учасників/учасниць (для подальшого поділу на пари чи мікро-групи).

Тренер/ка забороняє всім учасникам/учасницям говорити, використовувати канцтовари та мобільні телефони (але дозволяються жести). Завдання – вишикуватися по порядку місяців і днів народження (без зауваги на рік). Гра спиняється, коли всі, на їхню думку, стали в правильному порядку. Тепер тренер/ка дозволяє проговорити свої дні народження або переконатися, що послідовність коректна.

Перебудова

🕒 5 хвилин

Елементарна руханка для аудиторій, що добре знайомі один із одним.

Тренер/ка просить учасників/учасниць безперервно рухатися в хаотичний спосіб, але попереджає, що кожні 10-15 секунд за сигналом потрібно негайно утворити пару з тим, хто опиниться найближче, зупинитися й виконати одну з наступних вказівок:

- взятися за руки;
- стати ногою впритул до ноги сусіда/сусідки;
- стати носом впритул до носа сусіда/сусідки;
- стати спиною впритул до спини сусіда/сусідки.

Модифікація. Рухатися можна під музику. Вправа ускладнюється тим, що коли як пари утворили певну позицію, тренер/ка пропонує рухатися в парах, не змінюючи позиції протягом 5-10 секунд.

Встановлення зв'язку з темою

🕒 20-30 хвилин

Крім знайомства вправа надає можливість отримати відомості про досвід аудиторії, її мотивації й інтереси. Також вправа починає знайомити зі змістом тренінгу.

Тренер/тренерка готує картки чи аркуші паперу, на яких написані ключові слова, що стосуються змісту тренінгу (по одному ключовому слову на кожній картці) і розкладає їх на столі. Важливо, що для того аби забезпечити достатню кількість ключових слів на вибір, тренер/тренерка має підготувати щонайменше вдвічі більше ключових слів, ніж кількість учасників/учасниць. Ті підходять до столу й обирають по одному слову, яке привернуло їхню увагу. Один учасник починає пояснювати, чому він/вона обрав/обрала саме це слово. Він/вона коротко повідомляє про себе і каже, як обране слово пов'язане з його/її досвідом. Представлення продовжується допоки всі не проговорять свій вибір.

Модифікація. Замість карток можна використовувати листівки чи фотографії. Також якщо учасник/учасниця відчуває зв'язок із тим, про що говорив попередній/попередня, то він/вона продовжує, представляючи своє слово (картку, світлину) та розповідаючи про себе.

Вулик

⌚ 20-30 хвилин

Дає учасникам/учасницям можливість відпочити, налагодити взаємодію й обмін інформацією, зворотний зв'язок і надати оцінку.

Після викладання теоретичного матеріалу аудиторію просять обмінятися думками. Вони розподіляються на групи по дві-три особи й обговорюють протягом п'яти хвилин викладений раніше матеріал. Тренер/ка може ставити запитання-підводки, наприклад: «Як ця тема пов'язана з Вашою роботою?», «Які ще є запитання у Вас стосовно цієї теми?», «Як Вам допомогти у застосуванні озвучених ідей у Вашій практиці?».

За п'ять хвилин тренер/ка може попросити кожную групу представити висновки про обговорення або ж він/вона може запропонувати всій групі висловити свої думки і поставити запитання.

Цей метод сприяє спілкуванню всередині групи, допомагає учасникам засвоїти поданий матеріал, а також дає їм можливість поставити запитання чи висловити свої додаткові потреби. Проведення вправи після викладу теоретичного матеріалу є ефективним способом уникнення незручної тиші, яка часто настає після питання тренера/ки: «Чи є у Вас будь-які запитання?».

У випадку груп із кількістю учасників до 20 осіб доцільно попросити кожную групу підбити підсумки їхнього обговорення, що також допоможе долучити до роботи мовчазних членів групи.

Детективи

🕒 30 хвилин

Можна налагодити взаємодію й обмін інформацією, зворотний зв'язок, надати оцінку

Після теорії або певного періоду іншої навчальної діяльності учасників розподіляють на групи по 4-6 осіб. Кожна група обмірковує тему та спільно формулює не більше як три питання, щодо яких хотіла б одержати більше інформації, ідей або думок. Потім група обирає одну особу, котра буде детективом, якого найняли всі інші члени групи. Завдання детектива полягає в пошуку відповідей на поставлені запитання. Інші учасники в групі стають експертами; їхнім завданням буде запропонувати детективам із інших груп відповіді на їхні запитання.

Детектив кожної групи спілкується з експертами з інших груп, ставить запитання та занотовує одержані на них відповіді. За п'ять хвилин детективи переходять, рухаючись за годинниковою стрілкою до наступної групи, і повторюють процес. Після того як детективи поспілкувалися з усіма групами, вони повертаються до своєї групи й надають їй отримані відповіді. Під час заключного загального обговорення кожна група представляє короткий підсумок своєї роботи.

Цей метод переносить увагу з тренера/ки на учасників і створює простір для обміну спеціальними знаннями учасників, що демонструє цінність їхнього досвіду та знань. Тренер/ка має наголосити на тому, що запитання не мають стосуватися простих фактів (на зразок «Скільки це коштує?»), а бути такими, що вимагають від учасників надання змістовних обґрунтованих відповідей.

Життєві приклади

🕒 60 хвилин

Учасники/учасниці розподіляються на групи по чотири-шість осіб. Кожен/кожна отримує текст, з описаною ситуацією за темою, що вивчається. Такий матеріал може бути підготовлений тренером/тренеркою або взятий із газети/журналу, книжки чи Інтернету. Один і той же текст можна дати кожній із груп, у такий спосіб надаючи можливість порівняти результати; як варіант кожній групі можна дати різні тексти, завдяки чому тему можна розглянути під різними кутами. Разом з описом учасникам ставляться запитання-підводки для обговорення в малих групах. Спершу кожен учасник працює над завданням самостійно. Далі кожен член групи представляє своїй малій групі власні початкові відповіді, після чого група обговорює, що спільного та відмінного є у відповідях окремих учасників. На останньому етапі кожна мала група вирішує, які аспекти їхніх висновків і результатів роботи вони повідомлять усій аудиторії.

Замість тексту можна також використати відеозапис.

Це завдання дає можливість учасникам застосувати інформацію в реальному житті та пов'язати зміст тренінгу з власним досвідом.

А що, якщо

🕒 до 50 хвилин

Підготуйте роздруківку з запитаннями «А що, якщо...», в якій наголошується на можливих проблемах, пов'язаних з темою тренінгу. По можливості також напишіть ті самі запитання на аркушах фліпчарту та розмістіть їх по навчальній аудиторії. Слід писати тільки одне чи два запитання на одному аркуші, передбачивши достатньо вільного місця для написання/розміщення відповіді.

Кожен учасник отримує роздруківку із запитаннями «А що, якщо...». Розподіліть учасників на групи по три-чотири особи та попросіть їх вибрати для обговорення три-чотири з переліку запитань «А що, якщо...». Коли учасники знайшли деякі відповіді на те, що вони робили б, якби стикнулися з відповідними проблемами, спонукайте їх записати свої відповіді у вигляді ключових слів на аркушах фліпчарту. Заохотьте групи прочитати коментарі один одного і написати «Погоджуюсь» під коментарями, які, на їхню думку, є слушними. Але, звісно ж, учасники можуть також додавати свої власні думки. Переконайте учасників записувати свої особисті ідеї, якщо вони відрізняються від ідей групи або якщо потрібно прискорити процес. Відведіть на цей вид діяльності 15-20 хвилин. Коли учасники дадуть відповіді на три-чотири запитання «А що, якщо...», попросіть їх обрати інші запитання, які ще не були розглянуті.

Виносьте на обговорення наступні питання:

- Які проблеми найскладніші й чому?
- Чи хтось уже стикався саме з цими проблемами? Якщо так, то як вони їх вирішили?

- Оберіть одну проблему/одне питання, для розв'язання якого було запропоновано кілька рішень. Яке б рішення Ви обрали як першочергове і чому?
- Чи будь-які із запропонованих відповідей недоречні?
- Чи існують будь-які інші потенційні проблеми, які Вас турбують і які ми могли б обговорити зараз?

Приклади питань «А що, якщо...» (з тренінгу для тренерів):

- Опір: деякі учасники не бажають брати участь у роботі в групах;
- Пасивність: деякі учасники сидять осторонь і відмовляються докладати зусиль до спільної роботи під час виконання групової вправи;
- Мовчання: учасники вагаються, чи ставити Вам запитання;
- Дисципліна: учасники запізнюються на тренінг;
- Середовище: класна кімната не дуже підходить для навчальної діяльності, наприклад, тут затхле повітря чи надто тісна або надто шумна;
- Докування: учасник/ця постійно перешкоджає процесові, ставлячи запитання або надовго відходячи від теми заняття;
- Замало учасників: лише половина групи прийшла на сьогоднішнє заняття;
- Забагато учасників: на заняття сьогодні прийшло вдвічі більше слухачів, ніж очікувалося;
- Протистояння: один учасник відкрито ставить під сумнів Ваш авторитет і використовує кожную можливість привернути до цього увагу;
- Розходження очікувань: на початку курсу Вам стає відомо, що матеріал, який Ви підготували, не відповідає очікуванням слухачів;
- Час: у Вас залишилося тільки півгодини, а ще багато матеріалу потрібно подати групі.

