

УДК 159.922+316.48]:352

DOI <https://doi.org/10.32782/humanitas/2022.5.10>

Вікторія СТЕПАНЕНКО

доктор педагогічних наук, доцент, в.о. директора навчально-наукового інституту педагогіки і психології, професор кафедри соціальної педагогіки, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», вул. Коваля, 3, м. Полтава, Україна, 36003

ORCID: 0000-0002-5793-3069

Бібліографічний опис статті: Степаненко, В. (2022). Метод фасилітації у вирішенні конфліктів у громаді. *Ввічливість. Humanitas*, 5, 76–81, doi: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2022.5.10>

МЕТОД ФАСИЛІТАЦІЇ У ВИРІШЕННІ КОНФЛІКТІВ У ГРОМАДІ

В статті визначено особливості застосування методу фасилітації в конкретних конфліктних ситуаціях на рівні громади, наведено приклади дій і прийомів фасилітатора у відповідних ситуаціях. Окреслено принципи фасилітації: індивідуальність, неформальність, співпраця. Акцентовано, що фасилітація передбачає налагодження, зберігання, підтримку, відновлення та розвиток взаємовідносин у громаді. Зазначено, що застосування методу фасилітації у вирішенні конфліктів у громаді в контексті посередництва і діалогу може виступити дієвим механізмом для згуртування громади; сприяє взаємодії на засадах довіри, співпраці і поваги; орієнтує на спільне прийняття рішень; адаптує процес вирішення конфліктів до потреб громади та особливостей кожної конкретної ситуації; підвищує задоволеність результатом всіх учасників вирішення конфлікту. Визначено, що результатом фасилітації є подолання кожним учасником бар'єру невисловленості, формування почуття власної спроможності впливати на ситуацію. Звернено увагу, що застосування методу фасилітації у вирішенні конфліктів на рівні громади потребує додаткової підготовки фасилітатора, розуміння потреб, проблем, особливостей функціонування громади, знання соціальної інфраструктури, категорій населення, які потребують допомоги, тощо. Наголошено на потребі фасилітатора звертати увагу на емоції учасників і на процес фасилітації. Вказано про можливість зіткнутися з проявами проблемної поведінки, яку слід розглядати з двох позицій: виклику (виявлення механізму запуску і форми проблемної поведінки) і можливості (реакції фасилітатора на проблемну поведінку, які сприятимуть розвитку і вирішенню конфлікту). Також фасилітацію розглянуто як метод, який застосовується в контексті партисипативних практик для покращення комунікації у групі, самоорганізації, створення спільного і нового. Зосереджено увагу на тому, що фасилітативні зустрічі надають можливість бачити ситуацію у більш широкому фокусі, шукати спільні рішення і пропонувати ідеї.

Ключові слова: громада, діалог, конфлікт, посередництво, партисипативне управління, співпраця, фасилітація, фасилітатор.

Viktoriiia STEPANENKO

Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Acting Director of the Educational and Research Institute of Pedagogy and Psychology, Professor of the Department of Social Pedagogy, State Institution "Lugansk Taras Shevchenko National University", Koval Str., 3, Poltava, Ukraine, 36003

ORCID: 0000-0002-5793-3069

To cite this article: Stepanenko, V. (2022). Metod fasylytatsii u vyrishenni konfliktiv u hromadi [Method of facilitation in solving conflicts in the community]. *Vvichlyvist. Humanitas*, 5, 76–81, doi: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2022.5.10>

METHOD OF FACILITATION IN SOLVING CONFLICTS IN THE COMMUNITY

The article defines the peculiarities of the application of the facilitation method in specific conflict situations at the community level. Examples of the facilitator's actions and techniques in relevant situations are given. The principles of facilitation are outlined: individuality, informality, cooperation. It is emphasized that facilitation involves establishing, maintaining, supporting, restoring and developing relationships in the community. It is noted that the use of the facilitation method in resolving community conflicts in the context of mediation and dialogue can be an effective mechanism for community cohesion; promotes interaction based on trust, cooperation and respect; focuses on joint decision-making; adapts the conflict resolution process to the needs of the community and the specifics of each specific situation; increases satisfaction with the result of all participants in conflict resolution. It was determined that the result

