



# ФОРУМ

для

людей

ІНША  
ОСВІТА

Місце

зустрічі

людей

i

сенсів



“Форум для людей: місце зустрічі людей і сенсів”.  
Інша Освіта – 2019

Публікація збирає теоретичні рамкові підходи та практичні інструменти, які можна використовувати в організації форумів як місце зустрічі людей та сенсів. Ця публікація – підсумування та резюме досвіду Іншої Освіти, яка в основу кожного форума закладає формування ціннісних партнерств та культури конкоперації (coopetition).

◆ ЧАСТКОВЕ АБО ПОВНЕ ВІДТВОРЕННЯ  
ІНФОРМАЦІЇ МОЖЛИВЕ ІЗ ЗАЗНАЧЕННЯМ  
ПОСИЛАННЯ НА ДЖЕРЕЛО



Видано Іншою Освітою в рамках проекту “Діалог заради змін”:



MitOst



◆ Авторський колектив:

Альона Каравай  
Наталя Трамбовецька  
Ольга Дятел

**Редактування:**

Світлана Ославська

**Упорядкування:**

Ольга Дятел

**Дизайн та макетування:**

Ольга Зарко

# ЗМІСТ

Передслово	4
1. Який форум?	6
1.1. Що таке форум?	6
1.2. Такі різні форуми	7
1.3. Такі однакові форуми	21
2. Що стоїть за форумом?	29
2.1. Цей бурений світ	29
2.2. Цей метамодерний світ	32
2.3. Цей світ в пошуку гуманізму	37
2.4. Цей холістичний світ	42
3. Хто є хто в форумі?	45
4. Як зробити форум?	60
4.1. Люди	62
4.1.1. Різноманіття	62
4.1.2. Конкуперація	73
4.1.3. Мережування	78
4.2. Сенси	88
4.2.1. Робота у великій групі: чим вона особлива. Вертикальні та горизонтальні формати	88
4.2.2. Вертикальні формати роботи на форумі: працюємо з експертизою	95
4.2.3. Горизонтальні формати роботи на форумі: працюємо з потенціалом групи	106
4.2.4. Чому важливо рефлексувати: збираємо врожай форума	119
4.3. Простір	128
5. Мистецтво як “п’ятий елемент”	140
Додатки	149



# **Бережи вуха та хребти своїх учасників і учасниць. Пам'ятай, за чим вони прийшли на форум.**

## **Передслово**

Як і решта наших продуктів, ця публікація виникла з внутрішньої потреби команди. Ми шукали рішень, як зробити тимчасові майданчики для зустрічі людей більш значущими та повніше розкрити вібруючий потенціал різноманіття можливих контактів. У певний момент міркувань та висновків зібралось достатньо для того, аби поділитися ними з іншими. Тож ця публікація – для тих, хто цінує форуми за реальну можливість налагоджувати зв'язки та зміцнювати соціальну тканину суспільства. І також для тих, хто втомулися від безкінечності великих подій зі схожою програмою, вже знайомим переліком спікерів та розмитим результатом.

Працювати з форматом форуму ми почали 2015 року й відтоді провели 10 подій. Тут ми ділимося досвідом та спостереженнями щодо роботи з великими групами та моделями й підходами, які відповідають нашій робочій культурі та цінностям. Наводимо приклади, як на практиці втілити ці підходи та моделі, аби форум став (більш) людиноцентрованим. Наприкінці публікації ми зібрали декілька чек-лістів, які, сподіваємось, допоможуть у гарячих фазах підготовки.

Форуми є місцем зустрічі різностей. Взаємодія з різноманіттям ще й досі є великим викликом для українського суспільства, а саме на форумі можна безпечно випробувати та закріпити різні тактики та моделі. А ще на цьому майданчику можна тренувати спільнототворення та укріплювати довіру до спільнот, адже в суспільстві й досі радше довіряють одноосібним ситуативним лідерам, ніж сильним спільнотам та сталим зв'язкам людей.

Ще один фокус цієї публікації спрямований на цілісність. Неможливо зрозуміти ціле, маючи інформацію лише про окремі елементи. Розділи публікації можна читати в різній послідовності, складаючи свій пазл, аби знайти власну логіку та включити до власної практики.

А для тих, хто охочіше дивиться, ніж читає, запрошуємо переглянути наш відеокурс на Youtube-каналі Іншої Освіти. Там є короткі відео-пояснення до майже всіх розділів.

Бажаємо захопливого читання!

Твоя Інша Освіта

Ольга Дятел, Альона Каравай, Наталя Трамбовецька

# ЯКИЙ ФОРУМ?

## 1.1. ЩО ТАКЕ ФОРУМ?

Форумами називали площі в Стародавньому Римі. На форумах громадяни збиралися та обмінювалися новинами, тут відбувалися суди та ярмарки. Форум був фізичним місцем зустрічі людей і мав очевидну комунікативну функцію.

Цю концепцію пізніше перенесли на інші контексти, а слово “форум” стали використовувати для заходів із великою кількістю учасників і учасниць або для Інтернет-платформ, на яких могли висловитися багато людей, – в обох випадках ціллю форума є обговорити певну тему чи проблематику.

Власне, в цьому розумінні ми застосовуємо поняття форума і в цій публікації. Форум – це місце зустрічі людей та сенсів у рамках певного тематичного поля. Форум – це організований перетин людей у часі, території та сенсах. Форум – це певний простір, упорядкований так, щоб уможливити співдію між його учасницями та учасниками. При цьому показником успішності форума є стабільні зв'язки, що виникають унаслідок цієї взаємодії. Інакше кажучи, основним капіталом форума є (або має бути) соціальний капітал та спільне колективне знання його учасниць і учасників, а також максимально ефективне використання цих потенціалів завдяки оптимальній організації простору та програми.

Таке розуміння форума є простим та складним водночас. Воно просте, адже охоплює різні форми подій для великих груп людей, які спрямовані передусім на комунікацію між ними. Це неконференції, освітні фестивалі та, власне, форуми. Саме через таке різноманіття форум є складнішою формою, адже передбачає чимало різновидів, типів та рекомендацій. Аби краще опанувати цю складність, у двох наступних розділах ми зібрали універсальні моделі всіх форумів, а також спробували їх умовно класифікувати.

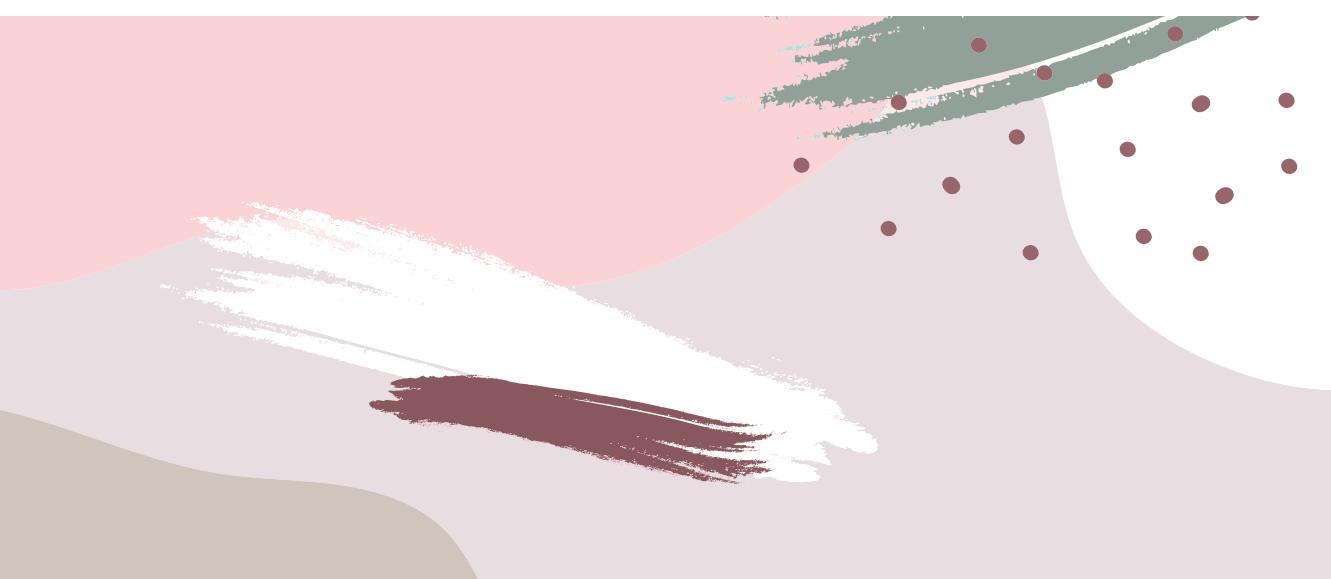
Нашою улюбленою метафорою для форума є привал. Тобто форум пропонує нам одночасно захищений та надихаючий простір – достатньо концентрований для систематизації та рефлексії власного досвіду й достатньо привабливий та енергійний для отримання нових імпульсів. Тож бажаємо легкого привалу з першим розділом і приемного занурення в численні моделі форумів.

**Форум – це місце зустрічі.**

## 1.2. ТАКІ РІЗНІ ФОРУМИ

Форуми бувають різні. Вони й мають бути різними. Адже кожен форум створюється в конкретному наявному контексті та для певного бажаного стану справ. Наприклад, твоя івент-агенція створює форум з креативних індустрій. Зараз ринок переживає розквіт і бум нових операторів, а ти ставиш собі за мету структурувати це поле й окреслити спільні правила гри. Розуміння поточного контексту та усвідомлення бажаної зміни дає тобі чіткіші орієнтири стосовно методології форуму – в цьому випадку ти, певно, будеш орієнтуватися на форму ярмарку з дозованою кількістю якісних профільних дискусій та (обов'язково!) задокументованими результатами.

Інша річ, що ці контексти не завжди усвідомлені, а цілі не завжди чітко сформульовані. Це трапляється через брак часу або навичок глибокого аналізу поля. Або ж, визнаймо, часом ми свідомо скорочуємо етап аналізу контексту, зокрема й через бажання вписати в програму форуму всі нові “фішки”, які ми побачили на інших конференціях.



- ◆ **Не шкодуй часу на аналіз контексту – поточного та бажаного. Ніколи.**

Окрім того, форуми створюють різні організації для різних організацій. Кожна з них – як “творці”, так і “споживачі” форума – перебуває на різному етапі розвитку та займає своє місце в соціальній екосистемі. Відповідно, кожна з цих організацій має свої потреби, які обов’язково й суттєво впливають на цілі форуму та маніфестуються в його різних формах.

Наприклад, твоя організація спеціалізується на створенні навчальних програм з неформальної IT-освіти та скликає освітній форум. В його назві та цілях маніфестоване створення стратегії неформальної IT-освіти для регіону. В програмі форуму про стратегію говорять на офіційному відкритті та годинній подіумній дискусії. Решту часу займає ярмарок операторів неформальної освіти з інтерактивними презентаціями інновативних методик, який жваво відвідує місцева громада. Оператори навчальних програм задоволені, натомість аналітичні центри та доноси розчаровані. Звичайно, жодний форум не може задовольнити потреби всіх учасників та учасниць, і твій форум – не виняток (до цього ми повернемося в розділі “Як зробити форум?”). Разом з тим, тут доречна критична рефлексія актуального місця та головного інтересу твоєї організації в полі. Де воно – у створенні нових методик, в запуску нових операторів, в аналізі поточного ринку або в стратегуванні та формуванні візій?

Очевидно, що всі потреби та інтереси організацій у циклі розвитку соціальної екосистеми (дивись нижче) є природними та легітимними. Очевидно, що будь-яка організація може скликати форум, і також зрозуміло, що з міркувань міждисциплінарності та міжсекторності на будь-якому форумі мають бути присутні організації з різним “місцем”, різним інтересом та різною перспективою. Інша справа, чи сама організація усвідомлює ці інтереси та потреби, та чи зрозумілі вони для інших. Та вже зовсім інша річ, чи ці інтереси та потреби інкорпоровані в цілі форуму.

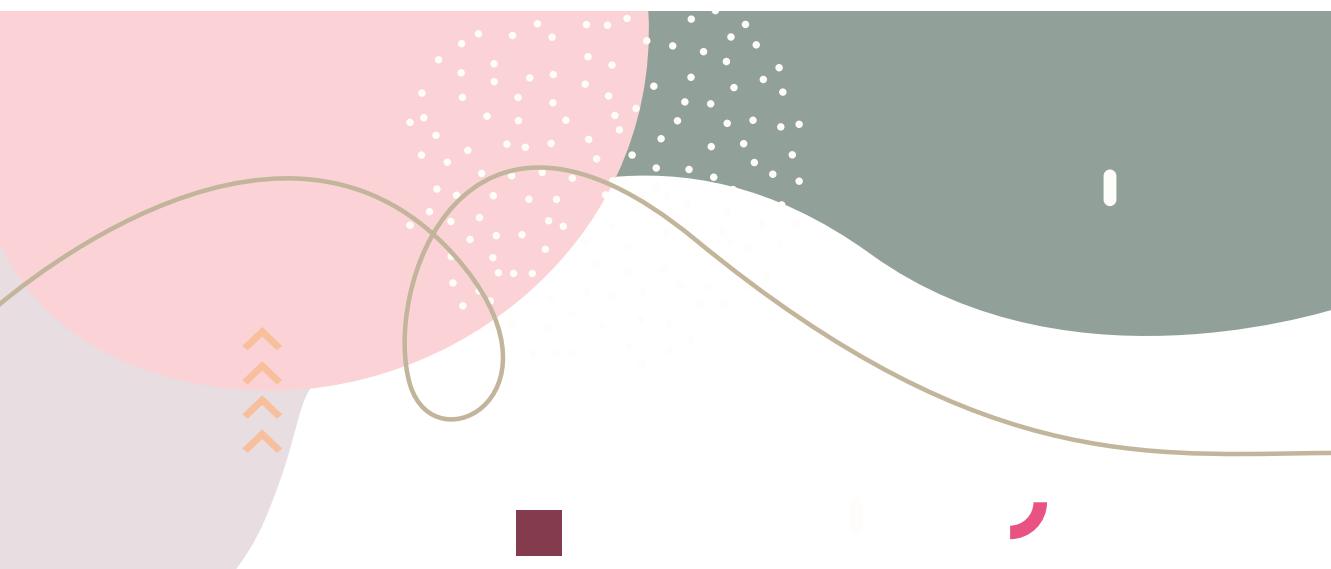
**◆** **Можна вічно дивитися на три речі: як горить вогонь, як тече вода, та як організації неусвідомлено намагаються реалізувати різні потреби на одному форумі.**

Все це може виглядати аж надто складно. Адже ще на першому етапі обмірковування доцільності (а потім – і цілей) форуму треба проаналізувати поточний контекст і бажаний майбутній стан середовища, а також усю екосистему навколо теми форуму, свою роль у ній та потреби інших гравців. Та пропонуємо називати це не складним, а радше комплексним завданням. При цьому ця комплексність сягає корінням у однайменний дискурс комплексності або complexity (дивись розділ “Що стоїть за форумом?”) та “просто” потребує відповідних часових ресурсів, концентрації та навичок аналізу.

## ◆ **Форум – це не складно. Форум – це комплексно.**

Приборкати цю комплексність часто допомагають класифікації – навіть дуже умовні. Грунтуючись на своєму досвіді, ми розробили класифікацію форумів на основі моделі сталого розвитку соціальної екосистеми. Цю модель у 2015 році розробила громадська організація “Garage Gang”, щоб допомогти гравцям у сфері соціальних інновацій зрозуміти свою роль у екосистемі та усвідомленіше виконувати свої функції в ній. Повну версію моделі ми надаємо в додатках до цієї книжки, а нижче пропонуємо нашу інтерпретацію.

Одразу попередимо: сама модель буде спрощеною, а наша класифікація форумів на її основі – умовною. Ця класифікація, як і будь-яка інша, не здатна повністю віддзеркалити комплексну реальність та може слугувати “лише” компасом для швидшого пошуку цілей саме твого форума або ж словничком для їх чіткішого формулювання. Не більше та не менше.



**Модель сталого розвитку соціальної екосистеми<sup>1</sup>** виходить із того, що соціальна екосистема навколо певного предмету (або ж domain) складається з різних взаємо-пов'язаних функцій, що їх виконують різні (а іноді одні й ті самі) гравці<sup>2</sup>. Для постійного розвитку й циркуляції всередині екосистеми мають бути “зайняті” та виконуватися чотири функції:

<sup>1</sup> Термін “екосистема” запозичений з екології, але останнім часом активно застосовуємо його у сфері соціальних інновацій. Однією з причин цього “міждисциплінарного стрібка” є надія на те, що наратив екосистеми точніше описе ті складові сприятливого середовища та специфічні “правила”, завдяки яким можна досягти системних позитивних змін у суспільстві.

<sup>2</sup> Модель сталого розвитку соціальної екосистеми від “Garage Gang” пропонує пояснення того, як пов’язані між собою різні функції та гравці всередині екосистеми. Але вона не націлена на опис всієї комплексності того, чим є екосистема. Тому важливо наголосити, що екосистема як спосіб появлення суспільних структур – це більше, ніж “тільки” предмет та гравці навколо нього. Так, вона передбачає правила гри (наприклад, юридичну базу), відносини та процедури (наприклад, радиформалізовану чи неформальну культуру стосунків) тощо.

# Освіта

створення та адаптація навчальних програм та нарощення соціального капіталу для відповідного предмету.

# Підприємництво

запуск нових організацій та стартапів навколо відповідного предмету та стабілізація певної частини з них.

# Аналіз

моніторинг та дослідження поточного стану поля предмету.

# Візія

“вихоплення” трендів, концептуалізація та навігування стратегій.



При цьому робота над предметом – і, власне, сам розвиток – є циклічними та ніколи не закінчуються. А коли певна функція “просідає” або не виконується достатньою кількістю гравців, “просідає” і вся екосистема з предметом (який, відповідно, не прогресує, а стагнує).

Візьмімо для прикладу екосистему сучасного мистецтва в Україні. Щоб ця екосистема жила та органічно розвивалася, потрібний комплекс різних гравців, кожен з яких виконує свою функцію:

- ◆ **Оператори як формальної культурної освіти**  
музичні школи та вищі, які готують фахівців культурної сфери  
**так і неформальної**  
лекторії сучасного мистецтва при галереях та курси  
письменницької майстерності від видавництв
- адже в комплексі ці оператори гарантуватимуть  
“нарощення соціального капіталу”, тобто достатньої  
кількості як професійних митців і менеджерів культури,  
так і підготовленої аудиторії (audience development).
- ◆ **Менеджери культури або ж “культурні підприємці”**  
які організовують фестивалі, відкривають галереї та  
запускають нові культурні організації.
- ◆ **Дослідницькі інституції та фахові видання,**  
які аналізують та описують поточний стан розвитку  
сучасного мистецтва в Україні.
- ◆ **Гравці, які здатні “звести”** все це разом на рівні візій та  
стратегій розвитку сучасного мистецтва. Цю роль може  
виконувати Міністерство культури, великі культурні  
інституції на кшталт Гете-Інституту чи Українського  
інституту або коаліції різних гравців у полі культури.

Якщо “просідає” одна з функцій – скажімо, немає достатньо сильного та фахового актора, який здатний створити живу візію для сучасного мистецтва на найближчі десять років, до якої б хотіли приєднатися інші актори, – це впливає на всю екосистему. В цьому випадку вона є недостатньо синхронізованою всередині, не може рухатися назовні та загалом відстaeє від світових трендів (не кажучи про те, що сама не продукує світових трендів).

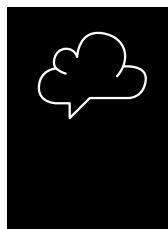
- ◆ **В екосистемі все взаємопов'язане. У ній важливий баланс. Бо якщо не працює одна з ланок, за це платять усі.**

Але який стосунок це має до форумів? Первинною роллю форумів є те, що вони перебувають на перетині різних функцій екосистеми – освіти та підприємництва або ж аналітики та візії. Адже саме в цих випадках обмін досвідом стає не просто цінним, а життєво необхідним. Без якісної передачі практик та сенсів від етапу до етапу (та від актора до актора) важко уявити собі розвиток, прогрес або, тим паче, якісний прорив у будь-якій сфері.

Разом з тим, наш досвід організації різних форумів свідчить про те, що ці перетини не рівнозначні та мають свою специфіку. Тобто перетин функцій освіти й підприємництва передбачає одні потреби (та відповідну форму форуму), а перетин стратегії та освіти – зовсім інші та, відповідно, зовсім інший форум. Виходячи з цього, ми умовно поділяємо форуми на чотири типи<sup>3</sup>:



<sup>3</sup> В описі чотирьох типів форумів ми починаємо з перетину освіти та підприємництва. Разом з тим, це не є "стартовим пунктом", адже екосистема – це не лінійний порядок, а коло або цикл. Можна починати з будь-якої частини циклу, і кожна його частина так само важлива, як будь-яка інша. And we mean it.



## Форум знань

Цей форум перебуває на перетині освіти (в сенсі наявних навчальних програм, які забезпечують опанування компетенцій, потрібних для предмету екосистеми) та підприємництва (в розумінні потенціалу для запуску стартапів і сталах моделей у рамках предмету екосистеми).

Основною потребою цього перетину є запустити процес “від ідеї до дії”, тобто конвертувати накопичення знань та компетенцій у конкретні проактивні підприємницькі дії. По суті, цю функцію виконують окремі тренінги, але форум знань призначений для більшої групи – як учасників і учасниць, так і тренерок і експертів.

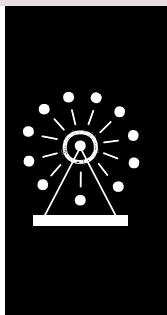
Прикладом може бути уявний Фестиваль активного громадянства з програмою лекцій та майстер-класів. Його мета – надати якомога більшій кількості людей конкретні знання, необхідні підприємливому проактивному громадянину. Після такого фестивалю учасники та учасниці мали б робити (більше) громадських акцій, (частіше) брати участь у громадських слуханнях та розробляти (більше) власних громадських проектів. Сама масовість заходу може відігравати подвійну роль. З одного боку, це виклик для якості навчальних сесій тасталості навчального ефекту. З іншого боку, візуалізація кількості (потенційно) активних громадян надає учасникам і учасницям відчуття впевненості в тому, що вони роблять, та посилює їх на шляху переходу від ідей до дій.

# ◆ Вчити інших вартоє лише тоді, коли на це є чіткий запит, – з поваги до скінченного ресурсу мотивації до навчання.



## На що варто зважати?

Якщо тобі хочеться “автоматом” заповнити один день форуму навчальними сесіями та лекціями, зупинись та поміркуй, чи ти робиш форум знань. Якщо ні, то зупинись ще раз та почни з початку. Звичайно, що в інших типах форумів також будуть присутні навчальні аспекти, але вони, скоріше за все, будуть дозованими та не гратимуть центральної ролі. Якщо дуже спрощено, не треба вчити людей там, де на це немає запиту (так, таке буває). І дуже треба навчати людей в тих контекстах, де запит є, – але робити це треба беззапеляційно якісно.



## Форум-ярмарок

Цей форум знайшов своє місце на перетині підприємництва (в сенсі різноманіття поточного поля стартапів, організацій і практик у рамках предмету екосистеми) та аналітики (в сенсі аналізу і створення максимально об'єктивної картинки поточного ринку).

Однією з потреб цього перетину є побачити та картувати наявний стан ринку, зібравши в одному місці основних підприємливих гравців. Інакше кажучи, форум-ярмарок “показує асортимент” того, що існує зараз у відповідному полі, та створює передумови для синергії між окремими акторами, а також для перших рефлексій стосовно стану всього ринку.

А ще дуже важливо: там, де аналіз і аналітика перетинаються з підприємництвом, учасники та учасниці виграють двічі. По-перше, отримують свої ж дані, але вже в інтерпретованому вигляді. По-друге, можуть отримати інвестиції у свої ідеї (в різній формі). В такому випадку інвестиційний капітал виступає в ролі зворотного зв'язку до підприємницьких ідей, представлених на форумі.

Прикладом може бути уявний Форум альтернативних шкіл. На ньому зберуться альтернативні школи та інші оператори неформальної позашкільної освіти певного регіону, аби познайомитися та обмінятися досвідом. Додатковим пунктом програми може бути, фактично, ярмарок таких шкіл, що буде відкритим для місцевої громади як потенційних клієнтів і клієнток цих операторів. І на цьому ярмарку, і на закритих частинах форуму за участі “лише” альтернативних шкіл учасники й учасниці можуть отримувати зворотний зв’язок до своїх продуктів у формі різного роду інвестицій – або через залучення аудиторії, або нових клієнтів, або нового “знаю як” та навчальних технологій тощо. За умови відповідної організації форуму його додатковою вартістю може стати картування поточних спільніх викликів ринку та певна кількість спільніх проектів учасниць і учасників. Але навіть без цього “просто” зібрання поточних акторів в одному просторі є цінним саме по собі.

## ◆ **Самопрезентація не є самоціллю. Принцип “Show yourself!” працює за умови чіткого розуміння, кому та навіщо.**



### **На що варто зважати?**

Часто форум-ярмарок буде особливо потрібним та органічним там, де поле є досить новим – або об’єктивно, або для того, хто організує форум. Окреме питання в українському контексті – кому цей “асортимент” демонструється. Очевидно, що його показують одні одним (бо знайомитися зі своїм полем – це абсолютно необхідно та цінно), а також цільовій аудиторії (що також абсолютно необхідно та цінно). Разом з тим, “за класикою жанру” (якщо така існує) однією з основних цільових груп мали б бути аналітичні організації, дослідницькі центри та окремі дослідниці й дослідники. Також після хорошого форуму-ярмарку мали б публікуватися матеріали про стан ринку та перспективи його розвитку. Зважаючи на український контекст, де саме ніша аналітики та аналізу є недостатньо зайнятою, це відбувається рідко. На жаль, бо тоді “просідає” функція аналізу поля, яка є життєво необхідною для формулювання життєздатних візій та стратегій.



## Форум-КОМПАС

Цей форум перебуває на перетині аналітики (в сенсі аналізу поточного стану ринку та формулювання перших обережних припущень про його перспективи) та візії (“намацування” трендів та синтезу аналізу поля у візії майбутнього).

Основною потребою цього перетину є “калібрування компасів” для навігації в полі. Форум-компас є своєрідним “привалом для knowmads<sup>4</sup>” або портом для всіх організацій та акторів, які відчувають потребу спільно синхронізувати поточні дискурси й наративи, щоб зрозуміти, куди рухатися далі. Серед іншого, цей форум може продукувати різні версії майбутнього, але вони є не обов’язковими, досить умовними та не стоять у центрі форума (а є радше його “побічними ефектами”).

Прикладом може бути уявний Форум сталості громадського сектору, центром якого будуть обговорення поточного стану (чи є громадський сектор фінансово, соціально та екологічно сталим), обмін найкращими практиками та найпоширенішими помилками, а також спільній мозковий штурм для пошуку нових рішень. Методологічно цей форум включатиме чимало модерованих дискусій у малих та великих групах, роботу в тематичних кластерах та спільні сесії для “збору врожаю” (harvesting sessions). Звичайно, що форум-компас не обійтеться без презентацій організацій учасників чи лекцій від запрошеных спікерок, але вони матимуть радше допоміжний характер, надаючи матеріал для індивідуальних та колективних рефлексій.

---

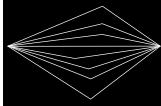
<sup>4</sup> Knowmad («knowledge» і «nomads») – кочівник знань. Більше про цю концепцію розкажемо в розділі 2.



### На що варто зважати?

Як і всі інші “типи” форумів, цей форум є не лише для акторів з відповідних функцій, які перетинаються, але й для всіх, хто асоціює себе з цілями форума та відчуває поточну потребу працювати саме в запропонованому режимі над запропонованими цілями. Заради справедливості варто зазначити, що перших все-таки буде більше.

А ще часто цей форум поєднує функціонал індивідуальної навігації зі свого роду “ретритом” або “привалом”. Це означає, що сам формат форума має піклуватися про простір для так званої “розслабленої уваги”, в якому номади зможуть зупинитися, заземлитися та поглянути збоку на свій досвід.



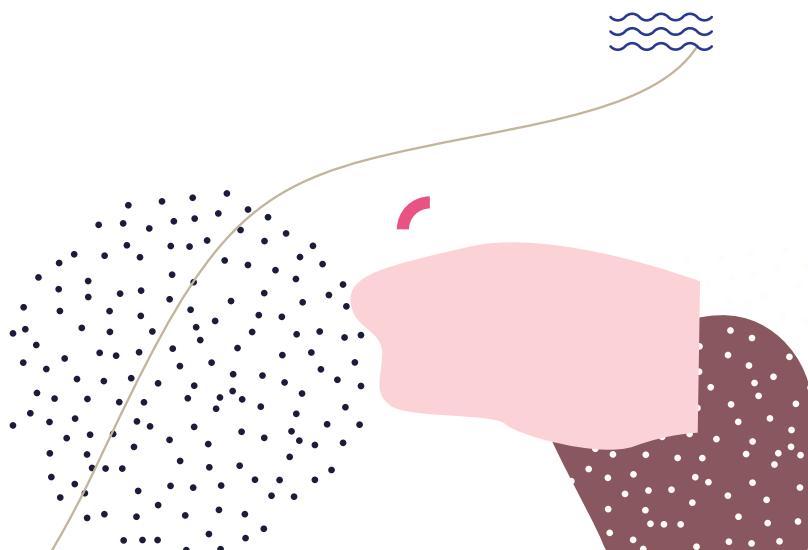
# Стратегічний форум

Цей форум розташований не на перетині, а радше в центрі всіх функцій. Разом з тим, умовно можна сказати, що його природним місцем є “завершення” етапу візії та стратегування.

Головною потребою цього перетину є закінчити черговий цикл розвитку предмету, підсумувавши поточний стан та поставивши цілі на майбутнє – майбутнє коло чи майбутнє в ширшій перспективі. Основною відмінністю стратегічного форуму від форуму-компаса є те, що в першому окремі гравці визначають напрямок руху для себе в полі, а в другому – спільний напрямок для всього поля. При цьому важливо зауважити, що це не означає примусове узгодження однієї спільної стратегії. В рамках одного поля можуть існувати декілька стратегій – наприклад, “основна” та “альтернативна”, – і це абсолютно природний процес в екосистемному дискурсі. В цьому випадку такий перетин може бути місцем, де артикулюються, зустрічаються та порівнюються різні стратегії.

Прикладом може бути уявний Форум майбутнього освіти. Тут мають зібратися основні гравці з поля формальної та неформальної освіти, які спільно сформують вектори розвитку української освіти на певну кількість років. Цей формат уже має чимало ризиків. По-перше, стратегування у великих та частково незнайомих групах легко “скочується” в досить формальний та “неживий” процес. По-друге, в самому завданні формування спільної стратегії вже запрограмовані напруги й навіть конфлікти між окремими гравцями. Тому цей форум потребує якісної фасилітації (з достатньою кількістю фасилітаторів), опори на роботу в малих групах та ощадливого ставлення до відносин усередині екосистеми.

>>>





## На що варто зважати?

Що цей тип форумів перебирає на себе поточні проблеми відповідної екосистеми. Наприклад, з великою долею вірогідності можна спрогнозувати запитання “А чому саме ви скликаєте розробку стратегії?”, хто б цей форум не скликав. Так само можна передбачити непростий процес, пов’язаний із легітимізацією сформульованих стратегій, – в українському контексті для цього все ще потрібний гравець з влади або місцевого самоврядування та відповідне закріплення рішенням відповідного засідання. Разом з цим – на правах важливого повторення – маємо наголосити, що кожна тема та кожне суспільство мають право на різноманіття стратегій та жоден гравець (чи коаліція гравців) не мають мандату на монополію в стратегуванні.

- ◆ **“Чому саме ви?” – часто запитують організаторів форумів. Екосистема дає зрозуміти, що треба довести свою спроможність на організацію спільногого простору.**

Чи має ця класифікація сенс для твого форуму? Перевірмо на практичному тесті.

## Тест: Який у тебе форум?

У тестах все просто – відповідаєш на запитання, підраховуєш результат, читаєш висновок. Але вкотре звертаємо увагу на виключно допоміжний характер цього інструменту й на те, що визначити характер та місце твоєго форума в екосистемі можеш лише ти.

		так	ні	не можу відповісти
1	Мій форум має виконувати роль своєрідного ретриту. Я хочу, щоб його учасники та учасниці мали змогу зупинитися, видихнути та спокійно зі сторони подивитися на свою діяльність.			
2	Я знаю дуже багато організацій та ініціатив, які виникли в певній сфері за останній час. Думаю, було б корисно, аби вони могли зустрітися та обмінятися досвідом.			
3	У сфері, де я працюю, дуже не вистачає спільної візії розвитку. Мій форум хочу присвятити саме цьому.			
4	Я проаналізувала цілі та потреби навколо моєго форума: переважна більшість із них сходиться на отриманні нового знання та експертизи.			
5	Своїм форумом я хочу мотивувати людей перейти до дій. Нехай форум стане майданчиком, де вони отримають знання та мотивацію для цього кроку.			
6	Я знаю багато операторів у певній сфері та хочу, щоб вони знайшли нові цільові аудиторії, нових клієнтів та нових інвесторів.			
7	Я відчуваю потребу зрозуміти, куди рухається моя організація, та синхронізуватися з напрямками руху та стратегіями інших організацій у моєму полі.			
8	Наша команда має достатньо компетенцій, аби взяти на себе фасилітацію складних стратегічних процесів.			
9	Я та моя команда вмімо створювати на наших заходах атмосферу розслабленої уваги та співпраці.			
10	Я знаю багато спікерок, які можуть передати моїм учасникам цінні знання та експертизу.			

## I на завершення

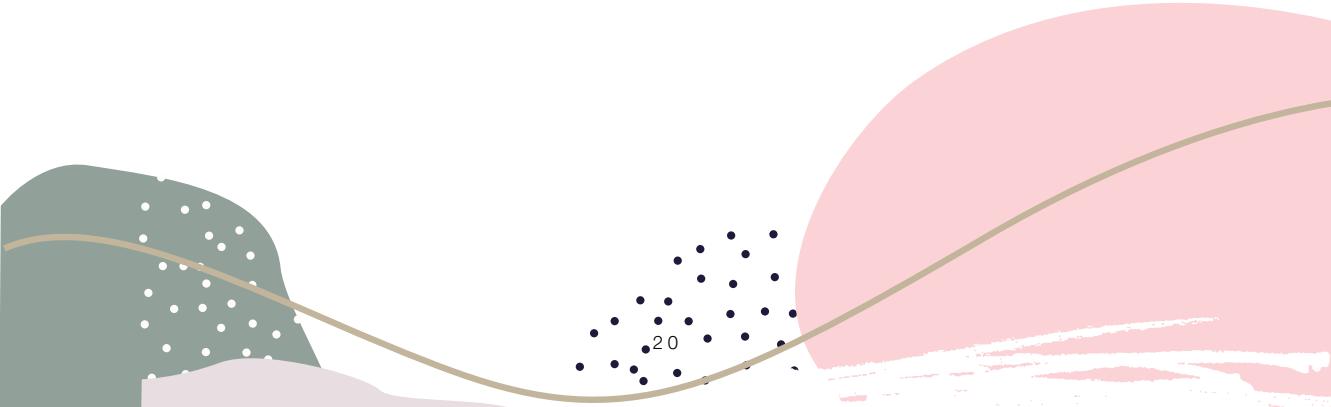
Умовна класифікація форумів, яку ми запропонували вище, – це лише одна з багатьох можливих логік для того, щоб уважніше подивитися на власний форум та позиціонувати його у відповідній екосистемі. Очевидно, що існують інші логіки, які можуть більше резонувати з твоїми потребами та будуть кориснішими в підготовці форума. Розуміючи всю обмеженість таких класифікацій, ми все-таки пропонуємо знайти свою систему координат для аналізу, яка допоможе чіткіше сформулювати ціль твого форума та його місце в екосистемі. Адже форуми як форма зустрічей для людей та сенсів мають велику небезпеку стати місцем для всього водночас, де різні потреби різних акторів будуть “перекриувати” одні одних – і тоді форум може перетворитися або на хаос, або на формалізм. І те, й інше дуже прикро, адже зустрічі – надзвичайно цінний ресурс сьогодення, до якого варто ставитися ощадливо та свідомо. Варто від самого початку калібрувати свій компас, чітко визначити цілі форума й так само чітко комунікувати їх назовні.