Брейнштормінг

🕒 до 30 хвилин

Мозковий штурм – найвідоміший і найпростіший спосіб колективного генерування ідей щодо вирішення творчого завдання. Його фундаментальні правила:

- Ідеї не оцінюються і не критикуються;
- Схвалюйте будь-які ідеї, навіть захмарні, гротескні й «дикі».
- На початку кількість важливіша за якість;
- Використовуйте та розвивайте ідеї інших;
- Кожний учасник і кожна ідея є рівноправними.

Як це працює?

Сформулюйте тему/питання. Дайте час кожному/кожній сформулювати перелік індивідуальних ідей. Після цього ідеї додаються учасниками до спільного списку по черзі, рухаючись від учасника до учасника у певному напрямку. Штурмування припиняється при вичерпанні нових ідей.

Загальні рекомендації:

- визначте часовий інтервал, протягом якого буде відбуватися брейнштормінг, він не повинен бути занадто тривалим;
- визначте часовий інтервал для виступу кожного учасника;
- визначте порядок оприлюднення ідей учасниками (по колу, наприклад).

Заувага. У тому випадку, коли учасники звикли до ситуації, за якої тренер/ка завжди виправляє і коригує їх, вони щоразу шукатимуть схвалення своїх ідей і боятимуться висловлювати думки, які мають шанс бути сприйнятими негативно.

Зворотній брейнштормінг

🕒 до 30 хвилин

На противагу брейнштормінгу зворотній відповідає на питання, протилежне тому, що було пов'язане з початковою проблемою. Наприклад, якщо необхідно зібрати ідеї щодо того, як найкращим чином підвищити рівень обізнаності громади про культурні послуги, що ви надаєте, протилежне за змістом запитання формулюватиметься так: «Як зробити так, щоб громада нізащо не дізналась про ті послуги, які ви надаєте?».

Процес і правила зворотного брейнштормінгу ті ж, що і за звичайного. Після завершення оприлюднення ідей необхідно перефразувати їх на протилежні за змістом.

Зворотній мозковий штурм дає хороші результати, коли складно визначити рішення проблеми напряду.

Розв'язання конфліктної ситуації

🕒 50 хвилин

Вправа має ознайомити учасників/учасниць із досвідом розв'язання конфліктних ситуацій, а саме пережити досвід конфліктної ситуації, пересвідчитися, що у конфліктних ситуаціях люди здебільшого діють імпульсивно і не використовують накопичені теоретичні знання.

Не оголошуючи тему, тренер/ка пропонує учасникам вправу на переключення уваги та підвищення якості сприйняття інформації.

Учасники/ці стають у коло, один учасник повинен залишити тренінгову залу й чекати за дверима, не підслуховуючи і не підглядаючи. Важливо, щоб цей учасник був впевненою людиною, не схильною до образ. З числа учасників, які залишилися у залі, обирають одного або двох спостерігачів, які не братимуть участі у вправі. Завдання спостерігачів – уважно слідкувати за тим, що відбувається, і занотовувати важливі моменти. Решта учасників об'єднуються в пари: кожна пара формується з осіб, які знаходяться у діаметрально протилежних точках кола, утвореного учасниками вправи. Кожен учасник повинен уявити, що він і його партнер знаходяться на протилежних кінцях прямого і дуже вузького тунелю. Завдання для кожної пари: йти назустріч один одному по уявній прямій, яка з'єднує діаметрально протилежні точки кола гравців. У центрі кола кожному із учасників необхідно розминутись зі своїм партнером, пам'ятаючи, що тунель дуже вузький, а це означає, що в центрі кола партнери змушені рухатись, повернувшись обличчям один до одного. Пари по черзі виконують завдання. Під час виконання учасниками проходження через тунель тренер

виходить із тренінгової зали для надання інструкцій учаснику, який чекає за дверима.

Інструкція для учасника, який очікує за дверима: «Зараз ви повернетесь до кімнати і займете місце у центрі кола, яке там створили інші учасники. Ви покладете на підлогу у центрі цього кола аркуш паперу, який я вам зараз вручу. Ви маєте стояти в центрі кола на цьому аркуші паперу, завжди залишаючись у контакті з цим аркушем. Від цього залежить ваше життя. Ви не має права зійти з аркуша ні на мить. Винятком з цього правила може бути лише така ситуація, коли вас напряду у невербальний спосіб попросять це зробити. Ще одна вимога: під час вправи, а також під час обговорення після її завершення ви не маєте права розкривати іншим учасникам ні таємничої ролі аркушу паперу, ні того, що можете зійти з нього лише за умови відповідного прохання про це, висловленого у невербальний спосіб (без використання слів і голосу). Пам'ятайте: під час виконання вправи ви втрачаєте можливість вербального контакту з оточенням, тобто ви нічого не чуєте і не можете розмовляти. Єдиний можливий для вас спосіб спілкування – спілкування за допомогою невербальних каналів комунікації (мова жестів, міміки обличчя, підморгування). Ви маєте право реагувати виключно на невербальні звернення оточення до вас. Ви також не маєте права ініціювати спілкування, тобто першими вступати у контакт з іншими учасниками. Наприклад, коли до вас звертатимуться із запитаннями або проханнями, ви маєте зберігати незворушний, «кам'яний» вираз обличчя і не реагувати на прохання. Тільки у разі звернення до вас за допомогою жестів або міміки ви може відреагувати».

Тренер передає учаснику аркуш паперу формату А4, повертається до тренінгової зали разом із учасником і ставить його на аркуш паперу в центрі кола. Пари учасників повинні продовжувати по черзі проходити через тунель, але зараз на тому місці, де зазвичай відбувалась зустріч партнерів, стоїть учасник, який очікував за дверима.

Учасники, які стоять в колі, намагатимуться змінити місце зустрічі. Тренер повинен уважно слідкувати за цим і нагадувати, що єдине місце, де учасники можуть зустрітись, – центр кола, що тунель залишився вузьким і розминутися в ньому можуть лише дві особи. При порушенні правил учасником, який очікував за дверима, тренер нагадує йому про його роль і правила поведінки пошепки, щоб не почули інші учасники. Після декількох нагадувань і зауважень тренер перетворюється на мовчазного спостерігача.

Наступні 10 хвилин він уважно спостерігає за тим, що відбувається, і занотовує важливі моменти, а саме: репліки учасників, їх дії, реакцію учасника, який очікував за дверима.

За 10 хвилин після початку реалізації контактів учасників, які проходять уявним тунелем, з учасником, який очікував за дверима, тренер зупиняє вправу, незалежно від того, чи було знайдено рішення проблеми, яке б задовольняло всіх, чи ні. Тренер: «Досить. Ви мали достатньо часу для того, щоб розв'язати цю ситуацію! Зараз ми обговорюватимемо вправу і робитимемо висновки. Те, що тут відбувалося протягом останніх десяти хвилин, є змодельованою ситуацією, яка відповідає етапові набуття безпосереднього або конкретного досвіду. Конкретний

досвід – це ситуація, яку ми разом пережили, проблема, з якою ми впоралися або, можливо, не впоралися».

Далі відбувається рефлексивне спостереження. Ставимо питання до учасників, які були в колі: «Як ви себе відчуваєте?». Тренер надає можливість лаконічно висловитися трьом-п'яти учасникам. Далі питання до учасника, який очікував за дверима: «Як себе відчуваєте?».

Під час обговорення вправи та відчуттів після її завершення тренер повинен уважно слідкувати, щоб учасники відповідали на поставлене запитання і не відхилялися від нього. Надалі тренер ставить запитання, чітко звертаючись до однієї зі сторін – учасників, які були в колі, або учасника, який очікував за дверима. Під час обговорення важливо зберігати баланс, надаючи можливість висловитися якомога більшій кількості учасників і цілеспрямовано та адресно звертаючись до тих, хто відмовчується.

Запитання до учасників, які були в колі: «Це була перемога чи провал? Чому? А тепер давайте розберемось, що ж тут відбувалося». Питання до учасників, які були в колі: «Що тут відбувалося, на вашу думку?». Питання до спостерігачів: «Будь ласка, поділіться своїми спостереженнями. Що робили учасники, які були в колі? Що тут відбувалося?». Запитання до учасника, який очікував за дверима: «Що тут відбувалося, на вашу думку?». Знов питання до спостерігачів: «Спостерігачі, чи є вам що додати?»

Тренер проголошує перехід до наступного етапу вправи: «А тепер настав час з'ясувати, в чому саме полягала

проблема, чому виник конфлікт». Запитання до учасників, які були в колі: «У чому полягало ваше завдання?», «Чому ви вирішили познущатися з учасника, який опинився в центрі кола?», «Чому він там опинився, на вашу думку, і чому не приставав на ваші пропозиції?». Запитання до учасника, який очікував за дверима: «У чому полягала ваша місія? Що для вас було важливим?». Після відповідей і пояснень учасника, який очікував за дверима, варто звернути увагу учасників на такий аспект: у кожній стороні є свої потреби, інтереси. Конфлікт виникає в результаті виникнення розбіжностей між потребами/інтересами різних сторін. Основна проблема у міжособистісних конфліктах зазвичай полягає в тому, що сторони не інформують одна одну про свої потреби/інтереси, сприймаючи іншу сторону як перешкоду на шляху досягнення своєї мети, задоволення своїх потреб. Цю проблему було дуже красномовно проілюстровано у вправі.