of facilitation is the overcoming of the barrier of non-expression by each participant, the formation of a sense of their own ability to influence the situation. Attention was drawn to the fact that the use of the facilitation method in resolving conflicts at the community level requires additional training of the facilitator; understanding of needs, problems, features of the functioning of the community, knowledge of social infrastructure, categories of people that need help, etc. The need for the facilitator to pay attention to the emotions of the participants and the facilitation process is emphasized. It is indicated about the possibility of encountering manifestations of problematic behavior, which should be considered from two positions: the challenge (identification of the triggering mechanism and the form of problematic behavior) and the opportunity (facilitator's reactions to problematic behavior that will contribute to the development and resolution of the conflict). Facilitation is also considered as a method that is used in the context of participatory practices to improve communication in a group, self-organization, and the creation of common and new things. It is emphasized that facilitating meetings provide an opportunity to see the situation in a broader focus, to look for joint solutions and to propose ideas.

Key words: *community, dialogue, conflict, mediation, participatory management, cooperation, facilitation, facilitator.*

Актуальність проблеми. На сьогоднішній день процес вирішення конфліктів набуває особливої актуальності в контексті функціонування і розвитку громади. За відсутності поінформованості та належної комунікації між органами, які приймають управлінські рішення, та жителями територіальної громади, на життя яких вони безпосередньо впливають, а також різного бачення перспектив розвитку громади можуть виникати суперечки, що потребує пошуку дієвих механізмів згуртування громади, підбору методів побудови згоди та налагодженню комунікації (Нестеренко, 2021). Застосування методу фасилітації дозволяє налагодити діалог між групою людей, які об'єднані спільною діяльністю та переживають конфлікт; полегшити співпрацю і прийняття рішень у громаді (Фасилітативна практика побудови згоди, 2016).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фасилітацію розглядають в контексті побудови діалогу, який виступає ефективним інструментом налагодження комунікації в громадах (Робота з конфліктами у громадах в процесі децентралізації, 2020); командної роботи, побудованої на основі рівної можливості учасників висловлювати власні думки, покращити взаємовідносини (Стандарти діалогу: визначення і принципи, 2018); технології партисипативного управління та самоорганізації, реалізації інтегрального бачення в соціальному середовищі, підбору стратегій, спрямованих на взаємодію, створення спільного і нового (Левченко, Величко & Ковшун, 2018); досягнення спільної мети, продуктивності в груповій роботі, розкриття на професійному та особистісному рівні (Захарченко, 2018); у межах послуги посередництва щодо вирішення конфліктів у громаді, пов'язаних з проблемами безпритульності, випадками дискримінації, реалізацією політики планування, проявами делінквентної поведінки тощо (Asenjo Palma,

2018). Проте в Україні застосування методу фасилітації є новим у вирішенні конфліктів у громаді. Є потреба у відповідних фахівцях, які б допомагали вирішити конфлікти, використовуючи фасилітативні практики досягнення згоди. Сторони, задіяні в процесах прийняття рішень, потребують навчання конструктивним способам взаємодії з населенням. Це підкреслює недостатню вивченість проблеми вирішення конфліктів у громаді, зокрема потребу у вивченні особливостей застосування методу фасилітації в конкретних конфліктних ситуаціях на рівні громади, пошуку ефективних прийомів їх розв'язання, дотримуючись позицій посередництва і діалогу. На сьогоднішній день не так багато фахівців навіть серед навчених фасилітаторів, які мають досвід залучення до вирішення конфліктів у громадах (Робота з конфліктами у громадах в процесі децентралізації, 2020), оскільки вирішення конфліктів на відповідному рівні має свою специфіку і потребує додаткових знань, які стосуються фасилітативної підготовки щодо розуміння потреб і проблем громади, її функціонування, категорій населення, які потребують допомоги, розуміння соціальної інфраструктури тощо.