- ◆ **Форум як форма зустрічі для людей та сенсів має велику небезпеку перетворитися в “місце для всього”, де різні потреби різних акторів “перекриуватимуть” одні одних.**



**Тож усі форуми різні.  
Всі форуми мають  
бути різними.**

**Але чим  
відрізняється  
саме твій форум та  
де його місце  
в екосистемі?**



## 1.3. ТАКІ ОДНАКОВІ ФОРУМИ

Отже, ти занурилася в цілі та потреби й зрозуміла, про що твій форум. Що робити далі? Починати шукати експертів? Чи придумувати власні «фішки»? Може, максимально наповнити контентну частину чи продумати неформальну програму?

У попередній частині ми говорили про те, що форуми – такі різні. Водночас є універсальні “закони” функціонування таких подій. Враховуючи ці правила, ти можеш створити власні універсальні алгоритми розробки форумів та досягти поставлених цілей, не втрачаючи унікальності твого форуму. Тож це добре новини – всі форуми такі однакові. Але в чому?

## Форуми – такі різні й такі однакові. Просто, як люди.

Байдуже, чи ми зосереджуємося на опануванні нових компетенцій, чи на синхронізації з іншими гравцями поля, – можна сміливо говорити про загальні закономірності того, як дорослі люди набувають нового досвіду та засвоюють знання.

Однією з моделей, що ілюструє ці закономірності, є ЦИКЛ КОЛБА<sup>5</sup>. За цією моделлю, на шляху здобуття знань людина проходить чотири фази: отримання активного досвіду, рефлексія та осмислення, теоретичне узагальнення та апробація на практиці. При цьому навчання ніколи не зупиняється, а відбувається по спіралі, щоразу поетапно проходячи весь цикл.

<sup>5</sup> Цю модель розробили Девід Колб та Рон Фрай на початку 1970-х років. З невідомих для нас причин модель назвали за прізвищем лише одного з дослідників.



Цикл Колба – це вже класика андрагогіки<sup>6</sup>. Можемо обережно припустити, що він є універсальним і може застосовуватися для різних навчальних процесів, зокрема до форумів. Тому далі пропонуємо поглянути на загальну логіку “таких однакових” форумів крізь призму циклу Колба. Буде цікаво.

---

<sup>6</sup> Андрагогіка – теорія навчання дорослих, що вивчає закономірності засвоєння знань і вмінь дорослими людьми в процесі навчання.

## Отримання безпосереднього досвіду

Учасниці й учасники приїжджають на форум та привозять у валізах не лише свої речі, але й попередній досвід та бекграунд. Тобто фаза здобуття безпосереднього досвіду перебуває здебільшого за межами форуму. Ще до форуму вони пробують нові механізми та інструменти – часто без достатньої теоретичної бази, інтуїтивно й підсвідомо копіюючи хороші практики. Не завжди цей цінний досвід є усвідомленим та відрефлексованим так, як він на це заслуговує. На форумі ми робимо велику ставку саме на нього як на величезний потенціал для синтезу нового знання – через спільну рефлексію та обмін з іншими учасниками.

## Рефлексія досвіду

Якщо сказати метафорично, на цьому етапі учасники й учасниці розкладають увесь свій досвід на великому круглому столі та роздивляються печворк, який отримали. Дивлячись збоку на цей колективний досвід, вони порівнюють, ще раз усвідомлюють його та створюють нові взаємозв'язки.



Цікаво, що на цьому етапі паралельно відбуваються два процеси – внутрішній та зовнішній. Внутрішній охоплює рефлексію та усвідомлення учасниками й учасницями власного досвіду, отриманого раніше. В рамках зовнішнього процесу вони “вписують” цей досвід у загальну картину. До речі, саме в цьому аспекті форуми найяскравіше виявляють свою подібність – адже вони надають можливість спільно відрефлексувати й осмислити історії різних людей, які є невідривними від глобального контексту. Іншими словами, форум уможливлює співдію на основі досвіду. Як реалізувати практично: дивись розділ “Горизонтальні формати роботи на форумі. Робота з потенціалом групи”

## Теоретичне узагальнення

Після цього настає момент “розкладання по поличках”. Доволі часто на цьому етапі форуму можна почути: “Я це вже знат, але тепер усе нарешті склалося в систему” або ж “Інтуїтивно приблизно так я і робила, але тепер знаю, як це називається”. Проте, можлива й інша ситуація: коли під час здобуття власного досвіду рішення не знаходяться, й учасники й учасниці потребують експертних відповідей та порад від спікерів чи спікерок форуму. І в тому, і іншому випадку на цьому етапі учасники й учасниці отримують теоретичні імпульси, які, з одного боку, накладаються на попередній осмислений досвід, а з іншого – є базою і трампліном для подальших активних дій. Як реалізувати практично: дивись розділ “Вертикальні формати роботи на форумі. Робота з експертизою”

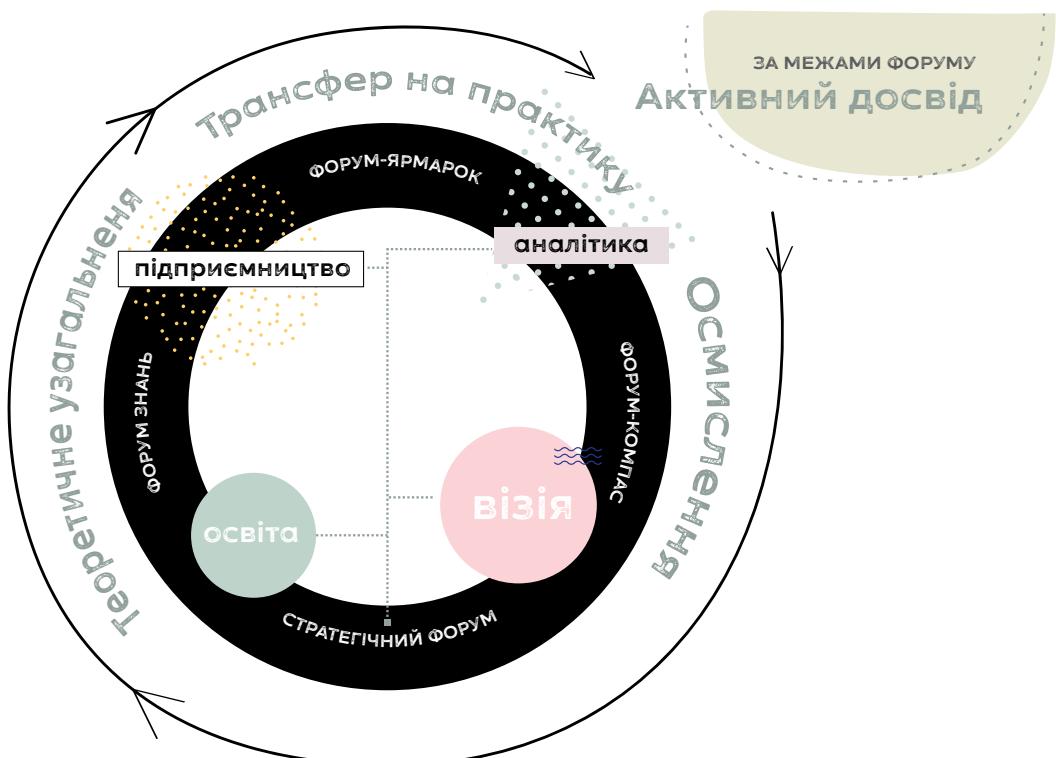
## Перевірка на практиці

Це – етап втілення ідей та практичного випробування теоретичних концепцій. В рамках форуму можна лише частково реалізувати його: створивши передумови для синергій між окремими акторами, розробивши практичні рішення та склавши плани дій того, як перенести теоретичний досвід на практику. Яким би незакінченим не виглядав цей етап, не варто його пропускати. Адже є ризик отримати справедливий відгук на кшталт: “Поговорили добре, але незрозуміло, що робити далі”. Як реалізувати практично: дивись розділ “Чому важливо рефлексувати або Як зібрати врожай форуму?”

Такою є загальна логіка будь-якого форуму. Цикл Колба віддзеркалює природний процес здобуття нового знання людиною. Тому, якою б не була запропонована тема чи програма форуму, учасники й учасниці тяжітимуть до проходження цих етапів. А усвідомлення організаторами чи організаторками закономірностей, що лежать в основі циклу Колба, та грамотна драматургія форуму на основі цього циклу дасть змогу якнайкраще синхронізувати природні навчальні потреби учасниць і учасників із поставленими цілями. Саме так народжується маленька магія форуму.

◆ **Магія народжується там,  
де вкладено багато роботи  
в невидиму підготовку.**

З'ясувавши закономірність загального процесу кожного окремого форуму, можемо дозволити собі піднятися на метарівень та поглянути, як цикл Колба лягає на модель сталого розвитку соціальної екосистеми. Цілком імовірно, що ви вже почали приміряти етапи циклу на класифікацію форумів із попереднього розділу. І навіть могли побачити певні взаємозв'язки. Отже, якщо ми розглядаємо не окремий форум, а загалом екосистему, то можемо побачити, що кожен форум має свої акценти відповідно до різних етапів циклу:



Наприклад, форум знань робить головний акцент на етапах теоретичних узагальнень і перенесення на практику. Форум-ярмарок тяжіє до аналітики досвіду та конвертації цього аналізу в інвестиції (в широкому розумінні) на практиці. Форум-компас зосереджений на осмисленні на рівні як минулого, так і майбутнього. А стратегічний форум як найбільш інтегрувальний зводить усі рівні для покладання цілей на майбутнє. Красивий танок різних моделей, чи не так?

Також можна побачити, що багато енергії зосереджено саме на етапі рефлексії та осмислення. Тому знову звертаємо твою увагу: навіть якщо дуже хочеться “автоматом” заповнити форум навчальними сесіями та лекціями, варто зупинитися та перевірити, чи це дійсно відповідає поставленим цілям.

Отже, ми водночас маємо враховувати внутрішній цикл засвоєння знань окрім людиною на кожному форумі і розуміти, як наш форум вписується в загальний процес життєдіяльності та розвитку колективного знання в екосистемі. Ну що ж, про комплексність ми чесно попередили на початку.

Окрім моделі здобуття нового досвіду, є інші закономірності, які варто враховувати і які роблять форуми “такими однаковими”. Зокрема, це закономірності групової динаміки. Щоб проілюструвати особливості цього процесу, звернімося до моделі групової динаміки Брюса Такмана<sup>7</sup>, яка виокремлює п'ять стадій розвитку динаміки малої групи:

- ◆ **формування**  
*знайомство та формування групи*
- ◆ **штурмінг'**  
*пошук своєї ролі в роботі групи, можливе виникнення конфліктів*
- ◆ **нормування**  
*розвивається почуття згуртованості й довіри*
- ◆ **розkvіт**  
*група працює ефективно, учасники відчувають себе компетентними, живими та згуртованими*
- ◆ **завершення**  
*група розформовується або переходить до іншої діяльності*

Якщо ми говоримо про групу форуму<sup>8</sup>, то через те, що кількість взаємоз'язків збільшується, на тлі загальної динаміки можна спостерігати декілька інших паралельних динамік, і момент конфлікту також може розмиватися. Тому, накладаючи модель Такмана та враховуючи специфіку групи, можемо виділити три найвиразніші стадії, які можна спостерігати саме під час проведення форумів: знайомство, напруга в групі, розkvіт. Розглянемо детальніше ці етапи та що варто враховувати на кожному з них.

<sup>7</sup> Модель запропонована Брюсом Такманом у 1965 році та доповнена у 1977 році спільно з Мері Енн Дженсен

<sup>8</sup> Базуючись на нашому досвіді, говоримо про групи 50 – 200 учасників

## **ЗНАЙОМСТВО**

### *ЩО ВІДБУВАЄТЬСЯ*

Учасники й учасниці знайомляться між собою, із запланованою програмою та з простором. Свідомо чи підсвідомо ти запитуєш себе: чи зможу я тут себе проявити? чи цей простір досить безпечний? чи те, що буде відбуватися, відповідатиме моїм очікуванням?



Ключовими на цьому етапі можуть бути потреби в безпеці, прийнятті, ясності.

### *ЩО ВАРТО ЗРОБИТИ.*

Організувати попередню програму – наприклад, спільну екскурсію містом чи особливими, пов'язаними з темою форуму, локаціями. Це допоможе як зробити інтерактивний вступ до теми, так і створити невимушений простір для неформального знайомства. На самому початку форуму важливо якомога чіткіше надати всю організаційну інформацію, зробити зрозумілу навігацію, сказати, до кого звертатися у випадку складнощів. Також, хоч група й велика, варто організувати знайомство. Це можна зробити в менших групах та поєднати з обговоренням навчальних потреб і цілей учасниць та учасників.

## **НАПРУГА В ГРУПІ**

### *ЩО ВІДБУВАЄТЬСЯ.*

В групі зростає рівень невдоволення, що може бути спричинений різними факторами:

- ◆ учасники й учасниці мають освітні цілі, які не відповідають цілям та завданням форуму;
- ◆ високий рівень хаосу;
- ◆ учасники й учасниці не мають можливості задовільнити свої потреби;
- ◆ втома.

Ключові на цьому етапі потреби: бути почутими, включеністю.

## *ЩО ВАРТО ЗРОБИТИ.*

По-перше, тримати руку на пульсі та бути чутливими до сигналів групи. Для цього потрібно планувати в програмі простір для отримання зворотного зв'язку – не тільки наприкінці форуму, але й протягом заходу. Також важливим є спілкування з учасницями та учасниками у неформальному просторі, під час перерв, вечірньої програми. Це допоможе краще зрозуміти справжні причини невдоволення. Зазвичай “бути почутими” вже значно знижує конфліктний потенціал у групі. Далі важливо перевірити, чи задовольняються базові потреби у відпочинку, свіжому повітрі, доступі до питної води тощо. Іноді це дрібниці, але якщо ми говоримо про форум для людей, то не можемо ними нехтувати. Якщо говорити про навчальні потреби та очікування учасників і учасниць щодо контенту, то коли можливо внести зміни до програми, щоб покрити ці потреби, це варто зробити. Якщо форум має інші цілі, то важливо ще раз чітко повідомити їх учасникам й учасницям, щоб не викликати зайвих очікувань.

## **РОЗКВІТ**

### *ЩО ВІДБУВАЄТЬСЯ.*

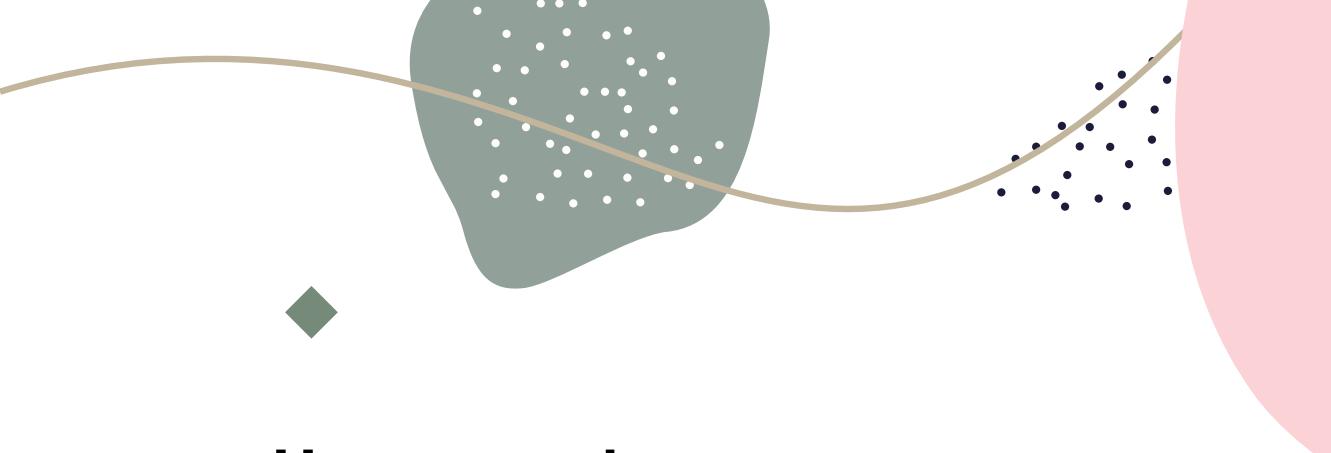
Рівень знайомства та контакту достатній для продуктивної взаємодії. Учасники й учасниці розуміють, чого очікувати, та готові брати більше відповідальності за власну поведінку й рівень включеності. Група готова приймати різноманіття (досвіду, позицій тощо) та використовувати його для досягнення спільніх цілей.



Ключовими на цьому етапі можуть бути потреби: співтворити, зробити власний внесок до спільної діяльності.

### *ЩО ВАРТО ЗРОБИТИ.*

Планувати спільні напрацювання, активний мозковий штурм та пошуки ідей не на самому початку, а дати можливість розігнатися “групі” до стадії розквіту. На цій стадії варто давати більше простору для розкриття потенціалу групи. Очевидно, що ми інвестуємо у стадію розквіту на попередніх етапах, тому таким важливим є етап знайомства та побудови довіри в групі, тому потрібно реагувати на сигнали від групи та забезпечити людям комфортні умови.



◆

**Це загальні закономірності розвитку групової динаміки, які можна спостерігати незалежно від формату форуму. Проте, в кожному конкретному випадку перебіг стадій може відрізнятися.**

**Тому радимо мати на увазі загальні рекомендації і накладати їх на свій форум, враховуючи комплекс факторів, що можуть впливати на динаміку.**

# ЩО СТОЇТЬ ЗА ФОРУМОМ

В цьому розділі ми розмірковуємо, які питання варто поставити собі, щоб наповнити форум змістом та об'ємом. Міркуємо про те, яким є сучасний світ, розглядаючи чотири підходи. Відповіді на питання, які він ставить, можна знаходити в різних концепціях. Але саме ці допомагають нам орієнтуватися у світі впродовж останніх років, не даючи універсальних відповідей, але спонукаючи до пошукув. Тож запрошуємо разом шукати відповіді на запитання, в якому контексті ми робимо форум.



## 2.1. ЦЕЙ БУРЕМНИЙ СВІТ

Людство повсякчас говорило “тепер уже не ті часи” та “світ змінився”. Але якщо раніше частота цих змін вимірювалася поколіннями, тепер світ змінюється значно швидше, а передбачити ці перетворення стає що далі, то важче. Ідеї визначеності та стабільності переходять до категорії утопічних.

І хоча останнім часом ми часто чуємо про нестабільний та неконтрольований світ, концепція VUCA з'явилася ще минулого століття<sup>1</sup>. Вона включає характеристики сучасного світу, зашифровані в чотирьох словах: volatility (мінливість), uncertainty (невизначеність), complexity (складність), ambiguity (неоднозначність). Ці явища взаємопов'язані та мають тенденцію посилюватися. Світ стає щораз більше VUCA. Саме тому ця концепція є популярною в останні роки – старі рішення та старі ментальні моделі погано працюють у сучасному світі, й ми це відчуваємо дедалі сильніше.

Розглянемо детальніше, в чому полягають VUCA-виклики, та якими є можливі відповіді на них.

---

1. Поняття VUCA народилося у військовій справі США наприкінці 1980-х, а після кризи 2008 – 2009 років його почали активно застосовувати в бізнесі та інших сферах. Згідно з VUCA, світ занадто швидко змінюється, тому чимало колись дієвих моделей управління й командної роботи вже не працюють.



VOLATILITY



VISION &  
VALUES

Мінливість пов'язана зі швидкістю змін та нестабільністю. В умовах обмежених або нечітких даних про світ, що постійно змінюються, неможливо приймати однозначно правильні рішення.

**Відповідь:** замість детального планування виходити на метарівень та більше працювати з візіями і цінностями. Це забезпечує гнучкість і простір для маневрування в ситуації невизначеності та постійних змін.



UNCERTAINTY



UNDERSTANDING

Невизначеність говорить про те, що ми не можемо впевнено передбачити майбутнє, а ймовірність непередбачуваних подій, що можуть мати серйозні наслідки, доволі висока.

**Відповідь:** привносити більше розуміння та емпатії. Постійно аналізувати середовище: умови, в яких існує твоя спільнота, потреби аудиторії, зміни та сигнали в динаміці середовища, – і вчасно реагувати на конструктивну критику.



COMPLEXITY



CLARITY

Складність або комплексність означає, що є багато – комплекс – факторів, які потрібно враховувати. Брати до уваги потрібно також їхнє різноманіття та зв'язки між ними. В таких умовах неможливо повністю проаналізувати середовище та дійти раціональних висновків.

**Відповідь:** вносити більше ясності та спрощувати, щоби побачити суть. Використовувати інтуїцію, досвід і системне мислення.

## AMBIGUITY ➤ AGILITY

Неоднозначність вказує на те, що неможливо чітко зрозуміти значення певних подій та однозначно їх трактувати. Світ стає дедалі суперечливішим та пропонує щораз більше відтінків сірого замість білого та чорного.

**Відповідь:** розвивати стійкість і гнучкість замість розрахунку конкретних кроків; рішучість у прийнятті рішень, адаптивність, інноваційність, горизонтальні зв'язки замість чітко вибудованої ієархії.



Форум є також частиною VUCA-світу з усіма його викликами. Це варто враховувати при його підготовці й проведенні. Та форум є і відповіддю на невизначеність—місцем, де можливо разом генерувати рішення, як дати раду цим викликам. Стратегічний форум дозволяє працювати з візіями та напрацьовувати різні стратегії задля більшої гнучкості. Форум знань, окрім безпосередньо роботи з інформацією, яка стає дедалі доступнішою та швидше застаріває, дає змогу зрозуміти, як застосовувати знання на практиці, адаптуючи до контексту. Форум-ярмарок створює простір для моніторингу поля та конструктивного зворотного зв'язку. А форум-компас дозволяє внести більше ясності, проявити зв'язки, зрозуміти, куди рухатися далі, залишаючись при цьому гнучкими.

Цей бурений світ може лякати, спонукати повернутися до старих рішень, коли все здавалося зрозумілим і передбачуваним, прагнути ілюзорної стабільності. А може надихати шукати, експериментувати, помилюватися та розвиватися, перетворюючи виклики на можливості. Вектор твого форуму обираєш ти, а ця публікація може допомогти надати його кожній окремій деталі.

## 2.2. ЦЕЙ МЕТАМОДЕРНИЙ СВІТ

Якщо в попередньому розділі йшлося про фрагментарність та нестабільність цього світу, то в цьому поговоримо, як із цим бути. Одна з відповідей – коливатися між двома полюсами, і ця відповідь походить із метамодернізму. Перш ніж з'ясовувати, що таке метамодернізм, – трохи етимології. Префікс мета походить від Платонового терміна “метаксис”, який означає водночас “між”, “поза межами” й “після” – отже, в ньому закладено зміст коливання між двома протилежними поняттями, водночас із залученням обидвох полюсів.



### Що таке метамодернізм?

Якщо спрощено, то метамодернізм – це коливання між постмодернізмом та модернізмом. І вже в цьому поясненні закладено здатність поєднувати непоєднувані речі, наприклад, віру в “універсальні істини” модернізму та їх одночасне розвінчання. Метамодернізм передбачає постійне коливання між іронією та щирістю, між конструкцією та деструкцією, між апатією та пристрастю. Витримати такі коливання ой як складно, і лише холодною постмодерною іронією тут не обійтися. Тому до гри вступає метамодерне ставлення до світу, яке характеризується ємпатією, “новою щирістю” та прагматичним романтизмом. Загалом варто розуміти, що метамодернізм – це значною мірою про “як”, а не про “що”. Це радше описовий “відкритий код”, аніж наказова домінанта – і саме в цьому ховається ключик до розуміння цієї концепції.

## МОДЕРНІЗМ

початок 20 сторіччя

(лат.) – “сучасний”

високе мистецтво

елітарність

освіченість

безповоротність прогресу

загальнолюдські цінності

вглиб людини

“ми – нове”

## МЕТАМОДЕРНІЗМ

початок 21 сторіччя

коливання між полюсами  
нова щирість<sup>2</sup>

прагматичний оптимізм  
емпатія  
“ми – альтернатива”

## ПОСТМОДЕРНІЗМ

друга половина 20 сторіччя

(фр.) – “після модернізму”

масова культура

нігілізм

деконструкція

стилізація

іронія

вшир мас

“ми –

<sup>2</sup>. Більше про “нову щирість” – у статті Олександра Кроліковського: <http://artukraine.com.ua/a/risi-suchasnosti-nova-shchirist/#XMyUy1t5-U>. Саме мистецька група Krolikowski Art, мабуть, найактивніше артикулює ідеї метамодернізму в україномовному публічному просторі. Радимо іхню статтю “Новий світанок: як метамодерн захоплює світ”: <https://bigggidea.com/practices/novyi-svitankok-yak-metamodern-zahoplyue-svit/>.



Концепція метамодернізму виникла як відповідь на потребу в новій системі координат для покоління, що народилося в 1980-х й уже не могло послуговуватися ані наративами та орієнтирами постмодернізму, ані, тим паче, модернізму. Тож появу нової концепції пов’язують із низкою світових криз і трансформацій, які відбулися від початку 1990-х (zmіна клімату, фінансові кризи, регіональні (затяжні) військові конфлікти), але не тільки.

“Передчуттям” метамодернізму можна вважати анонсований низкою мислителів “кінець історії” як припущення про те, що людська історія скоро стане одноманітною, сповільниться або ж закінчиться зовсім у сенсі досягнення певного ідеалу чи кінцевого порядку існування. Наприклад, Френсіс Фукуяма в книжці “Кінець історії та остання людина” (1992) говорив про кінець протистояння між різними ідеологічними таборами (а тим самим, про кінець філософії та мистецтва), але не про кінець подієвої історії. Одним словом, на зламі сторіч у світі ідей назріла величезна “криза жанру”, яка потребувала якщо не нових доктрин, то оновлених систем для орієнтування серед наявних.

Хоча термін “метамодернізм” уперше згадували ще в 1975 році, реально цей дискурс сформувався не раніше пізніх 90-х. “Офіційно” метамодернізм задекларували 2010 року голландські філософи Тімотеус Вермюлен та Робін ван ден Аккер у вже класичному есе “Нотатки про метамодернізм” (“Notes on metamodernism”<sup>2</sup>) та британський художник Люк Тернер у 2011 році в “Маніфесті метамодерніста”<sup>3</sup>. Всі ці тексти говорять про кінець епохи постмодернізму<sup>4</sup>. Якщо основними аспектами постмодернізму є деконструкція, іронія, стилізація та нігілізм, то метамодернізм переглядає “універсальні істини” модернізму: не наївно, критично, з прагматичним оптимізмом та з емпатією.

Короткий зміст згаданих вище та інших зasadничих текстів про метамодернізм міг би бути приблизно такий:

- ◆ коливання між різними ідеями є природними та звільнюють нас від інерції слідування одній ідеології;
- ◆ будь-яке сприйняття є неповним, а всі системи є незавершеними та недосконалими;
- ◆ все, що існує, рухається в напрямку ентропійної несхожості та різності;
- ◆ всі процеси є дуалістичними, тому пізнання світу може базуватися на синтезі різного знання в його різній формі;
- ◆ сам метамодернізм – це мінливий стан, не скутий ідеологічними засадами та можливий завдяки прагматичному оптимізму...

Але все, як завжди, дещо складніше (або ж радше комплексніше), тому радимо читати повні версії текстів.

---

3. Пізніше автори заснували однайменний Інтернет-портал [metamodernism.com](http://metamodernism.com), де публікуються актуальні тексти з метамодернізму. “Маніфест метамодерніста” та інші тексти Люка Тернера можна також знайти там.

4. Маніфест метамодерніста в перекладі українською (від тієї самої мистецької групи) можна знайти на блозі The Syncretic Times: <https://thesyncretictimes.wordpress.com/2016/02/22/metamodernist-manifesto-ukrainian/>.

5. До речі, цікаво що кінець постмодернізму оголосувався вже декілька разів, і це іронічно вписалося в саму його “доктрину”. Постмодернізм ніби абсорбує в себе саму ідею свого закінчення та продовжує існувати, хоча й більш фрагментарно – що також впливається в його ідеї.

6. Термін “ентропія” в багатьох науках позначає невпорядкованість, варіативність, непередбачуваність певної системи.

# ◆ Як це впливає на світ?

Ознаки метамодернізму можна знайти в архітектурі, мистецтві, моді, політиці та економіці. Ми також стверджуємо, що сліди метамодернізму є і в сучасних підходах до (неформальної) освіти, наприклад, у горизонтальному чи колективному навчанні або в конективізмі (дещо більше про ці підходи розкажемо в розділі «Горизонтальні формати роботи на форумі: працюємо з потенціалом групи»). Також, деякі дослідники<sup>7</sup> говорять про модель інтегральної освіти (*integral education*), як про відповідь освіти на метамодернізм. Інтегральна освіта фокусується на роботі з протилежними, але водночас взаємозалежними цінностями та передбачає роботу з комплексністю. Загалом теорія та практика навчання людей стають що далі, то більш комплексними та різняться все тоншими нюансами. Тому нам потрібні не стільки готові рішення, скільки моделі для того, як балансувати, управляти та впоратися з цією комплексністю.

Існує думка<sup>8</sup>, що метамодернізм найчастіше виявляється в наступних чотирьох складових:

## ◆ **віртуалізація простору соціальних взаємодій<sup>9</sup>**

коли віртуальний світ заміщає реальність і з'являються нові можливості як необмеженого обміну знанням, так і маніпуляції масовою свідомістю з боку влади, медій та окремих людей;

## ◆ **“глокалізація”<sup>10</sup>**

місцевих спільнот у контексті глобалізації, коли соціальна унікальність акцентується в рамках глобального простору. Ці спільноти присутні в глобалізованому просторі, зберігаючи свою суб'єктність та залишаючись при цьому соціумами з власною культурою і ідентичністю;

## ◆ **транссентименталізм**

або повернення до “очевидних” цінностей, частину з яких можна назвати традиційними;

## ◆ **створення технообразів,**

які залучають соціальні взаємодії та можуть бути зміненими користувачами (а не їхніми творцями). В результаті всі стають співавторами і суб'єктами соціальної дії, а сам об'єкт є плодом “колективного розуму” та живе незалежно від автора.

---

7. Наприклад, Дожі Піро в статті “Integral Education within Metamodernism” [www.researchgate.net/publication/329188997\\_Integral\\_Education\\_within\\_Metamodernism](http://www.researchgate.net/publication/329188997_Integral_Education_within_Metamodernism)

8. <http://metamodernizm.ru/chto-pridet-na-smenu-postmodernizmu/>

9. Ця ідея не є суто метамодерністською, адже її початковим аналізом займався ще теоретик постмодернізму Жан Бодріяр.

10. Глокальний = глобальний + локальний.

Впізнаєте щось із цього у світі навколо?

## ◆ **Що це означає для форуму?**

Це все може бути безкінечно цікаво та пізнавально, але як це стосується моого форуму і що означає для моєї роботи над ним? Ми вже наче чуємо це запитання від читачів і читачок розділу. Відповідаємо лаконічно: форум – це простір коливання. При цьому – саме природний простір коливання, первинна функція якого – власне й бути майданчиком для зустрічі різних полюсів та пошуку нової рівноваги. Це захищений та модерований простір для ентропії ідей. Це метамодерний простір, продуктивне перебування в якому може вимагати емпатії, стриманого оптимізму, ширості та горизонтальності в стосунках між людьми, аби ці коливання вели до синтезу знань, а не до більшої дезорієнтації та роздратування.

## ◆ **Форум – це природний простір коливань.**

Форум уже є таким простором або, якщо справедливіше, може бути ним. Бо є й інші сценарії. Наприклад, “модерністський форум” може стати місцем для урочистої публічної декларації певних “правильних” ідей та менше – для дискусії. Або ж “постмодерністський форум” – простором для надмірного edutainment<sup>11</sup>, фрагментарного висвітлення окремих ідей без дискусії, іронічного переважання форми над змістом. Й останні два сценарії не є неприпустимими чи поганими, але чи вони на часі?

---

<sup>11</sup>. Edutainment (навчання у грі, ігрове навчання) = education (освіта) + entertainment (розваги).



## 2.3. ЦЕЙ СВІТ У ПОШУКАХ ГУМАНІЗМУ

Сама назва “Форум для людей” говорить про ідею гуманізму. Чи будемо ми розглядати простір чи програму, підготовку чи святкування, знаменник завжди спільний – гідність людини як найвища цінність. Саме це стоїть за ідеєю нашої публікації: зосереджуючись на окремих аспектах форуму, проаналізувати, завдяки чому він стає “для людей”.

Науковці-футурологи говорять, що ми перебуваємо на порозі сингулярності. Користуємося перевагами штучного інтелекту, але ніхто не може сказати, куди це все приведе. Світ стає дедалі комплекснішим і щораз менше передбачуваним (про це йшлося в попередньому розділі). У такі переломні періоди в суспільстві актуалізуються гуманістичні ідеї. Це можна порівняти зі спіраллю, де людина завжди в центрі, але контексти та проблемні питання щоразу інші. Маятник метамодернізму можна зауважити і стосовно гуманістичного світогляду. З одного боку, людина з її правами та внутрішнім світом ще ніколи не була настільки в центрі. З іншого боку, втрачається віра в людину, яка своєю діяльністю спричинила настільки глобальні проблеми, що вони ставлять під сумнів подальше існування її самої.

Такі зміни контексту викликали появу нового гуманізму, що має прикладний характер. Тобто йдеться не лише про пошук нових духовних цінностей, але й про реалізацію конкретних програм із відчутним результатом через освіту, науку, культуру, комунікацію. Генеральна директорка ЮНЕСКО<sup>11</sup> Ірина Бокова у своїй промові називає роботу зі становлення принципів нового гуманізму колективною потребою. Щоб подолати виклики сучасності та забезпечити сталість потребуємо інтелектуальної та духовної співпраці людства. Тобто йдеться не лише про прийняття інакшості, а і про використання потенціалу різноманіття, включення до прийняття рішень усіх сторін, посилення взаємозв'язків на всіх рівнях – від місцевих громад до глобальної спільноти людства. Це завдання є надзвичайно масштабним, саме тому новий гуманізм має прикладний характер, тобто потребує конкретних інструментів і рішень.

---

<sup>11.</sup> [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000189775\\_rus](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000189775_rus)

Чи може форум бути одним із таких інструментів? Щоб відповісти на це запитання, ми вирішили розглянути основні риси нового гуманізму<sup>12</sup> та, беручи за основу власний досвід організації форумів, подивитися, як ці риси можуть практично втілюватися.

## ◆ Планетарність

Поль Куртц, один із ідеологів нового гуманізму, говорить про людство як громадян світової спільноти<sup>13</sup>. Тобто людина стає космополітом, кочівником, а гуманізм – космополітичним.

У компетентнісній моделі навчальних продуктів Іншої Освіти<sup>14</sup> вміння пересуватися і працювати з транскультурністю ми розглядаємо як одну з компетенцій. І якщо тенденція до збільшення кочівників знань зберігатиметься, то зростатиме і значення форумів як своєрідних “привалів”, де кожен і кожна може привнести свій пазл знання та разом сконструювати його заново в глобальній перспективі.

Тому, починаючи з етапу визначення теми форуму, для нас важливо синхронізуватися з міжнародним контекстом. Іноді для цього недостатньо інформації та відсутні готові відповіді. Тоді тема форуму стає темою-запитанням. Учасники та учасниці шукають відповіді, паралельно навчаючись одні від одних, синхронізуючи різні контексти та враховуючи світові тенденції.

Прикладом може бути форум НеФорма з темою “Неформальна освіта як креативні індустрії”<sup>15</sup>, яка звучала як гіпотеза і протягом форума перевірялася в різних аспектах завдяки різноманіттю групи.

Проте, якщо говорити про планетарність, форуми часто залишаються умовно “локальною” історією. Тому розвиток компетенції пересування, синхронізація з глобальним контекстом та формування різноманітної групи є важливими, але недостатніми аспектами для забезпечення планетарної перспективи. А враховуючи глобальні виклики, як-от зміни клімату, й тенденцію до чимраз більшої взаємопов’язаності, можна очікувати, що форуми будуть трансформуватися, набуваючи нових форм.

12. <https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/123456789/12907/1/Sylkina.pdf>

13. <http://paulkurtz.net/>

14. <https://tinyurl.com/stxhusa>

15. Форум відбувся 15–18 листопада 2018 року в Івано-Франківську.

## ◆ **Діалогічність**

Простору для діалогу часто бракує не тільки в повсякденному житті, а й на форумах та конференціях. Навіть якщо зі сцени звучать різні думки, не завжди є можливість для їхнього обігу, колективної рефлексії. Тому в плануванні програми для нас принципово важливо поєднувати фронтальні формати з горизонтальними. Це дає змогу, по-перше, не лише сприймати та споживати інформацію, але й активно її конструювати та співтворити. А по-друге, уникнути монополії на експертну думку й створити простір для діалогу.