Наступні питання для обговорення:

- Що потрібно було зробити у цій конфліктній ситуації, щоб розв'язати її у спосіб, прийнятний для обох сторін?
- Чи трапляються з вами подібні ситуації у реальному житті?
- Як ви зазвичай дієте у таких ситуаціях?
- Що, на вашу думку, треба робити у подібних ситуаціях?

Насамкінець відбувається формулювання алгоритму, порад щодо того, як варто діяти у подібних ситуаціях у майбутньому.

Сто відсотків?

🕒 30 хвилин

Вправа на повторення основних і отриманих під час тренінгу знань та навичок створення позитивної атмосфери та налаштування на співпрацю учасників після тренінгу.

На підлозі вздовж тренінгової кімнати розміщуються аркуші із написами: 0 %, 25 %, 50 %, 75%, 100 %. Тренер починає згадувати різні аспекти теми й обговорення, що виникали під час роботи, і пропонує учасникам зайняти позицію біля аркуша із процентами, що відображає їхнє відчуття щодо рівня засвоєних знань.

Наприклад, після того, як тренер озвучує тему «Я розумію, що таке індикатори досягнення цілей», учасники оцінюють міру свого розуміння індикаторів і гуртуються біля табличок відповідно до ступеня самооцінки свого розуміння теми. Після того, як групки зібралися біля аркушів, тренер просить будь-кого з учасників прокоментувати, чому він/вона зайняв/ла саме це місце. Рекомендована кількість тем або запитань, що згадуються впродовж вправи – п'ять.

Червоне/чорне

🕒 60 хвилин

Вправа на стратегічне партнерство, яку доречно використовувати в вечірній час кількадечних тренінгів або інакше в контексті тем співпраці.

Тренер/ка об'єднує учасників/учасниць у дві команди, які мають знаходитися в різних приміщеннях і не мати змоги спілкуватися. Завдання кожної команди виграти. Перемога визначається найбільшою кількістю балів, які заробляються або втрачаються під час вибору командою кожного раунду «чорного» або «червоного» голосу (всього раундів сім). Але в гри є особливість – команда виграє тільки тоді, коли в обох команд в підсумку сума балів буде більшою за нуль. Залежно від вибору кожної команди ті отримують наступні бали:

Вибір команди 1	Вибір команди 2	Бали команди 1	Бали команди 2
чорне	чорне	-3	-3
чорне	червоне	+5	-5
червоне	чорне	-5	+5
червоне	червоне	+3	+3

Рішення в команді кожного раунду приймається простою більшістю голосів, але при цьому за кожного, хто утримався – мінус 1 бал, за кожного, хто проти – мінус 2 бали. Якщо хтось у команді регулярно проти, то команда може «видалити» учасника/учасницю, але це вартує мінус 3 балів. Час на вибір «чорного» або «червоного» голосу що раунду обмежений (до 5 хв), вибір оголошується тільки тренеру/тренерці.

Рішення обох команд повідомляється одночасно командам після здачі тренеру/тренерці результату. Будь-які види контактів між командами під час гри заборонені.

Бали 3 і 6 раундів подвоюються, а бали останнього (сьомого) – потроюються:

Раунд	Бали
1	звичайні
2	звичайні
3	х2
4	звичайні
5	звичайні
6	х2
7	х3

Насамкінець тренер/ка разом із командами на спільній зустрічі обговорюють, чому вдалося або ні досягнути перемоги в грі, чим керувалися команди при виборі «чорного» або «червоного».

Модифікація. Можна прибрати з умов гри мінусування балів за «некомандне» голосування (аби за голоси «проти» й «утримався» не віднімалися бали). Також тренер/ка може дозволити після 3 раунду провести одну зустріч «капітанів» команд (по одному/одній представнику/представниці) аби команди узгодили (або ні) спільні дії в грі.

Зламані квадрати

🕒 40 хвилин

Аби відчувати роботу в команді, зрозуміти її потребу і доцільність у конкретних випадках, порівняти і спробувати поєднати своє «Я» і «Я» всієї команди можна скористатися цієї вправою.

Тренер/ка формує два команди по п'ять осіб. Кожна команда знаходиться біля свого столу, на якому заздалегідь розкладені деталі квадратів. Кожен/кожна в команді отримує по три деталі, що належать різним квадратам.

Кожна команда має скласти за 10 хвилин по п'ять однакових квадратів. При цьому кожен/кожна складає лише свій квадрат. Тренер/ка наголошує, що ефективним результатом цієї вправи може бути лише за умови дотримання наступних правил:

- Під час виконання вправи ніхто із членів команди не має права розмовляти;
- Можна лише віддавати деталі конкретній людині в команді;
- Забороняється просити будь-яким чином (словами, звуками, жестами тощо) деталі у інших членів команди.

Решта присутніх виконують роль спостерігачів. Їм також забороняється втручатися у процес роботи команд. Лише у разі порушення правил можна нагадати про них одним словом: «Правила».

Завершенням вправи є обговорення питань:

- Що відчували ті, хто склали квадрати?

- Що відчували ті, хто спостерігав?
- Був у команді момент, коли всі впали у відчай?
- Що змінило ситуацію?
- Чи були в командах ті, хто склав свій квадрат і заспокоївся?
- Які стадії формування командного стилю роботи можна визначити із вправи?
- Якими є риси командної роботи?
- Для чого ми робили цю вправу?

Світове кафе

🕒 60 хвилин

Вправа ефективна в групах від 12 осіб і застосовується для вирішення комплексних проблем, отримання відповідей на декілька запитань середніми групами, пошуку нестандартних рішень, об'єднання кількох точок зору, обміну досвідом, а також для планування групової роботи або підбиття підсумків.

Учасники/учасниці розсідаються за окремими (мінімум трьома) столами (як у кафе) по рівній кількості осіб. На кожному столі лежать аркуші великого формату та маркери. За кожним столиком одна людина бере на себе роль «хранителя/хранительки» столу, а решта – «запрошені гості». Гості кожного столу виконують завдання тренера/тренерки (наприклад закріплені на кожному столі картками «Визначити цінності організації», «Визначити принципи та підходи для мотивування волонтерів», «Визначити способи залучення ресурсів у проєкт»), висловлюючи ідеї та відображаючи їх у зручний спосіб (тези, схеми, малюнки) на аркушах.

Через визначений відрізок часу, наприклад, 15 хв, гості (за сигналом тренера/тренерки) переходять за інші столики (на годинниковою стрілкою або інакше), а «хранитель/хранителька» залишається на своєму місці та переповідає новоприбулим гостям про те, що обговорювала попередня група. Нові гості доповнюють уже сказане своїми коментарями. За 15 хв процедура повторюється доки групи не повернуться до свого первинного столика.

У результаті всі «запрошені гості» ознайомлюються з пропозиціями й ідеями всіх і один одного, кожен/кожна може висловитися та дізнається думки інших.

Після повного кола відбуваються презентації від кожного столика з подальшим обговоренням.

Приховані функції

🕒 60 хвилин

Вправа дозволяє пізнати функціональні ролі через співучасть, що вимагає, щоб учасники/учасниці групи грали пародію на себе або інших визначених осіб.

Тренер/ка об'єднує учасників у чотири міні-групи, вручає кожному/кожній аркуш/картку з надрукованою на ньому назвою «функції» та відповідним поясненням, що має робити особа, яка виконуватиме цю функцію. На аркуші також надається інформація про того, чия роль треба грати.

Тренер/ка також пояснює, що кожен/кожна повинен залишатися у своїй ролі, а не метушитися між ролями і собою справжнім/справжньою. Тренер/ка інструктує тих, хто буде спостерігати за грою. Спостерігати належить за тим, яку роль у спільній діяльності виконує певний учасник/учасниця, чи є ця роль корисною для досягнення результату.

Опис «функцій» для карток є наступним (тренер/ка може змінювати та/або додавати змісти в картки):

Ваша функція – давати інформацію. Ви можете надавати факти (навіть якщо вам доведеться їх вигадати), висловлювати ваші переконання, а також запропонувати будь-які ідеї.
Ваша функція – знайти інформацію. Запитуйте. Можете ставити питання щодо певної групи, просити висловити ідеї, пропозиції, «витягувати» думки з інших.
Ваша функція – пояснити і уточнити. Ви можете з'ясувати плутанину тлумачення слів іншими, додаючи приклади для ілюстрації проблеми, думки інших переказуйте своїми словами.

Ваша функція – підбити підсумок. Ви можете це зробити у будь-який момент (не чекайте кінця) спробуйте зібрати разом схожі думки. Вкажіть, на що група, здається, погодилась, на що – ні, або спробуйте запропонувати досягнути консенсусу, пропонуючи рішення, які впливають з того, що говорили інші.
Ваша функція – заохочувати інших. Поводьтеся доброзичливо, ставтеся до присутніх тепло і з повагою. Покажіть, що ви приймаєте їхній внесок та цінуєте їх.
Ваша функція – гармонізувати суперечності, примирюючи їх. Вкажіть на сфери, які не викликають суперечок. Зменшить напруженість, надавши їм можливість детально проаналізувати їхні розбіжності.
Ваша функція – розпоряджатися. Переконайтеся, що усі, хто хоче мати шанс говорити, одержали таку можливість. Ви також можете висловити думку щодо покращення спільної роботи.
Ваша функція – блокування. Покажіть, що ви думаете інакше, ніж уся група. Коли згоди майже досягнуто, оголосіть протилежну думку. Ви можете уповільнити просування групи, згадавши щось, що вже було узгоджено, або зайнявши нерозсудливу позицію.
Ваша функція – хвалюватість. Стверджуйте, що ви геть усе вже знаєте про те, що обговорюється, і що ви вже вдавалися до всього, що може бути запропоновано. Висловіть свою добру волю і згоду щось очолити; робіть усе, що може допомогти вам підкреслити важливість вашої особи.