Мета дослідження – визначити особливості застосування методу фасилітації в конкретних конфліктних ситуаціях на рівні громади, навести приклади дій фасилітатора у відповідних ситуаціях та прийоми їх розв'язання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фасилітація спрямована на налагодження, зберігання, підтримку, відновлення та розвиток відносин між учасниками, розкриття їхнього потенціалу. Фасилітативні зустрічі необхідні, коли виникають питання, що потребують додаткового обговорення, кількість зацікавлених сторін велика і між ними є складні конфлік-

тні відносини. Процес фасилітації має гнучку структуру і в ході зустрічі за потреби може змінюватися, оскільки можуть бути виявлені ті аспекти, які не були враховані до зустрічі, і ситуація може потребувати більш тривалого часу для вирішення.

Часто розбіжності між жителями в громаді можуть перетворюватися на особистий конфлікт, коли саме інша людина (група громадян, групи інтересів), її існування розглядається як проблема. У такій ситуації під час фасилітативної зустрічі визначається спільна проблема. Розглянемо це на конкретних прикладах.

Проблемна ситуація 1: У громаді є маломобільні громадяни, тому існує потреба в пандусах у громадських місцях.

Бачення проблеми на початку: складність або неможливість вільного пересування людей з інвалідністю.

Спільне бачення проблеми після фасилітативної зустрічі: складність або неможливість вільного пересування людей з інвалідністю, людей похилого віку, матусь з дитячими візочками.

Отже, фасилітативна зустріч надала можливість побачити ситуацію у більш широкому фокусі, шукати спільні рішення і пропонувати ідеї (Партиципативні процеси: планування, фасилітація і модерація заходів, 2019).

Проблемна ситуація 2: Напряга в місті у зв'язку з конкуруванням двох ініціативних груп ветеранів АТО щодо патрулювання міста та участі ветеранів в житті громади.

Спільні рішення після фасилітативних зустрічей:

- створення атмосфери порозуміння в громаді;

- офіційне оформлення громадської організації, яка об'єднала дві конфліктуючі ініціативні групи ветеранів;

- реалізація спільної ініціативи – програми «Співпраця поліції та громади задля безпеки» (Діалог в місцевих громадах, 2018).

Ситуація 3 «Глухий кут» – відсутність довіри між учасниками і неготовність до комунікації. У такій ситуації фасилітатор допомагає розпочати будувати діалог і сформувані довірливі відносини. Іноді ситуація може потребувати двох кофасилітаторів: 1) місцевий фасилітатор, який добре знає громаду; 2) нейтральний фасилітатор, якого важко звинуватити в під-

тримці інтересів однієї зі сторін.

Ситуація 4 «Коли питання виходить за межі компетенції громади». В таких випадках фасилітація дає можливість визначити межі компетенцій та наявність у цих межах ресурсів, але також потрібно залучити інші механізми вирішення проблеми (Партиципативні процеси: планування, фасилітація і модерація заходів, 2019).

Ситуація 5 «Латентний конфлікт». У певних випадках в громаді може спостерігатися декілька конфліктних ліній, що тільки підсилює протистояння і може перерости в латентний конфлікт, головна небезпека якого – криза. Подолання відповідної кризи вимагає рішучих і нестандартних дій (Конфлікти в об'єднаних територіальних громадах: типи, причини, форми, наслідки, 2018). Роль фасилітатора – створення безпечного простору спілкування для всіх сторін, зосередження уваги на їхній взаємодії, вмінні слухати і розуміти один одного, допомога учасникам усвідомити і взяти на себе відповідальність за рішення, які приймаються ними особисто в діалозі.

Ситуація 6 «Маніпуляція». Учасники не завжди мають рівні можливості в діалозі. Ті, хто відчуває свою відносну слабкість, сприймають процес діалогу як маніпуляцію з метою прийняття заздалегідь відомого рішення в інтересах сильнішої сторони і можуть чинити опір. Тому фасилітатор має підготуватися до зустрічі. У ході зустрічі він повинен застосовувати методи, які не дозволяють більш сильній стороні маніпулювати слабшою і надають обом сторонам рівні можливості (Стандарти діалогу: визначення і принципи, 2018).