Наприклад, на форумах UkraineLab, окрім фронтальних форматів, ми мали декілька днів роботи в кластерах. Учасники та учасниці обговорювали та критично осмислювали певну тему в менших групах.

## ◆ **Тolerантність Гендерна рівність Інклюзивність**

Ми розглядаємо ці риси нового гуманізму разом, бо з одного боку, ці поняття сприймаються ніби “за замовчуванням”, проте, часто лишаються задекларованими, але недостатньо втіленими практично. Говорячи метафорично, форум – це прожектор, який підсвічує справжнє ставлення організаторів та учасників. Тому це чудовий майданчик, щоб не лише проголошувати, але й передавати певні цінності, допомагаючи учасникам і учасницям отримувати активний досвід, осмислювати власні цінності та ставлення.

Допомогти в цьому може, перш за все, критичний погляд. На наших форумах ми ставимо багато запитань учасницям та учасникам, але ще більше – собі. Як можемо забезпечити більш толерантний та інклюзивний простір? Наскільки наші методичні рішення можуть адаптуватися до різних освітніх потреб? Чи не ховаються в нашій комунікації обмеження або стереотипи? Наскільки є репрезентативною констеляція спікерів та спікерок? Чиї голоси варто підсилити?

## ◆ Різноманіття та співпраця

Для нового гуманізму недостатньо толерантності одні до одних. Необхідна глибша співпраця та домовленості. Як використовувати потенціал різноманіття та співпраці, які формати та інструменти можуть у цьому допомогти, ми детально розглядаємо в розділі “Люди”.

## ◆ Емпатія

Здавалося б, емпатія або співпереживання більше стосується терапевтичної групи, ніж форуму. Часто учасники та учасниці навіть не мають змоги познайомитися й поговорити з усіма, не говорячи вже про емоційно близький контакт. Але всі попередні пункти важко втілити повною мірою без емпатії. Світ стає одночасно більш різноманітним та взаємопов'язаним, тому складнішим для розуміння й аналізу. Тож емпатія може допомогти рухатися еволюційно, впоратися з викликами, залишаючись людяними.

Наскільки велика сила емпатії, можна було побачити на першому форумі UkraineLab, який відбувся в березні 2015 року в Києві. Брали участь люди з дуже різних сфер та регіонів, багато хто відчували напругу та запитували себе “і що тепер?”, але досвід співпереживання допоміг побачити перспективи в об’єднанні.

І хоча емпатія може бути далеко не першою в списку того, що учасники й учасниці шукають на форумі, за умови безпечного простору, за умови “форуму для людей”, вони можуть отримати досвід співпереживання та підтримки, який потім привнесуть у своє оточення та спільноти.

І нарешті, якщо повернатися до фундаментальних принципів гуманізму і того, як вони проявляються в навчальному процесі, то засади гуманістичної педагогіки<sup>16</sup> говорять, що основою зміни поведінки людини є її здатність розвиватися і навчатися, спираючись на власний досвід. Відповідно, не можна змінити когось, передаючи йому чи їй готовий досвід. Можна лише створити атмосферу, яка сприятиме розвитку людини.

---

<sup>16</sup>. Гуманістична педагогіка – напрям у педагогіці, що базується на засадах гуманістичної психології та вважає основою зміни поведінки людини її здатність розвиватися і навчатися, ґрунтуючись на власному досвіді.



Як це впливає на підготовку та проведення форуму?  
На рівні практики це означає:

Цінувати та поважати  
попередній досвід,  
робити його видимим  
та використовувати  
різноманіття як  
перевагу.

Створювати умови для  
розвитку. Людина не є  
пасивним спостерігачем  
процесу свого існування:  
вона творить власний  
досвід.

Дбайливо  
ставитися  
до кожної  
людини.



## Гуманізм ховається у ставленні.

Підбиваючи підсумок, скажемо, що форум має багато потенціалу, щоб стати інструментом для практичного втілення принципів нового гуманізму. Проте, він потребує критичного погляду, постійного пошуку найбільш відповідних форматів на засадах гуманістичної педагогіки та уважного ставлення до того, які цінності і принципи взаємодії транслюються.



## 2.4. ЦЕЙ ХОЛІСТИЧНИЙ СВІТ

У посібнику ми розглядаємо кожен елемент форуму окремо, усвідомлюючи, що це лише відносно може слугувати інструкцією до дії. Адже кожна ситуація є індивідуальною, а орієнтуватися на хороші практики варто, але навряд чи є сенс шукати універсальних рішень. Окрім того, ціле є більшим за сукупність його частин.

### ◆ Ціле є більшим за просту суму частин. У форумі також.

До речі, останнє твердження є одним із постулатів холістичного підходу, що допомагає не втратити загальної картини за праґненням зробити ідеальними окремі елементи форуму.

Філософія холістичного навчання ґрунтуються на твердженні, що кожна людина знаходить свою ідентичність, сенс та мету в житті через зв'язок зі спільнотою, природою та гуманістичними цінностями (як-от співчуття та мир). Окрім навчання, цей підхід можна зустріти в медицині, філософії та інших сферах. За теорією спіральної динаміки<sup>17</sup>, людство у своєму розвитку проходить декілька парадигм мислення, які умовно названі за кольорами – фіолетова, червона, синя тощо. Остання парадигма мислення, яку ми можемо наразі осягнути, – це бірюзова. Вона розглядає світ як цілісну систему взаємозв'язків, а її основним принципом і є холістичність.

“Мешканці бірюзового світу бачать світ єдиним організмом, в якому душі всіх людей походять з одного кореня”, – говорить Валерій Пекар про цю парадигму<sup>18</sup>.

Саме поняття холізму як ідеї про те, що різні системи повинні розглядатися як цілі, а не лише як сукупність частин, було вперше згадано ще 1926 року<sup>19</sup>. Але на практиці це відносно новий підхід, який потребує як пошуку форм для втілення, так і зміни у ставленні та зміни звичних форм мислення.

---

17. Спіральна динаміка – динамічна модель людського розвитку та еволюції свідомості.

18. Валерій Пекар “Різнобарвний менеджмент”.

19. Ян Смутс “Еволюція особистості”.

Як можна зробити програми форумів більш холістичними?



Звернімось до ідей канадського педагога Джона Міллера та його колег, що викладені в книжці “Holistic Curriculum” (Холістична навчальна програма). Почнімо з основних принципів холістичного навчання:

## ◆ Зв'язність

перехід від фрагментарного підходу у навчальній діяльності до підходу, який створює зв'язки на кожному рівні навчання, починаючи від особистого та продовжуючи зв'язками у спільноті.

## ◆ Включення

застосування широкого спектра навчальних підходів для людей з різними потребами.

## ◆ Рівновага

розпізнавання та підтримка взаємодоповнювальних аспектів особистості. Наприклад, поєднання аналітичного та інтуїтивного мислення.

Ці принципи тісно пов'язані з дискурсом різноманіття, який ми розглядаємо в розділі “Люди”. А про те, як за допомогою поєднання різних форматів можна забезпечити зв'язність та рівновагу, дізнаєтесь з розділу “Сенси”.

У холістичному навчанні важливий розвиток усієї особистості, що передбачає інтелектуальний, емоційний, фізичний, соціальний, естетичний та духовний рівні. Наш досвід каже, що часто форуми та конференції зосереджуються на інтелектуальному, намагаючись втиснути якомога більше спікерів та покрити багато тем. Але якщо говорити про холістичний підхід, який дає змогу бути в більшому контакті з собою та іншими, то варто піклуватися про всі рівні та впевнитися, що учасники та учасниці мають можливість:

- рефлексувати, враховувати власний емоційний стан, безпечно висловлювати сподівання та побоювання;
- ефективно взаємодіяти з іншими, обирати формати цієї взаємодії, бути презентними та розуміти, ким є інші учасники та учасниці;
- почуватися комфортно фізично, а у просторі врахованій не лише функціонал, але й краса та естетика (практичні рішення, як це можна робити, знайдете в розділі “Простір”).

Через увесь посібник рефреном повторюється думка, що люди на форумі мають як різні потреби, так і потреби на різних рівнях. Потрібно їх усвідомлювати, виявляти та мати креативність і сміливість знаходити рішення, які б давали змогу їх задоволити.

На цьому робимо паузу в наших пошуках та рефлексіях про сучасний світ (насправді ж вони ніколи не закінчуються) і переходимо до більш практичного запитання:



## “Як зробити форум?”

Але у всіх наступних розділах ми так чи так повернемося до тих фундаментальних речей, які стоять за форумом та описані в цьому розділі.



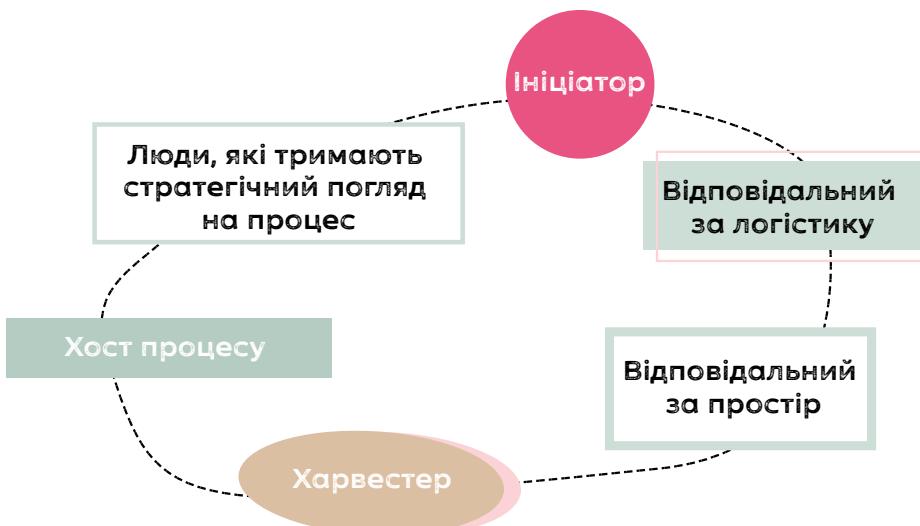
### 3. ХТО Є ХТО У ФОРУМІ?

Спочатку була ціль. Ми не стомимося повторювати це протягом всієї публікації. Чим є ціль у форумі? За підходом Art of Hosting<sup>1</sup>, ціль є непомітною лідеркою. Навколо неї формується команда та будується програма. Для її досягнення необхідно спланувати процес, а не подію. Це означає, що є:

- ◆ **підготовчий етап**
- ◆ **власне форум**
- ◆ **follow-up**

те, що відбувається після форуму

Кожен із цих етапів має окремі кроки, які необхідно прояснити та вибудувати. Цим опікується **ядрова команда**, в якій є наступні ролі:



<sup>1</sup> Більше про цей підхід та одноіменну організацію можна знайти на сторінці [www.artofhosting.org](http://www.artofhosting.org).

## Ініціатор

в англійській мові це *caller* – той або та, хто “робить переклик”. Ці люди визначають певну потребу, починають процес та несуть найбільшу відповідальність за нього. На практиці це координатори та координаторки форумів, робочі групи, які опрацьовують конкретну тему.

## Відповідальний за логістику

підтримує команду в питаннях, що стосуються додаткових умов фізичного простору. Ця робота сприяє плавному перебігу інших процесів. На практиці це івент-менеджерка або ціла команда менеджерів подій.

## Відповідальний за простір

спостерігає як за предметними аспектами (місце для роботи, матеріали, обладнання), так і за станом енергії в групі. На практиці це теж можуть бути івент-менеджери, модераторки тощо.

## Харвестер

дослівно це той або та, хто збирає врожай. Тобто вловлює ключові думки, інсайти протягом роботи групи за допомогою різних інструментів. Це можуть бути записи, ментальні карти, малюнки, різноманітні онлайн-рішення. На практиці це основний модератор чи модераторка, що стежить за “червоною ниткою” програми, будеє смислові “місточки” між сесіями та підсумовує найважливіше. Ця людина має достатньо добре орієнтуватися в темі форуму.

## Хост процесу

уявляє, як відбувається процес, та орієнтує всіх, як у ньому можна брати участь. Несе відповідальність за простір від початку перших обговорень. На практиці це фасилітатори або модераторки. Однією зі сфер їхніх завдань та компетенцій є синхронізувати потік інформації з груповою динамікою. Ці люди мають добре орієнтуватися в динаміці групи та вміти її коригувати.

## Люди, які тримають стратегічний погляд на процес

вони добре розуміють зміст та допомагають решті команди розібратися, що зараз дійсно важливо, та як із цим працювати. На практиці це часто ініціатори та “замовники” форуму – ті, хто його скликають та несуть найбільшу відповідальність за його траєкторію.

На форумах Іншої Освіти ми тестиували різну комбінацію команди на різні зони відповідальності. Чи грає на перервах приемна музика? Чи приділили увагу запрошеним гостям? Чи виконується протокол на подіях, куди запрошенні дипломати? Чи в потрібних місцях стоять квіти? Чи учасники й учасниці розуміють, що зараз робити та куди рухатись? Чи в приміщенні достатньо свіжого повітря? Чи розміщення меблів у робочому просторі оптимальне з погляду змісту та затишку? Ділимося комбінацією ролей, яка дозволяє нам розв'язувати ці питання продумано й заздалегідь (звичайно, з похибкою на прогалини в комунікації та розумінні потреб). Ця комбінація не є сталою моделлю, а радше структурою, яку ми емпірично винайшли для наших подій. Тож знайомтеся й шукайте свою.

## Роль 1



## Координаторки та координатори

**визначають конкретну потребу та ціль і координують процеси підготовки, перебігу та follow-up форуму для реалізації запrogramованої цілі.**

### ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ:

1 ініціювати форум на тему, що актуальна для поточних проектів організації та на часі з огляду на поточні відкріті питання в суспільстві;

2 формувати концепцію роботи з темою: деталізація теми форуму на конкретні блоки та вужчі питання, планування команди, потрібної для втілення концепції;

3 формувати команду форуму: набір та запрошення модераторок, фасиліторів, експерток, гостей;

4 налагоджувати партнерства для реалізації форуму та формувати домовленості між партнерами;

5 деталізувати завдання кожної зони відповідальності: брифінг для модераторів та фасиліторок форуму, брифінг організаційної команди до події та під час неї (за потребою);

6 стратегічно оглядати зміст форуму відносно визначененої теми та цілей; 7 орієнтувати гостей, учасників та учасниць у процесі, приязно спілкуватися з ними.



## Якісно впоратися з цим нам допомагають деякі правила та лайфхаки:

- ◆ 80% організації форуму варто робити до його початку, чітко налагодивши процеси в командах. Це дасть змогу під час форуму 80% часу віддавати на щирий хостинг та живе спілкування з людьми (а 20% – на організацію).
- ◆ Заздалегідь плануйте все, що можна спланувати. Рятує навіть така “дєталь” як підготувати та розвісити по днях речі, які вдягатимеш під час форуму, щоб не витрачати час та ментальний простір на підбір відповідного вбрання.
- ◆ Пам'ятайте про роботу з партнерами. “Сирі” домовленості (для прикладу, “ми раді, що ви готові співпрацювати з форумом, представники нашої команди вас наберуть”) у підсумку з'їдають чимало часу та енергії всіх сторін. А конкретні й прозорі – будуть фундаментом для міцного партнерства в майбутньому (для прикладу, “ми використовуємо ваше приміщення й анонсуємо вас як партнера форуму”). Адже делегувати можна завдання, а от налагодження добрих стосунків – не завжди.
- ◆ Звертайте увагу на протокол для зустрічі запрошених гостей, спілкування з ними наживо та онлайн.

## Роль 2

### Модераторки та фасилітори



вони безпосередньо супроводжують процес форуму, втілюють розроблену концепцію програми, забезпечують методологічні рішення для її окремих блоків, стежать за динамікою та настроєм групи. Залежно від завдання, люди в цій ролі можуть мати більшу або меншу експертність у темі форуму.

## ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ:

---

**1** завчасно пропрацювати блоки програми та наповнити їх методично;

**3** реалізувати окрім блоків програми форуму;

**5** методологічно забезпечити харвестинг та рефлексію в рамках форума.

**2** комунікувати зі спікерами, запрошеними гостями в рамках домовленостей та розподілу зон відповідальності за частини програми;

**4** спостерігати й працювати з енергією, динамікою та настроєм групи;



На наших форумах модераторки та фасилітатори виконують роль хостів процесу – з моменту реєстрації кожного учасника та кожної учасниці вони супроводжують їх та орієнтують, як і де можна долучитися до процесу. Вони виконують функцію харвестерів та відповідають за простір. Останнє також делегується логістичній команді. Але модератори та фасилітаторки працюють спільно з учасниками та учасницями форума й краще відчувають поточні потреби робочого простору, емоційного стану та рівня енергії людей. Люди в цій ролі інтенсивно занурюються в стратегічний огляд процесів, особливо змісту, знають, як вирішити будь-яку проблему, або кого попросити про вирішення. Як ми практично налагоджуємо цю функцію:

- ◆ зазвичай підбираємо команду на базі листа-оголошення, який описує умови роботи: теми, тривалість, вартість тощо. Такий лист розсилаємо на тренерський пул (усіх людей, які потенційно можуть виконувати цю роль).

Після отримання заявок робимо відбір. Наявність різних пропозицій допомагає сформувати оптимальну за досвідом та потребами команду;

- ◆ замість запрошення одного або декількох людей на всі дні, запрошуємо різних – на окремі. Адже різні потреби на різні дні форуму можуть покривати різні люди. Це допомагає якнайкраще використати людський потенціал.

## Роль 3

### Логістична команда

Відповідальний за простір

пропонує та втілює організаційні рішення для комфорного перебігу форуму, піклується про красу та простір. Слово “логістика” ми використовуємо для визначення всієї організаційної частини (транспорт, проживання, харчування, оренда техніки тощо).

ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ:

**1** обрати локації відповідно до концепції форуму та потреб кожного окремого блоку (що узгоджується як із координаторами, так і з фасилітаторками й модераторами).

**3** підготувати інформаційну стійку, стіл реєстрації тощо;

**5** організувати концерти й іншу додаткову програму, розроблену командою;

**7** дбати про комфорт учасників і учасниць;

**9** реагувати на поточні потреби робочого процесу форуму;

**2** домовитися з підрядниками: оренда простору, готелю, транспорту, організація харчування тощо;

**4** комунікувати з учасниками та учасницями перед форумом щодо організаційних питань (як доїхати, де знайти);

**6** стежити за красою простору, забезпечувати рішення, що створюють зручні умови роботи;

**8** забезпечити потрібними матеріалами (канцелярські товари, інші потреби, які виникають);

**10** комунікувати з учасниками та учасницями та скеровувати їх під час форума.



На наших форумах логістична команда відповідає за логістику та простір. Накопичений досвід та захоплення цією зоною відповідальності сприяли тому, що членкині Іншої Освіти заснували агенцію освітніх та культурних подій ІНШІ. Тож ця частина нашої організації виокремилася в самостійну структуру, завдяки якій ми експериментуємо та створюємо заходи "як для себе". Ось кілька практичних порад від агенції освітніх та культурних подій ІНШІ.

- ◆ Кількість людей у логістичній команді залежить від багатьох аспектів: числа локацій, подій різного формату, учасників та учасниць. Наша "груба" формула: координатор логістичної команди + 1 людина на кожні 20 учасників та учасниць форуму.
- ◆ Забезпечуй учасників та учасниць якісною і смачною кавою – це справді впливає на атмосферу.
- ◆ Зberи власний наплічник івент-менеджера: з міні-аптечкою, зарядними пристроями для різних роз'ємів та портативною зарядкою (power-bank), водою, серветками, запасними ручками, розмальовкою для дітей (і не тільки), плямовивідником, жуйкою, маленькими ножицями, скотчем та дезінфектором. Здається, що цей список тягне на цілу валізу, але якщо правильно підібрати розмір, усе поміститься в одній косметичці. Знаємо, що кожний івент-менеджер з часом коригує склад свого наплічника: в ньому можуть з'являтися, наприклад, подовжувачі, найрозповсюдженіші розміри викруток, запасні капронові панчохи або ж горішки та інший швидкий перекус.
- ◆ Зberи власну модераційну валізку для фасилітаторів: з клікером, модераційними й асоціативними картками, маркерами звичних та незвичних кольорів, посібниками з візуалізації, різними стрічками та нитками, папером різного кольору і всім-всім, що допомагає модерувати ефективно та естетично. Де взяти професійні канцтовари для фасилітатації? Де замовити чорний фліпчартний папір? В інтернеті знайдеш чимало пропозицій найрізноманітніших матеріалів для форуму.
- ◆ Використовуй речі не за призначенням. Наприклад, звичайна будівельна сітка може замінити фасилітаційну тканину. За допомогою скотчу або скріпок на ній можна закріпити багато потрібної інформації.
- ◆ Створюй святковий настрій! Кожен день, який люди проводять на твоєму форумі, має бути особливим та важливим. Роби вечірки, ходи в нові ресторани, замовляй торти, купуй вітамін С та мандаринки – все, що може бути приємним. Не забувай про квіти або інші деталі, які створюють настрій. Навіть килим серед конференцу може додати щастя.

## Роль 4

Харвестер

## Менеджери з комунікацій

Ті, хто дбають про належну комунікацію про форум напередодні, під час та після нього, а також про розповсюдження результатів форуму.

ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ:

---

**1** збирати PR-потреби форума;

**2** формувати візуальний стиль форуму та забезпечувати його втілення в усіх продуктах (програма, бейджи);

**3** поширювати інформацію про публічні події форуму та його результати;

**4** організовувати фотота відеодокументацію;

**5** слідкувати за деталями: чи всі партнери згадані, чи під час події на задньому фоні проєктується заздалегідь підготовлена заставка тощо;

**6** поширювати всі продукти форуму: фотографії, підсумкові публікації, пост-реліз тощо.



На наших форумах на людей, які відповідають за комунікацію, частково покладається функція харвестингу. Від нотування основних думок, що лунають упродовж форума, до організації замальовок його закриття, які потім додаються до зведеного документа про результати, а також можуть використовуватися в інших комунікаційних цілях. Коли налагоджуєте роботу цієї ролі, зверніть увагу на те, що:

- ◆ це не тільки про те, хто публікуватиме інформацію на Facebook та розсилатиме анонси для медіа. Це про комплексний погляд на те, як, про що та з ким ведеться комунікація від імені форума.  
Наприклад, чи подбали про подарунки партнерам (горнятка з логотипом форума) або спільне з партнерами святкування (брендований торт);
- ◆ це про те, як підкреслювати окремі повідомлення, та яким чином краще їх донести (наприклад, під час форума UkraineLab у Берліні наш комунікаційний відділ ініціював та втілив виставку особистих історій українських активістів та активісток).

## Роль 5

### Експерти й запрошені гості

**Допомагають глибше зануритися в тему, досягти цілей окремих блоків. На них покладаються наступні функції:**

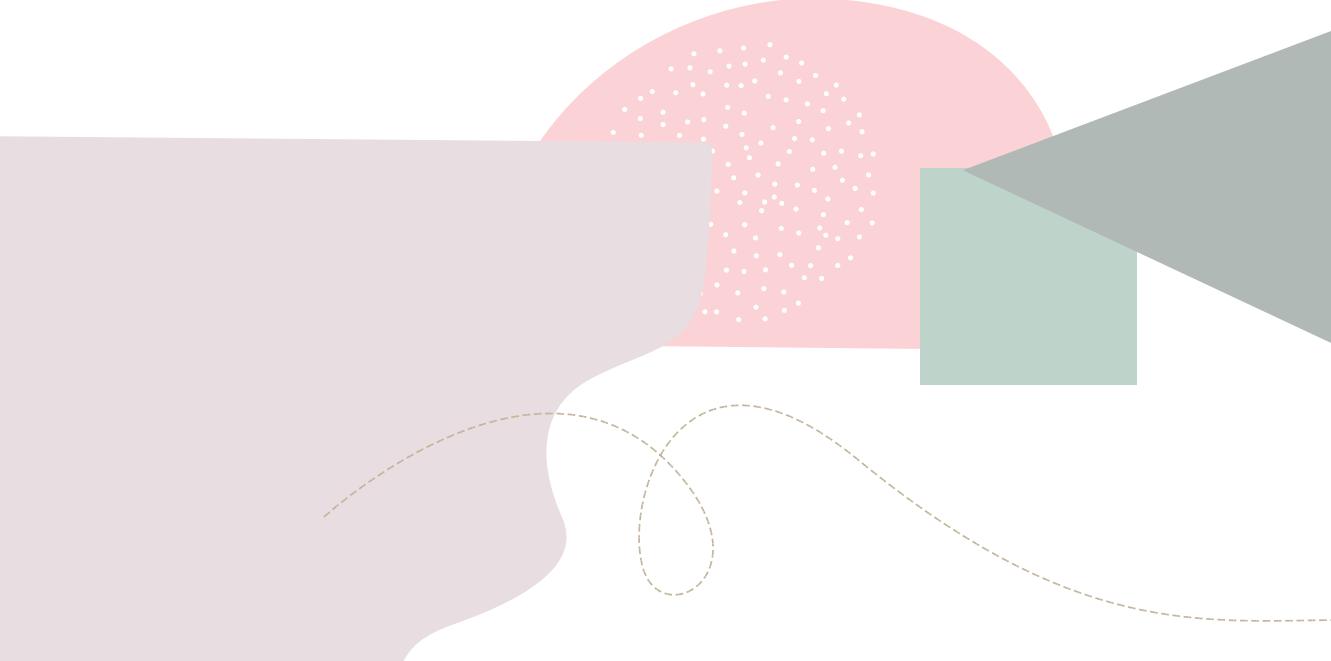
- 
- 1** висвітлювати вузькі питання, що стосуються теми форума, з перспективи власного практичного досвіду або великої кількості пропрацьованої та проаналізованої інформації;
  - 2** пояснювати різні точки зору, перспективи та підходи до питань, які розглядаються;
  - 3** виразно представляти залучених партнерів (до прикладу, на відкриття форума запрошуються представники партнерів або приймаючої локації);
  - 4** завершального акорду – підсумкового слова або розмови.
-



Таким чином, експерти й запрошені гості стають у певному сенсі учасниками форуму, які мають специфічне знання й досвід у певній сфері. В наших програмах ми використовуємо різні підходи.

Наприклад, форум UkraineLab у Івано-Франківську відкривали ключові промови від координаторки, запрошеного експерта та учасника. Налаштовуючи цю роль, зверніть увагу на такі моменти:

- ◆ Що далі, то частіше цікавих спікерок і спікерів можна знайти серед учасників та учасниць вашого форуму – досліджуйте це поле можливостей.
- ◆ Створюйте простори, де кожен, хто має що сказати (тобто має напрацьовані експертні знання у своїй сфері), отримує водночас і можливість для цього (простір, умови, час тощо). Як саме це зробити, дізнаєтесь з розділу «Горизонтальні формати роботи на форумі: робота з потенціалом групи».
- ◆ Якщо запрошуєте гостей та спікерок, приділіть цьому достатньо уваги й часу. Майте чітке розуміння, для чого (про це більше в розділі «Вертикальні формати роботи на форумі: робота з експертизою», сплануйте свій час або час людини в команді для зустрічі, супроводу тощо. Бо форум – це для людей.



## **Синхронізація**

Ми розуміємо, для чого проводимо форум, розуміємо, яка команда потрібна, які функції виконують всі ці люди. З цього моменту починається найскладніше та найцікавіше: як налаштовувати спільну роботу так, щоб не було, як у байці: “а хура й досі там”?



### **Кожне геніальне розподілення зон відповідальності впирається в синхронізацію потреб і дій.**

Одразу скажемо: жодна команда не починає зі старту працювати, як годинник. Можливо, команда твого форуму ніколи й не працюватиме, як годинник. Та це й не є основною ціллю. Важливо, щоб усі потреби форуму були задоволені (читай: щоб у кожен момент було достатньо рук, аби зробити, достатньо очей, аби побачити, достатньо голів, аби зrozуміти: саме зараз щось вимагає реакції). А ще важливе задоволення від роботи після її завершення, хоча це точно окрема історія.

Але як можна хоча б наблизитись до ідеалу, та які засоби для синхронізації людей у різних ролях можна використовувати? Наводимо декілька інструментів, які допомагають у цьому нам. Якщо ти організовувала форуми, напевно, багато що з переліку вже використовуєш.

## **1.**

# **Польові вилазки або поїздки до міста / на місце проведення форуму**

Якщо ми проводимо форум у іншому місті, то робимо від однієї до чотирьох підготовчих поїздок для ознайомлення з контекстом, можливими локаціями, партнерами. Найчастіше до цих поїздок залучені координатори форуму та логістична команда. Так ми досліджуємо плюси та мінуси обраних місць для проведення форума, щоб уникнути ситуацій, коли, для прикладу, через потрібне для роботи розташування стільців зала не зможе вмістити заплановану кількість учасників та учасниць. Навіть якщо проводиш форум у своєму місті, відвідай кожну потенційну локацію, поїж у кожному закладі, де буде організоване харчування. Крім того, модератори та фасилітаторки зазвичай планують свій час так, аби встигнути заздалегідь перевірити робочу локацію та її відповідність до запланованої програми (найбанальніша та найчастіша ситуація, що виникає, якщо цього не зробити: ті, кому не потрібні проєктор та екран, опиняються в залі з можливістю проєктування, а ті, кому вони потрібні, – в кімнаті, де обладнання немає).

## **2.**

# **Онлайн-синхронізація**

Існує багато онлайн-інструментів, які дозволяють узгодити велику кількість завдань у чималій команді. Нам у роботі допомагає загальна мастер-табличка. Вона має вкладку з контактами всієї команди, вкладки, де розписано за днями, що й де відбудуватиметься, хто відповідає за зміст, які є логістичні потреби, хто з логістичної команди відповідає за них, на що варто додатково звернути увагу. Ця табличка є динамічною, а інформація вноситься до неї тоді, коли вона є. Це дозволяє паралельно працювати над різними етапами готовності різних процесів. Всі залучені можуть позначати одні одніх, коли щось треба уточнити. Таку табличку краще запускати від самого початку підготовки. Якщо над нею спільно працювати декілька місяців, то поступово всі звикають використовувати її як основне джерело спільної інформації.

### **3.**

## **Онлайн- чи офлайн-брифінг з командою фасиліторів та модераторок на етапі підготовки форуму**

Незалежно від зони відповідальності, першим кроком у роботі фасиліторів та фасиліторок є стартовий брифінг спільно з координацією та логістичною командою – тут обговорюємо цілі форуму, концепцію, запропонований план. Також пояснюємо умови спільної роботи, відкриті питання та зони відповідальності, кінцеві терміни для пропозиції та фінального формулювання програми. Кількість спільніх брифінгів може бути будь-якою, але на практиці працює один спільний та подальше розведення комунікації за окремими зонами програми.

### **4.**

## **“Рація”**

Щоб під час форуму сповіщати команду про зміни, потреби та необхідну підтримку, можна використовувати інструменти, які працюють за принципом рації: “один говорить – усі чують”. Найпростіше – онлайн-чати. На час проведення форуму можна створити спільний чат усіх зон відповідальності (окрім чати залишаємо на підготовку та завершення), адже іноді люди з різних зон можуть за потреби перемикатися й реагувати на завдання інших.

Також можна скористатися смс-розсилкою. Це надійний інструмент для заздалегідь відомих повідомлень (наприклад: “сьогодні о такій-то годині – спільна командна зустріч”). Він є більш інклюзивним для людей із незручними пристроями або тих, кому технічно складніше перевіряти онлайн-чат.

## **5.**

# **Брифінги та синхронізаційні зустрічі під час форуму**

Обов'язково рекомендуємо зробити стартовий брифінг за день до події. Подальші брифінги можна проводити гнучко, коли виникає потреба, або профілактично, коли зустріч щодня є обов'язковою, щоб переконатися: всі мають необхідну інформацію.

## **6.**

# **Навігація форумом: мобільний додаток або сайт**

Це не тільки важлива репрезентаційна складова твого форуму. Що чіткіше прописана та організована навігація ним (інформація про місця, час тощо надана максимально детально), то менше запитань від учасників та учасниць буде до команди й тим менше часу команда витрачатиме на їхню навігацію. З іншого боку, команда – це такі самі люди, які не завжди можуть тримати все в голові. Тому така програма допомагає орієнтуватися у форумі й команді.

## Last but not least



**Одним із найефективніших  
способів синхронізації  
та налаштування команди  
є зміна ролей**



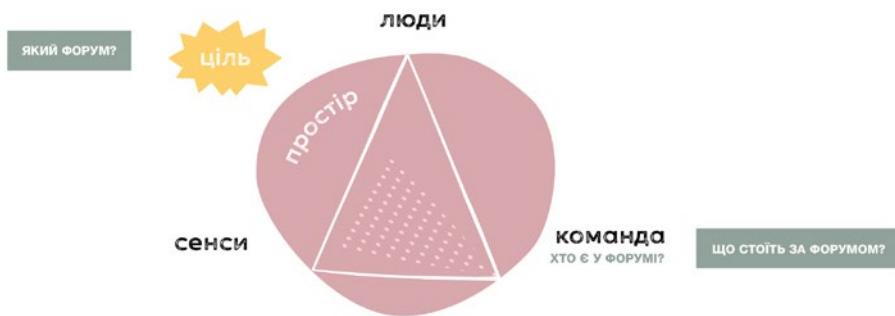
Якщо ти проводиш декілька форумів (а під час одного, можливо, тебе не задовольнила робота певної частини команди), візьми на себе іншу або додаткову роль.

Це дозволить побачити процес ізсередини, краще зрозуміти, що спрацьовує, а що точно треба покращити



# ЯК ЗРОБИТИ ФОРУМ?

Маючи визначену ціль, фундамент принципів та команду із чітким розумінням сфер відповідальності, можна переходити до безпосереднього планування форуму. І хоча цей розділ має послідовну структуру, радимо сприймати його не лінійно, а радше об'ємно, де “Люди”, “Сенси” та “Простір” складаються в загальну картину, ніби частинки одного пазлу.



Для тих, хто працює з груповими процесами, ця фігура та поєднання слів усередині можуть здатися знайомими. Це одна з моделей, якою ми керуємося в підготовці будь-яких освітніх заходів, – тематично центрована інтеракція, скорочено ТЦІ. Ця модель віддзеркалює динаміку міжособистісної взаємодії навколо теми. Її базовим принципом є динамічна рівновага, яку візуально зображають саме як вписаний у коло трикутник, де на вершинах трикутника розташовані елементи “Я”, “Група”, “Тема”, а коло позначає зовнішні умови. Зосереджуючи увагу на конкретній темі, члени групи вступають у міжособистісні взаємодії, впродовж яких поступово уточнюється і прояснюється зміст обговорюваної теми. В результаті такого навчання на основі живого досвіду кожен і кожна осмислює тему у свій власний, неповторний спосіб. Для того, щоб цей процес залишався ефективним, увагу потрібно звертати на всі чотири елементи.

Наприклад, може бути детально спланована програма із запрошеними експертами, але не заплановано час на знайомство учасників та учасниць між собою, тому мережування не вдалося. Або спеціально для форума розроблені нетворкінгові методики, але вже на місці виявилося, що немає технічної можливості їх реалізувати. Навіть такі фактори як відсутність свіжого повітря або доступу до води можуть суттєво вплинути на весь форум. Або ми можемо бути уважними до людей та простору, але ігнорувати процеси, які відбуваються всередині команди.

1. Підхід розробила у 1950-х роках американська психологиня Руфь Кон як метод групової психотерапії. Згодом метод почали застосовувати також для навчальних груп.

Складність ще й у тому, що навіть коли все максимально враховано на етапі підготовки, завжди може піти щось не так у процесі. Один із постулатів ТЦІ говорить про те, що завади мають пріоритет. Наприклад, через вечірку люди не виспалися і не готові сприймати інформацію, почалися ремонтні роботи по сусідству з приміщенням форуму, між учасниками виник конфлікт, який заважає подальшій спільній роботі. Тобто ми не можемо нехтувати обставинами, які заважають повноцінній включеності та роботі групи, а маємо приділити їм увагу. Тому, якщо відчуваєш себе линвоходцем, який ще й намагається жонглювати, нічого незвичайного – ти просто робиш форум.



## Робити форум – ніби ходити по линві та водночас жонглювати

Отже, беручи за основу модель ТЦІ та накладаючи її на процес творення форуму, під рівнем “Я” ми розуміємо команду форуму, під рівнем “Група” – людей, учасників та учасниць форума, під рівнем “Тема” – сенси, тему форума та як з нею працювати. І не забуваємо про простір та зовнішні умови.