Тренер/ка пропонує учасникам/учасницям міні-груп будь-яку групову діяльність на 10-15 хв: створення плакату, групового малюнку, макета будинку з паперу абищо.

Після завершення вправи її перебіг і результати обговорюються. Тренер/ка ставить питання щодо ролей кожного/кожної, запитує чи легко було їх виконувати, чи

зустрічаються такі особи в житті. Потім тренер/ка надає слово спостерігачам. Обговорюється корисність будь-яких ролей у командній роботі.

Суперпредмет

🕒 до 10 хвилин

Вправа на діагностику або розвиток мисленнєвих процесів.

Тренер/ка об'єднує аудиторію в кілька груп (по 2-3 людини) та дає завдання кожній придумати/записати протягом кількох хвилин якомога більше способів застосування певного предмета (наприклад, чашки з кавабрейку чи маркера тренера/тренерки). Коли час сплив команди по колу зачитують по одному своєму варіанту (а ті, що повторюються, викреслюються). У підсумку перемагає та група, яка надала найбільшу кількість оригінальних відповідей.

Годинник

🕒 до 10 хвилин

Розважна вправа-руханка на знайомство або підсилення спілкування в малих і середніх групах.

Тренер/ка просить учасників/учасниць намалювати на аркушах паперу або в блокнотах максимально можливе коло й розмітити його як циферблат годинника. Далі тренер/ка просить усіх «призначити» один одному зустрічі на всі години допоки не вичерпаються всі учасники/учасниці, тобто, коли сходяться двоє учасників/учасниць і домовляються зустрітися о 19:00, то у обох на циферблаті має з'явитися запис про зустріч із певною особою (позначається іменем).

Далі тренер/ка в випадковому порядку називає якийсь час і учасники/учасниці мають віднайти ту людину, з якою призначено зустріч на цю годину. В цю мить тренер/ка називає певну тему для розмови в парі. Спілкування триває до 2 хв, тоді тренер/ка оголошує наступну годину й іншу тему для розмов. Якщо хтось не встиг віднайти собі співрозмовника/співрозмовницю, то шукає вільну людину або приєднується третім до будь-якої пари. Тренер/ка у разі зниження інтенсивності бесід відразу призначає нові час/тему.

Після справи питаннями до обговорення є:

- Що вам запам'яталося з усіх зустрічей?
- Чи було легко спілкуватися на оголошені теми?

Слони, пальми та тостери

🕒 5 хвилин

Розважна руханка для збереження динаміки та рефлексії в малих і середніх групах.

Тренер/ка формує з учасників/учасниць коло й стає по центру. Далі він/вона може вказати на будь-якого з кола з командою «*Слон!*», «*Пальма!*» або «*Тостер!*». Той/та, на кого вказали зі словом «*Слон!*», має нахилитися вперед і опустити свої руки вниз, аби зобразити хобот, а учасники/учасниці з обох боків мають підняти руки, щоб «зробити» слону вуха. Коли тренер/ка каже «*Пальма!*», той/та, на кого вказали, має тримати руки над своєю головою. Якщо ж на когось указали «*Тостер!*», то він/вона повинен почати рухатися вгору і вниз (стрибаючи або іншим чином), а люди, що стоять по боках, повинні взятися за руки так, щоб охопити стрибуну. Той, хто помиляється чи сумнівається, йде в центр кола й керує грою надалі.

Тридцять три

🕒 до 10 хвилин

Розважна вправа, що може бути використана замість руханки перед інтелектуальною роботою або після обідньої перерви.

Команда стає у коло, після чого по порядку має дорахувати до 33, замінюючи цифри, які діляться на три і в яких є цифра три (а це 3, 6, 9, 12, 13, 15, 18, 21, 23, 24, 27, 30, 31, 32, 33) плеском у долоні або іншим вигуком чи виразом (як встановить тренер/ка або домовиться аудиторія). Якщо хтось помиляється, то вправа починається наново з цієї людини. Вправа триває доти, доки команда без жодних помилок дорахує таки до 33.

Знайди свою пару

🕒 до 10 хвилин

Розважна руханка, що дозволяє об'єднати аудиторію в пари або інші мікро-групи, а також порефлексувати. Вправа потребує папірців (карток) по кількості учасників/учасниць із написаним текстом – назвою тваринок (кожна тварина у 2 або більше примірниках).

Тренер/ка складає картки в капелюх і просить учасників/учасниць розібрати папірці, а також нікому їх не показувати.

Коли кожен/кожна отримали свою роль, вони починають рухатись по приміщенню й імітувати поведінку тієї тварини, назву якої витягнули. Можна імітувати звуки, але говорити не можна. Завдання учасників/учасниць – знайти свою «пару» – особу, яка імітує таку ж тварину.

Тренер/ка завершує вправу при формуванні пар (чи інших мікро-груп).

Самурай, принцеса та дракон

🕒 до 10 хвилин

Помірна руханка на розвагу або рефлексію, яка потребує відносно багато місця, тому можна застосовувати поза приміщенням. Є командним аналогом дитячої гри «Камінь-ножиці-папір».

Тренер/ка об'єднує аудиторію в дві команди й домовляється з ними, як команди будуть показувати (характерним рухом і вигуком) самурая, принцесу та дракона. Тренер/ка зазначає, що, як і у грі «Камінь-ножиці-папір», у цій вправі кожна роль – самурай, принцеса та дракон – може перегравати іншу й програвати комусь, а саме принцеса зачаровує самурая, самурай вбиває дракона, а дракон з'їдає принцесу.

Далі команди окремо одна від одної (аби не чули суперники) вирішують, кого командою показати. Тренер/ка шикує команди й дає заклик аби команди одночасно показали себе. Виграє та команда, чия роль є переважною. Якщо якась команда затрималась або не всім складом показала роль (або хтось показав іншу роль), то така команда програла. Вправа триває до трьох перемог.

Модифікація. Віднайдіть умови гри «Камінь-ножиці-папір-ящірка-Спок» й спробуйте адаптувати її авторським чином під цю вправу, додавши ролей у залежності від досвіду або специфіки групи.

Білочки

⌚ 5-7 хвилин

Розважна руханка, яка потребує зручного вбрання/взуття.

Тренер/ка об'єднує учасників/учасниць у трійки, аби хтось один лишився (або сам/сама тренер/ка). У кожній трійки є три ролі: одна «білочка» і два «будиночки». «Будиночки» попарно стають обличчям один до одного й беруть один одного вгорі за руки (утворюючи «дах»), а «білочки» стають між ними (під «дахом»). Тренер/ка або одна людина, яка лишилася, може казати одну з трьох вказівок:

- *«Переселення!»* – всі «білочки» мають знайти нові «будиночки»;
- *«Переміщення!»* – всі «будиночки» розпадаються (розривають пари), мають знайти нову пару й стати «будиночком» для іншої «білочки»;
- *«Буря!»* – всі мають помінятися місцями.

Важливо, що тренер/ка або людина, яка оголошує команди, має підмінити когось у процесі переміщень і тоді нова «зайва» людина оголошує команди.

Я за фруктами

🕒 5-7 хвилин

Розважна руханка, що дозволяє тримати не тільки рухливу активність, але й відволікти мисленнєвий процес.

Учасники/учасниці розсідаються колом так, аби не було зайвих стільців, і мають подумки обрати собі якийсь один фрукт. Тренер/ка ходить в середині кола і починає «купувати» фрукти, голосно їх називаючи. Якщо чийсь назвали, тоді потрібно встати за «покупцем» і рухатися за ним по колу. Тренер/ка продовжує називати фрукти, допоки не збере всіх. У цю мить він/вона каже «*Оплата на касі!*» і всі мають знайти собі місце (всістися на стільці). Хто лишається стояти, той починає збирати фрукти «з нуля».

Модифікація. «Фрукти» можна замінити на тварин, твори художньої літератури тощо в залежності від специфіки аудиторії.

Імпульс

⌚ 5-7 хвилин

Вправа на рефлексію, але потребує відносно високої реакції.

Тренер/ка об'єднує аудиторію в дві команди, які вишиковуються стоячи або сидячи рядочком одна навпроти одної чи паралельно одна одній так, аби поперед першою особою ряду знаходився один предмет (наприклад, м'ячик).

Тренер/ка просить заплющити очі учасників/учасниць і покласти руки на плечі тим, хто попереду (особи, які є першими перед предметом тримають руки «при собі»). Тоді тренер/ка подає одночасну команду (легким плесканням по плечах) останнім у кожному ряду й ті мають легким стисканням рук передати «сигнал» наступним і так далі, аби перша людина (отримавши нарешті «імпульс») схопила предмет.

Вправу можна чинити до трьох «перемог» того чи іншого ряду.