Під час фасилітації потрібно звертати увагу на емоції учасників і процес фасилітації. Якщо фасилітатор ігноруватиме емоції та почуття учасників, то це в подальшому буде переривати роботу.

Фасилітатор у своїй роботі може зіткнутися з проявами проблемної поведінки, яку можна розглядати як виклик, так і як можливість. Виклик полягає в потребі виявлення механізму запуску і форми такої поведінки, а також не дати можливості собою маніпулювати. Можливість – реакція на таку поведінку, яка спровокує розвиток групи.

Фасилітатору потрібно ідентифікувати ситуацію, яка провокує відповідну поведінку (доволі часто це сама ситуація фасилітації), переглянути власну реакцію на таку поведінку,

а потім діяти об'єктивно і обережно, йдучи від першопричини (Уейн, 2005).

Застосування методу фасилітації у вирішенні конфліктів повинно враховувати такі принципи:

- індивідуальність;
- неформальність;
- співпраця.

Принцип індивідуальності передбачає адаптацію процесу вирішення конфліктів до потреб людей і особливостей кожної ситуації (Bush & Fogler, 2012). Принцип неформальності полягає в наданні людям можливості розробляти процедуру і формувати результати, висловлювати свою думку. Принцип співпраці включає допомогу з перетворення протиріч і ворожості в громаді в конструктивну взаємодію і взаєморозуміння, пошук спільних, комплексних і взаємовигідних рішень (Asenjo Palma, 2019).

Фасилітатор спонукає сторони висловлюватися та почути думки інших. Фасилітативні зустрічі, незважаючи на те, що призводять до конкретних рішень і дій, врегулювання конкретної проблеми, мають на меті сприяння розумінню різних позицій у конфлікті, покращення міжособистісних стосунків в громаді. Метод фасилітації в контексті посередництва і діалогу може виступити дієвим механізмом для згуртування громади та ефективної взаємодії на засадах довіри, співпраці і поваги (Нестеренко, 2021).

Наведемо приклад однієї з партисипативних практик, яку застосовують фасилітатори для покращення комунікації у групі і побудови діалогу. Це практика «Пошук майбутнього». Вона спрямована на генерування активних дій шляхом створення спільного бачення проблеми серед неоднорідної групи учасників. Під час зустрічі учасники діляться своїм досвідом і баченням майбутнього. Це дозволяє за короткий час розробити план подальших дій щодо вирішення проблеми. Ідеальна кількість учасників – 64, по 8 учасників за столом.

Захід містить у собі п'ять етапів:

1. Огляд минулого (опис кожним учасником ключових подій для себе, спільноти і світу у трьох паралельних лініях);
2. Дослідження сьогодення (ідентифікація учасниками у групах основних трендів, які мають вплив на громаду).

Етапи 1 і 2 відбуваються всередині групи з 8 учасників. З метою стертя меж між групами,

фасилітатор переходить до наступних етапів.

3. Створення сценаріїв ідеального майбутнього (опис 2–3 особами бажаних позитивних змін для життя спільноти);

4. Визначення спільного бачення (після стертя меж між групами відбувається утворення остаточних «робочих» груп в залежності від того, чого хочуть досягти учасники);

5. Розробка планів дій (розробка реалістичних планів дій робочими групами) (Левченко, Величко & Ковшун, 2018).

Загалом вибудова фасилітативного процесу / зустрічі залежить від багатьох чинників, зокрема суті питання, взаємовідносин між зацікавленими сторонами, наявності ресурсів (Партиципативні процеси: планування, фасилітація і модерація заходів, 2019). Основним завданням фасилітатора є чітка постановка питання, на яке група повинна знайти відповідь. Результат – подолання кожним учасником бар'єру невисловленості, формування почуття власної спроможності впливати на ситуацію, співпраця (Фасилітативна практика побудови згоди, 2016).