Впевнені, що у тебе також є багато власних історій, коли неуважність до котрогось із елементів динамічної рівноваги впливала на весь форум. Згадуючи такі історії, можна й добре посміятися, і нагадати собі ще раз, де можуть чатувати граблі, на які не хочеться знову наступати. І звичайно, запрошуємо детальніше ознайомитися зі змістом цього розділу, де ми говоримо про людей, сенси та простір форума.

# ЛЮДИ

Люди – найголовніше у форумі. Тому розділ про те, як його готувати, починаємо саме з людей, і лише потім переходимо до простору й сенсів. Не дивуйся, якщо, читаючи цей підрозділ, матимеш відчуття *déjà lu<sup>2</sup>*. Ми з'ясовуватимемо поняття різноманіття, конкуперації та мережування, а вони споріднені й походять з одного дискурсу.



## 4.1.1. РІЗНОМАНІТТЯ

В суспільстві тільки й розмов, що про різноманіття<sup>3</sup>. Хоча насправді все досить просто. Різноманіття – це неоднорідність, неоднаковість та несходість, яка існує (та існувала) в усіх сферах життя. Підхід різноманіття стосується не стільки цієї вже наявної неоднорідності, скільки підходу до неї, а саме позитивного ставлення і сприйняття різноманіття “в плюс”. Саме тому поняття різноманіття часто використовують поруч із повагою, толерантністю, а ще – зі свободою самовираження та свободою вибору.

Принципово, що повага й толерантність передбачають прийняття в сенсі безоцінкового ставлення (“ти можеш бути іншим або іншою”), але не означають перейняття як наслідування (“я теж частково стаю такою або таким, як ти”). Кожний та кожна має свободу залишатися в рамках своїх ідентичностей і поглядів, або змінити їх, за бажання. Різноманіття – це простір зустрічі різностей, а не пропаганда чи нав'язування, як це часом тлумачать.

Цей позитивний погляд на різноманіття ґрунтуються на низці досліджень та відкриттів. Їхні результати можна узагальнити так: ефективність різнопорідних груп є або значновищою, або значно нижчою у порівнянні з однорідними групами. А ефективність однорідних груп практично завжди залишається на одному середньому рівні. Це свідчить про те, що різноманіття завжди впливає та може стати як ключем до розвитку творчості та інновацій, так і причиною загострення конфліктів і хаосу<sup>4</sup>. Коли зростає різноманіття, активізується творчість, але тільки за умови якісного управління. Таким чином, підхід різноманіття – це про позитивне ставлення до неоднорідності як до потенціалу, а також про конкретні інструменти для управління та фасилітації цього різноманіття.

<sup>2</sup>: Déjà lu (франц.) – “уже читав”, “уже читала”.

<sup>3</sup>: В українському фаховому контексті для цього поняття використовують декілька синонімів: різноманіття, розмаїття, різноманітність, багатоманіття. Заради зрозумілості, ми в усюму тексті використовуватимемо лише один варіант.

<sup>4</sup>: Детальніше можна дізнатися в посібнику для фасилітаторів у сфері освіти активної громадськості “Динаміка різноманіття: як реалізувати потенціал різноманіття під час тренінгу” (Хайке Фарун, Еліза Сковрон, Нільс-Ейк Цимерман): <http://insha-osvita.org/wp-content/uploads/2015/12/Diversity-Dynamics.pdf>.

## **◆ То все ж таки різноманіття – це добре чи аж надто небезпечно? Правильні обидві крайнощі. Щоб якісно розкрити потенціал різноманіття, потрібна якісна фасилітація.**

Різноманіття на форумах повністю корелює з усім вище сказаним. Адже:

- ◆ РІЗНОМАНІТТЯ ГРУПИ є НЕМІНУЧИМ ТА ОРГАНІЧНИМ – ПИТАННЯ ЛІШЕ В ЙОГО ІНТЕНСИВНОСТІ;
- ◆ ФОРУМИ є ПРИРОДНИМ МІСЦЕМ ЗУСТРІЧІ РІЗНОСТЕЙ – ПИТАННЯ ЛІШЕ В ТОМУ, ЯК ФАСИЛІТУВАТИ ПРОЦЕСИ ЦИХ ЗУСТРІЧЕЙ.

Тож як фасилітувати різноманіття, аби воно дійсно створювало додану цінність і було конструктивним підґрунтям для колективної креативності? Адже недостатньо лише сформувати різноманітну групу, зачинити двері й очікувати видатних результатів. Нижче надаємо декілька рекомендацій.

### **Прийняти свідоме рішення**

На практиці ми спостерігаємо різні формати управління різноманіттям. Дехто не знає, що це, й жодним чином не застосовує цей підхід у роботі. Інші фактично практикують управління різноманіттям, але несвідомо, інтуїтивно та фрагментарно. Треті можуть формально застосовувати методи підтримки різноманіття, але на рівні ставлення та цінностей транслювати зовсім інші й навіть протилежні сигнали групі. Є й такі, хто намагається працювати з цим підходом свідомо та цілісно, не боячись його викликів.

Дієвість підходу різноманіття зумовлена, передусім, ставленням та починається на ціннісному рівні, а не з ознайомлення з методами. Підхід потребує системної роботи, яку варто починати зі свідомого рішення та розуміння, що це всерйоз і надовго.



## Різноманіття – це всерйоз і надовго.

### Задавати тон

Дослідження управління різноманіттям (diversity management) свідчать про те, що вкрай важливе значення має ставлення лідерів чи лідерок. У контексті форуму це – ініціатори, ключові спікерки та фасилітатори. На практиці група несвідомо віддзеркалює та відтворює модель поведінки фасилітаторської команди.

Тож тут (як і в багатьох інших випадках) варто починати з себе. Спершу потрібно дослідити власні звички та осмислити ті ментальні моделі, які заважають прийняти різноманіття або сповільнюють це прийняття. А потім можна (і варто) відчути себе рольовою моделлю і власною поведінкою, мовою та рішеннями започатковувати (або ж підтримувати) “моду” на різноманіття на форумі.

### Розвивати емпатію

“Емпатія – це співпереживання. Це вибір, і до того ж вибір, що робить нас уразливішими. Щоби встановити зв’язок із тобою, мені потрібно встановити зв’язок із тим усередині мене, кому відоме це відчуття,” – так описила емпатію дослідниця Брене Браун. Емпатія дозволяє зрозуміти інших людей, довіряти їхньому досвіду. Вона є однією з передумов того, що підхід різноманіття щиро та свідомо реалізується. А це, своєю чергою, потребує постійної глибинної роботи над собою та усвідомлення, що простір різноманіття – це й простір вразливості.

Одним із основних завдань команди форуму є сформувати такі відносини довіри в групі, у яких можливо чесно обмінюватися досвідом та формувати спільні дорожні карти на майбутнє. Основою довіри є емпатія, що вможливлює складні та глибокі обговорення. При цьому варто розвіяти один стереотип: формування емпатії не завжди означає зустріч для групової терапії, коли одні діляться найболіснішими спогадами, а інші заспокійливо плескають їх по плечах. У нашому розумінні формування емпатії означає відкритість, буття собою та чесність, які сприяють обміну доречними історіями і прикладами з власного досвіду та визнанню власних помилок. І саме ініціатори та фасилітаторки форуму можуть від самого початку практично це втілювати, задаючи тон спільноти роботи.

## **Залучати інших та поважати знання інших**

Це залучення може виглядати по-різному. Наприклад, можна запросити людей ззовні, що не є частиною постійної команди, до формування програми та організації форуму. Це можуть бути місцеві партнери, учасниці та випускники ваших проектів, волонтери з-за кордону тощо. Також можна (і треба!) залучати й надавати підтримку так званим “учасникам-співфасилітаторам”. У групі трапляються дуже активні люди, які добре знаються на темі, хочуть поділитися знаннями з іншими та мають природну потребу у визнанні й увазі. Така співфасилітація проявляється стихійно та може бути непродуктивною, якщо фасилітаторська команда сприймає її як порушення порядку або навіть конкуренцію. Та за умови адекватного ставлення до знань групи (та власних знань) і належної організації процесу, співфасилітація може надати учасникам та учасницям достатнього простору, щоб зробити свій внесок у форум.

## **◆ Поважайте знання інших не менше за свої знання. І ви побачите, як на форумі почнуть відбуватися дива.**

### **Серйозно ставитися до принципів спільної роботи**

Ці принципи – їх частіше спрощено називають “правилами форуму” – є саме тим захисним механізмом, що допомагає групі почуватися безпечно та відтворювати почуття довіри. При цьому принципи спільної роботи одночасно є і головним болем фасилітаторської команди, адже їх формування спільно з групою займає багато часу та має формальний характер, а виконання залишає бажати кращого. Ще більшим викликом є спільне формування принципів роботи у великих групах на форумах. І тут можна запропонувати два рішення: або формувати їх у менших групах та в якісному дискусійному процесі, або запропонувати групі сформульовані вами правила ще до початку форуму. Останнє, до речі, за нашим досвідом, є досить ефективним рішенням – адже на самому початку ми пропонуємо групі більш зрозумілий та безпечний простір, а можливості залучення та впливу на форум компенсируються пізніше за допомогою інших партисипативних практик. Власне, в цих принципах спільної роботи можна одразу артикулювати ті рамкові поради, які є необхідними для реалізації позитивного потенціалу різноманіття.

В будь-якому разі радимо звернути увагу на формулювання цих принципів. Уникай декларативних висловів із посиланням на цінності (на кшталт “поважати одні одних” та “бути активними”) і деталізуй натомість конкретними моделями та порадами (на кшталт “не використовувати мову ворожнечі” або “казати, коли є що сказати”).

## Фасилітувати відкрито

Існує думка, що дискусію можна фасилітувати двома способами. Цілеорієнтований спосіб заохочує групу до пошуку певного твердження, визначеного заздалегідь, чи досягнення результата. А відкрита дискусія (або ж дискусія, орієнтована на процес) сприяє обміну, який і становить її мету. Другий спосіб більш вимогливий до модератора чи модераторки, особливо у спробі врівноважити різні погляди. При цьому він пропонує більше можливостей для розкриття різноманіття в групі.

## Використовувати учасницькі (партисипативні) методи

Існує ціла низка методів, які націлені на горизонтальний обмін знаннями та досвідом усередині групи. Більш детально про них ми розкажемо в розділі «Горизонтальні формати роботи на форумі: працюємо з потенціалом групи». Тут лише перерахуємо декілька методів і технік, які використовуються, коли є потреба провести партисипативну роботу в групі:

- BarCamp
- Відкритий простір *Open Space*
- Світове кафе *World Café*
- Пошук майбутнього *Future search*
- Планувальний осередок  
*Planning Cell*
- Навчальні сесії за принципом  
“рівна-рівному” *Peer-teaching*

## Не ігнорувати стигматизацію

Групова динаміка влаштована таким чином, що в кожній групі буде спрацьовувати так званий ефект чорної вівці. Він полягає в тому, що члени групи сприймаються більш поляризовано, ніж люди ззовні групи. Це означає, що “позитивний” член групи (тобто, той чи та, що виконує норми групи та сходиться з нею за принциповими параметрами) сприймається в групі більш позитивно, ніж такий самий “типаж” ззовні. Це також означає, що “негативний” член групи (той чи та, хто помітно відрізняється та “випадає” з групи) сприймається всередині групи значно більш негативно, ніж якби він чи вона не належали до неї. Тобто, всередині групи все проявляється більш виражено та поляризовано – як прийняття та повага, так і неприйняття та зневага.

Одна або декілька “чорних овець” є в кожній групі. Ця роль дуже гнучка, вона може “кочувати” між різними особами в різних групах та контекстах. Сам факт наявності “чорної вівці” є природним, небезпека виникає лише тоді, коли ця різність призводить до виключення та стигматизації<sup>5</sup> цієї людини чи людей. Фасилітаторки з достатньою експертізою в груповій динаміці відстежують такі випадки та на ранніх етапах пропонують учасникам та учасницям з ризиком стигматизації більше можливостей для включення та посилення їхньої ролі в групі.

Часом ситуація виходить з-під контролю, і тоді час застосувати ініціаторів чи організаторок форуму. При цьому важливо звернути увагу на два аспекти. Перше: як ініціатор форуму ти несеш відповідальність за безпечність простору, але не за відчуття учасників та учасниць. Не бери на себе роль рятівника, не приєднуйся до жодного табору, захищай правила та принципи, а не особистостей. Друге: спробуй вирішити конфлікт в індивідуальних розмовах чи малих групах з тими, кого він стосується, а групове обговорення залишай як метод на крайній випадок. Досить часто починають саме з винесення ситуації на групу з надією колективного навчання з ситуації. На практиці такі колективні кризові розмови часто не є ефективними: не завжди стосуються всієї групи, потребують вдумливої обережної фасилітації, мають великий ризик травмувати тих, кого ця ситуація зачіпає найбільше.

**Захищай правила та принципи,  
а не особистостей.**

---

<sup>5</sup>. Соціальна стигматизація (грец. “стигма” – тавро) – це негативне виділення групою або суспільством особи за певною ознакою, що веде до групових стереотипних реакцій на цю особу.

Окрім загальних принципів управління різноманіттям, існують ще три досить принципові аспекти, які можуть кардинально змінити твій форум.

## 1. Як добирати учасників: добір із позитивною дискримінацією vs хаос

Те, наскільки різноманітною буде група форуму, вирішується задовго до початку набору учасників та учасниць. Це стається в той момент, коли обрано модель формування групи та добору людей. Наступні дві моделі актуальні для ситуації, коли твій форум некомерційний і має джерела фінансування для забезпечення участі певної кількості людей.

Однією з класичних моделей є добір за зголошеннями й мотивацією. В цьому випадку всі потенційно зацікавлені в участі надсилають організаторам заявки за певною формою, які потім обираються за певними критеріями. І тут починається найцікавіше: які критерії та хто обирає. Принципово важливим є чітко прописати ці критерії і долучити до процесу добору людей, які не є частиною твоєї команди, але знаються на відповідному тематичному полі. Не дозволяй власним уявленням та упередженням обрати занадто однорідну групу – а це точно станеться, якщо до процесу добору не залучити “свіже око”. А прописуючи критерії, дозволь собі трохи (а, може, й не трохи) affirmative action або ж позитивних дій – переваг для груп, репрезентацію яких хотілося б посилити як на форумі зокрема, так і у відповідному тематичному полі загалом. Водночас перевір критерії і на наявність непозитивної дискримінації: наприклад, чи немає вікових або регіональних обмежень, що фактично – зайві та необґрунтовані.

Хронічний недолік цієї моделі – це явна гомогенність учасників та учасниць і неповне використання потенціалу різноманіття. Бо інструмент заявки обмежений: не всі можуть писати переконливо, а ті, хто вміють, не обов'язково є тими, кому цей форум дійсно потрібний. Не забуваймо і про так званих “подієвих туристів”, які професійно пишуть заявки та їздять з форума на форум без визначеного інтересу до певної теми та без реальних планів перенести отримані знання у свою діяльність. Цієї “пастки знайомих облич” можна принаймні частково уникнути за допомогою нестандартних запитань у заявці, чітких критеріїв та зовнішнього погляду під час добору.

Другою – і також не менш класичною – моделлю є вільна реєстрація за принципом “first come, first serve” (тобто включення до списку учасників та учасниць певної кількості осіб, які зареєструються першими). В цьому випадку частіше за все передбачений або незнаний реєстраційний внесок, або ж самостійне покриття

частини витрат, пов'язаних із участию. Реєстраційний внесок не стільки наповнює бюджет заходу, скільки є перевіркою потрібності форуму для того, хто реєструється, та мотиватором до більш свідомої участі в сесіях. В цій моделі можна також передбачити окрему заявку на "стипендію", яка покриє вартість квитка або звільнить від сплати реєстраційного внеску, – таких стипендій можна виділити певну кількість, залежно від бюджету форуму, й у такий спосіб зробити його більш інклюзивним для учасників та учасниць в різних економічних ситуаціях.

Ця модель створює більше простору для хаосу або випадкового набору людей, але з точки зору різноманіття часто виграє. Група твого форуму формується органічно та віддзеркалює мотивацію навчатися й поточний стан саме у твоєму тематичному полі. Часто буває так, що ця модель навіть допомагає зrozуміти та картувати поле стейкхолдерів і зацікавлених у нових, інноваційних та міжсекторних темах, для яких важко точно визначити цільову аудиторію. Зі свого досвіду можемо поділитися, що найцікавіші, найрізноманітніші та найумотивованіші групи для форумів найчастіше формувались саме завдяки цій моделі, коли закладено особистий внесок за участь.

## 2.

### Мова має значення: гендерно чутлива та загалом чутлива мова

Мова формує світогляд і правила гри. Вона може стати потужним засобом непрямої дискримінації, за допомогою якого можна тиснути або підкреслювати панівне становище певної групи. А може бути сильним інструментом для її зміцнення та посилення. Тобі вирішувати, до якої міри потрібно користуватися гендерно-нейтральними й орієнтованими на різноманіття термінами під час форуму. Разом із тим, не забувай про їхню силу та несвідомий вплив на стосунки між людьми. Чутливе мовлення – це не стільки про політичну коректність та хороший тон, скільки про звичайну порядність та мову для об'єднання й рівноваги. Чутливе мовлення – це не лише про фемінітиви або граматичний рід, але й про те, щоб:

- ◆ чітко розділяти факти й судження;
- ◆ уникати будь-яких упереджених або стереотипних висловлювань;
- ◆ не допускати зверхнього тону або перебільшеної уваги до людей з інвалідністю або до інших груп;
- ◆ не згадувати про вік, сексуальну орієнтацію, віросповідання чи політичні погляди в тих контекстах, де ця інформація не є важливою.

Це не означає, що треба забути про гумор. Гумор часто стає рятівним кругом та об'єднує. Лише він не має будуватися на приниженні або поширенні стереотипів.

### 3.

## Матеріали, кейси, локації: що різноманітніше, то краще

Нарешті, готуючись до форуму, свідомо обирай робочі матеріали, кейси та локації, які говоритимуть про різноманіття, не називаючи його експліцитно. Наприклад, це може стосуватися локацій для field visits (“польових візитів”), вибору соціального підприємства для послуг кейтерингу, фахультативного показу фільму ввечері або ж різноманіття в складі промовиць і промовців. Те, як ти робиш форум та який із декількох пропозицій надаєш перевагу, вже формуватиме (або ні) культуру різноманіття в групі.

Отже, різноманіття – це рамкова модель, яка охоплює низку інструментів, але також це – підхід і ставлення. Різноманіття – це не завжди про позитивні емоції чи фото різних людей, які посміхаються та обіймаються. Натомість це підхід, який потребує щоденної копіткої роботи над собою та саморефлексії. Врешті-решт, різноманіття – це радше довгий шлях, а не тільки пункт призначення. Бажаємо тобі натхнення й терпіння на цьому шляху та рухаємся далі до конкупації.



## 4.1.2 КОНКОПЕРАЦІЯ

Бути частиною спільноти, співпрацювати та мати можливість робити свій внесок, – за підходом ненасильницького спілкування, все це належить до універсальних потреб людини<sup>6</sup>. На якість нашого життя та продуктивність істотно впливає те, наскільки ми зауважуємо ці потреби в собі і наскільки ефективно можемо задовільнити їх.

Якщо говорити про взаємодію між людьми або організаціями, можна уявити дві протилежні стратегії – конкуренцію та кооперацію. Кажуть, неможливо дати однозначну оцінку, яка з них краща. Але точно можна сказати, що жорстка конкуренція дедалі менше вписується в сучасний комплексний та взаємопов'язаний світ, тому парадигма сили рідше виявляється ефективною. Проте, конкуренція має важливий елемент змагання, який заохочує творити інновації, підвищувати якість та, інакше кажучи, тримати себе в тонусі.



### А що, як не обирати, а поєднати ці дві стратегії

Ще на початку ХХ століття в бізнесі з'явилося поняття конку突如其来 (англ. coopetition) як поєднання конкуренції та кооперації. Ширше його почали вживати лише у 1990-х роках. Ло Ядонг у книзі “Coopetition in International Business” 2004 року розглядає конку突如其来ю як “слабко пов’язану систему, в якій агенти мають певну взаємозалежність, не втрачаючи при цьому своєї організаційної відособленості”. Адам Бранденбург’єр з Гарварду і Баррі Налебуфф з Єльського університету у своїй книжці “Co-opetition” визначають конку突如其来ю як “метод, який виходить за рамки старих правил конкуренції та кооперації, щоб поєднати їхні переваги”. Використовуючи аналогію з пирогом, можна сказати, що конкуренція – це змагання за кожен шматок пирога, кооперація – поділ пирога, щоб з’єсти його разом, а конку突如其来 – це приготування більшого пирога.

Стратегія конку突如其来ї в бізнесі передбачає використання математичних моделей, які допомагають візуалізувати ситуацію, в якій співпраця між конкурентами принесе користь усім гравцям і допоможе розширити ринок. Появі прикладів конку突如其来ї в бізнесі

6. <https://www.cnvc.org/training/resource/needs-inventory>

сприяли прориви в інформаційно-комунікаційних технологіях та розвиток внутрішніх і зовнішніх мереж великих компаній. Наприклад, Гарвардський університет і Массачусетський технологічний інститут об'єдналися й створили EdX, некомерційну організацію, яка пропонує безкоштовні онлайн-курси. Конкуренти Kindle/Amazon і iPad/Apple 2007 року уклали угоду про розповсюдження електронних книг Amazon за допомогою програми iPad-Kindle, що дозволило одній зі сторін отримати ширший ринок, а іншій – стати більш повноцінним контент-провайдером. А якщо поглянути на блогосферу, яка продовжує стрімко розвиватися, то часто трапляються колаборації, коли декілька блогерів чи блогерок зі схожою цільовою аудиторією об'єднуються для того, щоб отримати більше підписників.

## Але як поняття конкуперації застосовується ширше, зокрема, в громадському секторі?

Варто почати з того, що з одного боку, “конкуренція” є свого роду небажаним словом у громадському секторі, бо ж “робимо спільну справу”, “нам немає чого ділити”. Але з іншого боку, зростає кількість організацій і якість послуг та програм, а за час та увагу людей доводиться змагатися – адже вони обмежені. Більш гнучкі правила гри в громадському секторі дозволяють вільно обирати відповідні сучасному світові форми взаємодії. Адже перевагу дають не ті ресурси, якими володієш, а ті, до яких маєш доступ. Тобто що далі, то частіше замість того, щоб напряму керувати ресурсами чи можливостями, можемо використовувати платформи для доступу до технологій, інформації або талантів. Тому бути частиною спільноти важливіше, ніж одноосібно володіти ресурсами чи можливостями. А здатність до інновацій – шляхом вдосконалення наявних продуктів або створення нових – має вирішальне значення для успіху. Тому збільшення можливостей співпраці не тільки розвиває одну організацію, але й покращує ситуацію в усьому секторі.

Отже, конкуперація дає конкретні переваги: допомагає виявляти нові можливості, ефективно відповідати на загрози та адаптуватися до постійних змін, сприяє розвитку не лише окремих гравців, а й усієї екосистеми.

## ◆ Конкоперація має наступні передумови:

- 1.** Взаємодія повинна мати ціль. Співпраця заради співпраці не працює.
- 2.** Взаємодія має створювати цінність, причому не тільки для команди, але й для кожної людини індивідуально: так усі відчувають свою частку в кінцевому результаті.
- 3.** Відкритий діалог, вміння вести дискусію та давати зворотний зв'язок. Не тільки агресивність, але й надмірна ввічливість та неможливість чесно говорити про проблеми можуть перешкодити ефективній взаємодії.
- 4.** Мінімальна забезпеченість ресурсами. Якщо організації не мають жодних засобів до існування, важко говорити про довіру та співпрацю. Потрібне мінімальне відчуття власної безпеки.
- 5.** Адаптивність системи – щоб кооперуватися, твоя організація як система має вміти змінюватися. Така адаптивність можлива за умови розуміння природи організації та того, що має залишатись незмінним.

Конкоперація не завжди проявляється конкретною взаємодією. Якщо ми маємо змогу відкрито спостерігати за успіхами та проблемами одні одних, це впливає на наші орієнтири розвитку, дозволяє перевімати позитивний досвід, уникати помилок, які вже зробили інші. Як результат – це змінює нашу робочу культуру та підвищує якість роботи.

Кatalізатором саме цього процесу, на нашу думку, може бути форум – майданчик не тільки для конкуперації, а й глибокої трансформації робочої культури.

Прикладом може бути форум UkraineLab – програма, яку Інша Освіта розпочинала 2015 року з метою “зшити країну”, створивши фізичний та віртуальний майданчик для зустрічі й побудови довіри між активними гравцями зі сфер культури, громадського та державного секторів. Парадигма конкуперації – частина культури UkraineLab, що стало можливим завдяки декільком факторам:

- 1) Конкретна ціль.** Учасники та учасниці кожного форуму UkraineLab розбирали певну тему глибше та виходили на новий виток спіралі її розуміння: культура й суспільство у (пост)кризові часи, розвиток громад, розмаїття проявів активізму, роль громадянського суспільства в побудові миру, сталий розвиток. Щоразу взаємодії вибудовувалися навколо конкретної теми та спільної мети.

**2) Захищений простір.** Можливість говорити про свої помилки, бути собою і мати впевненість, що це буде добре сприйнято. Якщо люди бачать, що ініціатори форуму грають за цими правилами, вони приєднуються. Якщо це гра на довіру та кооперацію, на те, як використовувати ресурс разом, вони починають грати за цими правилами.

**3) Адаптивність.** Кожен наступний форум враховував досвід попереднього і підлаштовувався до потреб учасників та учасниць, місцевого контексту й потреб суспільства в цілому. Водночас залишалася орієнтація на культуру конкуперації та різноманіття.

Як створити простір, який народжує та розвиває конкуперацію?  
Ось два методи, які ми використовуємо.

## Методика LinkLab

це адаптований формат презентацій  
організацій, проектів та інструментів  
для громадянського суспільства.

Методика працює на досягнення відразу декількох цілей. Коли одні учасники й учасниці презентують свої організації та хороши практики, інші мають змогу побачити орієнтири щодо якості, інноваційності, творчих рішень. Разом із тим, стимулюється діалог та подальше дослідження можливостей співпраці. Тобто LinkLab дозволяє поєднати важливі аспекти для конкуперації – конкуренцію, що стимулює, та кооперацію, що об'єднує.

Окрім цих двох аспектів, залежно від цілей твого форуму, тематики та інших аспектів, LinkLab можна більше фокусувати на певному завданні:

## Як це організувати?

Після завершення формування списку учасників форуму оголошується реєстрація на LinkLab.



**ВАЖЛИВО:** краще відразу задати тему або ключові питання. Це допоможе спікерам та спікеркам розставити акценти в презентаціях, а всім іншим краще структурувати досвід, отриманий під час LinkLab.



Кількість паралельних презентацій залежить від кількості людей та можливостей приміщення. Ось як може виглядати розклад LinkLab:

Вступ із  
представленням  
формату  
та навігація  
простором  
**10 хвилин**

Перша лінійка  
четири паралельні  
презентації  
**30 хвилин**

Перерва  
**15 хвилин**

Друга лінійка  
четири паралельні  
презентації  
**30 хвилин**

Третя лінійка  
четири паралельні  
презентації  
**30 хвилин**

Перерва  
**15 хвилин**

Четверта лінійка  
четири паралельні  
презентації  
**30 хвилин**

Логіка розкладу презентацій може бути різною. Наприклад, кожна локація може відповідати певній сфері, мати свою назву. Це допомагає аудиторії визначитися з пріоритетами. Окремою локацією можна робити публікації та промоційні матеріали – своєрідну бібліотеку, яка працює весь час, і до якої можна зазирнути, якщо не зацікавить жодна з презентацій.



**ВАЖЛИВО** залишати перерви між лінійками. Після того, як ми припинили планувати хвилина до хвилини, формат “задихав”. Учасники та учасниці відразу після презентації могли обмінятися контактами чи ідеями, про щось домовитися. Або навпаки – побути наодинці і перезавантажитися. Хоча часто виникає спокуса максимально наповнити розклад презентаціями, не радимо жертвувати цим вільним часом.

#### Приміщення:

кожна локація має бути достатньо відокремлена, щоби презентації не заважали одна одній, і водночас локації не мають бути надто віддалені, бо люди туди просто не дійдуть. У найбільш прохідному місці варто розмістити розклад, профілі організацій або іншу важливу для всіх інформацію. Зазвичай це стає ще одним неформальним майданчиком для спілкування. Варто забезпечити зрозумілу навігацію, розвісити розклад LinkLab на кожній локації.

#### Модерація:

важливо стежити за вчасним початком кожного блоку. Людей, які продовжують спілкування, м'яко запрошувати продовжувати в іншому місці. На кожній локації має бути людина, що опікується технікою та слідкує за часом. Презентації варто завантажити заздалегідь, а також перевірити всю техніку, бо технічні затримки можуть істотно вплинути на динаміку.

Після LinkLab, за згоди учасників і учасниць, можна надіслати презентації та інші матеріали.

## Ніч невдач

Ідея того, що важливо говорити про помилки, не є новою. Але й не є такою, яку масово використовують. Обираючи між тим, чи запросити харизматичну людину, яка розкаже успішну та натхненну історію, чи харизматичну людину з неуспішною історією, ми природно можемо схилятися до першого, що й бачимо в більшості подій, які відбуваються в Україні.

Одними з тих, хто розмови про невдачі організували у світовий рух (наразі 304+ міста та 80+ країн), є ініціатива *Fuckupnights.com*. За користування цим брендом потрібно заплатити, за що отримаєте супровід щодо формату, змісту та підготовки спікерів. Але якщо ви не плануєте регулярно проводити Fuckup nights, скоріш за все це не буде виправданим.

Незалежно від того, в якому форматі ви говорите про невдачі, падіння, помилки та як це називаєте, – це особливий та корисний досвід, який ми випробували вперше 2017 року на форумі UkraineLab у Херсоні. Після цього в нас майже вимагають повторювати цей формат ще і ще та зробити “Форум неуспіху”.

Люди говорять про проблемні ситуації у своїй діяльності, які мали значний вплив та з яких вони винесли конкретні уроки. Слухачі впізнають себе в цих історіях та відчувають більшу причетність до досвіду доповідача чи доповідачки. Це сприяє відкритішим розмовам про помилки, про досвід роботи з ними. І створює атмосферу, де вчитися спільно стає приємніше, легше та продуктивніше, адже тут заведено говорити про те, що виходить, а що ні.

### Як це організувати?

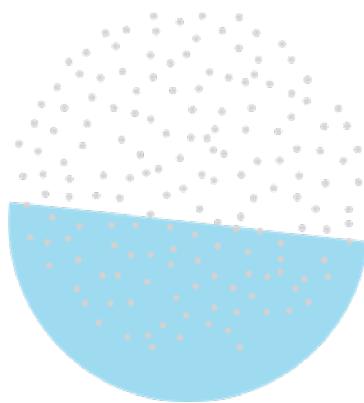
Визначся з форматом (час, місце, кількість і тривалість історій, аудиторія).	Надішли учасникам і учасницям форуму запрошення розказати свою історію в конкретні часові рамки та з конкретними висновками. *	Сформуй програму заходу та запроси аудиторію; додай цю подію до програми форуму.
--	---	--

\*

Найпродуктивніше створити форму, яку всі охочі можуть заповнити, зазначивши тему, короткий зміст, запитання, підтвердження щодо ознайомлення з форматом та часом, контактні дані. За організаторами завжди можна залишати право на додаткові питання/доопрацювання кожної пропозиції разом із доповідачем, а також відмову включити історію до програми, якщо пропозиція не відповідає формату або цілям події.

---

Локації для ночі невдач можуть бути різними, але важливо, щоби простір сприяв розслабленій атмосфері. У підготовці місця та програми радимо орієнтуватися скоріше на атмосферу стенап-виступів, аніж повчальних лекцій. Відповідно модерація має бути живою, із додаванням гумору або взаємодії з учасниками та учасницями, проте також важливо слідкувати за часом та настроєм аудиторії, аби формат лишався динамічним.





## 4.1.3 МЕРЕЖУВАННЯ

Коли говоримо про форум або конференцію, ледь не перша асоціація, що спадає на думку, – мережування. Декого це змушує зіткнитися некомфортно та шукати на заходах знайомі обличчя, як рятівні кола. А у декого запалюються очі та вмикається азарт встановлювати нові рекорди за кількістю візитівок чи запрошень до друзів у соцмережах. Але часто в ситуаціях вимушеної нетворкінгу втрачаємо розуміння, навіщо це робимо. Мережування для мережування не працює. Воно повинно мати ціль, для якої ми об'єднуємося в мережу.



### **Мережування або нетворкінг<sup>7</sup> – вибудова персональної мережі контактів, налагодження зв'язків та обмін інформацією для подальшої співпраці та/або спільногопошуку відповідей на виклики.**

В сучасному розумінні поняття нетворкінгу з'явилося 1969 року разом із теорією “шести рукостискань”<sup>8</sup>. Але очевидно, що це стосується не лише збільшення кількості знайомих та розгалуження мережі. Особисті зв'язки допомагають накопичити соціальний капітал, який формується, коли люди взаємодіють. Світовий Банк визначає соціальну згуртованість як вирішальний фактор у процесах стійкого людського та економічного розвитку та скорочення масштабів бідності<sup>9</sup>. За визначенням Френсіса Фукуями, “соціальний капітал – це норми, неформальні норми або цінності, які роблять можливими колективні дії в групах людей.

7. Від англійського networking, що означає налагоджувати знайомства, зв'язки, утворювати мережі.

8. Теорія Стенлі Мілгрема та Джейффрі Треверса, згідно з якою будь-яка людина знайома з будь-якою іншою, в середньому, через шість своїх інших знайомих.

9. <http://siteresources.worldbank.org/INTSOCIALCAPITAL/Resources/Social-Capital-Initiative-Working-Paper-Series/SCL-WPS-24.pdf>

Це може бути як мала група, що складається з двох друзів, які, наприклад, допомагають одне одному переїхати на іншу квартиру, або велика група, скажімо, корпорація, а в деяких випадках і суспільство в цілому.”

Тому, коли говоримо про мережування на форумі, уявляємо нитки, які зшивають тканину. Інакше кажучи, особисті зв’язки, які допомагають зшивати суспільство на основі довіри та взаємної підтримки.



## Що ж відбувається, коли цих ниток багато і вони сильні?

Тобто що отримуємо завдяки ефективному мережуванню? По-перше, можливість чути різні думки, що є своєрідною профілактикою обмеженості сприйняття світу. По-друге, можемо оперативно отримувати відгуки на свої ідеї та поширювати хороші практики. І нарешті, завдяки сильним особистим зв’язкам отримуємо ресурс для швидшого вирішення найрізноманітніших задач, можливість рости поряд із іншими людьми та спиратися у розв’язанні проблем одні на одних. А це значно підвищує шанси ініціатив та організацій на сталий розвиток.

І хоча побудова особистих зв’язків – органічна частина нашого соціального життя, на форумах ми створюємо додатковий простір для мережування, аби стимулювати цей процес та забезпечити відповідність цілям учасників та учасниць.

Говорячи про організацію нетворкінгу, можемо уявити дві крайні точки. Перша – просто зробити перерву на каву довшою, і люди самі познайомляться та поспілкуються. Друга – нетворкінг має бути максимально чітко організованим та розписаним покроково. Обидва ці варіанти можуть спрацювати, як і безліч інших між цими полюсами. Все залежить від того, хто і навіщо зібралися на форумі, і відповідно, які цілі має мережування.

Перш ніж з’ясуємо особливості мережування для кожного типу форуму, розгляньмо загальні передумови ефективного нетворкінгу.

### Формування достатньо різноманітної групи.

Важливо залучати людей з різним досвідом, із різних сфер. У такому випадку тема форуму стане точкою перетину та майданчиком для формування чи реалізації спільніх цілей. Як це забезпечити на практиці, дивись у розділі “Різноманіття”.

## **Врахування особливостей динаміки групи.**

У перший день важливо познайомити учасників та учасниць на різних рівнях – особистому і професійному. Якісне знайомство або його відсутність може сильно вплинути на подальшу динаміку та ефективність мережування. Детальніше про динаміку групи дивись у розділі “Такі однакові форуми”.

## **Забезпечення структурі та зрозумілих “правил гри”**

Якщо простір структурований, принципи, за якими ми співпрацюємо, зрозумілі та реалізована потреба в ясності, ми можемо довіритися процесу та зосередитися на цілях та людях навколо.