Десниця

🕒 15-20 хвилин

Вправа на завершення тренінгу й зворотній зв'язок від аудиторії.

Учасники малюють руку (обводять свою праву руку, тримаючи олівець чи ручку в лівій руці) на аркуші. В проекцію кожного пальця потрібно вписати:

- у великому пальці – що дуже сподобалося;
- у вказівному – що хотів/ла б ще отримати для себе особисто і свого розвитку від тренера/тренерки;
- у середньому – що точно взяв/ла для впровадження;
- у безіменному – що емоційно вразило;
- у мізинці – чого було мало, хочеться більше (але не від цього тренера/тренерки, а в самоосвіті після тренінгу).

Наді кожен/кожна проговорюють візуалізоване.

Шість капелюхів

🕒 40 хвилин

Вправа на підбиття підсумків дня чи всього тренінгу, а також для обговорення обраної теми з різних точок зору.

Тренер/ка роздає учасникам/учасницям шапки (капелюхи) з інструкціями або картки 6 кольорів. Аудиторія не може переказувати одне одному зміст інструкцій (або карток). Після ознайомлення з описами учасники/учасниці в довільному порядку мають висловитися з нагоди теми або завершення навчання, використовуючи вказівку «кольору» (при цьому аудиторії не можна використовувати терміни з карток).

По завершенню обговорення тренерка/ка розкриває «завдання» кожного кольору:

Білий: бути неупередженим, об'єктивним (цифри, факти)

Червоний: бути емоційним, чутливим (гнів, лють, радість)

Чорний: бути проникливим, шукати помилки, негатив і небажані наслідки

Жовтий: бути оптимістом, дати позитивну оцінку

Зелений: бути творчим, висловити альтернативи, знайти нові рішення і показати можливими розвиток

Блакитний: бути організатором, вчинити контроль, надати загальний підсумок і розкрити перспективи

Модифікація. Аудиторія має проговорювати свої відношення не в довільному порядку, а в порядку «кольорів» – спочатку всі учасники/учасниці в шапках одного кольору, потім всі іншого й так до вичерпання кольорів. Після кожного «кольору» тренер/ка пропонує іншим вгадати особливі завдання «кольору». Блакитний колір при цьому можна лишати тренеру/тренерці та/або організаторам події.

Також «завдання» кольорів можуть бути спрощені:

Колір	Завдання
синій	картина в цілому
білий	факти й інформація
червоний	почуття й емоції
чорний	негатив
жовтий	позитив
зелений	нові ідеї

Рефлексія дня

🕒 15 хвилин

Тренер/ка звертає увагу учасників/учасниць на плакат, на якому записані незакінчені речення й пропонує кожному/кожній завершити їх своїми словами:

- Сьогодні я навчився/навчилася...
- Я дізнався/дізналася...
- Я знайшов/знайшла підтвердження тому, що...
- Був здивований/здивована тим, що...
- Найбільш корисним для мене було...

Вправи на довіру

Лабіринг

⌚ 10 хвилин

Вправа на застосування методів передачі та сприйняття інформації для груп будь-якого розміру бажано в великому (просторому) просторі або поза ним.

На підлозі позначається або кольоровий клейкою стрічкою, або малюється крейдою, або відзначається ланцюжком з покладених стільців, або яким-небудь іншим чином маршрут, що має бути звивистою стежкою завдовжки до 10 м і шириною близько метра.

Тренер/ка формує пари. Один/одна із пари починає гру як ведучий, другому зав'язують очі й його завдання – пройти по маршруту і не заплутатися в лабіринті. Ведучий дає тільки словесні вказівки: ліворуч, праворуч, два кроки в бік тощо; ведучому заборонено торкатися того, в кого зав'язані очі, руками і якимось, крім слів, керувати діями партнера.

Після того як пара долає маршрут, учасники/учасниці міняються ролями.

Вправа потребує обговорення питаннями:

- Що відчували кожен/кожна в парі?
- Що бачили глядачі?

Модифікація. Тренер/ка може заборонити використовувати слова для керування тим, кому зав'язано очі, а дозволити лишень короткі торкання плеча (правого – повернутися праворуч, два торкання – рушати тощо).

Маятник

🕒 5-7 хвилин

Проста та безпечна вправа, що викликає сильну емоційну реакцію у новачків.

Тренер/ка утворює щільне коло з учасників/учасниць (бажано чергувати дужих/слабших). У центрі, в розслабленому стані, стоїть хтось один із заплющеними очима. Він/вона починає падати (не згинаючи ніг) у якийсь бік. Група ловить його/її та качає в якому-небудь напрямку. Через певний час у центр стає наступна людина з кола.

Модифікація. Якщо в групі багато учасників/учасниць, можна зробити декілька кіл.

Козацьке коло

🕒 5 хвилин

Розважна руханка для дружніх аудиторій.

Тренер/ка й учасники/учасниці стають в тісне коло дивлячись один одному в потилицю. Завдання – сісти на коліна один одному. Щоб вправа вдалась всі мають сідати одночасно.

Модифікації. Коли всі сіли, тренер/ка може запропонувати спробувати з такого положення лягти один на одного або спробувати рушити по колу.

Вище!

🕒 5 хвилин

Фізично тяжка праця на мікро-командну роботу.

Тренер/ка об'єднує учасників/учасниць у групи по 5-7 осіб. У кожній одна людина лягає на підлогу, а завдання всіх інших – підняти цю людину над головою, а потім опустити. Не намагайтеся робити цю вправу, коли не впевнені в її безпечності.

Різноманітні вправи на довіру передбачають високі вимоги до безпеки, тому ніколи не відтворюйте ті вправи (наприклад відоме «Падіння»), з яких не можете гарантувати фізичну неушкодженість себе й інших.

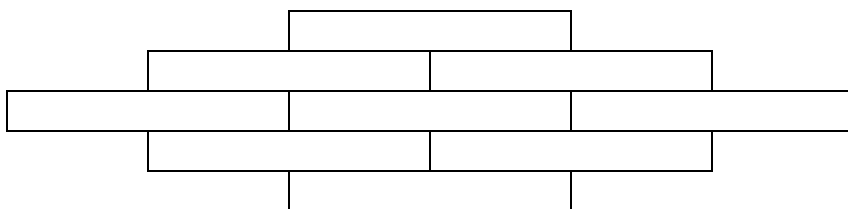
Змістовні вправи

Діамант

🕒 50 хвилин

Вправа дозволяє універсально обговорити пріоритетність (важливість) форм і інструментів проєктного управління чи іншої теми.

Тренер/ка об'єднує учасників у мікрогрупи. Завдання груп – коротко обговорити, які саме елементи (відображені на дев'яти картках) є найбільш актуальними, а які найменш значущими для них. Група має викласти картки в формі ромбу (діаманту):



Картка з найбільш актуальною позицією має знаходитися на вершині ромбу. Під нею повинні бути розташовані дві картки з описом наступних за ступенем важливості і так далі. Остання картка, покладена внизу ромбу, характеризує позицію, що є менш значимою або неактуальною. Кожна група презентує свій «діамант» іншим групам і пояснює свій вибір. Після обговорення тренер/ка звертає увагу на те, що пріоритети час від часу і залежно від обставин можуть змінюватися.

Партнерство

⌚ 30-40 хвилин

Вправа дозволяє ознайомити аудиторію з основними етапами побудови партнерських взаємовідносин, надати учасникам/учасницям можливість наочно побачити й особисто відчувти необхідність взаємодії та партнерства для вирішення проблем.

Вправа виконується у декілька етапів.

Спочатку тренер/ка роздає кожному учаснику по дві надувні кульки, пропонує надмухати їх та зав'язати. Після того, як усі виконають завдання, тренер/ка ставить питання:

- Чи складно було впоратися із завданням самостійно?
- Чи звернулися ви по допомогу до сусіда/сусідки?
- Чи вдалося домовитися щодо допомоги один одному?
- Які висновки можна зробити?

Проміжний висновок тренера/ки – навіть для виконання такого нескладного завдання дехто потребував взаємодії один із одним та партнерської домовленості для його виконання.

Надалі тренер/ка пропонує учасникам/учасницям уявити, що їхні кульки – це дві конкретні проблеми, які кожен бажає вирішити. Тренеру/ці варто наголосити, що проблеми можуть бути різноманітними, наприклад, хтось бачить проблему у тому, що у їхньому районі відсутні гуртки для дітей, а хтось – у тому, що у їхньому населеному пункті молодь не є активною тощо. Тренер/ка пропонує кожному підписати свої кульки маркерами та позначити на них проблему в довільній формі (малюнок,

ключове слово тощо). Далі тренер/ка просить кожного озвучити зазначені проблеми.

Далі тренер/ка пропонує учасникам вийти разом зі своїми «кульками-проблемами» на середину кімнати та, по команді тренера, підкинути їх догори. Власне завдання – протягом 45 секунд утримати свої кульки в повітрі, увесь час підштовхуючи їх вгору. За 45 секунд тренер дає команду «Стоп». Кожен ловить ті кульки, які не впали (свої чи кульки своїх колег). Ті, що впали, піднімати неможна.

Тренер запитує учасників:

- Чи легко було утримати саме свої кульки?
- Чи заважали вам інші учасники? Чи допомагали?
- Чи траплялося так, що ви підбивали не свої кульки?
- Як ви ставилися до тих, хто допомагав утримувати ваші кульки?
- Чому не вдалося врятувати всі кульки?