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, застосування методу фасилітації у вирішенні конфліктів у громаді надає можливість кожному висловити свою думку і бути впевненим, що її почують та врахують; максимізувати задоволеність результатом всіх учасників вирішення конфлікту; адаптувати процес вирішення конфліктів до потреб громади і особливостей кожної конкретної ситуації. Застосування методу фасилітації у вирішенні конфліктів на рівні громади потребує додаткової підготовки фасилітатора, розуміння потреб, проблем, особливостей функціонування громади, знання категорій населення, яким потрібна допомога, соціальної інфраструктури. Метод передбачає налагодження, зберігання, підтримку, відновлення та розвиток взаємовідносин у громаді. Він дозволяє налагодити діалог, полегшити співпрацю та орієнтує на прийняття спільних рішень у громаді. Перспективою подальших розвідок вбачаємо у вивченні ситуацій мапіюючої з боку учасників групи під час фасилітативних зустрічей та реакцій фасилітатора на них, його дій, які забезпечують можливість побудови конструктивної взаємодії.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Діалог в місцевих громадах: рекомендації для

органів місцевого самоврядування. Київ: Інститут миру і порозуміння, 2018. URL: <https://peacefulchange.org/wp-content/uploads/2021/01/IMIP-Dialoge-print.pdf>

2. Нестеренко Л. Б. Діалог як інструмент комунікації в територіальних громадах. *Актуальні проблеми держави і права*. 2021. Вип. 91. С. 135–14. DOI: <https://doi.org/10.32837/apdp.v0i91.3241>

3. Захарченко Д. М. Фасилітація як альтернативний спосіб вирішення спорів. *Наукове мислення: зб. статей учасників двадцять третьої всеукр. практ.-пізнав. інтернет-конф. «Наукова думка сучасності і майбутнього»* (25 – 31 жовт. 2018 р.). Дніпро: Видавництво НМ, 2018. С. 6–8. URL: <http://naukam.triada.in.ua/images/files/zbirnik23.pdf>

4. Конфлікти в об'єднаних територіальних громадах: типи, причини, форми, наслідки / О. Колесников, О. Калашникова, В. Баласанян, М. Дзюпин. Кропивницький: ТОВ «Студія реклами та дизайну «Аридан»», 2018. 36 с. URL: <https://drive.google.com/file/d/10Q5dMSiQVurL02OvBHMaWfzQksu7FLLg/view>

5. Левченко О., Величко Н., Ковшун Л. Партиципативний підхід та практики на рівні громади: посіб. Херсон, 2018. URL: <https://www.hubs.org.ua/wp-content/uploads/2018/10/partysypatyvnyj-pidkhd.pdf>

6. Партиципативні процеси: планування, фасилітація і модерація заходів: рекомендації для використання / І. Брунова, Калісецька, Л. Донос, В. Каневська, О. Овчаренко, К. Плоский. Київ: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, 2019. URL: https://pauci.org/upload/files/GUIDELINE_2_PS.pdf

7. Робота з конфліктами у громадах в процесі децентралізації: метод. посіб. / А. Гусев, Г. Єлісеєва, О. Левченко, О. Овчаренко, О. Сас, І. Терещенко. Київ, 2020. 65 с. URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/2/b/479278.pdf>

8. Стандарти діалогу: визначення і принципи. Київ: ІМіП, 2018. 12 с. URL: http://ipc.org.ua/upload/resursi/IMIP-dialogue--Standards-24_03_18.pdf

9. Уейн Д. Фасилітація – більше, ніж методи / Пер. з англ. Ч. 3. *The IAF Handbook of Group Facilitation: Best Practices from the Leading Organization in Facilitation* / Ed. S. Schuman. 2005. URL: <http://humantime.com.ua/blog/fasilitsiyabilshe-nij-metodi-devid-ueyn>

10. Фасилітативна практика побудови згоди. Міжнародний центр розвитку і лідерства. 2016. URL: <https://ildc.org.ua/statti/fasylytatyvna-praktyka-pobudovy-zgody/>

11. Asenjo Palma, C. (2019). Conflict resolution in community development: Are the benefits worth the costs? *Critical Social Policy*, 39 (2), 268–288. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/0261018318780162>

12. Bush, R.A.B, Foglger, J.P. (2012) Mediation and social justice: Risks and opportunities. *Ohio State Journal on Dispute Resolution*, 1. Retrieved from http://scholarlycommons.law.hofstra.edu/faculty_scholarship/643

REFERENCES:

1. *Dialoh v mistevykh hromadakh [Dialogue in local communities]* (2018). Retrieved from <https://peacefulchange.org/wp-content/uploads/2021/01/IMIP-Dialoge-print.pdf> [in Ukrainian].