## **Створення атмосфери**

Коли люди бачать, що їм тут раді, не відчувають тиску й мають можливість бути собою та рухатися у своєму темпі.

Отже, у підготовці форуму та компоненту мережування важливо враховувати ці принципи. Але для кожного типу форуму є свої особливості або акценти, на що варто звертати увагу.

### **Форум знань**



## **Що ми знаємо? Як ми взаємодіємо після форуму?**

У мережуванні під час форуму знань акцент має бути на дослідженнях сфер експертизи учасників та учасниць. Розуміння, чим я можу бути корисною чи корисним іншим та чого можу навчитися від них, дає шанс значно помножити навчальний ефект. Адже в такому випадку процес навчання не обмежуватиметься навчальними блоками форума, а дасть змогу завдяки особистому спілкуванню отримати додаткові знання.

Також на цьому форумі принципово важливо мати спільну рефлексію з елементами мережування в завершальній частині заходу. Це потрібно, щоб зрозуміти, як ми перетворимо накопиченні знання та компетенції в конкретні дії.

## Форум-ярмарок



## Що ми робимо?

У мережуванні під час форуму-ярмарку акцент має бути на картуванні наявних гравців поля та їхньої діяльності. Важливо забезпечити простір не тільки для знайомства окремих людей, а й скласти загальне уявлення про стан ринку або конкретної сфери. Скоріше за все, мережування на форумі-ярмарку супроводжуватиме візуалізація наявних даних.

Також є сенс використовувати відкриті формати із залученням зовнішніх учасників та учасниць, що дасть змогу тим людям, які беруть участь у форумі, отримати зворотний зв'язок та залучити нову аудиторію чи партнерів.

## Форум-компас



## Як ми робимо? Хто ми?

У мережуванні цього типу форуму акцент не стільки на тому, що ми робимо, а як це робимо. Важливим є знайомство на особистому рівні та налаштування на спільну роботу. Адже однією з основних цілей цього форуму є синхронізація: нам важливо не лише показати свій компас та подивитися на інші, але й “калібрувати” їх. А це майже неможливо, якщо немає достатнього простору для рефлексії. Тому темп мережування цього форуму може бути дещо повільнішим, а сам процес – глибшим.



## Наскільки сильні зв'язки між нами?

З одного боку, стратегічний форум поєднує елементи інших форумів, і перед стратегуванням важливо актуалізувати відповіді на питання “Хто ми?”, “Що і як ми робимо?”. З іншого боку, на стратегічний форум навряд чи зберуться люди, абсолютно не знайомі між собою. Тому основний акцент у мережуванні тут скоріше не на створенні, а на посиленні зв'язків, які вможливлюють, зокрема, й подальшу реалізацію стратегії.

Питання “Що ми знаємо?”, “Що робимо?”, “Як робимо?”, “Хто ми?” важливо ставити у перші дні форума. Так люди зможуть спланувати власний нетворкінг протягом заходу: з ким їм цікаво та важливо поспілкуватися, домовитися про співпрацю тощо. Навіть якщо з якихось причин простір для нетворкінгу зручніше мати в останні дні, варто пам'ятати, що це може привести до розчарування: “Ми тільки побачили, хто тут є, а вже потрібно роз’їжджатися”.

І навпаки, питання “Як ми взаємодіємо після форуму?” можна і варто ставити в останній дні, щоб зафіксувати домовленості, зрозуміти як із новим знанням, отриманим на форумі, можна поглибити взаємодію з іншими.

Залежно від цілей твого форуму, складу учасників і динаміки групи можна обрати або комбінувати різні стратегії стимулювання нетворкінгу. Ми умовно розділили їх на три групи: як запустити, як не заважати, як вплітати.

### 1. ЗАПУСТИТИ

Тут ми говоримо про найбільш структурований підхід до організації мережування, коли задаємо рамку процесу за допомогою певних методик. Наводимо приклади деяких із них:

#### Попередня програма

До початку основної програми учасники та учасниці мають можливість, за бажанням, долучитися до різних активностей. Це може бути нестандартна екскурсія містом, візит до місцевих організацій, мистецька подія тощо. Участь у попередній програмі

може не тільки допомогти швидше познайомитися, про що ми згадували в розділі “Такі однакові форуми”, але й почати говорити про свої проєкти або цілі на форум у неформальній атмосфері. Модератори попередньої програми скоріше допомагають з логістичними питаннями, проте також можуть організувати швидке знайомство всередині кожної групи.

## **Вправи на знайомство**

Знайомство важливо робити на різних рівнях, з акцентом на той елемент, який потрібен для твого форуму. Ось окремі вправи, які ти можеш адаптувати до свого форуму:

Speed dating (швидкі побачення).

Одна з найбільш відомих вправ на знайомство, коли учасники й учасниці обирають собі пару для спілкування на декілька хвилин на певну тему. Так за нетривалий час вони можуть поговорити з чималою кількістю людей. Перевагою методу є те, що модератори можуть самі задавати напрямки для розмови, роблячи прив'язку до теми та цілей форума. Але навряд чи вдасться глибоко поспілкуватися за такий короткий час. Тому метод підходить, коли в групі є багато незнайомих між собою людей, і важливо дати простір для першого особистого контакту. Також варто зважати на рівень шуму: одночасно звучатимуть багато голосів, тому приміщення має бути достатньо просторим.

Знайомство в малих групах.

Учасники та учасниці збираються в невеликих групах для знайомства, яке може бути поєднане з обговоренням особистих цілей на форум або вступом до теми. Перевагою є можливість глибше познайомитися, краще зрозуміти, хто тут зібралися, з якими ідеями та викликами. Цей метод варто використовувати, коли є потреба глибше зануритися в тему та налаштуватися, а також з дуже великою групою, коли методично складно організувати знайомство в одному просторі. Детальніше про особливості роботи в малих групах – у розділі “Горизонтальні формати роботи на форумі: працюємо з потенціалом групи”.

## **Ярмарок організацій**

Формат для презентацій організацій або окремих проєктів. Атмосфера може нагадувати справжній ярмарок зі стендами, жвавими обговореннями та загальним налаштуванням “на людей подивитися, себе показати”. Тому організовуючи ярмарок, варто переконатися, що учасники й учасниці матимуть можливість як розказати про свою організацію, так і поспілкуватися з іншими. Для цього, можливо, буде потрібно зробити декілька лінійок презентацій, особливо якщо організації представлені не командами, а окремими людьми. Також варто попередити заздалегідь про

проведення ярмарку, щоби вони взяли з собою візуальні матеріали. Додатковою перевагою такого мережування може стати відкритий формат заходу, коли на ярмарок запрошується також представники організацій міста чи регіону, де відбувається форум.

## Спільні активності

Менш поширений спосіб запустити мережування, але не менш дієвий. Це можуть бути командні спортивні змагання, наприклад, з волейболу або футболу. При цьому учасникам та учасницям може бути однаково цікаво як грati, так і вболівати за свою команду. Можна спільно готувати їжу або облаштовувати спільний простір. Варто пам'ятати, що ця діяльність має бути максимально природною, але від організаторів потребує ретельного планування деталей.

## Нетворкер-хост

Для багатьох може бути викликом самим підходити до незнайомих людей і починати розмову. Одна з порад у такому випадку – приходити на нетворкінгові події з кимось, хто може вас познайомити з іншими. Цей принцип можна використовувати і для всього форуму, коли нетворкер-хост, знаючи сфери зацікавлення або попередній досвід учасників та учасниць, представляє їх одні одним. Це може бути частиною функцій координаторів та модераторів, але цим може займатися й окрема людина, яка знає багатьох учасників та учасниць та вільно почувається в такому форматі.

## 2. НЕ ЗАВАЖАТИ

Останнім часом щораз більше чуємо про події “без порядку денного” (“no agenda events”). В таких заходах не анонсовані тема, зміст, спікери та розклад. Вони не просто не анонсовані, їх і справді немає. Замість цього чималу частину зусиль спрямовують на створення простору, в якому люди можуть спілкуватися якнайефективніше. На запит в інтернеті “no agenda events” багато відповідей буде саме “no agenda networking events”. Тобто нетворкінгові події вже досить міцно закріпилися в категорії заходів, де немає порядку денного, але на які чекаєш, адже відчуваєш, що час використовується ефективно для тебе. Чому?

Пригадай, з яких конференцій чи форумів ти повертаєшся з відчуттям абсолютно корисно проведеного часу. Часто ми як учасники чи учасниці (або учасники та учасниці наших заходів) приїжджаємо з великим списком справ з дому або офісу, які робимо в перервах, під час більш або менш цікавих лекцій та обговорень.

Від цих справ ми можемо відволікатись на натхненні виступи. Але відчуттю власної ефективності це не завжди сприяє.

Однією з основних ознак успішного заходу є залученість та включеність людей. На подіях без порядку денного зміст створюють учасники та учасниці, а що може включати тебе в процес більше, ніж зміст, створений тобою?

На практиці ти можеш реалізовувати короткі нетворкінгові зустрічі. Великі агенції створюють різний перелік умов, що дозволяють людям ефективно обговорювати свої теми в рамках заходів без порядку денного. Цей перелік може передбачати фасилітаторів, які супроводжують обговорення; візуалізаторів, які допоможуть зі структурою викладення змісту, відповідний кейтеринг.

Повернімося до форуму, який має конкретну тему та розклад, в якому ми максимально сприяємо мережуванню між учасниками та учасницями – спілкуванню між ними, що зачіпатиме різні теми та сфери (як професійну, так і особисту: побут, мрії, хобі). Таким спілкуванням ми відкриваємо можливості для результатів, які не могли б запланувати та запрограмувати в рамках форума. Домовленість про організацію спільної події між двома людьми може мати довготривалий ефект та більший вплив у майбутньому (якщо співпраця закріпиться в подальших спільних проектах), ніж глибоке занурення у важливу тему за участі багатьох експертів.

Саме завдяки створенню умов для приватного спілкування між людьми ми не заважаємо їм розв'язувати найгарячіші та найважливіші особисті питання, спектр яких у групі може бути надзвичайно широким, та, звичайно, його не може передбачити навіть найпродуманіша програма.

Одним із принципів формування діяльнісних спільнот – об'єднаних спільним полем інтересів, практичною роботою в цьому полі – є наявність та підтримка системою саме особистих зв'язків, які супроводжують циркуляцію досвіду та знань навіть поза живими загальними зустрічами/форумами. Тому варто вплітати нетворкінг у твій форум, щоб розширити часові та просторові рамки впливу події.

### 3. ВПЛІТАТИ

І хоча мережування на форумі відбувається постійно: на перервах, під час обговорення спільних завдань або роботи в малих групах, є інструменти, які допоможуть людям зорієнтуватися та зроблять процес мережування ефективнішим.

## Візуалізація

Структуризація інформації може значно полегшити життя учасників і учасниць форуму та допомогти “заземлити” особисті результати мережування. Візуальні рішення можуть починатися з бейджів і закінчуватися брошурами з профілями присутніх. Головне пам’ятати, що візуалізація – не самоціль, а допоміжний інструмент. Ось які інструменти візуалізації можуть бути ефективними для мережування на форумі:

- ◆ Стіна або плакат із фотографіями учасників та учасниць. Це можуть бути надруковані аватарки із соцмереж або фотографії, зроблені на поляроїд. Останнє не лише додає естетики, але й стає додатковим майданчиком для мережування, якщо запропонувати людям самим фотографувати одні одних. Замість фотографій можуть бути короткі описи, із зазначенням сфер професійного зацікавлення або експертних знань, якими учасники й учасниці готові поділитися з іншими.
- ◆ Дошка з профілями організацій. Інструмент нагадує попередній метод, тільки тепер у фокусі – організації або ініціативи. До короткого опису профілю можна додати відповіді на запитання: “Яких партнерів шукаємо?”, “Яку підтримку потребуємо/можемо надати?”, “Якою хорошою практикою можемо поділитися?”, “З якими викликами стикаємося?”.
- ◆ Візуалізація зв’язків між людьми або організаціями. Для цього можна використовувати дошки з профілями учасників і учасниць або організацій та нитки чи стрічки, якими люди позначають налагоджені зв’язки. Цю техніку можна проводити всередині форума, і тоді учасники й учасниці побачать, з ким ще потрібно встигнути поговорити до закінчення заходу. Або в самому кінці, щоб закріпити зв’язки та домовленості, які народилися на форумі. Аби ця техніка не перетворилася на хаос, а стала гарним емоційним та естетичним завершенням, варто продумати технічні деталі: на чому та чи міцно триматимуться нитки, чи дозволяє кількість людей працювати одночасно, як виглядатиме результат.
- ◆ Додатки на смартфонах. Зараз люди – і люди на форумах не є винятком – рідко випускають телефони з рук. Із використанням спеціалізованих сервісів це може стати додатковою можливістю для мережування. Зазвичай додатки, які встановлюються на телефон, мають окрему сторінку з фотографіями та описом учасників і учасниць, експертів та експерток або проектів з посиланнями на веб-сторінки. А внутрішнім чатом можна скористатися, щоби домовитися про спільну програму на вечір. Прикладами таких спеціалізованих сервісів можуть бути LineUp<sup>10</sup>, Attendify<sup>11</sup>.

---

10. <https://lineupr.com/en>

11. <https://attendify.com/>

## **Швидке мережування в групі**

Мережування не завжди означає спілкування про проекти, ідеї та подальші плани. Обмін думками та рефлексіями також сприяє налагодженню особистих зв'язків. Тому в програму форуму варто вплітати більше моментів, коли люди можуть поділитися своїми думками з іншими. Наприклад, після фронтальної презентації кейсу модератори пропонують присутнім повернутися до сусіда або сусідки і обговорити враження та висновки. Або після певного блоку – об'єднатися в трійки і обговорити, як це співвідноситься з їхньою практичною діяльністю. Важливим простором для обміну думками є рефлексія в кінці дня та форуму. Як це організувати – детальніше в розділі “Чому важливо рефлексувати: збираємо врожай форуму”.

## **Спільно проводити час поза основною програмою**

Нерідко трапляється, що головною мотивацією взяти участь у форумі є “тусівка”. Для організаторів це не значить, що роботу над змістовою частиною потрібно відставляти на другий план, проте варто свідомо заплановувати, коли люди матимуть можливість провести разом час та поспілкуватися в неформальній атмосфері. У розділі “Мистецтво як п'ятий елемент” ми згадували про важливість святкувати разом. Концерт, прогулянка на кораблі, танці чи будь-яка інша спільна діяльність допомагають зблизитися на особистому рівні. Це зміцнює ті нитки, якими, своєю чергою, зшивается тканина суспільства.



# СЕНСИ

## 4.2.1. РОБОТА У ВЕЛИКІЙ ГРУПІ: ЧИМ ВОНА ОСОБЛИВА. ВЕРТИКАЛЬНІ ТА ГОРІЗОНТАЛЬНІ ФОРМАТИ

Вдаючись до метафори, скажемо, що в будь-якій груповій роботі стикаються всесвіти – окрімі людей з власним досвідом, історіями, очікуваннями, потребами. Чим ці зіткнення обернуться – це однаково бентежне питання і в разі групи з 20, і з 200 осіб.

Та все ж, якщо ти організовуєш форум для великої групи, враховуй її особливості. Передусім така група означає менше гнучкості та більше різноманіття (різноманіття як досвіду, так і потреб, з якими приїжджають люди). Підготовка такого форуму потребує добре продуманого планування: необхідно визначити різні потреби й запрограмувати різні можливості для їх задоволення. Саме про те, як спланувати захід для великої групи та створити простір для народження сенсів, ітиметься в цьому розділі.

Коли ти зрозумієш, чим особливий твій форум (див. розділ «Такі різні форуми») та врахуєш загальні закономірності того, як навчаються люди (див. Такі однакові форуми), переходь до планування змістової частини. За допомогою яких форматів<sup>1</sup> найкраще розкрити тему та реалізувати поставлені цілі? Пропонуємо виділити дві великі групи:

**ВЕРТИКАЛЬНІ  
ФОРМАТИ**  
(фронтальні)

**ГОРИЗОНТАЛЬНІ  
ФОРМАТИ**

<sup>1</sup> Під "форматом" розуміємо організацію спільної роботи певним чином.

## **Основна функція вертикальних форматів**

полягає у фронтальній<sup>2</sup> передачі готової експертизи в стислому вигляді великих груп людей. Це означає: одна людина або декілька передають інформацію, всі інші – сприймають. Прикладами цього є лекції, промови, подіумні дискусії, TEDx. Це більш зрозумілі або, краще сказати, звичні формати роботи на форумі, які можуть одночасно задовольнити різні потреби учасників і учасниць (у вступі до теми, в систематизації знань, в окресленні основних проблемних питань, в експертній думці). Без фронтальних форматів справді важко уявити форум, але варто зважати і на складнощі та ризики цих методів. Детальніше ми розглянемо їх у наступному розділі.

## **Основна функція горизонтальних форматів**

використання потенціалу, який існує в самій групі, та обмін знаннями й досвідом між учасниками й учасницями. Останні – всі чи більшість – одночасно і передають інформацію, і сприймають її. До горизонтальних форматів належать робота в міні-групах, кластерах, методики на основі технологій BarCamp чи Open Space. Планування горизонтальних форматів потребує більшої уваги до досвіду учасників і учасниць та зазвичай – більшої модерації. Разом із тим, все це допомагає розкрити потенціал групи, забезпечити більшу включеність та задовольнити більше індивідуальних потреб.

Для кожного типу форуму, залежно від його цілей, може бути своє поєднання цих двох форматів. І саме використання їх обох допоможе врахувати та задовольнити різні потреби учасників і учасниць. Якщо повернутися до нашої класифікації форумів у розділі «Такі різні форуми», то баланс горизонтальних і фронтальних форматів змінюється відповідно до завдань форуму.

<sup>2</sup> Фронтальна форма комунікації та/або навчання (від англ. "in front of" – "попереду", "перед") – це комунікація або навчання за принципом "одна людина говорить – аудиторія слухає і мовчить". При цьому всі учасники та учасниці навчального процесу просуваються в темі одночасно та синхронно.



## ФОРУМ ЗНАНЬ

Навряд чи можна уникнути вертикальних форматів на форумі знань, адже навчальний аспект у ньому є основним. За допомогою фронтальної роботи можна одночасно передати конкретні знання великій кількості людей. Це може бути ключова промова від провідного експерта або експертки, щоб аудиторія отримала найсвіжіші знання та зрозуміла вектор, у якому розвивається тема; або ж подіумна дискусія, що надасть об'єму темі та задовольнить різні потреби присутніх на форумі.

Але й серед учасників та учасниць форуму можуть бути ті, що мають експертні знання в певній темі. Тому горизонтальні формати можна використовувати і для названих вище цілей. В цьому випадку варто приділити час попередній комунікації з учасниками й учасницями, аби впевнитися, що вони готові ділитися саме знаннями чи досвідом, а не лише презентувати свою діяльність. Інакше існує ризик відійти від мети форуму знань. І, звичайно, горизонтальні формати варто використовувати для рефлексії, для розуміння того, як накопичені знання та компетенції перетворити в конкретні дії.



## ФОРУМ-ЯРМАРОК

На цьому форумі, навпаки, неможливо обйтися без горизонтальних форматів. Адже обмін досвідом та практиками між учасниками-гравцями поля є однією з основних цілей форуму-ярмарку. Тому тут існує простір для різноманіття горизонтальних форматів – від відкритих публічних заходів, які буквально відтворюють атмосферу ярмарку, до камерної роботи, наприклад у кластерах. Головне – пам'ятати, що на форумі-ярмарку має залишитися можливість і для зворотного зв'язку, а не лише демонстрації.

Для аналітичної складової форуму можна використовувати як вертикальні, так і горизонтальні формати. Скажімо, фронтально подати аналітику або створити декілька майданчиків з експертами й експертками з різних галузей, що дотичні до теми форуму. Це можуть бути й горизонтальні робочі групи, які аналізують певний аспект, з подальшим зведенням даних у спільну карту ринку.



## ФОРУМ-КОМПАС

У дизайні цього форуму має бути закладений баланс між тим, щоб поглядати на власний компас і на спільну карту. Тому тут однаково доречні і вертикальні, і горизонтальні формати. Головне – залишай можливості для спільної та індивідуальної рефлексії.

Якщо говорити про вертикальні формати, то запрошені експерти й експертки мають бути обізнані з актуальною ситуацією в полі, орієнтуватися в сучасних викликах і трендах, щоб надати достатньо інформації та задати вектори для подальшої рефлексії. І також бажано представити різні перспективи, інакше це буде погляд лише в одну “сторону світу”. І саме тут стануть у нагоді горизонтальні формати, що дадуть змогу проявити різноманіття перспектив гравців поля.



## СТРАТЕГІЧНИЙ ФОРУМ

Вертикальні формати тут можуть бути радше доповненням. Бо основна робота має відбуватися горизонтально, поєднувати стратегування в малих групах із синхронізацією бачень у спільному колі.



**Отже, таким може бути співвідношення горизонтальних та вертикальних форматів у різних типах форумів. Але “секрет” роботи з великою групою не закінчується на етапі дизайну програми.**

## **Динаміка великої групи**

Фасиліатори та фасиліаторки часто говорять, що з групою з п'яти людей буває важче працювати, ніж із групою з 20 – 30 людей. Причина в тому, що в останній виникає більше взаємодій усередині групи, що підтримує її динаміку, але при цьому кількість людей не настільки велика, щоб “загубитися” в цих взаємодіях. А що ж тоді відбувається з групами, де понад 50 учасників?

З одного боку, динаміка такої групи нагадує велике колесо: якщо вдало штовхнути, крутитиметься довго, потрібно лише задавати напрямок. Але й “розбита дорога” відчуватиметься сильніше: невчасно організований обід, необґрунтовані затримки, зміни в програмі, незрозуміла навігація, – все це може суттєво вплинути на загальний настрій та робочу атмосферу. Разом із тим, працюючи з великою групою, ми не можемо бути настільки гнучкими, щоб зібратися у спільному колі і проговорити, що йде не так, і як ми можемо це віправити. Тому важливо бути чутливими до сигналів групи та вчасно реагувати. У першому розділі ми детально розглядали, як саме це робити.

### **◆ Тримати руку на пульсі та відчувати сигнали групи.**

Для учасниць і учасників робота у великій групі може стати сильним досвідом, адже така група, з одного боку, сприяє розвитку взаємозв'язків і відчуття приналежності до спільноти, а з іншого – люди безпосередньо проживають досвід різноманіття та плюралізму думок. Водночас у великій групі окремі голоси можуть губитися, а учасники й учасниці – почуватися розгублено та пригнічено. Тому є ризик, що вони залишатимуться в знайомих підгрупах, шукаючи підтримки й зони комфорту. Така тенденція до групування може сприяти появлі конфліктів.

Важливо, щоб люди мали можливість проявити себе в безпечному просторі, збиратися в менші групи, щоб опрацювати різноманітні почуття та відновити власну ідентичність. І разом з цим, важливо підтримувати відчуття власне групи, наприклад, мати спільний початок та закінчення дня, а також простір для спільногого проведення часу за рамками основної програми.

## Організація процесу

У роботі з великою групою можна виділити декілька “золотих правил”:



Велика група має обмежену здатність зосереджуватися на тому, про що в цей момент ідеється. Тому час роботи у спільному колі має бути обґрунтованим та обмеженим. Коли це можливо, краще працювати в менших групах.



Візуалізація має відповідати меті: великі літери або слайди з мінімальною кількістю тексту для презентацій у великому колі; детальніша інформація – для інформаційних столів.



Що більша група, то лаконічнішими й чіткішими мають бути інструкції до завдань.

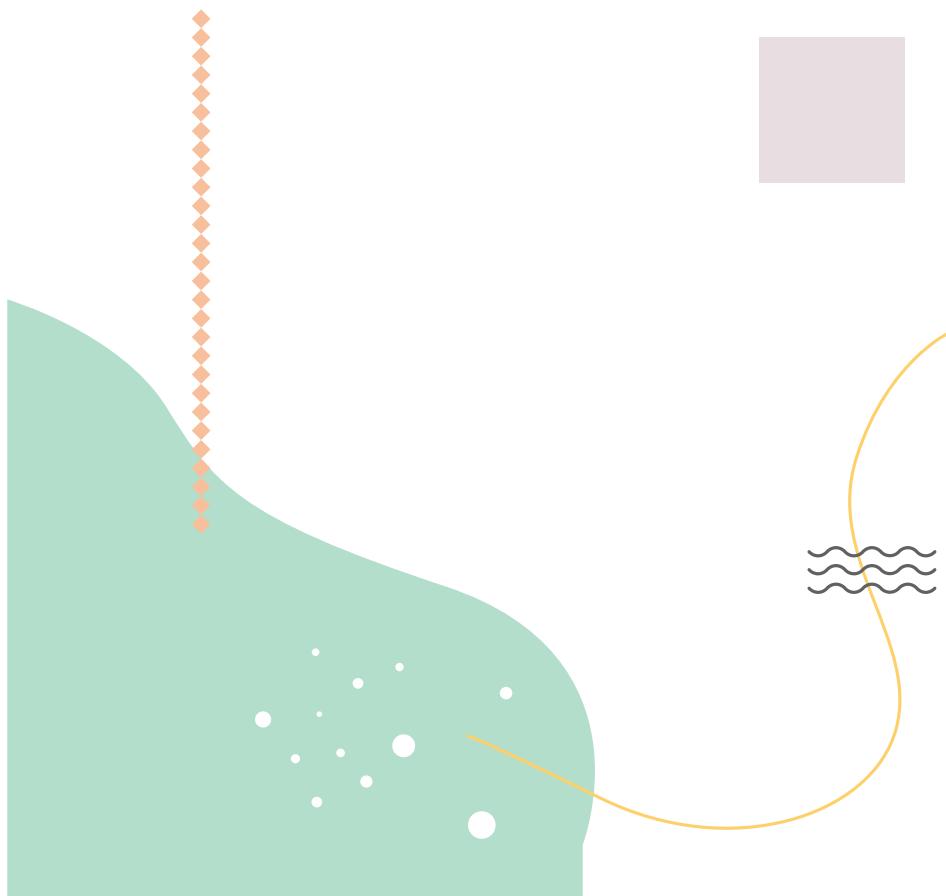


Використовуй додаткові канали комунікації: додаток на телефоні, смс-розсилка, канал у месенджері або спільнота в соціальній мережі.



## Подумай двічі, перш ніж працювати з великою групою у спільному колі.

Робота у великих групах має ті ж закономірності, як і будь-яке навчання в групі. Проте, через більше різноманіття та меншу гнучкість така група вимагає більшої уваги в процесі та більш продуманого дизайну програми, зокрема, обґрутованого поєднання горизонтальних та вертикальних форматів, детальніше про які йтиметься далі.





#### **4.2.2. ВЕРТИКАЛЬНІ ФОРМАТИ РОБОТИ НА ФОРУМІ: ПРАЦЮЄМО З ЕКСПЕРТИЗОЮ**

Подіумні дискусії із запрошеними спікерами, лекції та презентації від експертів, ключові промови лідерів думок, – усе це є в програмі будь-якого форуму.

Ці методи можна умовно назвати вертикальними. Їх об'єднує те, що розкриття теми та передавання експертизи відбувається “згори донизу” – з подіуму або зі сцени до аудиторії – та у фронтальній формі. Це визначення “вертикальності” та “фронтальності”, по-перше, є відносним, а по-друге, не є оціночним. В різних умовах та для різних запитів потрібні різні формати обміну інформацією та знаннями, і вертикальні – одні з найпоширеніших. За умови правильного планування та організації вони допомагають відносно швидко передати певний об'єм зовнішньої експертизи великим групам людей.

Мабуть, усі неодноразово бачили та брали участь у вертикальних і фронтальних форматах. Їхнє планування часто здається не надто складною справою. Але саме через це варто підійти до цього процесу особливо прискіпливо – адже і диявол, і успіх навчальних форматів для великих груп криються в деталях.



**Будь спокійною, наче  
гладінь води.**

**Будь прискіпливою до  
деталей, наче бджола,  
що обирає квітку.**

**Будь критичним до звичних  
шляхів, наче партизан, який  
шукає місце для наступної  
криївки.**

Для цього рекомендуємо пройти через контрольний список запитань. Нижче пропонуємо наш перелік – пристосовуй його до власних потреб.



## Навіщо потрібно передавати експертизу

Можливо, ми повторюємо цю тезу занадто часто. Але все-таки – починай із цілі. Чітке цілепокладання та розуміння “типу” форуму (див. розділ «Такі різні форуми») вже є хорошою передумовою для свідомого та обґрунтованого вибору вертикальних або горизонтальних форматів на його різних етапах. Разом з тим, додатково варто порадитися в команді та критично проаналізувати:

- ◆ Чи дійсно твоя аудиторія не знає того, що планується “прочитати” в лекції або розказати на подіумній дискусії?
- ◆ Що саме ти хочеш передати цим людям? Яке саме знання? Чи ця експертиза є достатньо унікальною?
- ◆ Яку потребу покриває цей формат? Потребу в передачі експертизи, в мотивуванні потенційних учасників і учасниць до участі у форумі чи потребу в урочистому моменті?

До чого це ми? Часто вертикальні та фронтальні формати є недоречними замінниками інших форматів та виконують (точніше, не виконують) нетипові для них функції (нагадуємо, що первинною функцією вертикальних форматів є передача готової експертизи великій групі людей – стисло, фронтально). Наприклад, буває, що подіумна дискусія (а іноді й одноденний форум) замінюють урочисте відкриття певного простору. В такому випадку є ризик, що формат дискусії не буде витриманим. Сама її назва ризикує мати декларативний, а не запитальний характер. А модератор ризикує виступати скоріше в ролі “тамади”, що передає слово від промовця до промовиці, а не в ролі центру дискусії, який синтезує її зміст, розставляє акценти та ставить критичні запитання. Промовці ризикують виголошувати загальні слова про нагальну потребу, скажімо, в сучасній бізнес-освіті, а не візуалізувати проблеми та перспективи їхнього вирішення. Загалом формат дискусії тут було б чесніше замінити на певний ритуал, як-от перерізання червоної стрічки, з двома-трьома промовами, легким пригощанням та невимушеним спілкуванням під хорошу музику. Натомість ми нудимо гостей на дискусії, де не дискутуються, а декларуються вже відомі та зрозумілі всім присутнім тези.

Але навіщо? Уникай цього ризику для свого заходу – починай із “чому?” та прискіпливо узгоджуй цілі й потреби з форматами. Від потреби до формату, від потреби до формату – і ніколи не навпаки.

## ◆ **Let opening be opening. Let presentation be presentation. Let discussion be discussion. Let it be.**



### **Хто може передати експертизу**

З чітким розумінням того, що вертикальний формат є обґрунтованим у конкретному моменті форуму, а також того, яким саме знанням хочемо поділитися або яке нове знання згенерувати, переходимо до наступного запитання: хто це може зробити?

Пошук фахівчинь та фахівців у певній темі – це окремий комплексний процес. За своєю природою та функцією форуми є місцем, де “старі” перевірені моделі й теорії мають зустрітися з “новими”<sup>3</sup> практиками. Це означає, що потрібні люди, які водночас добре розуміють поточний контекст (погляд у теперішнє) і впевнено орієнтуються у трендах та дискурсах (з поглядом у майбутнє), а таких спеціалістів і спеціалісток України мало. А якщо форум присвячений новаторській тематиці, дефіцит збільшиться принаймні удвічі.

---

<sup>3</sup> Що найчастіше є переосмисленням тих-таки “старих” теорій, але це вже інша історія.

Отже, підходимо до пошуку експертів і експерток як до залучення талантів (talent acquisition) та використовуємо різні шляхи. Наприклад:

- ◆ Шукаємо в інтерв'ю чи публікаціях, дотичних до теми форуму. При цьому гортаємо не тільки першу сторінку результатів пошуку: часто до справжніх знахідок треба “доклікати”.
- ◆ Шукаємо в монографіях, наукових публікаціях та науково-популярній літературі. Простіше кажучи, досліджуємо, хто пише non-fiction на цю тему.
- ◆ Шукаємо в неочевидних секторах. Часом “вистрілюють” саме люди з нетиповим досвідом: наприклад, перформерки, які говорять про методи розширення сприйняття публічних просторів, або сільські вчителі, що роблять огляд найкращих методів навчання ІТ.
- ◆ Шукаємо в програмах інших форумів і тренінгів. Але, звісно, витримуємо баланс між копіюванням та унікальним контентом власного форуму.
- ◆ Шукаємо через рекомендації партнерок та інших експертів. Якщо фахівець твоєї мрії вже зайнятий у потрібну дату, запитай, хто його чи її “експертка мрії”.
- ◆ Шукаємо за кордонами нашої країни. Бо, як не прикро, Україна в багатьох темах ще не має власних фахівців.

У цій роботі ти постаєш перед вибором: робити ставку на особистий бренд експерта чи експертки або на його чи її знання, адже це не завжди збігається. Однією з надійних стратегій є поєднати відомі імена й свіжі обличчя. Хто знає, можливо, саме твій форум відкриє нових фахівців та фахівчинь у відповідній галузі?

Кого б ти не обрала та якою відомою не була б запрошеня людина, не забувай про якісну підготовку. Вона передбачає:

- ◆ Завчасно надати експертці чи експертові технічне завдання й так званий “письмовий бриф” (приклад наводимо в додатках до цієї публікації). Звісно, єдиної прийнятої форми для такого документу не існує, а формулювати його можна (і треба!) на власний розсуд.
- ◆ Завчасно отримати проект презентації та роздаткових матеріалів від експерта чи експертки. До речі, за умови відповідної домовленості та планування, може бути можливість надати свій відгук про ці документи й адаптувати їх відповідно до твого форуму. Не нехтуй цією можливістю.
- ◆ Завчасно провести підготовчу розмову або так званий “усний бриф”. За кавою в місті, телефоном чи скайпом – байдуже, який канал ти обереш, але важливо, що двадцять хвилин розмови відбудуться. Письмова комунікація не замінює необхідності додаткового усного контрактингу з “контрольним” проговоренням усіх рамкових умов. Це покращує розуміння та відповідність контенту потребам твого форуму – перевірено безліч разів.

## ◆ Аби диригувати великим оркестром, потрібно провести не одну репетицію. Не заощаджуй часу на “репетиції” та підготовку форуму – це дозволить імпровізувати в процесі.



## Як довго і в якому обсязі можна передавати експертизу

Ресурс сприйняття будь-якої цільової аудиторії є обмеженим та вичерпним. Цю очевидну тезу часто забивають через хороші наміри “дати більше”. А дарма.

Уяви, що в тебе коректно оцінені навчальні потреби, влучно сплановані актуальні змісті і вдало підібрані фахівці й фахівчині з теми. Але цей марафон неймовірно корисних знань все одно виглядає нединамічно, а учасники й учасниці “відключаються”. Чому?

По-перше, люди не можуть слухати безкінечно та не можуть сидіти безкінечно. Щодо сидіння: переважна більшість конференц-залів в Україні не можуть дозволити собі професійні ергономічні стільці та закуповують дешевші моделі, які часто не розраховані на використання в навчальних потребах.

Щодо слухання, то тут довша історія. Спеціалісти з публічних виступів говорять про феномен “audience attention span”<sup>4</sup> та оцінюють його від 7 до 20 хвилин. На цьому правилі побудовані декілька світових брендів та франшиз подібних форматів. Наприклад, жодна промова TEDx<sup>5</sup> не може тривати менше і понад 18 хвилин<sup>6</sup>, а науково-популярний проект 15x4<sup>7</sup> дозволяє в одному заході 4 лекції по 15 хвилин кожна. Іноді терміном “audience attention span” визначають час, протягом якого мовець має захопити увагу аудиторії на початку презентації або лекції (або ж втратити її до кінця). В цьому випадку одні посилатимуться на дослідження Microsoft Corporation з 2015 року та говоритимуть про те, що цей проміжок складає 8 секунд<sup>8</sup>, а інші з ними сперечатимуться. В цій дискусії лунатимуть вправдані побоювання, що ставка на утримання уваги може привести до спрощення комплексного знання та що ігрове навчання (або ж edutainment) на має бути самоціллю.

<sup>4</sup> Audience attention span (англ.) – часовий діапазон сприйняття інформації аудиторією.

<sup>5</sup> Більше про TEDx можна знайти на сторінці <https://www.ted.com/>.

<sup>6</sup> Куратор TED Кріс Андерсон пояснює це так: “18 хвилин – це достатньо довго, аби бути серйозним та тримати увагу глядачів. [...] Змушуючи промовців, які звикли до 45 хвилин, скоротити свою промову до 18, ми примушуємо їх подумати про те, що вони дісно хочуть сказати. Яке ключове повідомлення вони хочуть передати? Результатом цього є більше ясності, і дисципліни”. (Цитата перекладена з англійської з цього тексту: <https://www.linkedin.com/pulse/20140313205730-5711504-the-science-behind-ted-s-18-minute-rule/>)

<sup>7</sup> Більше про 15x4 можна знайти за цим лінком: <https://15x4.org/about>.