Тренер/ка пропонує всім подивитися на кульки, які впали – це ті проблеми, які не вдалося вирішити. Тренеру/ці варто підняти декілька кульок і визначити разом з учасниками, чиї та які проблеми «впали у прірву». Далі Тренер пропонує аудиторії проаналізувати, чому ж так вийшло, ставить питання:

- Що заважало вам утримати свої кульки?
- Як Ви думаєте, Ви могли б упоратися краще?

Далі тренер/ка дає учасникам 5 хвилин на те, щоб розробити систему, завдяки якій можна утримати всі кульки подалі від підлоги протягом 45 секунд. Можна працювати усією групою разом, або об'єднатися в малі групи, або застосувати будь-який інший творчий підхід.

Після цього учасники/учасниці мають ще одну спробу протягом 45 секунд утримати кульки, використовуючи власний сценарій партнерства. Можливо, що результатом стане менша кількість кульок, які впали, а можливо, ця спроба не буде більш вдалою. Кожен варіант розвитку справи варто обговорити з учасниками.

І нарешті тренер/ка пропонує усі кульки скласти у кімнаті, а самим учасникам стати колом. Тренер/ка передає учасникам клубок із ниток і просить їх перекидати клубок один одному, обов'язково залишаючи у себе ниточку та одночасно із цим додаючи закінчення фразі: «Партнерство – це...» (наприклад, «партнерство – це співпраця», «партнерство – це допомога», «партнерство – це чесність, – незалежність, – рівноправ'я тощо). Після закінчення (коли висловляться усі учасники), має створитися «павутиння» з ниток.

Тренер/ка запитує учасників:

- Що, на вашу думку, може символізувати утворена «сітка»?
- Чи можемо ми вважати, що утворили «мережу партнерства»?
- У чому таке партнерство нам може допомогти?

Далі тренер/ка кидає на утворену сітку кульки учасників. Як правило, більшість кульок утримується на нитках, що символічно може означати те, що взаємодія учасників та їхнє партнерство допомогло більшості кульок не впасти, а залишитися у колі, і це може означати, що проблеми, зазначені на кульках, будуть охоплені партнерством і вирішені, на відміну від тієї ситуації, коли кожен діяв самостійно і хаотично.

Важливо, що тут варто використовувати товсті нитки аби сплетене «павутиння» із ниток змогло утримати кульки.

На завершення вправи тренер/ка просить учасників/учасниць висловити свої думки з приводу того, що відбувалося під час вправи, та сформулювати власні висновки.

Вступ у проєктний менеджмент

🕒 20 хвилин

Для засвоєння сутності проєктного менеджменту та основних функцій проєктних менеджерів застосуйте наступну просту вправу.

Тренер/ка запитує учасників/учасниць:

- Як ви розумієте поняття менеджмент?

Найчастіше, більшість визначає менеджмент як «управління». Тренер/ка ставить наступне питання:

- Які функції менеджера Ви знаєте?

Під час обговорення він/вона записує на фліп-чарті чотири основні функції:

- Планування
- Організація
- Мотивація
- Контроль

Тренер/ка пропонує учасникам відповісти на питання:

- Чим відрізняється проєктний менеджмент від інших форм управління?

Тренер/ка пропонує учасникам ознайомитися з визначенням поняття «менеджмент» (див. далі) й акцентує увагу на основних аспектах менеджменту, які фіксуються у визначенні цього процесу.

Менеджмент – сукупність принципів, методів, засобів і форм управління організацією для забезпечення її життєдіяльності та підвищення її ефективності.

Процес управління – реалізація функцій, які повинен виконувати будь-який керівник/керівниця.

Управління – це процес планування, організації, мотивації, контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягнути цілей організації.

Обов'язок керівника полягає у тому, щоб координувати, спрямовувати і підтримувати роботу інших, визначати цілі, оцінювати успішність, забезпечувати організаційні ресурси, створювати сприятливий психологічний клімат, керувати зовнішніми контактами, планувати, контролювати ресурси, розв'язувати конфлікти між співробітниками.

Формулювання проблеми

⌚ 40 хвилин

Вправа має навчити підходам до визначення ключової проблеми, на вирішення якої спрямовано проєкт, з'ясувати етапи формулювання проблеми, на вирішення якої буде спрямована діяльність проєкту, та вимоги до постановки питання.

Тренер/ка об'єднує учасників у міні-групи та пропонує учасникам пригадати ті проблеми, які вони намітили собі для роботи напередодні. Тренер/ка звертає увагу учасників на те, що проблема – це відсутність чогось або його неналежна якість. Тому, за необхідності, міні-групи можуть переформулювати проблему. Починаючи роботу з міні-групами, тренер ставить учасникам таке питання: «Як у вас (у установі, в громаді тощо) проявляється проблема, яку ви для себе визначили як актуальну?».

Кожному учаснику тренер/ка видає по два-три аркуші паперу і пропонує записати на кожному аркуші по одному прояву проблеми (чітке формулювання по 8-10 слів на кожному аркуші). Тренер/ка пропонує учасникам міні-груп створити «проблемне дерево». Для цього він/вона з учасниками однієї з міні-груп прикріплює на дошці аркуші із записаними на них проявами проблеми. Аркуші розташовують так, щоб на дошці вибудувалася залежність «причина-наслідок». У результаті роботи на дошці має бути побудована схема, у якій ключова проблема буде виділена як проблема, вирішенню якої буде присвячено проєкт.

Тренер акцентує увагу на тому, що ключова проблема може бути розв'язана тільки за умови ліквідації її причин, адже наслідки будуть ліквідовані безпосередньо у процесі

розв'язання ключової проблеми. Таким чином, ключова проблема, визначена учасниками міні-груп, становитиме мету діяльності у проекті, а її причини – його основні завдання. Тренер/ка пояснює аудиторії, що ця робота може зайняти певний час. Під кінець вправи тренер/ка пропонує міні-групам оголосити результати своєї роботи.

Питаннями для обговорення можуть бути:

- Яке враження справила на Вас робота під час виконання вправи?
- Якою, на Вашу думку, була мета цієї роботи?
- Чи була вона корисною?

Визначення цільової аудиторії

🕒 30 хвилин

Вправа допоможе засвоїти методику визначення цільової аудиторії для проектного менеджменту.

Учасники/учасниці працюють у міні-групах. Тренер/ка запрошує учасників проаналізувати ситуацію та оцінити ідею проекту з точки зору «кінцевих споживачів». Він/вона пропонує відповісти у межах своєї групи на такі запитання протягом до 7 хвилин:

- Кого стосується ця проблема? Звідки Ви про це знаєте? Яким чином про це можна дізнатися?
- Хто зацікавлений у вирішенні цієї проблеми і чому? Яким чином дізнатися про потреби місцини/регіону?
- Чи працює хтось вже у цьому напрямі?
- До компетенції яких органів відноситься ця проблема? Якою є їхня діяльність?

Після цього тренер/ка запрошує представників міні-груп презентувати результати своєї роботи всім учасникам. Під час виступів учасників/учасниць тренер/ка фіксує на дошці релевантну інформацію щодо основних джерел інформації та можливих партнерів у проекті.

Питання для обговорення можуть бути наступні:

- Чи легко було відповісти на питання, поставлені під час виконання вправи?
- Чому для розробки проекту важливо визначити цільову аудиторію? А партнерів?

Формулювання цілей і завдань проєкту

🕒 40 хвилин

Аудиторія в результаті вправи має засвоїти методику формулювання цілей та завдань проєкту, отримати ефективні способи формування конкретних цілей і завдань проєкту, критеріїв визначення результатів

Учасники працюють/учасниці у міні-групах. Тренер/ка пропонує учасникам сформулювати проблему як ціль діяльності, а причини – як завдання. Міні-групам буде необхідно переформулювати їх так, щоб вони стали визначеннями того, що міні-група буде прагнути зробити, досягти. Тренер/ка нагадує, що формулювання мети має відповідати на питання: «На що спрямовано проєкт, чому він сприяє?». А завдання будуть відповідями на питання: «Що треба реалізувати, щоб досягти цієї мети?». Тренер/ка пропонує приклад: «Вашою ключовою проблемою є недостатня підготовка...». Отже метою, відповідно, буде «забезпечити підготовку ...». Вона може передбачати основні завдання типу інформування, навчання, апробація, поширення досвіду серед інших тощо.

Після того, як міні-групи підготують завдання проєкту, тренер/ка просить їх визначити результати, які очікуються від виконання кожного із завдань, назвати показники і джерела контролю за їх виконанням. Він/вона звертає увагу, що для кожного із завдань потрібно визначити результати їх досягнення/виконання. Плануючи результати проєкту, тренер/ка пропонує учасникам скористатися пам'яткою для проєктного менеджменту – **SMART**, яка передбачає перевірку результатів за п'ятьма критеріями (показниками):

S – конкретність
M – вимірюваність
A – досяжність
R – актуальність

T – вирішуваність протягом певного проміжку часу

Для того, щоб можна було переконатися у тому, що діяльність дійсно досягне певного результату, бажано сформулювати для кожного результату ще й контрольні джерела перевірки. До неї відноситься необхідна документація, строки збору інформації тощо. Для кожного із завдань плану проекту необхідно визначити не менш одного-двох чітких результатів, що відповідають SMART-критеріям.