2. Nesterenko, L. B. (2021). Dialoh yak instrument komunikatsii v terytorialnykh hromadakh. [Dialogue as a tool of communication in territorial communities]. *Aktualni problemy derzhavy i prava*, 91, 135–14. DOI: <https://doi.org/10.32837/apdp.v0i91.3241> [in Ukrainian].

3. Zakharchenko, D. M. (2018). *Fasylytatsiia yak alternatyvnyi sposib vyrishennia sporiv [Facilitation as an alternative method of dispute resolution]* (p. 6–8). *Naukove myslennia: XXIII vseukr. prakt.-piznav. internet-konf. «Naukova dumka suchasnosti i maibutnoho»* (Dnipro, 25 – 31 Oct., 2018). Retrieved from <http://naukam.triada.in.ua/images/files/zbirnik23.pdf> [in Ukrainian].

4. *Konflikty v obiednanykh terytorialnykh hromadakh: typy, prychny, formy, naslidky (Conflicts in united territorial communities: types, causes, forms, consequences)* (2018) / O. Kolesnykov, O. Kalashnykova, V. Balasanyan, & M. Dziupyn. Kroptyvnytskyi. Retrieved from <https://drive.google.com/file/d/10Q5dMSiQVurL02OvBHMaWfzQksu7FLLg/view> [in Ukrainian].

5. Levchenko, O., Velychko, N., & Kovshun, L. (2018). *Partysypatyvnyi pidkhd ta praktyky na rivni hromady [Participatory approach and practices at the community level]*. Kherson. Retrieved from <https://www.hubs.org.ua/wp-content/uploads/2018/10/partysypatyvnyj-pidkhd.pdf> [in Ukrainian].

6. *Partysypatyvni protsesy: planuvannia, fasylytatsiia i moderatsiia zakhodiv: rekomendatsii dlia vykorystannia [Participatory processes: planning, facilitation and moderation of events: recommendations for use]* (2019) / I. Brunova-Kalisetska, L. Donos, V. Kanevska, O. Ovcharenko, K. Ploskyi. Kyiv. Retrieved from https://pauci.org/upload/files/GUIDELINE_2_PS.pdf [in Ukrainian].

7. *Robota z konfliktamy u hromadakh v protsesi detsentralizatsii [Work with conflicts in communities in the process of decentralization: method]* (2020) / A. Husiev, H. Yelisieieva, O. Levchenko, O. Ovcharenko, O. Sas, I. Tereshchenko. Kyiv. Retrieved from <https://www.osce.org/files/f/documents/2/b/479278.pdf> [in Ukrainian].

8. *Standarty dialohu: vyznachennia i pryntsypy [Dialogue standards: definitions and principles]* (2018). Retrieved from http://ipc.org.ua/upload/resursi/IMIP-dialogue--Standards-24_03_18.pdf [in Ukrainian].
9. Uein, D. (2005). *Fasylytatsiia – bilshe, nizh metody [Wayne D. Facilitation - more than methods]*. Retrieved from <http://humantime.com.ua/blog/fasylytatsiyabilshe-nij-metodi-devid-ueyn> [in Ukrainian].
10. *Fasylytatyvna praktyka pobudovy zghody [Facilitative practice of building consent]* (2016). Retrieved from <https://ildc.org.ua/statti/fasylytatyvna-praktyka-pobudovy-zgody/> [in Ukrainian].
11. Asenjo Palma, C. (2019). Conflict resolution in community development: Are the benefits worth the costs? *Critical Social Policy*, 39 (2), 268–288. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/0261018318780162> [in English].
12. Bush, R.A.B, Fogler, J.P. (2012) Mediation and social justice: Risks and opportunities. *Ohio State Journal on Dispute Resolution*, 1. Retrieved from http://scholarlycommons.law.hofstra.edu/faculty_scholarship/643 [in English].