<sup>8</sup> Наприклад, див. досить цитовану статтю “You Now Have a Shorter Attention Span Than a Goldfish” від Kevin McSpadden (<http://time.com/3858309/attention-spans-goldfish/>).

Мінімальним компромісом є теза про те, що вертикальні формати потребують (методичного) різноманіття. Базуючись на власному досвіді, ми рекомендуємо переходити у формат “запитання – відповіді” найпізніше за 45 хвилин від початку фронтального формату та відмовитися від лекцій на 2 – 2,5 години. Такі лекції ми також зустрічали на поважних українських заходах і не стомлюємося повторювати, що фронтальні методи такої тривалості мають сумнівну навчальну ефективність.

І нарешті, люди не мають слухати й сидіти безкінечно. Бо не для цього – або не тільки для цього – вони прийшли на твій форум. Повертаючись до розділу 1.2. Що таке форум?, нагадаємо, що цей захід є простором спільнодії та зустрічі людей і сенсів. Це означає, що в кожному форумі є місце для вертикальних та фронтальних форматів, а є – для горизонтальних та обмінних. Їхнє співвідношення може бути різним, але горизонтальні є визначальними для ефекту “зустрічі”.



**Бережи вуха та хребти  
своїх учасників і учасниць.  
Пам'ятай, за чим вони  
прийшли на форум.**



## Як можна цьому “навчити”

Ось наше улюблене запитання: як гармонійно включити вертикальні формати у форум? Воно відкриває чималий простір для дидактично-методологічної творчості. Нижче ми окреслимо два аспекти, робота над якими може принаймні частково відповісти на це запитання та задовольнити потребу в різноманітті й неочевидних рішеннях для звичних форматів. Безперечно, цей перелік не претендує на вичерпність. Тому доповнюй!

### ► Модерація / фасилітація<sup>9</sup>

Поза сумнівом, вона є ключовим фактором для успіху як вертикальних, так і горизонтальних форматів. Але по-різному.

У вертикальних та фронтальних форматах модератори мають звертати особливу увагу на так звану “червону нитку” заходу: резюмувати основні тези промовців, наголошувати відкриті чи проблемні питання та робити зрозумілі переходи від блоку до блоку. Для цього тобі будуть потрібні модератори чи модераторки з певною експертністю або принаймні ті, що добре розуміються на темі.

Крім того, вертикальні формати вимагають від цих людей уміти професійно й органічно поєднувати ролі “майстрів церемонії” (дотримуватися коректного рівня урочистості, витримувати дрес-код, знати протокол роботи з такими почесними гостями як посли інших країн чи високі держпосадовці) та фасилітаторів групової динаміки (орієнтуватися на учасників та їх невимушене залучення до блоків “запитань-відповідей”, відчувати “температуру” в групі та вміти її коригувати). Ця комбінація ролей вимагає м'яко балансувати між різними стилями комунікації, вміти бути собою перед групою та бути чутливими до коректної й допустимої в різних контекстах дистанції до учасників, спікерок та організаційної команди.

<sup>9</sup> Про всік випадок ділимося визначеннями з нашої публікації “Тобто? Абетка фасилітації”:

“Фасилітація – це супровід групового процесу, що направлений на ефективну комунікацію, прояснення та досягнення поставлених цілей. У фасилітації навчального процесу ключовими є організація навчального простору, залучення та сприяння розкриттю потенціалу учасників і учасниць та групи в цілому, а також підтримка в реалізації їхніх навчальних цілей (<http://insha-osvita.org/publications/abc-of-facilitation>). ”

Модерація – це забезпечення загальної рамки навчання або обговорення. Модератор чи модераторка стежить за дотриманням принципів спільної роботи, структурує та спрямовує процес, заохочує до залучення всіх учасників та дає простір для різних думок, але зберігає особисту нейтральну позицію” (<http://insha-osvita.org/publications/abc-of-facilitation/>).

## ➤ Публічність

Лекції іменитих гостей або подіумна дискусія на гарячу тему можуть викликати зацікавленість людей, які не беруть участі у форумі. Готуючи саме ці формати, є сенс зважити можливість їхньої публічності (“публічність” тут означає окрім інформаційне повідомлення й запрошення додаткової аудиторії та, за потреби, журналістів).

Головна перевага того, що окрім сесії на форумі будуть публічними, очевидна – можна залучити ширшу аудиторію, якій не цікава участь у всьому форумі. Крім того, такі публічні події мають тенденцію позитивно впливати на динаміку всередині групи. Вони більш урочисті, а учасники й учасниці можуть зустріти нові обличчя та зав'язати додаткові знайомства. Нарешті, публічні події – це вдалий інструмент синхронізуватися з середовищем та місцевою громадою. Адже часом форуми, на які з'їжджаються люди з різних міст, є такими собі “капсулями”: спілкування відбувається лише всередині групи, знайомство з містом обмежується вокзалом і дорогою до ресторану, відповідно, простору для справжньої зустрічі з місцевим контекстом майже немає. Вдало включені до програми форуму публічні формати (не лише вертикальні, а й горизонтальні) можуть виконувати цю роль “вікна у світ”.

Поряд із цими перевагами зваж і додаткові ресурси, необхідні для якісної підготовки та втілення публічних форматів. Потрібно: поширити інформацію про подію; більше й доступніше приміщення; можливо, легкі пригощання або напої; опікуватися гостями. Та є і “середні” варіанти між “звичайною” та публічною сесією в рамках форуму, наприклад, онлайн-трансляція окремих лекцій (візьми до уваги, що тут буде потрібна додаткова техніка для передачі звуку: трансляції за допомогою смартфонів є вже звичною практикою, але якість передачі звуку в такому варіанті досі дуже сумнівна, що обмежує цей метод радше до піару, ніж до реального навчального інструмента).

На завершення пропонуємо близьче подивитися на окремі фронтальні методи роботи з експертизою, які використовуємо на форумах.

## Лекція / Ключова промова

### Час

Загалом 1 година 15 хвилин. 10 хвилин – вступ модераторки (представлення промовців, фреймінг), 30 хвилин – лекція, 30 хвилин – запитання від аудиторії (не більш як три-чотири).

### Люди

Одна модераторка, один промовець, від 50 до 300 людей в аудиторії.

### Простір

Зал зі сценою або підвищенням. Відповідне обладнання для світла, звуку та презентації на екрані. Сцена має бути максимально вільною. Не ховай промовців за трибуною, дай їм вільно рухатися сценою. В разі потреби на сцені можна встановити крісло та маленький журнальний столик для води й паперів. Не забудь підготувати негазовану воду або чай.

### Принципово важливо

Час! Ціллю лекції або ключової промови є передати аудиторії декілька важливих тез та окреслену частину експертизи. Це можливо за півгодини – в концентрованому форматі “без води”.

Чіткий та зрозумілий опис теми й змісту лекції, а також біографії промовця чи промовиці.

### Варіації методу

Мотиваційна промова в стилі TEDx. Якщо основною ціллю вертикального формату є не стільки передати певне знання, а радше мотивувати аудиторію до глибшого занурення або спільніх дій у рамках тематики форуму, підійде саме цей альтернативний формат. Він потребує спікерів і спікерок дещо іншого, ніж для подіумної дискусії, профілю, може бути не довшим за 18 хвилин, а також добре “лягає” в кінці програми форуму.

Звичайно, в цьому випадку ми маємо на увазі саме “в стилі”, адже для назви “TEDx” у програмі твоого форуму потрібна франшиза від цієї організації та дотримання низки умов.

# Подіумна дискусія

## Час

Загалом 1,5 години. З них 20 хвилин – вступ модераторки й перші тези від промовців, 30 хвилин – динамічна частина дискусії (акцентування проблематики модераторкою та freestyle), 30 хвилин – запитання від аудиторії (не більше як три-чотири)

## Люди

Одна модераторка, двоє чи троє промовців та від 40 до 200 людей в аудиторії.

## Простір

Зал із підвищеннем для подіуму. Відповідне обладнання для світла, звуку та презентації на екрані. Підвищення має узгоджуватися з розміром аудиторії; у випадку групи до 50 осіб воно не потрібне. Не ховай промовців за столом. Уже звичним на подіумних дискусіях є розміщення на диванах чи кріслах з низьким журналальним столиком для води й паперів. Не забудь підготувати негазовану воду або чай. Ми любимо пом'якшувати атмосферу на сцені за допомогою додаткових предметів: торшер, ковдра на підлозі, квіти тощо.

## Принципово важливо

- критичне та недекларативне формулювання теми дискусії.
- динамічний і критичний характер дискусії з висвітленням різних поглядів.
- баланс між узагальненнями (теорія) та конкретними історіями-кейсами (storytelling).
- почуття гумору.

## Варіації методу

Bar talk (“барник” чи неформальні розмови за баром) – приклад того, що місце й контекст дискусії має відповідати заявленій темі. Це вечірні або нічні формат, який проводиться за барною стійкою та протягом якого учасники й учасниці можуть, за бажання, вживати легкі алкогольні або інші напої.

Органічними для “барника” темами можуть бути нічне життя в екосистемі міста, розвиток музичної індустрії, філософія DIY в культурі тощо. Для цього формату можеш обирати й інші теми, не дотичні до креативних індустрій та сфери розваг. Він пропонує більше неформального простору для обговорення та має великий потенціал залучення аудиторії, яка зазвичай не реагує на стандартні денні подіумні дискусії.



### 4.2.3. ГОРИЗОНТАЛЬНІ ФОРМАТИ РОБОТИ НА ФОРУМІ: ПРАЦЮЄМО З ПОТЕНЦІАЛОМ ГРУПИ

Традиція навчатися фронтально, звичка дотримуватися ієархії в прийнятті рішень, незнання, як ефективно організувати роботу в групі на засадах рівності, – все це й досі впливає на програми форумів та конференцій. Тому горизонтальні формати на форумах можна зустріти значно рідше, ніж вертикальні. Водночас навичка системного мислення, розуміння різних перспектив, уміння їх звести та врахувати стає що далі, то актуальнішою компетенцією, адже з кожним днем світ стає все більше взаємопов'язаним та комплексним. І розвинути цю ключову для сучасного світу компетенцію ми можемо лише, взаємодіючи з іншими.

## ◆ **Не легковаж горизонтальною площиною твого форуму. У ній навдивовижу багато потенціалу**

Залучення ресурсів групи, безумовно, корисне окремим учасникам та учасницям, адже допомагає їм бути більш пристосованими до сучасних викликів. Та використання горизонтальних форматів сприяє і тому, щоб форум став об'ємнішим, представив різні перспективи, забезпечив живий процес.

В основі горизонтального або спільного навчання (collaborative learning<sup>10</sup>) лежить принцип рівний-рівному (peer learning). Це освітня практика, коли ті, хто навчаються, взаємодіють одні з одними для досягнення своїх навчальних цілей. Теоретичні основи принципу рівний-рівному ґрунтуються на ідеях конструктивізму<sup>11</sup>. Ключова його ідея полягає в тому, що неможливо передати знання суб'єкту навчання в готовому вигляді, можна тільки створити педагогічні умови для успішного самоконструювання знань у процесі навчання. Також важливий контекст – навчання неможливо відрвати від реальності, а перевіряти знання необхідно на реальних прикладах. Теорія соціального конструктивізму додає, що знання конструюється через взаємодію з іншими.

<sup>10</sup> What is Collaborative Learning?" by Barbara Leigh Smith and Jean T. MacGregor <https://www.evergreen.edu/sites/default/files/facultydevelopment/docs/WhatsCollaborativeLearning.pdf>

<sup>11</sup> Конструктивізм – педагогічна філософія, яка розглядає навчання як активний процес, коли ті, хто навчаються, конструюють знання на основі власного досвіду.

З розвитком технологій з'являється підхід конективізму<sup>12</sup>, за яким процес навчання – це активний процес взаємодії не лише з іншими людьми, але і з технологіями. Зокрема, до принципів конективізму належать наступні твердження:



- навчання та знання складаються з різноманіття думок;**
- можна істотно підвищити ефективність свого навчання шляхом включення у вже наявні мережі;**
- у процесі навчання знання створюється, а не лише засвоюється.**

---

<sup>12</sup> Конективізм – теорія навчання, яка підкреслює соціальні та культурні аспекти в процесі навчання в мережевих, комплексних і саморганізованих середовищах. Навчання – динамічний процес створення зв'язків та збільшення комплексності мережі, що може відбуватися не тільки в межах окремої особистості, а й по всій мережі.

Окрім власне навчального процесу, “в горизонтальній площині” може виконуватися й низка важливих функцій форуму: напрацювання спільної стратегії, рефлексія та аналіз контексту, генерування ідей та розробка проектів. Хоча маємо зазначити, що і в такому випадку люди побіжко навчаються одні від одних, розширяють власну перспективу та дізнаються про хороші практики інших. Окрім цього, горизонтальні формати часто мають незаплановану додану вартість: учасники та участниці емоційно підтримують одні одних та реалізують потреби в принадлежності й власному внеску до процесу та співпраці.

Проте, недостатньо лише зібрати в одному місці розумних людей, аби “магія” групової роботи сталася само собою. Горизонтальні формати потребують ретельного планування та якісної фасилітації. Тому, як і з фронтальними форматами, пропонуємо пройти через контрольний список запитань.



## Навіщо потрібен горизонтальний формат роботи?

Пам'ятаючи мантру “від потреби до формату”, спершу визнач, яка мета спільної роботи:

- ◆ Забезпечити простір для обміну теоретичними знаннями?
- ◆ Обмінятися досвідом практичних кейсів?
- ◆ Сформувати спільне бачення теми?
- ◆ Отримати конкретні результати спільної роботи – стратегію або ідеї для майбутніх проектів?
- ◆ Проаналізувати поточний стан поля?
- ◆ Створити простір для тематичного мережування?

Після визначення мети не менш важливо впевнитися, що вона відповідає цілям і потребам учасників та учасниць. Інакше, замість ефективної спільної роботи можеш отримати невдоволення та розчарування. Деяким людям буває складно вийти за межі шаблону “форум – це слухати спікерів або представляти свою діяльність у форматі презентації зі слайдами”. А у великій групі в будь-якому разі виникатимуть різні потреби. Щоб упоратися з цією комплексністю, необхідно виконати дві умови:

**1** якомога чіткіше формулювати мету й доносити її до учасниць і учасників;

**2** проаналізувати та врахувати у програмі їхні різні потреби й цілі.

Як ми зазначали на початку розділу, саме поєднання горизонтальних і фронтальних форматів дає простір для реалізації різних цілей та потреб. Але в рамках горизонтальних форматів також можна задовільнити різні очікування. Для цього, окрім запитання “Яка мета горизонтального навчання?”, на етапі підготовки важливо відповісти на наступні:

- ◆ Що додатково можуть отримати учасники й учасниці від спільної роботи?
- ◆ Чи покриває обраний формат їхні основні потреби?
- ◆ З огляду на досвід групи, які ще потреби можуть виникнути?
- ◆ Як ми можемо посприяти їх реалізації?

Уже в процесі може виявиться, що учасники та учасниці мають інші потреби, які не повністю збігаються з чітко прокомунікованою метою форуму та не покриваються запланованим форматом. У такому випадку, наскільки дозволяє гнучкість програми (пам'ятуючи, що для групи форуму вона значно менша, ніж для звичайної групи), скоригуй її. Наприклад, окрім досвіду успішних практик, в людей є потреба дізнатися про складні випадки та підводні камені. Тоді запропонуй їм під час вечірньої програми поділитися неуспішними історіями, які, втім, багаті на досвід. Якщо ж про цю потребу знаємо заздалегідь, можна організувати Вечір невдач, він же Fuckup night (див. розділ «Конкупація»). Інший випадок: учасники й учасниці зрозуміли, що потребують більше часу на спілкування, щоб домовитися про подальшу співпрацю. У такому випадку можеш організувати швидкі побачення (див. розділ «Мережування») замість чергового змістового блоку.



## Яке знання учасники й учасниці можуть привнести?

Коли ми запрошуємо спікерів та спікерок, то знаємо, на яких темах вони розуміються, й можемо бути впевнені у їхній готовності ділитися знанням. Коли організовуємо горизонтальний формат роботи, варто задуматися над наступними запитаннями:

- ◆ Ким є учасники та учасниці форуму? Який потенціал має група?
- ◆ Чи в ній достатньо досвідчених людей, які можуть привнести експертизу або практичний досвід?
- ◆ Якими унікальними практиками можуть поділитися учасники й учасниці?
- ◆ Наскільки вони готові ділитися своїми знаннями й досвідом? Який рівень конкуренції у групі?
- ◆ Наскільки група різноманітна?

Це базовий список запитань, відповіді на які допоможуть краще організувати спільне навчання. Проте, дослідження та розкриття потенціалу групи – це настільки велика тема, що окремо ми розписали її в розділі «Люди».



## Як довго і в якому обсязі можна навчатися горизонтально?

Здавалося б, горизонтальні формати не мають таких обмежень, як фронтальні: важко довго сидіти на одному місці, довго слухати і сприймати інформацію. Але й на горизонтальні формати люди часом реагують так: *«Ми втомилися працювати в малих групах, хочемо посидіти й послухати»*.

## Чому так відбувається?

Горизонтальне навчання – це активний процес постійного конструювання. Ти сприймаєш нову інформацію та ідею, поєднуєш їх із тим, що вже знаєш, генеруєш/конструюєш нове знання. Така інтенсивна розумова діяльність потребує уваги, емпатії, “свіжої” голови. Тому довго включатися в спільне навчання може бути важко. Й іноді хочеться отримати трохи “готового знання”.

Також через нестачу досвіду або просто інший досвід деякі люди не можуть бути активно залучені до групового обговорення. Тоді перемикання на фронтальні формати допоможе вийти на спільне розуміння контексту і стати фундаментом для подальшого конструювання вже знову в горизонтальних форматах.



## Як організувати горизонтальне навчання?

У спільному навчанні немає однієї людини, яка б передавала знання чи ідеї всім іншим. Обмін досвідом, знанням та ідеями відбувається між усіма, хто залучені до процесу. Проте, важлива роль тих, хто цьому процесу сприятиме, – фасилітаторів. У розділі «Хто є хто у форумі?» є загальний опис ролі команди фасилітаторів та модераторок форума. Тому тут ми зупинимося саме на фасилітації горизонтальних форматів.

Процес фасилітації можна порівняти з управлінням величезним ткацьким верстатом. Єдина відмінність – фасилітатор чи фасилітаторка не обирає, які нитки взяти, і не знає заздалегідь, який візерунок утвориться. Але створює умови для того, щоб різномальорові нитки перепліталися в нові візерунки, та допомагає учасникам їх побачити.

Часто ця робота непомітна. Та якщо придивитися уважніше, стає ясно, що фасилітатор чи фасиліторка виконують багато функцій і нерідко одночасно стежать за декількома процесами. Отже, для того, щоб ефективно фасилітувати горизонтальний формат, потрібно:

- ◆ допомогти учасникам і учасницям актуалізувати навчальні цілі та потреби;
- ◆ допомогти їм побачити потенціал групи, знайти відповіді на запитання “чим я можу бути корисним, хто може бути корисною мені”;
- ◆ тримати “червону нитку” форуму, робити містки між змістовними блоками;
- ◆ управляти груповою динамікою;
- ◆ враховувати різні навчальні стилі, забезпечувати різноманіття каналів передачі інформації;
- ◆ створити простір, де всі можуть бути причетними та відчувати свою причетність до процесу;
- ◆ забезпечувати простір для рефлексії, як індивідуальної, так і колективної.

Отже, фасилітатору чи фасиліаторці горизонтальних форматів не обов’язково мати експертизу або великий практичний досвід у темі. Важливо володіти компетенціями, щоб ефективно та безпечно провести групу через спільній процес і допомогти реалізувати поставлені цілі. Роль цієї людини може відрізнятися з огляду на те, наскільки учасники та учасниці звички до спільного навчання<sup>13</sup>. Наприклад, якщо в одній групі є представники неформальної та формальної освіти, мова може йти не лише про різні потреби, але й про різні стилі навчання, що пов’язано не тільки з індивідуальними особливостями, а й з певною культурою навчання, притаманною тій чи іншій сфері. Тому часто фасилітатор балансує між тим, щоб тримати процес (пропонуючи конкретні питання для обговорення, додаючи теоретичних імпульсів) і віддавати його на саморегуляцію групи (виконуючи скоріше підтримувальну функцію), одночасно створюючи безпечний простір для отримання нового досвіду. Тобто акцентувати увагу учасників та учасниць не тільки на тому, чому навчатися, але і як навчатися.

<sup>13</sup> Детальніше про роль фасилітатора згідно з різними стилями спільного навчання можна почитати тут [http://competendo.net/en/Cooperative\\_Learning](http://competendo.net/en/Cooperative_Learning)

## ▶ Публічність

Як ми вже писали в попередньому підрозділі, публічні заходи форуму – це хороший інструмент синхронізації з місцевою громадою та локальним контекстом. Та перш ніж робити горизонтальний формат публічним, потрібно двічі подумати та один раз усе детально спланувати. Бо, на відміну від фронтальних, у горизонтальних форматах люди активно беруть участь у процесі навчання. Тож варто спланувати, як залучити зовнішніх учасників. Один зі способів – уявити себе такою людиною: “ззовні” й відповісти на наступні запитання:

- ◆ **Наскільки мені зрозуміла тема й мета форуму?**
- ◆ **Наскільки це відповідає моїм потребам?**
- ◆ **Чи я розумію, хто бере участь у форумі?**
- ◆ **Як я зможу долучитися та зробити свій внесок?**
- ◆ **Що я можу отримати від участі в цьому заході?**

Також варто задуматися, кого саме ви бачите зовнішніми учасниками та учасницями, та яку додаткову цінність може принести публічність як групі форуму, так і місцевій громаді. Зовнішні учасники та учасниці можуть бути:

активістами й  
активістками  
місцевих  
громадських  
організацій;

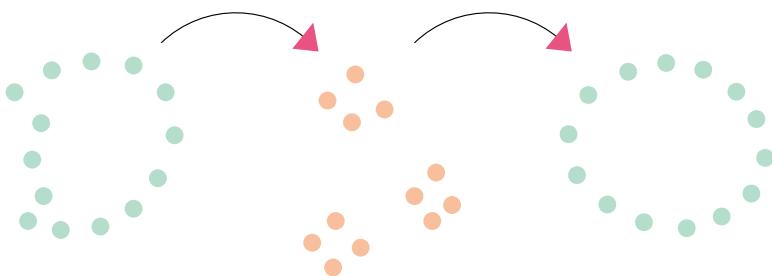
теоретиками та  
практиками у темі  
форуму;

представляти місцеві  
бізнеси або владу;

неформальними  
лідерками громади,  
лідерами думок тощо.

Варто приділити увагу попередній комунікації, особливо, якщо ви запрошуєте когось адресно. Також не завжди представники громади приходять на форум – інколи “форум приходить до громади”. Як це втілити на практиці, описано в методі “Освітній бранч”.

Методичне різноманіття горизонтальних форматів величезне. Проте, одним із універсальних алгоритмів є цикл об’єднання в менші підгрупи та повернення до спільної групи – повторюючи це з певним ритмом.



Робота в менших групах дозволяє одночасно працювати над одним питанням великої кількості людей та дає можливість кожному і кожній висловити свою думку. Але для великих груп варто враховувати деякі технічні моменти:

## 1

### Об’єднання у менші групи

Хоча найпростіший спосіб – розрахуватися за кількістю груп, для великої групи це не найкраща ідея. Що можна зробити натомість? Наприклад, можеш під час реєстрації роздати учасникам та учасницям картки з різними кольорами або ж зробити кольорову позначку на бейджі. Тоді вони можуть легко об’єднатися в міні-групи за кольорами, і для цього навіть не обов’язково бути в одному приміщенні (можна просто оголосити про час збору в “кольорових” групах, наприклад, для вечірньої рефлексії).

## 2

### Простір має бути зручним для одночасної роботи декількох груп.

Розташування стільців та столів можна швидко змінити. Акустика дозволяє звучати декільком голосам одночасно, не створюючи великого шуму. Поруч із основною локацією має бути декілька менших приміщень. Більше про це – в розділі «Простір».

## 3

### У кожній міні-групі бажано мати модератора чи модераторку

Залежно від формату та завдання ця людина може допомогти організувати спільну роботу або озвучити результати роботи групі на синхронізаційній зустрічі модераторів.

Далі детальніше описуємо два формати для горизонтальної роботи на форумі – роботу в кластерах та освітній бранч.

## Кластери

Це формат роботи в менших групах за напрямками в рамках спільної теми форуму. Наприклад, у межах теми “Лабораторія сталості для громадських ініціатив та культури”<sup>14</sup> можуть працювати кластери освіти, культури, медіа, соціального підприємництва, роботи з внутрішньо переміщеними особами. Учасниці та учасники кластерів розглядають тему сталості з певного ракурсу саме за допомогою спільногонавчання, а не тільки, отримуючи інформацію від експертів. Ці тематичні кластери мають автономні назви, які синхронізовані з темою форуму, до прикладу “Сталість і довготривалість освітніх проектів: Неформальна та інформальна освіта. Синергії з формальною освітою”. Учасники та учасниці такого кластеру є представниками як неформальної, так і формальної освіти, обмінюються хорошими практиками, визначають спільні виклики та разом напрацьовують рішення для сталості освітніх проектів.

---

<sup>14</sup> Тема форуму UkraineLab у 2017 році в Херсоні

**Час** Один або два дні в рамках форуму. Тривалість окремого кластеру залежить від програми, кількості учасників та локації. Але має враховувати загальну рамку форуму та спільну роботу.

**Люди** Двоє фасилітаторок для кожного кластеру. Також, якщо бачиш потребу, можеш запросити до роботи конкретного кластеру експерток або практиків. Від 10 до 30 людей у кожному кластері.

**Простір** Роботу кластерів не обов'язково організовувати в одному приміщенні. Додатковою перевагою може бути використання локації, яка має безпосередній стосунок до певної сфери. І в будь-якому випадку простір має бути пристосований до ефективної групової роботи.

## **Принципово важливо**

Робота кластеру має вписуватися в загальну рамкову тему та цілі форуму.

Для роботи в кластерах працюють загальні принципи для груп, що навчаються. Тому варто враховувати закономірності набуття нового досвіду та особливості групової динаміки.

Після кластерної роботи у програмі форуму має бути запланований обмін результатами та, якщо це відповідає меті, зведення результатів у спільну картину чи подальше створення спільногого бачення.

## **Варіації методу**

В рамках роботи кластеру можна організовувати ознайомчі візити (site visits) до місцевих організацій чи установ. Це допомагає краще зrozуміти локальний контекст, побачити певну роботу не лише в теорії, але й на практиці. Ще один варіант – побудувати роботу кластеру на основі принципу навчання в дії (learning-by-doing), коли учасники та учасниці отримують знання та навички через безпосередній досвід виконання разом певного завдання. Так, учасники й учасниці форуму “UkraineLab: Поліфонія активізму та дослідження європейськості” в рамках роботи культурного кластеру спланували та провели акцію культурної дипломатії в центрі Берліна у Всесвітній день миру у 2016 році.

## **Освітній бранч**

Це формат для знайомства з освітніми продуктами та розробками учасниць та учасників і запрошеніх гостей у неформальній атмосфері пізнього сніданку. Бранч може охоплювати різні тематики. В нашій практиці це “освітній” бранч, адже ми використовуємо цей метод під час форумів з неформальної освіти НеФорма.

Поняття “бранч” зародилося в Оксфорді у 1880-х роках. Льюїс Керролл зауважив, що студентам і викладачам для продуктивнішої роботи потрібен загальноприйнятій час, щоб поспілкуватися в неформальній атмосфері і підкріпити сили. Він надіслав листа ректору Оксфордського університету з проханням ввести до розпорядку дня “бранч”. Пропозицію схвалили й незабаром бранч став новою традицією Оксфорда, коли викладачі та студенти збиралися разом, щоб “заморити черв'ячка” й обговорити важливі для них теми в невимушній атмосфері.

**Час**

Загалом три години. Перші півгодини – введення та навігація простором. Потім – п'ять часових лінійок по півгодини кожна, під час яких відбувається від трьох до семи паралельних розмов

**Люди**

Один-два модератори, які роблять вступ і слідкують за часом. Декілька хостів, які стежать за простором. 15 – 35 людей представляють свої освітні продукти. Від 50 до 150 учасників і учасниць бранчу загалом.

**Простір**

Достатньо велике приміщення або декілька менших кімнат поруч, щоб розмістити необхідну кількість локацій для паралельних розмов. На видному місці має бути розклад всього бранчу, а біля кожної локації – її номер. Важливо підкреслити атмосферу бранчу: апельсиновий сік, круасани,pledі або свіжі газети. Можна залишити один вільний стіл, де люди могли б присісти і закінчити розмову, якщо вже відбулась зміна на іншу лінійку. Для оголошення зміни лінійки можна використовувати м'який звук – дзвіночок або приємну музику, яка на час зміни робиться гучніше. Для кращої орієнтації у випадку великої кількості паралельних розмов можна додавати хештеги або назви локацій.

**Принципово важливо**

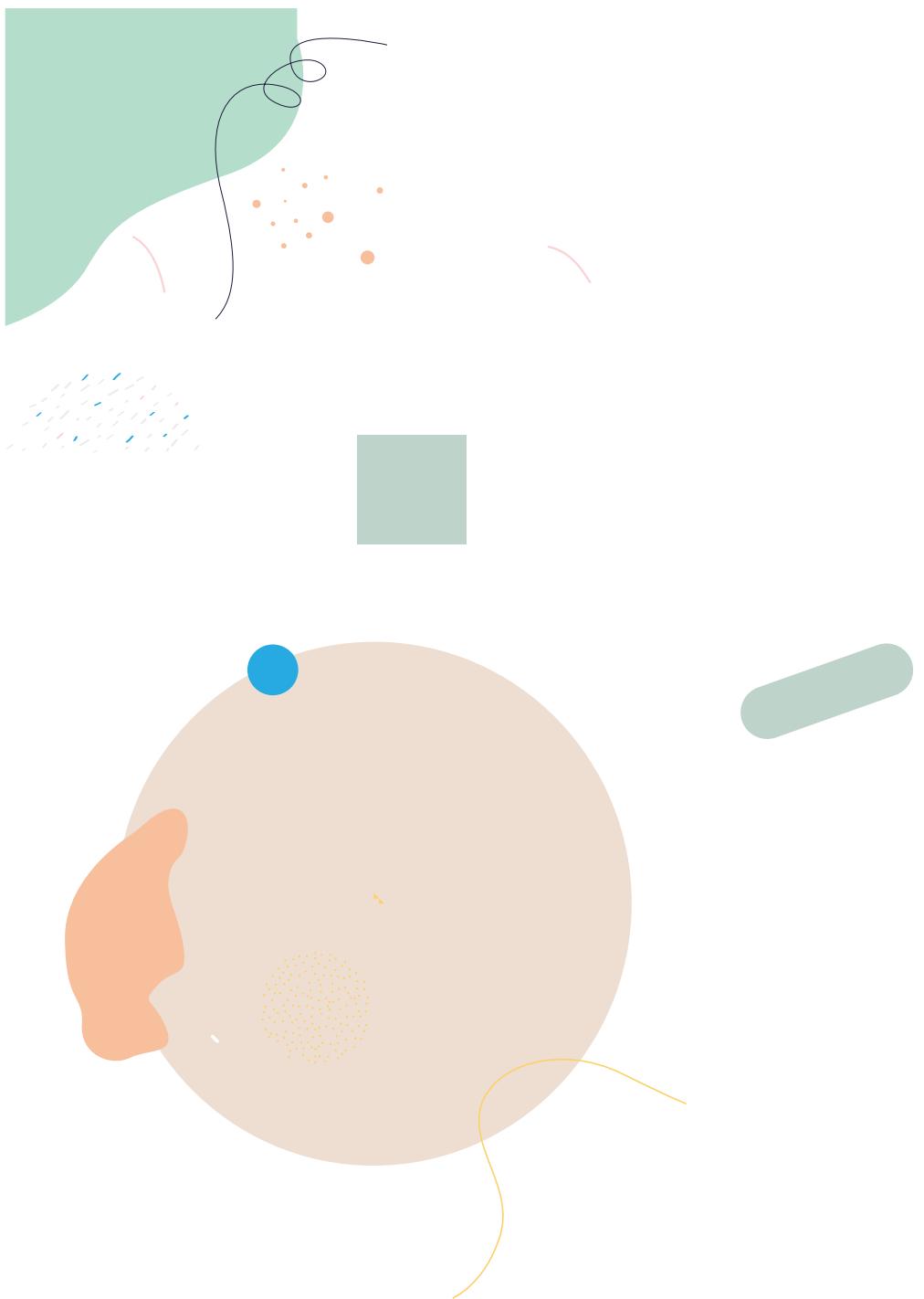
Робити попередню онлайн-реєстрацію.

Кількість паралельних розмов залежить від кількості учасників і учасниць. Можна користуватися формулou: на кожну локацію – не більш як 20 людей.

**Варіації методу**

Тематичні бранчі також можуть бути публічними заходами. У цьому випадку зверни більшу увагу на ознайомлення з навігацією та контекстом форуму. І також подумай, кого з представників та представниць місцевої громади можна запросити адресно для представлення їхніх продуктів.

**На завершення скажемо, що описаний у розділі «Конкоперація» формат LinkLab також можна віднести до горизонтального навчання.**





#### 4.2.4. ЧОМУ ВАЖЛИВО РЕФЛЕКСУВАТИ: ЗБИРАЄМО ВРОЖАЙ ФОРУМУ

Щоб осмислити наш досвід, не досить “просто” згадувати – потрібно рефлексувати. Принципою різницею між першим і другим є намір. Досвід, отриманий у неформальній освіті, знання й інсайти, “зловлені” на форумах, не є винятками – вони також осмислюються опісля та потребують спланованої, свідомої рефлексії. На практиці це означає, що в програмі форуму необхідно передбачити простір та час для такої рефлексії. Залежно від потреб, вона може відбуватися щодня, один раз наприкінці форуму або регулярно після окремих сесій.

Але що таке рефлексія і для чого витрачати на неї такий цінний час форуму? Якщо просто, то рефлексія – це внутрішня психічна діяльність людини, спрямована на осмислення власних дій та станів<sup>16</sup>, яка складається з етапів аналізу, синтезу, оцінки та перенесення на практику. В такому визначенні рефлексія вписується в дискурси андрагогіки (або освіти дорослих) та експериментального навчання.

Одним із постулатів андрагогіки є теза про визначальну роль дорослої людини в її навчальному процесі – адже доросла людина володіє життєвим досвідом, який має використовуватися (та рефлексуватися) як джерело навчання для себе та інших. Рефлексія зв’язує новий навчальний та практичний досвід із тим, що був отриманий раніше. При цьому для цілісної картинки варто осмислювати дані, отримані з різних джерел (когнітивні, візуальні, емоційні тощо).

Експериментальне навчання, своєю чергою, базується на моделі циклу Колба, який ми вже описували в розділі «Такі однакові форуми». Він складається з чотирьох фаз: отримання активного досвіду, рефлексії та осмислення, теоретичного узагальнення та апробації на практиці. Таким чином, можна припустити, що ефективність експериментального навчання (або ж learning by doing) на чверть складається з якісної рефлексії.

---

<sup>16</sup> Визначення з нашої публікації “Тобто? Абетка фасилітації” (<http://insha-ovsita.org/publications/abc-of-facilitation/>).



# Не відрефлексували – не навчилися

/Народна мудрість зі сфери неформальної освіти/

В контексті неформальної освіти загалом та у форумах зокрема рефлексія має декілька функцій та допомагає нам у наступних важливих процесах<sup>17</sup>.

## Інтеріоризація<sup>18</sup> отриманого та синтез нового знання

Про це ми вже сказали вище: рефлексія створює простір для засвоєння нового досвіду, аналізу інсайтів та розвитку комплексного навчання. Регулярна рефлексія культтивує пожиттєве навчання (або навчання протягом життя) та самокероване навчання, мотивуючи учасників і учасниць брати відповідальність за свій навчальний процес.

Американський професор англійської мови, письменник та лауреат Пулітцерівської премії Марк ван Дорен казав, що “мистецтво навчання – це мистецтво сприяти новим відкриттям”<sup>19</sup>. Можна припустити, що ґрунтовно реалізована рефлексія може стати базою для того, аби в рамках форуму народилося щось нове – знання, візія чи практики. Наш форумний досвід свідчить про те, що це не припущення, а радше закономірність. Нові сенси найчастіше народжуються в колективних рефлексіях.