Наприкінці вправи тренер/ка пропонує учасникам усіх міні-груп презентувати остаточні формулювання результатів.

Питаннями до обговорення тут можуть бути:

- Які думки, почуття викликала ця вправа у учасників?
- Яким чином формулювання очікуваних результатів має допомогти під час планування проекту?
- Чи корисною була вправа для учасників у контексті їхньої фахової діяльності?

Планування заходів проєкту

🕒 30 хвилин

Виконуючи вправу, учасники працюють у міні-групах. Тренер/ка наголошує, що чітке формулювання результатів діяльності дозволить учасникам достатньо легко спланувати необхідні заходи для її успішної реалізації. Тренер/ка пропонує учасникам створити перелік заходів для досягнення хоча б одного результату. Орієнтовна тривалість часу на виконання цього завдання 5 хвилин.

Після цього тренер запрошує учасників до оцінювання заходів щодо очікуваних результатів. На цьому етапі для визначення результатів, на які очікують учасники від кожного заходу, тренер/ка рекомендує скористатися SMART-критеріями. Він/вона зазначає, що на цьому етапі важливо також чітко визначити строки виконання заходів та форми і джерела контролю. Наприкінці вправи тренер/ка запрошує представників кожної міні-групи до презентації переліку заходів, сформульованих ними. За необхідності тренер надає свої коментарі й ставить на обговорення наступні питання:

- Який результат у цій вправі є найбільш корисним для учасників? Чому?
- Що було складним у процесі виконання завдання, а що простим?

Робочий план проєкту

🕒 30 хвилин

Вправа ознайомить аудиторію з різними формами оформлення робочого плану, допоможе визначити їхні позитивні сторони, допомогти сформувати власне ставлення до роботи, пов'язаної з плануванням.

Тренер/ка об'єднує учасників в міні-групи. Кожній із них він/вона пропонує ознайомитися з одним із видів планування:

- таблиця «Завдання, заходи, результати»
- календарне планування
- діаграма Ганта
- план-сітка

Надалі групи складають робочий план проєкту, використовуючи наданий спосіб.

Насамкінець тренер/ка запрошує кожную міні-групу презентувати як напрацювання, так вид планування, який обговорювався її учасниками. Групи також мають визначити та сформулювати переваги кожного з видів планування. Після закінчення вправи тренер обговорює з учасниками враження від роботи.

Розробка звернення до цільової аудиторії

🕒 30-40 хвилин

Вправа дозволяє перевірити наявність або сформованість знань і умінь комунікаційної складової проекту або застосування комунікаційної стратегії організації.

Тренер/ка об'єднує аудиторію в кілька команд, просить кожну визначити таймкіпера/рку (хто слідкує за часом) й «секретаря/рку» (хто фіксує потрібне на папері) і видає завдання – розробити звернення до певної цільової аудиторії (на вибір тренера/ки), аби та вчинила певні дії (на вибір тренера/ки). Для зручності можна запропонувати наступну форму розробки звернення:

Цільова аудиторія	
Бажані дії цільової аудиторії	
Зміст звернення	
Формат	
Доповідачі	
Час і місце звернення (опціонально)	

Команди готують презентацію на 5 хв й за участі інших команд обговорюють переваги та (за наявності) недоліки обраних каналів комунікації та змістів звернень.

SWOT-аналіз

🕒 45 хвилин

Вправа знайомить із SWOT-методом аналізу слабких і сильних сторін, можливостей, загроз і ризиків на всіх етапах реалізації проєкту.

Виконуючи вправу, учасники/учасниці працюють у міні-групах, які працювали над власними проєктами. Тренер/ка пояснює SWOT-аналіз, звертає увагу аудиторії на відповідну форму (див. ілюстрацію) і пропонує оцінити за цією формою проєкти кожної міні-групи.

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	S <i>Strengths</i> Сили, переваги	W <i>Weaknesses</i> Слабкості
Зовнішнє середовище	O <i>Opportunities</i> Можливості	T <i>Threats</i> Загрози

Тренер/ка пропонує наступний алгоритм роботи: спочатку кожна міні-група заповнює і презентує сильні сторони свого проєкту. За необхідності, тренер/ка надає свій коментар, допомагає переформатувати проєкти. Наступний етап – визначення слабких сторін проєктів і їхня презентація. Зовнішні фактори, можливості та загрози опрацьовуються учасниками/учасницями в такій же послідовності.

Питаннями для обговорення є:

- Яке враження справила на учасників/часниць виконана робота?
- Які думки вона викликала?

- Навіщо потрібен такий аналіз?
- Як можна використати результати такого аналізу у процесі управління проектом? На етапі його планування або реалізації? Чому?
- Як учасники можуть використати цей метод у своїй професійній діяльності?

Розробка бюджету проєкту

🕒 45 хвилин

Вправа буде корисною для отримання навичок планування бюджету (кошторису) проєкту, визначення «вузьких» місць у цьому процесі, пошуку джерел інформації, необхідних для цього.

Міні-групи потребуються для роботи над цією вправою. Тренер/ка запитує у учасників/учасниць, як би вони пояснили поняття «бюджет проєкту». Він/вона звертає їхню увагу на те, що у визначенні проєктного менеджменту є положення про управління проєктом в умовах обмежених ресурсів. Тому важливим є чітке планування витрат. Тренер/ка пропонує міні-групам скласти бюджет певної частини власного проєкту та попереджає учасників/учасниць, що цей бюджет потрібно буде захистити, доводячи його реалістичність.

Тренер/ка має надати шаблон або форму (чернетку) для укладання бюджету, наприклад, таку:

Стаття витрат	Одиниця виміру	Кількість одиниць	Вартість одиниці, грн	Загальна сума, грн	Власний внесок, грн	Запитуваний грант, грн

Захист кошторисів можна проводити в формі презентації або краш-тесту (опис є далі) й наступними питаннями:

- Чи легко було скласти бюджет?
- Як учасники/учасниці визначали необхідні суми?
- Яку частку усієї суми може скласти внесок вашої організації?
- Звідки можуть надійти кошти для реалізації цього проєкту?

Карта скарбів

🕒 30-40 хвилин

Вправа дозволяє виділити досвід або перевірити сформовані знання щодо пошуку та залучення ресурсів на проєкт чи в організацію.

Тренер/ка об'єднує учасників/учасниць у мікрогрупи й пропонує кожній створити комунікаційний план, що дозволить залучити кошти та ресурси в певний спосіб (див. далі). Команди мають підготувати презентації голосом і на великих аркушах паперу (або слайдами), визначаємо спікера/рку або спікерів і протягом близько 5 хв презентувати напрацювання.

Способами залучення ресурсів можуть бути:

- Комерційна пропозиція спонсору (на що просимо гроші, які вигоди це надає);
- Партнерство з іншими організаціями (чому/чим/коли вони допомагають, які цінності це розвиває);
- Публічний збір коштів (де, на що збираємо, коли, чому жертвують);
- Соціальне підприємництво (що/кому продаємо, чому купують).

Заради засвоєння технології роботи в умовах кризових ситуацій можна використати цю вправу.

Тренер/ка пропонує учасникам ознайомитися з текстом «Кризовий менеджмент» (лекцією або завчасним завданням, можливо домашнім):

Не кожен проєкт реалізується у сприятливих умовах. Іноді зовнішні обставини або внутрішні організаційні проблеми призводять до кризових ситуацій. У таких випадках необхідно застосовувати методи кризового менеджменту.

Серед інструментів впливу на кризову ситуацію найбільш важливими є:

- пошук інформації;
- прогнозування кризи;
- розробка управлінських рішень в умовах ризику;
- аналіз і оцінювання кризових ситуацій;
- інноваційні стратегії кризової поведінки;
- розв'язання конфліктів;
- маркетинг (поведінка в умовах невизначеності, зовнішнє управління і проблеми санації);
- селекція персоналу в умовах кризи (оцінювання та мотивування, інвестиційне проєктування).

У цілому антикризовому управлінню притаманні ті ж функції, що і звичайному управлінню:

- планування – процес визначення цілей організації та їх змін, стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення;
- організація – формування оптимальної структури й обсягу коштів, апарату управління та кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів;
- мотивація – система заохочень і санкцій, що стимулює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у зростанні

ефективності діяльності організації з метою найшвидшого виходу з кризи;

- контроль – прогнозування відхилень від визначених цілей для своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів.

Головне завдання кризового управління полягає у оперативній генерації таких рішень, які дозволили б максимально мінімізувати негативні наслідки за умови використання мінімальних додаткових коштів. Такого результату можна досягти шляхом створення спеціальної системи менеджменту кризових ситуацій.

Менеджмент кризових ситуацій повинен складатися з таких етапів:

- діагностика, яка спрямована на оцінювання параметрів кризової ситуації;
- розробка концепції подолання кризи, яка спрямована на вироблення стратегічних і оперативних заходів;
- реалізація цієї концепції для усунення кризи та її наслідків;
- досягнення запланованого рівня нормального функціонування організації.