## Надання сенсу

У процесі інтеріоризації знання та конструювання взаємозв'язків із іншими життєвими досвідами ми надаємо сенсу тому, що відбувається. По суті, це є індивідуальним рішенням та конструкцією. Ми можемо обрати бачити життя як серію ізольованих, не поєднаних між собою досвідів (психологи називають це “episodic grasp of reality”). Так само можемо обрати поєднувати між собою різні навчальні досвіди в одну систему, навчатися через їхнє осмислення та підтримувати індивідуальний процес так званого learning-by-thinking. Друге, до речі, відповідає засадам гуманістичної психології, яка каже, що людина є інтенціальною (тобто спрямованою на пошук сенсу та зверненою в майбутнє) та самостійно творить власний досвід.

<sup>17</sup> Функції ніжче надані в довільному порядку. Список не говорить про пріоритетність будь-якої з них.

<sup>18</sup> Психологічне поняття, яке означає засвоєння зовнішніх досвідів та їх присвічення чи вростання у внутрішню структуру.

<sup>19</sup> “The art of teaching is the art of assisting discovery”.

## **Поліпшення емоційного клімату. Посилення спільноти**

Осмислення та обговорення пережитих ситуацій вивільнює напругу в групі та додає динаміки до взаємодії між людьми в рамках форуму. На індивідуальному рівні рефлексія може допомогти “закрити” емоційно виснажливі ситуації, на колективному – сприяє кращому порозумінню в групі, розбудові довіри для відкритіших чесних дискусій та активному горизонтальному навчанню. В кінцевому результаті регулярна та якісна групова рефлексія протягом форуму може зіграти значну роль у тому, щоб група учасників та учасниць перетворилася на спільноту, яка комунікує та співпрацює і після завершення заходу.

## **Індивідуальні та колективні зміни. Ріст і трансформація**

Нарешті, рефлексія змінює. Саморефлексія допомагає вирости індивідуально, рефлексія групових процесів допомагає групі позбутися неефективних моделей мислення чи поведінки і зростити новий дискурс у своїй сфері.

Потребу в глибинних рефлексіях можна відчувати, але їхнє виникнення спланувати неможливо (це саме стосується інновацій). Зате можна спланувати якнайсприятливіший простір для цього, наприклад, коли задана рамкова тема, але очікуваний результат залишається відкритим.

## **◆ Ніколи не сумнівайся, що регулярна порція вдумливої рефлексії може змінити твій форум. Це (майже) єдиний спосіб його змінити.**

Але простіше сказати, ніж зробити. На практиці рефлексії під час форуму часто зазнають невдачі через брак часу та/або брак методології. Причиною першого є некоректно розставлені пріоритети, коли рефлексію планують у останній момент, як “надбудову” із замалим запасом часу. Буває, це зраджує мова модераторів чи модераторок, які кажуть щось на кшталт: “А тепер ми швидко проведемо рефлексію, щоб не затримуватися на вечерю.” І виходить так, що учасники та учасниці лише “розганяються” й починають наблизатися до цінних інсайтів, коли час групової роботи завершується.

## Рефлексія

це процес, який потребує часу й налаштування. Це процес, якому потрібно задати відповідний тон. Це процес, який учасники та учасниці сприйматимуть настільки серйозно, наскільки серйозно до нього ставиться команда форуму.

Очевидно, що неможливо надати універсальну рекомендацію щодо тривалості рефлексії, адже це залежить від конкретного моменту на форумі, конкретної методології та конкретної групової динаміки. Але поділимось нашим неписаним правилом: після першого грубого планування програми збільшити час на рефлексію на 50% від попередньо запланованого. Наприклад, 30 хвилин замість 20 запланованих, або 45 хвилин замість 30. І в жодному разі не передбачай на рефлексію менше, ніж 15 хвилин, – вони в переважній більшості випадків матимуть суто інструментальний характер та не матимуть жодного ефекту. У фінальний день форуму ми зазвичай плануємо декілька годин для інтенсивної рефлексії та синтезу отриманого і згенерованого за всі дні знання.



## **Рефлексувати – це як дихати під час запливу. Не часто, але глибоко.**

Що стосується методологічного дефіциту, то йому зарадити простіше. Врешті, як завжди, коли зрозуміла ціль форуму та специфіка групи, дизайн методу відбувається майже автоматично. Методи для рефлексії можуть бути усними та письмовими, індивідуальними та груповими, – при цьому різні форми варто чергувати та комбінувати. Не варто нехтувати класичними малими групами або парами, які працюють зі сформульованими модераторами запитаннями, – цей метод є стабільно ефективним за умови влучного формулювання глибоких запитань, які “чіпляють”.

Окрім класичних методів для рефлексії, нижче ділимосья деякими менш очевидними, які ми випробували на наших форумах.

## Journaling<sup>20</sup>

**Час** 20 – 40 хвилин наприкінці кожного дня форума.

**Люди** Будь-яка кількість.

### Матеріали

Підготований зошит / журнал для рефлексії, який усі учасники та учасниці отримують на початку форуму. Він має бути брендований під візуальний стиль форуму, містити програму, пропозиції запитань для щоденних рефлексій, а також достатньо вільного місця для записів або візуальних нотаток.

### Принципово важливо

- Учасники та учасниці ведуть щоденник для себе, і він має бути їхньою зоною безпеки. Вони можуть ділитися окремими записами, але суто за власним бажанням.
- Цей метод працює за умови, що форум триває від трьох до п'яти днів. Використовувати щоденник на одноденний форум, як правило, немає сенсу.
- Не всім учасникам та учасницям підходить суто індивідуальна та суто письмова рефлексія. Метод має доповнюватися усними груповими форматами, втім, коротшими, ніж вони були би без щоденника.

### Варіації методу

Free writing (фрірайтинг або вільне письмо) – письмова техніка, яка полягає у вільному письмі в стані потоку навколо запропонованого питання. Письмо відбувається протягом певного часу (від 15 до 30 хвилин), не цензурується та не виправляється. Написане не презентується. Ця методика потребує звикання та краще працює при повторних проведеннях. Оптимально працює вранці (наприклад, у форматі так званих "ранкових сторінок").

<sup>20</sup> Journaling (англ.) – ведення журналу. Назва методу рефлексії, який, по суті, є практикою ведення щоденника для осмислення й запису власних інсайтів, запитань та відчуттів.

# Learning buddy<sup>21</sup>

---

**Час** 30 – 40 хвилин наприкінці кожного дня форуму

**Люди** Будь-яка кількість.

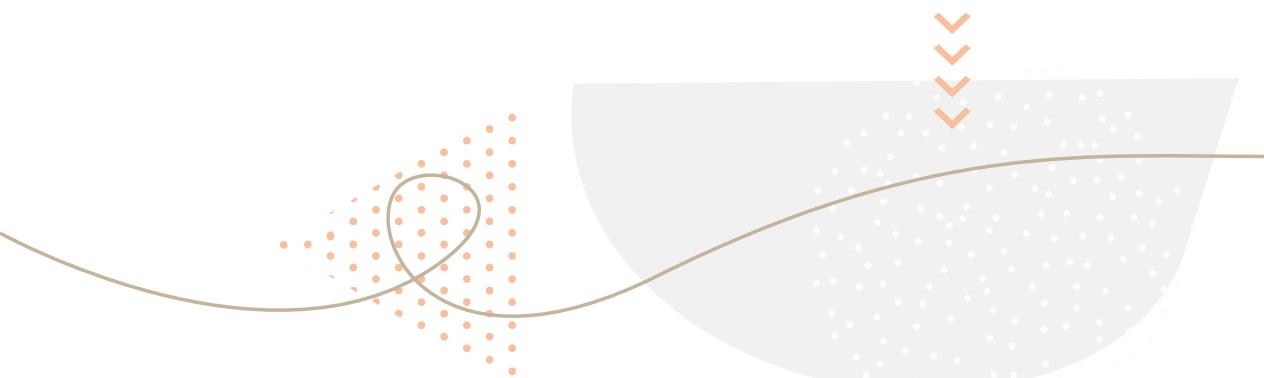
**Перебіг методу** Учасники та учасниці самостійно обирають собі пари, в рамках яких рефлексуватимуть на певні питання протягом усього форуму. Питання може формулювати модераторська команда чи сама пара.

**Принципово важливо** Попри простоту методу, він часто виявляється потужним інструментом рефлексії, адже завдяки стабільним навчальним стосункам, формату тет-а-тет і кращому розумінню постійного співрозмовника чи співрозмовниці дозволяє зануритися у глибші рівні рефлексії. Часом люди продовжують навчальні відносини у форматі learning buddy й після закінчення форуму.

Як виняток, учасники та учасниці можуть об'єднуватися в трійки. Але динаміка в парі та в трійці є різною, і трійки часто програватимуть у глибині рефлексії (зокрема, і з часових причин).

---

<sup>21</sup> Learning buddy (англ.) – приятель у навчанні. Метод за принципом peer to peer (рівний рівному), який полягає у створенні стабільної пари, в якій учасники та учасниці обмінюються власними рефлексіями та відкритими запитаннями.



# Лабораторія синтезу

<b>Час</b>	2,5 години в кінці форуму
<b>Люди</b>	40 – 80 осіб.
<b>Перебіг методу</b>	<p>По суті, це відкритий простір із різними локаціями, протягом якого люди обмінюються отриманими інсайтами та рефлексіями та формують результати форуму в спільну картинку.</p> <p><b>1 крок</b> /30 хвилин/ – учасники та участниці в малих групах поєднують разом важливі аспекти, які обговорювали протягом форуму, в одну візуальну картинку або одне словесне формулювання (statement).</p> <p><b>2 крок</b> /30 хвилин/ – учасники та участниці в тих самих малих групах обговорюють перенесення почутого на форумі у свою практику. Що це формулювання або ця картинка означають для іхньої роботи? Що треба було б робити інакше? Які наступні конкретні кроки треба зробити, повернувшись додому?</p> <p><b>3 крок</b> /30 хвилин/ – спілкування у вільному форматі. Учасники та участниці домовляються про партнерства, обмінюються контактами, завершують раніше не завершені важливі розмови. Цю частину можна об'єднати з кава-перервою.</p> <p><b>4 крок</b> /1 година/ – лаконічна презентація напрацювань малих груп та підбиття підсумків у спільній групі. Може супроводжуватися візуальною фасилітацією (скрайбінгом). Підсумки можуть бути зафіковані в конспекті, який отримують всі учасники та участниці, та який також використовується для зовнішньої комунікації.</p>
<b>Принципово важливо</b>	<p>Залежно від теми форуму, запитання для первого та другого кроку можуть варіюватися.</p> <p>Долучи фасилітаторську команду до формулювання підсумків. Підсумки не мають бути поверхневими та декларативними, а мають іти вглиб. Вони можуть бути неочікуваними – не бійся критичності.</p>

Наскільки різні люди, настільки різні й методи рефлексії, які найкраще пасуватимуть кожному та кожній. Згідно з нашим досвідом, хорошою практикою в роботі з великими групами є надати учасникам та учасницям можливість обрати один формат рефлексії з декількох. Наприклад, можна запропонувати на вибір навчальний щоденник, роботу в парі з постійним learning buddy та роботу в групах, що змінююватимуться, над питаннями, що також змінююватимуться. Або іншу комбінацію методів, яка передбачала б можливості як для індивідуальної, так і групової, більш спокійної та більш динамічної роботи. При наданні вибору рекомендуємо не встановлювати жодних обмежень кількості людей для кожного з форматів, аби цей вибір був дійсно вільним та органічним.



**Методи для рефлексії –  
це наче колір чи фасон.  
Кожному та кожній пасує  
щось своє. Тож задайте  
тренд на цей “сезон”  
і дозвольте людям  
підбирати елементи  
для себе.**

## ➤ Рефлексія та харвестинг<sup>22</sup>

Одним із системних підходів до рефлексії є так званий харвестинг з підходу “art of hosting” (див. розділ «Хто є хто у форумі?»). Ця комплексна модель базується на метафорі врожаю: якщо ми плануємо наш сад, підпорядковуючи всі дії та рішення тому, який саме врожай хочемо отримати, то мали б робити те саме і з форумом. Зокрема, це означає, що форум має бути спланований навколо бажаного сенсового результату (або продукту), а сам урожай “збирають” та “пакують” поетапно, спокійно та ґрунтовно. Підхід “art of hosting” наголошує на вдумливій фасилітації та створенні сприятливого простору для групової роботи, при цьому форми “збору врожаю” є радше вторинними.

### **Підхід харвестингу відсилає нас до двох ключових запитань:**

Який результат ми як ініціатори та організаторки форуму хочемо “зібрати” в кінці?

В яку форму або продукт хочемо “запакувати” цей результат?

Тут ідеться вже не тільки про індивідуальну та групову рефлексію учасників та участниць (хоча вона лишається важливою та має бути спланована так само ретельно), але й про спільній рефлексійний “продукт” усього форуму наприкінці. Формат цього продукту може бути різним (і цих форматів може бути декілька, у певній комбінації): текстовий або фото-протокол, меморандум або маніфест, спільний план дій або дорожня карта, скрайбінг-мапа з візуальними нотатками, лонгрід, конспект окремих подій, “зшитий” у публічний конспект усього форуму тощо. Як завжди, важливим є чітке цілепокладання та завчасне планування. Адже для візуальних нотаток вам знадобиться професійна скрайберка, а для лонгріду – копірайтер або журналістка. Також є сенс запитати себе, чи ви відкриті до менш когнітивних та більш мистецьких форматів “урожаю” форуму – наприклад, до скетчингу або колажу. Часто це матиме сенс для більш візійних форумів, які мають на меті “намацувати” нові тренди. Але про мистецькі форми в рамках форуму ми детальніше написали в розділі «Мистецтво як «п’ятий елемент».

---

<sup>22</sup> Harvesting (англ.) – збирання врожаю.

# ПРОСТІР

Про цей аспект форуму ми писатимемо дещо менше, ніж про два попередні – людей та сенси. Але не тому, що він менш важливий – цей елемент конкретніший, адже стосується фізичного місця, і тому писати про нього дещо простіше. Тож чи простір має значення у форумі? Якщо так, то чому і який саме? Як він впливає або не впливає на те, що відбувається на форумі? Запитань багато, а відповідь – одна й досить очевидна. Так, простір важливий, і він впливає. Простір є фізичною рамкою для цілей форуму, що або надає достатньо свободи для їх реалізації, або обмежує їх.

Заходячи до будь-якого конференц-залу, ми одразу відчуваємо, як на нас впливає місце. Чи тисне низька стеля, чи проймає до кісток вогкість приміщення, чи дошкауляє надмірне скуччення людей на квадратний метр. Усі ці фізичні фактори та дизайн приміщення є не просто випадковими атрибутами простору – вони критично впливають на якість самого навчального та нетворкінгового процесу. Інше питання: яким має бути оптимальний простір, що допомагав би навчанню, обміну досвідом та мережуванню, особливо у великих групах?

Нейронаука постійно відкриває нові деталі функціонування мозку та його впливу на ефективне навчання. Ми вже знаємо, що емоційний зв'язок з іншими людьми є надзвичайно важливим для навчального досвіду, що нову інформацію необхідно пов'язувати з попередніми знаннями, а використання мистецтва для залучення різних чуттів покращує пізнавальний процес. Відкриття у сфері нейродосліджень доводять і те, про що ми інтуїтивно вже здогадувалися: організація простору так само впливає на самопочуття учасників і учасниць та на динаміку навчального процесу. Наприклад, одне з досліджень довело, що ефективність навчання залежить від фізичного простору, в якому воно відбувається: успішність учнів зростає приблизно на 25%, якщо відповідно покращуються умови приміщення. До параметрів, які є визначальними для навчальної кімнати, згідно з цим дослідженням, належать світло, температура, якість повітря, гнучкість, комплексність, колір та риси простору, що формують відчуття відповідальності (ownership) за нього.

<sup>1</sup> Готуючи цей розділ, ми використали лонгірд Іншої Освіти "Якими мають бути простори для навчання" на порталі Big Idea (<https://bigggidea.com/practices/vikritist-komfort-svito-vizualizatsiya/>) та конспект майстер-класу Іншої Освіти "Фізичні простори для освітніх заходів: інклюзивні, холістичні та натхнені" на Міжнародному архітектурному фестивалі в червні 2017 році, який записав Громадський простір ([https://www.prostir.ua/?kb=fizichni-prostory-dlya-osvitnih-zahodiv-inklyuyvny-holisticzny-ta-nathnenni&fbclid=IwAR2GZAOFKLSPzSUijsO3PnkIRh1d\\_nWqXR4MgBcj9G1ZtmGQTE0euV6uV8](https://www.prostir.ua/?kb=fizichni-prostory-dlya-osvitnih-zahodiv-inklyuyvny-holisticzny-ta-nathnenni&fbclid=IwAR2GZAOFKLSPzSUijsO3PnkIRh1d_nWqXR4MgBcj9G1ZtmGQTE0euV6uV8)).

<sup>2</sup> [https://www.researchgate.net/publication/272625202\\_The\\_im-pact\\_of\\_classroom\\_design\\_on\\_pupils'\\_learning\\_Final\\_results\\_of\\_a\\_holistic\\_multi-level\\_analysis](https://www.researchgate.net/publication/272625202_The_im-pact_of_classroom_design_on_pupils'_learning_Final_results_of_a_holistic_multi-level_analysis)

Підсумувавши дані різних досліджень, а також на основі нашого досвіду, ми вивели наступні базові параметри, з яких складається ідеальний простір для форума.

## Фізичні параметри

## Розмір та форма

### Розмір має значення.

Більшість просторів, які є на ринку конференц-послуг, грішать саме на цей параметр. Конференц-зали часто вузькі, мають низькі стелі та є відверто затісними для заявленої кількості учасників та учасниць. Якщо організатори музичних фестивалів орієнтуються на 1 м<sup>2</sup> на людину, то на форумах треба планувати значно більше простору. Загальних стандартів тут немає, але ми б рекомендували відштовхуватися принаймні від 3 м<sup>2</sup> на людину: так можна буде додатково зонувати простір, зручно розмістити рецепцію та куточки для заряджання пристройів або індивідуальної роботи за комп'ютерами. До цього розрахунку входить як сама головна зала для форума, так і додаткові кімнати або коридори, які можуть бути надані вам у користування (лише не забудьте про це домовитися та зафіксувати в договорі оренди).

### “Порожнеча – це свобода”

кажуть буддисти й архітектори. Це твердження можна застосовувати й до просторів для форумів. Часом у приміщенні, і так затісному, цінні квадратні метри витрачаються на непотрібні меблі: пульти для виступів, масивні столи, підставки для квітів, тумби та полиці незрозумілого призначення тощо. Просіть орендодавців звільнити приміщення від непотрібних вам меблів та закріплюйте цю домовленість у договорі оренди. Все, що не має прямої, зрозумілої та необхідної функції для вашого форума, – зайве.

## **Форма також важлива.**

Науковці з університету Торонто спеціально досліджували<sup>3</sup> реакції людей на контури та висоту стелі в архітектурному дизайні. Виявилося, що кімнати з криволінійним дизайном активували ті ділянки мозку, що відповідають за емоції та емоційну взаємодію, а люди сприймали їх як більш «красиві». А високі стелі стимулювали мозкові структури, що лежать в основі візуально-просторового пізнання. Виходить, що вигнуті лінії та високі стелі викликають емоційний відгук, цікавість і увагу. Натомість більш закриті простори призводять до підвищення рівнів кортизолу – гормону стресу.

## **Світло**

Світла буває забагато, але це трапляється рідко. Ще 1977 року дослідники з університету Берклі виявили, що низькі рівні світла негативно впливають на здатність регулювати природний цикл сну та пробудження. А 1999 року дослідження Лізи Гершонг<sup>4</sup>, експертки з людських факторів у архітектурному дизайні, показало, що високі рівні природного сонячного або максимально подібного до нього світла у класі підвищують відвідуваність, досягнення та загальний стан здоров'я учнів. Тому прискіпливо перевірте локацію на доступ природного світла, а також на технічні можливості додаткового штучного світла. Оптимальними передумовами є багато натурального світла (бажано зліва або згори) та змога підсвітити окремі частини залу штучно (бажано з регулюванням яскравості). Якщо освітлення зонами не передбачено, радимо привезти торшери – цей неочевидний “реквізит” неабияк рятує, коли треба підсвітити лише подіум або рецензію чи акцентувати світлом інші зони в приміщенні.

<sup>3</sup> [https://www.pnas.org/content/pnas/110/Supplement\\_2/10446.full.pdf](https://www.pnas.org/content/pnas/110/Supplement_2/10446.full.pdf)

<sup>4</sup> <http://h-m-g.com/projects/daylighting/publicity%20daylighting.htm>

# Повітря

Повітря не буває забагато майже ніколи. Згідно з державними санітарними нормами для навчальних приміщень<sup>5</sup>, коротко провітрювати їх треба кожні півтори – дві години (від 1 до 10 хвилини, залежно від зовнішньої температури), а велике провітрювання варто запланувати на довший обідній перерві (від 5 до 25 хвилин). Дотримання цих правил має забезпечити в просторі оптимальні 40–60% відносної вологості повітря (при рекомендованій температурі повітря 17–20 °C). Не втомлюємося наголошувати, що провітрювання потрібне і взимку (особливо, коли опалення висушує повітря в кімнаті).

Непровітрювання приміщень, де протягом цілого дня перебуває велика група людей, веде до кисневого голодування мозку, головних болів, порушень концентрації і того, що ваші учасники та учасниці засинатимуть (особливо після обідньої перерви). Не легковажте провітрюванням та не піддавайтесь на вмовлення недобросовісних орендодавців, які посилаються на ввімкнені кондиціонери. Насправді пристрій працює тільки з тим повітрям, яке вже є в приміщенні, а зовнішній блок не виконує функцію вентиляції. До речі, фільтри кондиціонерів необхідно чистити раз на три – шість місяців, інакше всередині пристрою можуть розвинутися шкідливі мікроорганізми – це ще раз свідчить на користь провітрювання.

---

<sup>5</sup> Ці норми стосуються загальноосвітніх навчальних закладів (<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0063588-01>), але ніщо не заважає використовувати їх і для просторів, у яких проводимо заходи для великих груп.



**Розмір має значення.  
Світла буває забагато  
вкрай рідко. Повітря  
не буває забагато  
майже ніколи.**

# Психологічні параметри

## Естетика

“Про смаки не сперечаються”, – кажуть вони. “Естетика – це завжди естетика”, – кажемо ми, і маємо на увазі, що естетична складова приміщення є частиною холістичного (цілісного) підходу до організації подій, коли беремо до уваги різні потреби учасників та учасниць. І хоча про смаки дійсно не сперечаються, внутрішній дизайн приміщення не повинен ані відлякувати, ані відволікати. Але не відмовляйтесь одразу від “некрасивого” приміщення, адже кожний простір можна виправити або порожнечко, прибравши всі непотрібні деталі, або навпаки – додавши вдалі дрібнички.

Наприклад, майже жоден із наших форумів не обходиться без живих квітів та пледів, адже ці деталі здатні оживити будь-який простір. А ще в кожній команді форума є людина, котра відповідає за красу: аби приміщення перед кожною сесією виглядало естетично. Вона ж є першою контактною особою для рішень стосовно кольору квітів або розташування меблів для подіумної дискусії.

## Зонування. Гнучкість. Різноманіття

Поділити простір на зони – це завжди хороша ідея. Особливо, якщо форум триває довше одного дня. За допомогою зонування ти можеш розмежувати різні функції (навчальну, нетворкінгову, рекреаційну, дитячу тощо) і вже на рівні приміщення задоволити низку потреб учасників та учасниць. Наприклад, рекомендуємо біля стійки реєстрації облаштувати й невелику коворкінгову зону, де учасники й учасниці зможуть зарядити телефони, попрацювати за лаптопом та швидко залагодити власні робочі питання, роздрукувати квитки чи конспект виступу. Рекреаційна зона може бути тихішим відгородженим куточком із кріслами-мішками та зеленню. А про дитячу зону годі й казати, адже вона зробить форум більш інклузивним для батьків та розширить коло учасників і учасниць.

Окрім постійних зон, є сенс “грати” протягом форуму з основною презентаційно-навчальною зоною. Пересувайте меблі, організовуйте нові фігури та переоблаштовуйте кімнату, щоб вона частіше виглядала новою. Прив’язуйте кожну нову тему до нового предмета або вигляду приміщення, щоб учасники асоціювали простір зі своєю роботою. Нашому мозку подобається новизна, адже вона допомагає вчитися, розставляючи “ментальні якорці” – про це каже когнітивний нейронауковець Майкл Познер з університету Орегонаб, і не тільки він.

---

**6** <https://www.edutopia.org/blog/why-learning-space-matters-ramona-persaud>

## Комфорт

Ми зараховуємо цей фактор до психологічних, а не фізіологічних, адже тут ідеється радше про індивідуальне суб'єктивне відчуття комфорту або дискомфорту, яке базується на низці зовнішніх факторів та ставленні до них. Існує думка, що оптимальний рівень стресу збільшує продуктивність, і тому певний дискомфорт на навчальному місці є навіть корисним. Але правдивим є і протилежне твердження. Нам критично важливо почуватися комфортно під час навчання. Це означає: ергономічні меблі, невимушене денне світло, свіже повітря та добре продумані штучне світло й акустика. Якщо ми сидимо у незручному кріслі або нас відволікає промінь світла, ми зосереджуємося на джерелі дискомфорту, а не навчанні. Подразник посилює стрес, а коли ми стресуємося, ми не навчаємося.



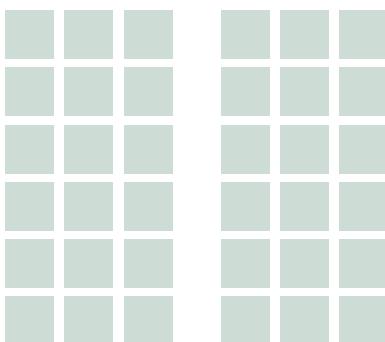
## Ціннісні параметри

### Включення. Інклюзивність

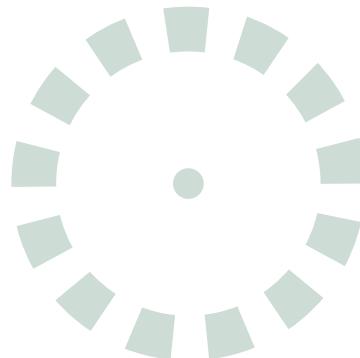
Умови фізичного простору мають сприяти обміну досвідом та передачі знань, а сам простір – надавати достатньо свободи всім. Це означає, що він має бути якнайбільш інклюзивним та доступним для осіб з інвалідністю. Цього буває неймовірно складно досягти (згадаймо про непростий ринок просторів для подій та конференц-залів в Україні), проте, це має бути пріоритетним орієнтиром для організаційної команди форуму.

Крім того, фізичний простір має сприяти включенню всіх учасників та учасниць у процес, а не розділяти їх. Для основної навчально-презентаційної зони форуму нам потрібне приміщення без перегородок та ніш. Також варто свідомо й ретельно підходити до розставляння стільців і не переборщити зі стандартним та постійним форматом “театру”. Адже досягти рівності та довіри можна й розташувавши учасників і учасниць освітнього процесу колом чи будь-якою іншою геометричною формою, яка розміщує людей на одному рівні та дозволяє бачити очі більшості з групи.

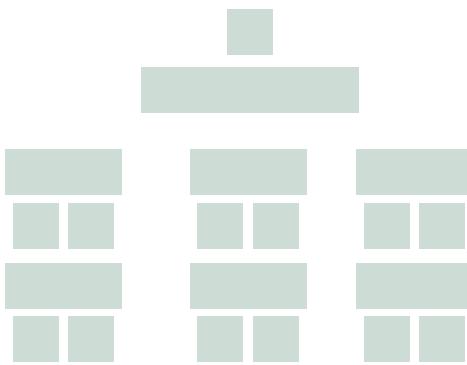
Театр



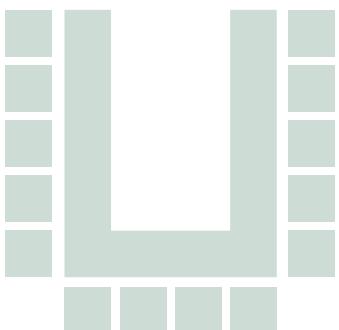
Коло



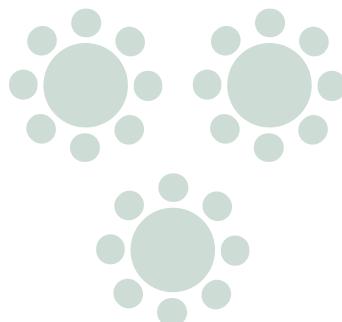
**Клас**



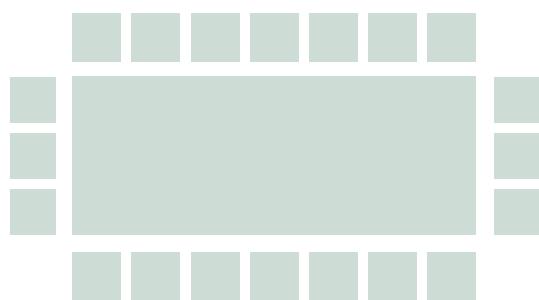
**Форма U / Форма П**



**Фуршет**



**Круглий стіл**



## Простір як частина теми

Простір може підкреслювати зміст і тему форуму. Наприклад, якщо темою заходу є концепція третіх місць, можна піти працювати в коворкінг або антикафе. Якщо говорите про “зелений туризм”, то форум може відбуватися за містом, на одній із більших садиб. А працюючи з темою об’єднаних територіальних громад, варто відмовлятися від заходів у найближчих містах та “обживати” під форум сільський клуб. Звичайно, це вимагає значно більше ментальних та часових (але не завжди матеріальних) ресурсів. Разом з тим, відмова від анонімного універсального конференц-залу в центральному готелі міста часто окупиться більш динамічною роботою над темою та кращою включеністю учасників та учасниць. До речі, з нашого досвіду, протягом форумів у “нестандартних” локаціях люди демонструють більше відчуття відповідальності (ownership) як за простір, так і за тему форуму. І врешті, на ціннісному рівні такий вибір є важливим сигналом назовні про те, що організатори та ініціаторки цього місця зустрічі людей та сенсів уміють і будуть “walk the talk”<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Walk the talk (англ.) – робити і практикувати те, що говорите або чому навчаєте інших.

## Бути хостом. Приймати гостей

Хоча цей аспект і згадуємо останнім (а краще сказати – фінальним), насправді він є базовим. Він родом із підходу “art of hosting” (ми вже писали про нього в розділі «Хто є хто у форумі?»), та передбачає перехід від ролі організаторів до ролі хостів. Хости – це, як би сказали на Галичині, газди, які приймають гостей. Така позиція передбачає більшу турботу та уважність як до них, так і до простору. А також і роль мережування – людини, яка невимушено та щиро перезнайомлює між собою своїх гостей. Ця позиція також означає відповідальність за свою “домівку”: якщо хтось із гостей неодноразово порушує її правила або ж приходить без запрошення, господар чи господиня можуть увічливо, але однозначно попросити цю людину покинути простір.

Приймати гостей та переходити від організаторської до хостингової ролі – це глибинний процес зміни ставлення. Бути хостом не означає механічно всміхатися та бути “клієнтоорієнтованими”. Хостинговий підхід до організації виходить із тези “art of hosting” про те, що відносини створюють сталість. Якщо учасники та учасниці зав'язують глибші партнерські стосунки, вони стають відповідальнішими одні до одних та до спільніх проектів, можуть краще вирішувати конфлікти в групі, стають стійкішими як спільнота. Глибокі партнерські відносини народжують довіру: не короткострокову довіру в закритому захищенному просторі, але тривалішу, яка стає основою подальших партнерств і укріплює соціальну тканину горизонтальних зв'язків між агентами змін загалом.

Цей список може здаватися надто довгим, а виконання всіх перерахованих фізичних, психологічних та ціннісних параметрів виглядає на неабиякий виклик для ініціаторів та організаційної команди. З нашого досвіду скажемо, що так і є. Часто пошук “саме тієї” локації для форуму займає левову частку часових та ментальних ресурсів команди. Ще частіше ідеальна локація не знаходиться, і команда, йдучи на компроміси, багато облаштовує самостійно, компенсуючи недоліки поточного простору. Але це завжди окупається – глибшою роботою з сенсами, кращою динамікою групи та “незапланованим впливом” (unintended impact) самого форуму. Простір завжди вартий складної роботи, вкладеної в нього.



І на підтвердження того, коли вкладений у пошук та адаптацію простору час є повністю вартим зусиль, – П'ЯТЬ УЛЮБЛЕНИХ НЕОЧЕВИДНИХ ЛОКАЦІЙ ДЛЯ ФОРУМІВ, ЯКІ МИ САМИ ВИКОРИСТОВУВАЛИ:

## ◆ **База відпочинку в Херсоні, на яку можна дістатися лише на баркасах**

Останній день форуму UkraineLab – день, присвячений фінальній рефлексії та харвестингу, – потребував тиші й зосередженості. Окрім того, ми хотіли використати навколошній контекст Херсона, вийти за стіни й погрітися під квітневим сонцем, помилуватися видом на річку. Тому роботу в цей день ми перенесли на інший берег Дніпра – на базу відпочинку “Петрівець” з відкритою сценою, галевиною та можливістю встановити шатра, які б стали і тимчасовими локаціями для робочих груп, і захистом від сонця чи дощу. Після завершення форуму сцену зайняв запрошений інді-рок-гурт, а учасники та учасниці могли або танцювати, або просто ніжитися на траві чи в альтанках.



## ◆ Шатра на одній із центральних площ Івано-Франківська

Ми завжди мали слабкість до форматів просто неба, й навіть велики групи не ставали перепоною тому, щоб вивести форум “назовні”. На одному із заходів в Івано-Франківську ми встановили шатра на площі фортечної галереї “Бастіон” та працювали там упродовж цілого дня зі стейххолдерами: аналізували проект ревіталізації місцевого промислового простору. Саме ця площа стала оптимальним вибором для заходу, адже вона, з одного боку, розташована в центрі міста на перетині багатьох шляхів, а з іншого, закрита з кількох сторін конструкцією самої фортечної галереї “Бастіон” та навколоїшніми вуличками. Це дозволило форуму на цій локації бути одночасно доступним для участі всіх мешканців (що й було ціллю), але при цьому – бути захищеним від занадто інтенсивного руху випадкових перехожих та не заважати щоденним маршрутам жителів міста.

## ◆ Спортивний зал у Берліні

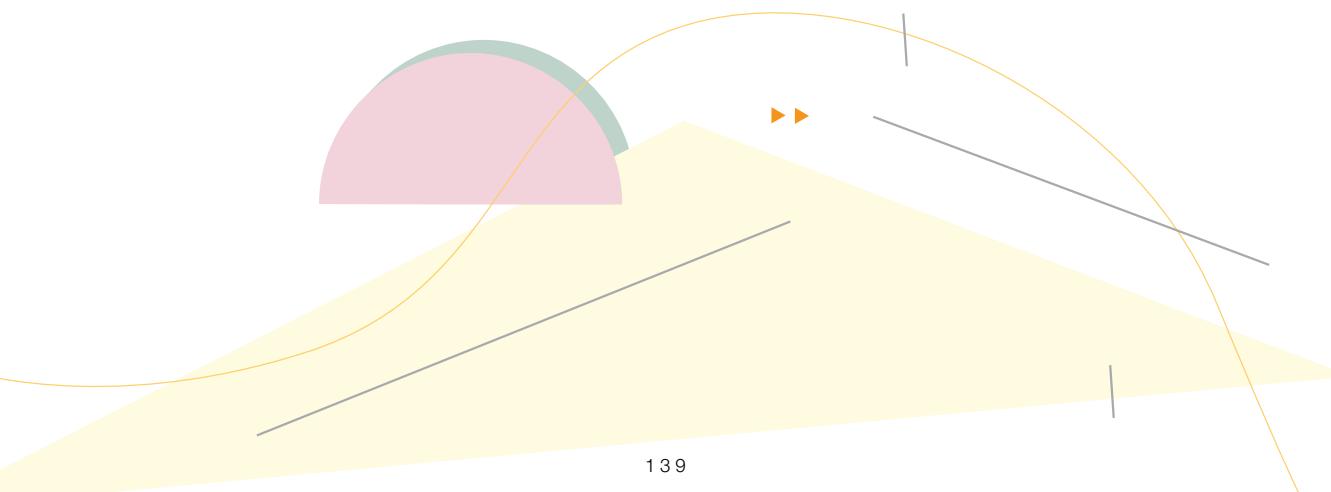
На одному з міжнародних заходів ми на день перемістили роботу до спортивного залу. Молодіжний центр, де ми працювали, мав два просторих і добре обладнаних зали, але динаміка групи та зміна теми з аналізу минулого на планування майбутнього потребувала зміни локації. Коли адміністрація центру випадково згадала про спортивний зал, ми одразу “вчепились” за цю ідею. Зал виявився просторим і мав величезні вікна на схід, що свідчило на користь сесії в першій половині дня. Якщо коротко, то вона відбулася у форматі open space, ми зробили кілька динамічних руханок, а протягом роботи в менших групах учасники та учасниці зручно розташувалися на спортивних матах. Звичайно, напередодні ми попередили групу про те, що варто вдягнути максимально зручний та наближений до спортивного одяг. За результатами фінальної оцінки всього заходу саме ця сесія зібрала чи не найбільше позитивних відгуків (а в соціальних мережах саме ці світlinи набрали найбільше лайків, адже світло в залі було неймовірне).

## ◆ Кінотеатр у Краматорську

Інфраструктура багатьох міст усе ще не пропонує різноманітних варіантів для груп понад 70–80 учасників. Краматорськ версії 2015 року не був винятком, тому під час організації форуму UkraineLab нам довелося комбінувати наявні в місті варіанти. Наприклад, для першого спільногодня з відкриттям, стартовою дискусією та нетворкінгом ми обрали місцевий історичний і дуже красивий кінотеатр “Родина”. Кінозал виявився зручною локацією для подіумної дискусії (подіумом стали високі барні стільці перед екраном зі старими торшерами з боків), а нетворкінгові частини та робота в малих групах відбувалися в просторому фойє та на площі перед кінотеатром.

## ◆ Ще не обжите та недоремонтоване приміщення будь-де

Мало що є більш вдалим простором для форуму, ніж велике порожнє приміщення, яке ще не приймало людей та лише готується до своєї нової функції. Працюючи в цьому просторі, відчувається синхронність у зародженні ідей у групі та зародженні нового життя локації. Крім того, це саме той випадок, коли “порожнеча – це свобода”. Тому ми завжди з радістю приставали на ідеї організації форумів в індустріальних, уже мінімально пристосованих, але ще не “стерильно” заремонтованих приміщеннях. Наприклад, різні форуми UkraineLab ми організовували на базах київського простору ІЗОЛЯЦІЯ та франківського Промприлад.Реновація, коли вони тільки починали ремонти й обживання своїх приміщень.



# МИСТЕЦТВО ЯК П'ЯТИЙ ЕЛЕМЕНТ

Якось перед великим форумом у Берліні ми всі великою командою координаторів, модераторок, тренерів та організаторок пішли на опера “Кармен”... Але розділ не про це. Він про те, що жодний форум не має відбутися без культурного чи мистецького компонента програми – це наразі наша аксіома.



До чотирьох стихій: землі, води, вогню та повітря, – запропонував додати п'яту стихію Арістотель. На його думку, п'ятий елемент був першоосновою всіх інших елементів та містився у всіх речовинах. Алхіміки провели чимало експериментів на основі цієї ідеї. Але абстрактна концепція речовини/стихії/чогось, що доповнює наявні елементи, якнайкраще забезпечує їхнє гармонійне співіснування та співдію, залишилася жити як метафора. Саме такою метафорою ми пояснююмо для себе наявність мистецьких подій у програмі: це додаткова стихія, яка підсилює досягнення всіх цілей, запрограмованих форумом. Такі події допоможуть вирівняти баланс, залучити емоційну складову, підкреслити тему.

**Форум без культурної  
чи мистецької події –  
це як вогонь, земля,  
вода та повітря без  
п'ятого елементу**

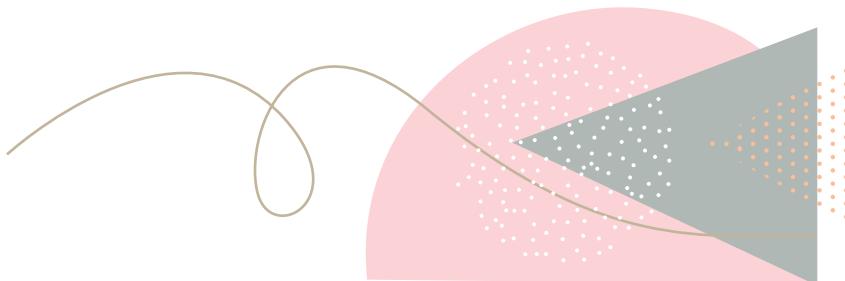
Які функції мистецтва? Чи потрібне воно людям та кому саме? Чи спостерігаємо ми зміну парадигми у визначенні мистецтва? Ці питання належать до широкої, всесвітньої та вічної дискусії. Існує низка теорій, які пояснюють, як мистецтво впливає на суспільство та спільноти. Наприклад, Аннемарія Бухер<sup>1</sup> виділяє такі функції сучасного мистецтва:

- ◆ ІНСТРУМЕНТ КРИТИКИ ТА ФОРМА ПРОТЕСТУ ПРОТИ РЕАЛЬНОСТІ;
- ◆ ІНСТРУМЕНТ ДОСЛІДЖЕННЯ, ПЕРЕДАЧІ ІНФОРМАЦІЇ ТА СТВОРЕННЯ ЗНАННЯ;
- ◆ ДЖЕРЕЛО ЩАСТЯ;
- ◆ ІНІЦІАТОР ОБГОВОРЕННЯ АКТУАЛЬНИХ ТЕМ.

---

<sup>1</sup> WHY ART? REMARKS ON THE CULTURAL AND SOCIAL FUNCTIONS OF ART By Annemarie Bucher.  
[http://foa-flux.net/wp-content/uploads/2011/04/bucher\\_whyart.pdf](http://foa-flux.net/wp-content/uploads/2011/04/bucher_whyart.pdf)

Мистецькі й культурні події в рамках форумів так само можуть виконувати різні функції, і за умови правильної організації, вони сприятимуть здобуттю осяжних результатів. Разом із тим, велика концентрація таких подій в одному просторі та часовому проміжку – це вже формат мистецьких фестивалів. Їхнє значення для локальної спільноти важко переоцінити, але в цій публікації мова не про них. У рамках форума ми маємо повернутися до його цілей (дивись розділ «Такі різні форуми») та аналізувати, чого саме не вистачає в програмі для цілісного розкриття теми та навчального процесу його учасників і учасниць.



## Форум – це не фестиваль.

Отже, якою може бути роль мистецьких подій у рамках форумів?

**рефлексувати  
сформувати ставлення  
наголосити  
здивувати  
викликати емоції  
святкувати  
взаємодіяти  
полякувати**

## **Рефлексувати / Сформувати ставлення**

---

Програма форуму може включати багато панельних дискусій, презентацій, виступів експертів. Вдало спланована програмна сітка ілюструє об'ємність та цілий спектр питань, яких ми торкаємося в рамках форума. Іноді цей спектр є майже зашироким, і це заохочує подумати про форму подачі інформації та її сприйняття. Якщо ти приймаєш рішення запакувати окремі питання в мистецький продукт, варто залучити спеціалістів – кураторок та митців, які здатні розробити та запропонувати відповідну концепцію та рішення. “Архівування” інформації в мистецький продукт означає непередбачуваний та вільний процес “розархівування”. В цьому процесі глядачі можуть заглиблюватись настільки, наскільки готові, ставити собі ті запитання, що актуальні саме для них та саме в цей час. Це залишає простір для інтерпретацій, але й утілює такі принципи навчання як свобода, самостійне визначення власних пріоритетів та власного навчального маршруту. Мистецькі форми допомагають не тільки представити інформацію, але й сформувати у глядача своє ставлення до неї.

# Наголосити / Здивувати / Викликати емоції

---

Мистецтво допомагає залучити не тільки когнітивний, але й відчуттєвий апарат. Довга розповідь про те, що місто чи область зберегли багато ремесел та культурних традицій, підійде для ознайомлення гостей форуму з контекстом, в якому вони перебувають. А виступ цимбаліста даст ширший спектр емоцій, краще запам'ятатесья, захотить дізнатися більше. А там, де залученні учасники та учасниці з різних країн та культурних контекстів, музика може бути універсальнішою мовою, ніж англійська.

Мистецтво та емоції – це черговий предмет довгих досліджень та наукових публікацій. Відчуття радості від прослуховування динамічної пісні. Відчуття страху чи суму від перегляду фільму. Відчуття фрустрації, коли стоиш перед синьою рукою на бульварі Шевченка в Києві. Відчуття захоплення, коли слухаєш читання за участі сучасних письменників та письменниць, яких уперше бачиш наживо. Припускаємо, що якась із цих емоцій тобі знайома. Учасників та учасниць свого форуму ти можеш залишити небайдужими до однієї з тем, якщо для її представлення залучиш різні мистецькі форми. Разом з тим, навіть не заглиблюючись у теорію емоцій та мистецтва, можна на перервах ставити якісну музику, яка б створювала сприятливу для спілкування та гарного настрою атмосферу.

## Святкувати/ Взаємодіяти/ Подякувати

---

Форум можна розглядати як великий спільний проект, командою якого є учасники та учасниці, запрошені промовці, координатори та координаторки, логістична команда тощо. Всі ці люди зібрались тут і зараз, аби отримати певний результат. Філософія управління проектами “Dragon Dreaming”<sup>2</sup> говорить, що 25% витрат та енергії в проектах мають іти на святкування. Вдячність, визнання заслуг, усвідомлення, можливість побачити людей цілісно – як у їхній красі, так і у вразливості. За цією філософією, 25% програми твого форуму може пропонувати різні форми спільнотного святкування та подяки одні одним за роботу. Проаналізувавши культурні ініціативи в місті, де ти проводиш форум, знайдеш неординарні рішення для цього – від майстер-класів з гри на інструментах та співів до відвідування виставок та колядувань.

Святкувати можна (і треба!) й своєю командою – як до, так і після форуму. І тут можна зрозуміти, для чого ми пішли на “Кармен”.

---

<sup>2</sup> [www.dragondreaming.org](http://www.dragondreaming.org)

Взаємодія одні з одними, з простором, з темою, з мистецтвом – це те, з чого в підсумку складається форум. Ці процеси відбуваються природно, але ми також можемо їх підтримати. Для цього, наприклад, до програми можна включити принаймні один концерт або подію з якісною музикою. Вона дасть змогу пострибати разом або медитативно послухати. Досвід спільноробіння, взаємодії та його важливість для людей – десь близько до спільнотного будування будинку, але в експрес-формі.

## ◆ **Спільно стрибати на концерті – це як усім разом будувати будинок, тільки в експрес-режимі.**

На практиці часто ці функції перетинаються або йдуть одночасно. Адже ми сприймаємо кожну подію індивідуально, і кожна подія по-різному впливає на учасників та учасниць. Плануючи форум, потрібно мати чітку відповідь на запитання: для чого саме я включаю мистецтво в програму та чого очікую. Наведемо декілька прикладів із нашої практики.

### Приклад №1

## **Про музику та комплексність**

У вересні 2017 року в Івано-Франківську на базі Промприлад. Реновація, що перебуває у процесі ревіталізації, Інша Освіта організовувала форум “Місця впливу (Impact Places): Холістичний та еко-системний підходи”. Форум розглядав роботу фізичних просторів, таких як коворкінги, хаби, молодіжні центри, альтернативні школи, поп-ур формати в публічних просторах, сквоти, бібліотеки, простори мейкерів, галереї, міські сади та культурні центри. Тобто всі фізичні простори, які об’єднують містке поняття “місце впливу” (impact place) та ідея співпраці різних секторів і груп задля досягнення більш сталого позитивного впливу. Складність роботи над концепцією форуму полягала в тому, що ці “місця впливу” часто складно

пояснити через один підхід – для цього залучають суміш теорії “третіх місць”, еко-системного підходу, системної теорії, альтернативних організаційних моделей про бірюзові організації чи холакратію та свіжих ідей з архітектури й урбаністики.

Для того, аби “ілюструвати” ці питання, ми шукали наочних місцевих прикладів. Таким прикладом стали рок-музиканти, репетиційні бази яких довгий час існували на території “Промприладу”. Так довго, що його “в народі” називали “рок-заводом”. Саме цей кейс розглянули як приклад комплексності та еко-системний підхіду. І саме його включили до програми форуму у вигляді концерту “Рок-Завод”, на який запросили всіх гостей форуму, а також місцевих мешканців та мешканок (загалом було біля 1000 гостей!). Цей мистецький захід виконав роль наголосу, взаємодії та святкування і показав, що рок-концерт – це не просто ті декілька годин музики в рамках форуму.



Окремою, але важливою історією є те, що менш як за рік потому музиканти були вимушенні покинути поверх заводу, тому що простір став привабливим і для інших орендарів. І цей кейс також пов’язаний із предметом форуму, але вже з темою джентрифікації.

## Приклад №2

### Про 50 проектів, зроблених за три роки в різних містах України

Одним із навчальних інструментів у освітніх програмах Іншої Освіти є реалізація власної ідеї проекту. Учасники та участниці обирають актуальне для них та їхньої локальної спільноти питання, з яким працюють різними інструментами та в різних формах. Наприкінці програми вони представляють результати проектів на завершальній зустрічі. За десять років своєї діяльності ми тестували чимало методів такої презентації: подання ідеї в кількох реченнях для всіх слухачів, інтерактивний музей, представлення елементу/символу проекту, проведення певного заходу (майстер-класу, показу, тощо), який ілюструє ідею та зміст проекту. Різні ідеї були менш і більш вдалими. Але траплялися й випадки, коли поліфонія вдалих проектів, за якими стоїть значна робота, перетворилася на какофонію та створила репутаційні ризики, загрозу розчарування та невдоволення авторів проектів, не кажучи вже про відвідувачів такої презентації.

В грудні 2017 року для представлення напрацювань програми “Студії живої історії” ми запросили кураторок (Марія Ланько та Єлізавета Герман). Вони допомогли оформити досвід 50-ти проектів, які були реалізовані протягом трьох років роботи програми, у візуальну виставку. Перед кураторками стояло завдання інтегрувати результати різних за методологією та формами проектів та ініціатив: дискусій, квестів, екскурсій, лонг'рідов, фільмів, настільних ігор. Підготовка та збір інформації тривали близько трьох місяців. Виставка “За/Живе” починалася з мапи України, яка ілюструвала широку географію проектів “Студій живої історії”. Промені від мапи вели до різних проектів. Для ознайомлення з ними можна було почитати текст, подивитись фільм, пограти в настільну гру.

Виставку відвідало близько 1000 людей. Вона систематизувала три роки діяльності програми, освітній процес 130 учасників та учасниць, результати 50 проектів. Формат дозволив максимально наочно показати досвід, який пережили учасники та учасниці, працюючи з історією міст і сіл, родинною історією, політнічним минулим України, радянською спадщиною, історією та сучасністю радикальних рухів, а також із освітніми інструментами роботи з історією.

## Приклад №3

# Про дискурс щодо України в Європі та найшвидшого піаніста

У вересні 2016 року Інша Освіта організувала четвертий форум UkraineLab в Берліні. Цього разу темою була “Поліфонія активізму та дослідження європейськості”. Форум зібрав близько 200 учасників і учасниць, експертів та експерток з 11 країн. Головними його завданнями було створити платформу для комунікації та розвиток мережі зацікавлених Україною людей у Європі. Форум працював із питаннями меж розмаїття та ідентичності: скільки різності ми здатні витримати та як перевести її потенціал у реальні інновації? Як стабілізувати громади та об'єднувати суспільство навколо демократичних цінностей? Ці та інші питання розглядалися крізь призму українського досвіду, досвіду Німеччини та Європейського Союзу. У всіх цих контекстах нас цікавило різноманіття, яке має потенціал як до творення, так і до руйнування. Наслідки цього мешканці й мешканки країн ЄС та України вже відчували на собі.

В умовах війни на території України ми усвідомлювали відповідальність за голос, який розповідає про Україну в Берліні. Під час форуму відбулося понад 15 відкритих подій на різноманітних локаціях по всьому місту. Увечері-відкриття форуму в партнерстві з агенцією Kul'tura ми організували концерт канадського композитора українського походження Любомира Мельника.

Яким, на нашу думку, мав бути голос про Україну? Він мав бути впевненим – країна перебуває в складній ситуації, але разом з тим у ній зміцнюється громадянське суспільство завдяки низовим ініціативам, які були представлені на цьому форумі. Він мав бути інтелектуальним – адже форум зібрав професіоналів і професіоналок із різних сфер та куточків країни. Мав бути зваженим – нам було важливо представити різні точки зору на різні теми й багатогранність суспільства. Він мав говорити від першої особи – персональними історіями успіху українців, базуватися на конкретних прикладах.

Музика найшвидшого у світі піаніста українського походження Любомира Мельника в перший вечір підкреслювала для нас звучання цього метафоричного “голосу про Україну”. Цей “голос” є суб'єктом довготривалої та багатоголосої дискусії, несе обґрунтовані та ґрутові повідомлення, транслює різноманіття.



Навіщо включати мистецькі заходи в програму форуму? Є декілька відповідей. Бо це провокує зміни та є важливим фактором посилення взаємозв'язків між людьми та в спільнотах. Бо мистецькі форми допомагають глибше відрефлексувати гарячі теми та краще зрозуміти себе: як людину, як члена спільноти, як частину локальної громади та глобального суспільства.

Мистецька подія на форумі – це п'ятий елемент, першооснова всіх інших елементів, але не вишенка на торті. Важливо не перетворити хороший задум в інструменталізацію мистецтва, коли його використовують для отримання статусу в суспільстві (як дорога картина, що висить за спиною чиновника).

Отже, аналіз цілей форуму показав, що для реалізації деяких із них потрібно включити в програму мистецьку подію. Щоб реалізувати цю ідею, в ней необхідно вкласти додаткові ресурси. Залежно від обраного медіа та формату, об'єм матеріальних ресурсів може коливатися. В бюджеті точно з'являться гонорари митцям та кураторам, витрати на матеріали, оренду простору та його облаштування або відповідний технічний і технологічний супровід.

Для втілення задуму краще залучити в команду фахівчинь, знавців цього поля, які вибудують відповідну концепцію. Потрібно розуміти, що з моменту передачі завдання в їхні руки вплив організаторів форуму на кінцевий результат зменшується. І важливо дотримуватися свободи самовираження як базової людської цінності та мати на увазі, що мистецтво не може цензуруватися. Є різниця між зворотнім зв'язком або легким редагуванням і цензурою, але ця межа дуже тонка. Тож, питання, чи готові ми до відкритого та неочікуваного результату, варто поставити собі ще перед тим, як починати планувати мистецьку подію в рамках форуму.

Чи розумію я, для чого в моєму форумі мистецька подія? Чи розумію бюджет задумки та маю на це достатньо коштів? Чи є готовність зрозуміло передати завдання й вихідну інформацію та довірити результат митцям? Це мінімальний перелік питань, відповіді на які покажуть, чи потрібна ця алхімія мистецтва твоєму форуму.



Вітаємо в розділі Додатків. Тут ми пропонуємо гід, за яким ти можеш рухатися, якщо хочеш організувати форум.

Приклади та чек-лісти ми брали з нашої практичної роботи в рамках таких подій: Форум “UkraineLab: розвиток громад та локальні ініціативи в (пост)кризових регіонах” (2016), Форум “UkraineLab: Лабораторія сталості для громадських ініціатив та культури” (2017), Форум спільноти Creative Enterprise (2020), Фестиваль живих історій (2019)

Отже. Ти ініціюєш форум на тему, що актуальна для поточних проектів твоєї організації та партнерів, тема є на часі з огляду на актуальні відкриті питання в суспільстві. Чи маєш певність, що ідея насправді на часі?

**Перечитай уважно перший розділ цієї публікації**

**Максимально детально пропиши відповіді на наступні питання та покажи їх партнерам, залученим до процесу роботи з форумом:**

Які цілі має мій форум?

З якою цільовою аудиторією він працює?

Які потреби є в цієї аудиторії та наскільки чітко я розумію, з якими потребами може або не може працювати моя подія?

**Пройди тест для визначення виду твого форуму (сторінка 18)**

Якщо ти на цьому етапі вже маєш готову програму, то завдяки класифікації форумів можеш перевірити, на що варто звернути увагу, а що – скоригувати.

Якщо ретельно попрацюєш над питаннями вище, в результаті отримаєш:

- Цілі форуму та чіткі орієнтири.
- Декілька абзаців інформації, яку можна використовувати в комунікації про форум.
- Орієнтовну логіку програми форуму.

Ось на підтримку приклади можливих цілей та завдань:

Основною ціллю форуму випускників освітньої програми є познайомити людей між собою, сприяти кращому обміну інформацією та ресурсами всередині спільноти.

Завдання Форуму:

Забезпечити умови для нетворкінгу та спілкування між учасниками. >> щоби одна людина під час форуму мала можливість поспілкуватися принаймні з 20-ма іншими.

Створити простір для презентації випускниками та випускницями власних практик та новацій, які вони розробили, працюючи над своїми креативними підприємствами.

А ось приклад таблички, з якої ми починаємо формувати програму, та приклад того, як прописуємо її пункти:

Година початку / тривалість	Пункт програми	Цілі пункту програми	Тех завдання щодо простору й техніки	Методологія
13:00 30 хв	Прибуття та реєстрація людей	Учасники та учасниці зібралися в просторі форуму, розуміють, куди їм рухатися, де дізнатися про програму. Відчувають, що їм раді	Стіл із реєстрацією. Поруч є кава та напої. Краще, щоб цей простір був у окремій зоні – поряд із основною залою, а не в ній. Екран: заставка	Фонова музика. Працює стіл реєстрації. Фасилітаторки та координація займаються хостингом: зустрічають, вітаються, проводжують.
13:30 20 хв	Відкриття та привітання від координації програми	1. Учасники та учасниці отримують розуміння, що відбуватиметься в рамках форуму, та цілей події. 2. Учасники та учасниці розуміють хто є на цьому форумі (до прикладу: випускники різних років програми, якій присвячено подію, команди, фасилітатори, партнери, тощо). 3. Оголошено програму та де її можна побачити в просторі форуму. 4. Всі розуміють формат, у якому/в яких відбуватимуться події форуму	Спільній простір, де може розміститися 100 – 150 людей. Є місце виступу спікерів та мікрофони. Також у просторі має бути достатньо місця, щоб люди, які сидять на стільцях, могли вставати, вільно пересуватися.	Сценарій: що коротко важливо сказати/ показати.

Розпиши зони відповідальності для твого форуму якомога детальніше. Деталізуй, хто в команді за що відповідає. Може бути, що декілька людей відповідають за один напрям: у процесі стане зрозуміло, хто несе кінцеву відповідальність за кожен конкретний процес.

	Відповідальний/а
Відповідальність за програму (розвиток концепції та втілення відповідно до цілей)	
Відповідальність за комунікацію з учасниками й учасницями	
Відповідальність за комунікацію зі спікерами, експертами, модераторами	
Відповідальність за комунікацію з кейтерингом, локацією, орендою, за апаратуру тощо (організація технічних питань)	
Відповідальність за технічну підтримку під час події	
Відповідальність за організацію реєстрації та адміністративних питань	
Відповідальність за компенсацію транспортних витрат	
Відповідальність за проведення вечірки	
...	

Коли визначені зони відповідальності, потрібно розбити їх на завдання та домовитися про основні часові орієнтири.

Нижче наводимо орієнтовні терміни, в які краще вкладатися у виконанні тих чи тих завдань. Для кого краще? Для тебе та для форума. Бо є завдання, які забирають набагато більше часу та енергії, якщо робити їх близче до події.



Цей символ означає, що далі ми дамо приклад-орієнтир, як працювати з цим завданням

Що зробити	Рекомендовані терміни	Коментарі
Детально спланувати бюджет події	До старту будь-якої іншої роботи	Це дозволить конкретизувати технічні завдання, швидше приймати рішення
Підготувати короткий опис Форуму для стартових комунікацій	Якомога раніше, але не пізніше, як за місяць до форуму	
Підготувати технічне завдання щодо простору, в якому відбуватиметься форум (більше про простір дивиться в розділі «Простір»). Забронювати локацію форуму.	Якомога раніше, але не пізніше, як за місяць до форуму	Це збільшує ймовірність того, що встигнете забронювати простір, який найкраще буде відповідати потребам. Що пізніше почати цей процес, то менше шансів знайти такий простір і прогнозовано більші витрати часу на пошук
Сформувати комунікаційну стратегію форуму та завдання для комунікаційної команди	Не пізніше, ніж за місяць до події.	Для деяких форумів анонс про подію має бути опублікований хоча б за пів року – до прикладу, якщо до нього долучається люди з інших країн. Ти маєш заздалегідь знати, де будеш та де не будеш розміщувати інформацію про форум, чітко окреслити, що, кому і для чого комунікувати.
Розробити візуальні матеріали / візуальний стиль форума	Згідно з комунікаційним планом	
Підготувати опис форуму та всю стартову інформацію для оголошення про участь у форумі	Згідно з комунікаційним планом	Підготувати форму реєстрації Підготувати інформацію щодо блоків програми, до яких учасники та учасниці можуть долучитись ...
Сформувати технічне завдання / оголошення для тренерів / модераторок форума	За два місяці до події. Не пізніше.	Раніше почнеш пошук – раніше встигнеш забронювати професійну команду, в якій люди зазвичай планують надовго вперед.
Розіслати його та відібрати людей для спільногопочатку роботи.		

Що зробити	Рекомендовані терміни	Коментарі
Фіналізувати всі найменші деталі програми	Залежить від інших факторів	Ми практикуємо гнучку роботу з деталями програми: що вже готове, те й комунікуємо. Але все-таки за 5 – 10 днів рекомендуємо завершити останні правки. Щоб короткострокові зміни не забирали енергію та ресурс.
Розіслати відкрите оголошення про участь у форумі / відкрити реєстрацію / запустити подію у Facebook	Згідно з комунікаційним планом, бажано не пізніше, ніж за місяць до форуму	
Забезпечити оперативні канали комунікації форуму, до яких люди будуть звертатися з будь-якими питаннями	Від моменту початку комунікації про форум	Це може бути мейл, або телефон – "гаряча лінія" події, або чат у Telegram тощо.
Сформувати детальний список завдань та окреслити відповідальності під час події	За тиждень до форуму	Та ще раз перевірити це за день-два до події
Написати технічні завдання для спікерів / спікерок, експертів та експерток	За тиждень до форуму	Та ще раз продублювати мейлом напередодні події разом із іншими технічними моментами
Сформувати технічне завдання для людини, як знямиме відео	Саме тоді, коли хочете знати точну ціну роботи ;)	
Сформувати технічне завдання для людини, яка фотографуватиме	Не пізніше, ніж за два дні до події	Але краще за тиждень – щоби не думати про це перед подією
Розіслати учасникам та учасницям форуму документацію та фото	Протягом тижня після події	
...		

## Розробити візуальні матеріали / візуальний стиль форуму

Приклад технічного завдання для  
розробки візуального стилю

(для форуму “UkraineLab: Лабораторія сталості  
для громадських ініціатив та культури” в  
Херсоні, 2017 рік):

**що потрібно:**  
розробити візуальний стиль для події

**тема:**  
Сталий розвиток

**мова:**  
українська

**Ключові слова**  
#сталість #відповіальність #сталий вплив #самопідтримуваний розвиток

**результат:**  
2 банери для обкладинки події у Фейсбуку з 2-ма візуальними опціями,

**Текст для банерів:**

1. UkraineLab: Лабораторія сталості для громадських ініціатив та культури  
27.04. – 30.04.2017, Херсон
2. Відкриття форуму UkraineLab та ярмарок ініціатив та організацій.  
27.04. 15.00, адреса: Херсон проспект Ушакова.

**Логотипи, які мають бути додані:**



## Підготувати опис форуму та всю стартову інформацію для оголошення про участь у форумі

На цьому завданні зав'язано декілька зон роботи:

- 1) Зовнішня комунікація. Відповіді на питання: чим буде цікавий мій форум людям, які про нього дізнаються? Які основні повідомлення моого форуму?
- 2) Оголошення про набір учасників та учасниць або відкриття реєстрації.
- 3) Своєрідний “аудит” програми форуму на предмет того, чи щось має бути прокомуніковано заздалегідь, щоб програма форуму була саме такою, якою ти плануєш.

Важливо завжди перевіряти текст на тему “Чи мені цікаво те, що я читаю, якщо я читаю це вперше?”. Рекомендуємо:

- ◆ погугліти, що про тему твого форуму говорять у світі;
- ◆ що про тему твого форуму вже говорять в Україні;
- ◆ перевірити, наскільки питання, що ставить твій форум, відповідають національному та світовому дискурсу;
- ◆ додати гостроти, ініціювавши дискусії на гарячі теми або сформулювати теми дискусій так, як до тебе ще не робили.

## Сформувати технічне завдання / оголошення для тренерів/модераторок форуму

Для цього необхідно мати відповіді на питання:

- ◆ Скільки людей потрібно для втілення програми. До прикладу, до форума для 80–100 людей залучаємо близько 10 тренерів, модераторок, експертів. Але не менше трьох.
- ◆ Які компетенції необхідні для роботи на форумі.
- ◆ Яку оплату за роботу я можу запропонувати.
- ◆ Коли я хочу, щоби команда почала працювати.

### Структура оголошення про набір тренерок або модераторів, яку ми використовуємо:

#### Назва

Основна інформація коротко:  
до якого дня приймаються  
заявки, куди звертатися з  
питаннями

#### Тема та контекст заходу

#### Цільова аудиторія форуму

#### Коротка програма

#### Робочі мови

Завдання до виконання, зони  
відповідальності та умови  
співпраці (оплата та інше)

Часові рамки, контрольні точки  
(що має бути виконано на етапі  
підготовки, до коли має бути  
надіслано звіт за роботу тощо)

Як подати заявку.

## **Завершити роботу над усіма найменшими деталями програми**

Щоб фіналізувати все завчасно, потрібно починати роботу за декілька місяців, а краще – за пів року. Але якщо ви почали працювати над програмою трошки пізніше, то рекомендуємо опанувати невизначеність та видавати інформацію тоді, коли вона є (а не тоді, коли все готове).

Опанувати невизначеність нам допомагає система кольорових позначок, яка дозволяє процесам за окремими пунктами програми рухатися паралельно та незалежно:

не  
деталізовано,  
не ок для  
зовнішньої  
комунікації

не  
деталізовано,  
але ок для  
зовнішньої  
комунікації

попередня  
версія без  
конкретизації  
по спікерах  
та підтемах

фінальна  
версія

## **Сформувати детальний список завдань та окреслити відповідальності під час події**

Наш розподіл завдань по форуму UkraineLab у Херсоні виглядав так:

Організація проживання учасників\_ниць:  
зв'язок із готелем  
фінальний список на поселення  
оплата та збір фінансової звітності

Менеджмент потреб учасників та учасниць  
SMS-роздилка  
Перевірка наявності інтернету на локаціях  
Наявність телефону "гарячої лінії форуму", на  
який оперативно відповідають

Організація харчування:  
підбір ресторанів відповідно до концепції та  
можливості отримати необхідну звітність  
фінальний список для харчування  
підготовка інформації щодо харчування для всіх  
оплата та збір фінансової звітності

Логістика загальних подій (в яких беруть  
участь усі учасники та учасниці)  
Відкриття та паралельні презентації LinkLab  
Підготовка шатрів для оцінки та закриття  
Вечірка

Комуникація учасниками\_цими щодо  
організаційних питань  
Мейлова комунікація  
Розміщення інформації на сайті форуму

Загальна відповідальність за загальні події  
(драматургія та координація)  
Відкриття, LinkLab  
Вечірка, Закриття  
Вечірка для партнерів і друзів Форуму

<p><b>Мапа та транспортування</b></p> <p>Створення мапи локацій</p> <p>Перевезення обладнання</p> <p>Оплата та збір документів</p> <p><b>Комунікація зі спікерами та пошук спікерів</b></p> <p><b>Документація результатів робочих груп</b></p> <p>Відео</p> <p>Нотатки</p> <p>Стрімінг</p> <p>Графічна документація</p> <p>Робота зі ЗМІ</p> <p>Прес-конференція</p> <p>Прес-анонс</p> <p>Прес-реліз</p> <p>Контактна особа для ЗМІ</p> <p><b>Відповідальність за команду тренерів та фасилітаторів</b></p> <p><b>Відповідальність за VIP / спеціальних гостей</b></p>	<p><b>Виготовлення PR-продуктів або транспортування на локацію</b></p> <p>Чашки IO i UkraineLab</p> <p>Блокноти UkraineLab</p> <p>Сумки UkraineLab</p> <p>Банер UkraineLab</p> <p>Банер IO</p> <p><b>Головний_на по красі, перевірці приміщень на наявність банерів і т.д.</b></p> <p>Перевірка наявності заставки, шаблону для презентацій.</p> <p>Створення списку потреб по кожній локації (техніка і т.д.).</p> <p>Перевірка всіх локацій</p> <p>Закупівля всіх матеріалів та транспортування на локації</p> <p>Комунікація з хостами локацій</p> <p><b>Відповідальність за бюджет</b></p> <p>Моніторинг бюджету</p> <p>Формування звітності</p>
--	--

## Технічне завдання для спікерок та експертів

- ◆ Можлива структура технічного завдання:
- ◆ Зорієнтувати в часі та тривалості:  
з котрої та до котрої години триватиме подія, о котрій необхідно бути на місці.
- ◆ Познайомити з іншими колегами, які братимуть участь у дискусії, модератором чи модераторкою дискусії.
- ◆ Окраслити план та формат розмови.

До прикладу: "На початку кожна людина після вступу від модератора чи модераторки виступає протягом семи хвилин. Далі переходимо до питань від залу та обговорення".

- ◆ Окраслити спектр питань, які очікуються від кожного спікера чи спікерки.

До прикладу: "Виклики для громад в умовах децентралізації:  
У чому суть нововведень та яким буде результат?  
Окрім більших повноважень, в органів місцевого самоврядування (ОМС) буде більша відповідальність. Наскільки готові до цього ОМС та сама громада?  
Було б добре, якщо Ви змогли б з'язати свою відповідь із прикладами роботи Одеського суспільного інституту соціальних технологій, наприклад, з Вашим досвідом створення Статуту територіальної громади, а також іншими добрими практиками".

- ◆ Окраслити, чи потрібно щось підготувати/надіслати до події (коротку біографію, презентацію, документи для оплати, інформацію щодо приїзду тощо).
- ◆ Домовитися про контакт у день події, час та місце зустрічі.

## Приклад ТЗ для людини, яка зніматиме відео

Результат: Одне відео. Максимальна тривалість – 5 хвилин. Відео-метафора / відео-повідомлення. Тобто головна ціль відео – передати одне повідомлення.

Повідомлення: “Скільки людей, стільки пам’ятей”. Метафора: очі / обличчя людей, коли вони думають про історію / згадують щось.

Все має титруватися або ж ключові слова мають заїджджати на картинку – для зручності перегляду у Facebook без звуку.

Титрування та візуальне оформлення відео має перегукуватися з візуальним оформленням події.

Треба від самого початку правильно підбрати музику. Наша хороша практика – брати українську музику від тих музикантів, яких ми можемо попросити про права, потім титрувати цю музику в кінці.

## Приклад ТЗ для людини, яка фотографуватиме

День 1, субота

Пункт програми	Коли	Де	Що	Результат	Хто	
					Фотограф_ка 1	Фотограф_ка 2
Прес-брифінг	12:00–12:30	Головна зала	Моменти зйомок на камеру та моменти інтерв’ю	10–20 фото (FB-якість та 300 dpi). За годину після закінчення заходу надіслати людині, відповідальній за комунікації		
Відкриття	12:30–13:00	Кінотеатр	Загальне фото залу. Виступ організаторів. Емоції людей на відкритті	10–20 фото (FB-якість та 300 dpi). До 14:00 наступного дня надіслати людині, відповідальній за комунікації		
Виставка	16:00–17:00	Фойє	Люди, які переглядають виставку. Команда авторів виставки	10–20 фото (FB-якість та 300 dpi). До 14:00 наступного дня надіслати людині, відповідальній за комунікації		
Дискусія	19:00–20:00	Центральна зала	Відзняти спікерів – буде одна з центральних дискусій	10–20 фото (FB-якість та 300 dpi). До 14:00 наступного дня надіслати людині, відповідальній за комунікації		