У свою чергу, кожен з цих етапів спирається на низку більш спеціальних кроків. Наприклад, кризова діагностика включає такі процедури аналізу:

- розпізнавання відхилень параметрів ситуації від нормальної;
- раннє виявлення симптомів кризової ситуації;
- оцінку ймовірних ознак загрози кризи;
- встановлення причиново-наслідкових зв'язків і прогнозування можливих напрямів розвитку кризи з врахуванням видів і обсягів можливих втрат, можливості збитків та орієнтовного рівня дефіциту часу для виходу з кризової ситуації;
- визначення і оцінку факторів, які впливають на розвиток кризової ситуації, встановлення їх взаємозв'язку та взаємозалежності.

Результати роботи на етапі діагностики оформлюються у вигляді аналітичних оцінок, прогнозів, рекомендацій. Отже, антикризове управління дійсно відрізняється від управління у звичайному режимі. Якщо весь арсенал підходів і методів останнього спрямований на розвиток та виживання підприємства у довгостроковому аспекті (що включає в себе, в тому числі, і недопущення кризи), то методи антикризового управління спрямовані виключно на подолання вже

назрілої кризи, забезпечення виживання у короткостроковому аспекті.

Тренер/ка наголошує, що під час читання учасники мають визначити, які питання вони поставили б автору цього тексту. Після ознайомлення тренер/ка запрошує учасників/учасниць виконати, за бажанням, роль «автора» тексту. Якщо охочих не виявиться, тренер/ка проводить жеребкування. «Автор/ка» сідає на стілець у центрі кола, утвореного всіма учасниками/учасницями. Вони ставлять «авторові/авторці» запитання. Після двох-трьох питань тренер змінює «автора». Бажано, аби роль «автора» зіграли 3-4 особи.

Модифікація. Тренер/ка пропонує учасникам/учасницям, знайомлячись з текстом, виділити в ньому ті частини, які здалися їм цікавими, важливими або суперечливими. Після завершення часу, наданого для підготовки, тренер пропонує учасникам/учасницям, за бажанням, процитувати виділені частини (одну думку). Всі інші учасники/учасниці мають відгадати, чому саме ця цитата була виділена. Останнім висловлюється особа, яка читала свою цитату. Тренер/ка надає можливість висловитися і обговорити ті частини тексту, що були ними виділені як важливі, чотирьом-п'ятьом особам.

Аналіз результатів проєкту

🕒 40 хвилин

Заради набуття досвіду аналізу й оцінювання ефективності результатів проєкту можна використати наступну вправу.

Тренер/ка об'єднує аудиторію в 4 міні-групи. Кожній групі він/вона пропонує підготувати опис того, яким чином вони можуть оцінити:

- результати;
- завдання;
- фінансовий менеджмент;
- вплив на організацію.

Після презентації міні-груп тренер пропонує учасникам/учасницям порівняти інформацію, отриману під час презентації, з наступними матеріалами:

Оцінювання результатів

Потрібно підрахувати все, що було прямо чи опосередковано досягнуто у процесі реалізації проєкту. Потрібно оцінити досягнуті результати, відокремлюючи ті, що були заплановані, від тих, які не були заплановані, але з'явилися у результаті виконання проєкту. Важливо визначити, в якій мірі отримані результати є результатом проєкту, а не досягнуті у інший спосіб.

Оцінювання завдань

Підсумком процесу оцінювання має стати зіставлення отриманих результатів із завданнями, які були поставлені у проєкті, враховуючи те, що початкові завдання були конкретними і реальними. Чим більше конкретними були завдання, тим легше їх оцінити. Оцінка – це не просто констатація досягнення або недосягнення конкретних результатів. Це також визначення ступеню цього «досягнення чи недосягнення».

Оцінювання фінансового менеджменту

Оцінювання фінансового менеджменту важливе само по собі, оскільки завжди доведеться надавати фінансовий звіт. Звіт може бути корисним для визначення альтернатив використанню грошових ресурсів.

Оцінювання впливу проєкту на організацію

Цікаво оцінити вплив проєкту на організацію. Вплив може виражатися в отриманні нового досвіду, появі нових членів (учасників) організації, партнерів, у покращенні репутації, отриманні доступу до нових ресурсів, формуванні нових зв'язків тощо.

Тренер/ка запрошує учасників до загального обговорення процесу аналізу й оцінювання результатів проєкту всіма учасниками. Він/вона просить учасників/учасниць скласти перелік методів, за допомогою яких можна отримати зворотний зв'язок із майбутніми учасниками/учасниця проєкту, партнерами, громадськістю.

Насамкінець можна проговорити, чи вважає аудиторія, що оцінка проєкту є частиною проєктного менеджменту й чому.

Краш-тест

🕒 не менше 60 хвилин

Аби застосувати набуті знання щодо підготовки проєкту, заради отримання досвіду презентації проєкту, апробації навичок публічної презентації і пошуку «вузьких місць» у проєкті застосовуйте «публічний» захист або краш-тестування.

Тренер/ка запрошує учасників/учасниць підготувати презентацію свого проєкту, над яким вони працювали протягом тренінгу.

Умови презентації:

- тривалість презентації – 5-7 хв;
- презентація готується у довільній або наданій тренером/тренеркою формі;
- мають бути висвітленні основні положення проєкту;
- презентація має бути переконливою (обґрунтованою).

Тривалість часу роботи груп, аби підготувати презентації – не менше 20 хв.

Згодом тренер/ка запрошує по одній особі (за бажанням) від кожної міні-групи для виконання ролі членів журі. Їхнє завдання полягає у тому, щоб вислухати презентації та прийняти рішення про підтримку проєкту. Рішення має бути аргументованим. Тренер/ка запрошує міні-групи до презентацій. Після завершення кожної з презентацій, всі учасники обговорюють її. На початку обговорення члени журі можуть поставити запитання, висловити своє враження, потім оголосити рішення. Тренер/ка також може прокоментувати презентацію. Таким чином вислуховуються всі міні-групи.

Після завершення вправи тренер/ка цікавиться враженнями учасників від її перебігу та результатів. Тренер/ка з'ясовує, чи корисною була для слухачів участь у такій грі.

Сервіси для онлайн-навчання

Quizlet // quizlet.com

Quizizz // quizizz.com

Kahoot! // kahoot.com

Mentimeter // mentimeter.com

Miro // miro.com

Google Classroom // classroom.google.com

ClassDojo // classdojo.com

DingTalk // dingtalk.com

Рекомендована література

[Ідеї. Натхнення. Рішення.](#) Посібник для тренерів неформальної освіти

[Динаміка різноманіття. як реалізувати потенціал різноманіття під час тренінгу.](#) Посібник для фасилітаторів у сфері освіти активної громадськості

[КОМПАС.](#) Посібник з освіти в галузі прав людини за участі молоді

Посібник для тренера: [Як підготувати та провести тренінг, що матиме вплив](#)

[Освіта для демократичного громадянства.](#) Посібник для підготовки вчителів з питань освіти для демократичного громадянства та освіти з прав людини

Старіти Немає часу! [Методичний посібник для освітньої роботи з людьми літнього віку](#)

[Посібник тренера](#) (для розробки, проведення та оцінки тренінгів, спрямованих на підготовку і розвиток компетенцій державних службовців, а також розбудови спроможності публічного адміністрування в Україні у сфері європейської інтеграції та Угоди про асоціацію)

Методичний посібник для тренерів тренінгу «[Інструменти діалогу у виробленні ефективних рішень на рівні громади](#)»

[Від заборони дискримінації до сприяння рівності.](#) Посібник для тренерів

[Організація навчання з питань дискримінації](#). Практичний посібник

[Закладинки](#): посібник з протидії мові ненависті онлайн через освіту з прав людини

[Посібник для тренерів](#), які працюють в інтересах дітей та молоді груп ризику

[Вчимося самостійності](#). Навчально-методичний посібник для тренерів (які працюють із дітьми-сиротами та дітьми, позбавленими батьківського піклування)

[Planning experiential, inspirational and participatory learning processes](#)

[Learning companion for facilitators](#). A self-learning portfolio tool for your professional development

[КОМПАСИТО](#). Пособие по обучению детей правам человека

[Руководство для работающих с группами молодежи](#). Опыт неформального обучения в Литве

[Тренер – группа – семинар](#). Другой путь образования молодежи

[Пособие для координаторов неформального образования](#), участвующих в подготовке и осуществлении программы учебных сессий в Европейских молодежных центрах

Рекомендовані джерела

Громадський простір // prostir.ua

ГУРТ // gurt.org.ua

Європейський простір // euprostir.org.ua

House of Europe // houseofeurope.org.ua

Ukraine. Culture. Creativity // uaCulture.org

Платфор.ма // platfor.ma

Prometheus // prometheus.org.ua

ВУМ on-line // vumonline.ua

Онлайн курси УКФ // bit.ly/UCF_playlists

Культура і креативність // culturepartnership.eu

EdEra // ed-era.com/courses/

Для нотаток

Настанова з культурного менеджменту для викладання

#ЗаПідтримкиУКФ

Український культурний фонд — державна установа, створена у 2017 року як нова модель надання на конкурсних засадах державної підтримки та промоції ініціатив у сфері культури та креативних індустрій. Діяльність УКФ, відповідно до чинного законодавства, є невід’ємною частиною політики і визначених пріоритетів діяльності Міністерства культури та інформаційної політики України.

Більш докладно про УКФ:
ucf.in.ua
facebook.com/ucf.ua

Гарнітура Futura Futuris С. Формат 148х210 мм. Обл.вид.арк. 2,03.
Наклад 90 прим.

