



USAID
ВІД АМЕРИКАНСЬКОГО НАРОДУ

IMiP
Інститут миру і порозуміння

МОДЕЛЬ ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОСТІ ДО ПОКРАЩЕННЯ ГРОМАД: ЯК ДАВИДУ ПОБОРОТИ ГОЛІАФА



Модель залучення громадськості до покращення громад: як Давиду побороти Голіафа

Автори:

Олег Овчаренко – фасилітатор діалогів, дослідник соціальної згуртованості та інструментів залучення громад.

Вікторія Бальцер – секретарка Вознесенської міської ради

Наталія Висіканець – експертка з питань розвитку організацій громадянського суспільства.

Наталія Костишин – фасилітаторка, тренерка і правозахисниця.

Михайло Городок – сімейний психолог, психотерапевт, фасилітатор і тренер.

За загальної редакції **Максима Єлігулашвілі, Світлани Тарасової, Альони Матвійчук**

Ми висловлюємо щиру подяку колегам фасилітаторам Ніколайчуку Святославу, Терлецькій Тетяні, Грищенко Марії, Хомич Олені, Ілащук Ганні та Даньковій Катерині без досвіду та щирості яких підготовка матеріалів була б не можливою. Також поява цього продукту забезпечена сміливістю та відкритістю територіальних громад (Горохівська та Вишнівська територіальні громади Волинської області, Звягельська та Коростенська територіальні громади Житомирської області, Буштинська та Горінчівська територіальні громади Закарпатської області, Троїцька територіальна громада Луганської області, Жовківська та Оброшинська територіальні громади Львівської області, Чорноморська територіальна громада Одеської області, Миргородська територіальна громада Полтавської області, Здолбунівська територіальна громада Рівненської області, Красноградська територіальна громада Харківської області, Носівська територіальна громада Чернігівської області, Новоодеська територіальна громада Миколаївської області), які незважаючи на виклики повномасштабного вторгнення забезпечують життєдіяльність та розвиток громад.

У продукті представлено відповідні, адаптовані інструменти, підходи та методологію, окремі випадки, виявлені під час реалізації проекту, щодо заходів із залучення громадян, зміцнення соціальної згуртованості та пом'якшення наслідків конфліктів, з відповідною передовою практикою та рекомендаціями.

Цю публікацію було створено ГО «Інститут миру і порозуміння» в рамках проекту «Співдія у відновленні громад», та стало можливим завдяки Агентству США з міжнародного розвитку (USAID) та щирій підтримці американського народу через Проєкт USAID «ГОВЕРЛА». Зміст цієї публікації не обов'язково відображає погляди USAID та Уряду США.

Проєкт USAID «Підвищення ефективності роботи і підзвітності органів місцевого самоврядування» («ГОВЕРЛА»)

Зміст



Вступ _____	4
Страшилки про діалог. Або чого настільки лячно та дискомфортно спробувати? _____	6
Що може допомогти ОМС / активісту / жителю наважитись на діалог? _____	13
Що може інституалізувати діалоговий підхід, як цінність та інструмент. Від разовості до системності _____	18
Діалог коли складно. Про чутливе і болісне _____	22
Діалог: кроки до застосування _____	26
Підбірка для «дуже відповідальних користувачів» _____	29

Як Давиду перемогти Голіафа?

Повномасштабне вторгнення РФ, незважаючи на вже тривалу окупацію Криму та частини Донецької та Луганської областей, стало шоком для багатьох в Україні та світі. Водночас країна отримала шанс для солідарності, взаємо підтримки та перевірки на відповідність деклараціям дій. Для місцевого самоврядування ще і додатковим тестом на спроможність впоратись у кризі, концентруватись на неочікуваних викликах та задачах, забезпечувати координацію багатьох осіб та організацій, про існування яких влада і громадяни навіть могли і не знати станом на лютий 2022 року.

Розуміючи певні закономірності динаміки, спостерігаючи її прояви, працюючи у громадах ми спробували консолідувати досвід та експертизу реагування на війну у цьому тексті. Посібник короткий, максимально практично орієнтований та спирається як на безпосередню роботу з українськими громадами, так і роботу з іншими війнами та контекстами.

Наразі ми вже зараз спостерігаємо, виклики які потребуватимуть врахування вже на «позавчора»:

-  Демографічний склад, що змінює місцеву культуру та практики взаємодії. Україна велика і різна, з різноманітними культурами і підходами до комунікації та життя. І коли мільйони наших співгромадян опинились у різних громадах і країнах цей броунівський взаємо обмін актуалізувався максимально. Це шок, це стрес та потреба адаптуватись украй швидко до нових умов як тим хто проживав, так і тим хто перемістився. Коли перша хвиля спадає, зміна кількості та специфіки настроїв та очікувань населення проявляє вже існуючі проблеми. Які необхідно долати вже спільно, за умов фактично оновленої громади, урізноманітнених запитів та потреб переглядати усталені практики та підходи до організації життя;
-  Виклик концентрації влади або «я знаю як краще». Така спокуса існувала і до децентралізації. Але вже стоси досліджень, інтерв'ю та практичних ситуацій свідчать, що основним джерелом нашого виживання та спротиву стали міцні горизонтальні зв'язки та довіра один до одного. Вона не з'являється ні звідки, вона напрацьовується взаємодією та залученням дуже різних, часом не комфортних чи складних людей та «персонажів». В умовах існуючих обмежень воєнного стану та легкості формального відмахування від запитів, питань чи адекватної взаємодії, ми лише зводимо на внівець той досвід солідарності та підтримки. Для місцевих

лідерів ключовим завданням має ставати пошук релевантних форм залучення населення, потенційних ресурсів та внесків які вони можуть принести у громаду;



Виклик психоемоційних станів. І тут мова не про те, що кожен має мати свого власного психотерапевта або відправитись на ретрит. Хоча є ситуації де це є критично важливим. Тут більше про нагальну потребу збереження людських ресурсів посеред масштабної війни, у тому числі на витривалість. Доволі часто продумана комунікація, готовність залучити чи дати простір, роз'яснити чи наважитись на відкриту і сміливу бесіду стає ключовим ресурсом для груп та громад. Чесна розмова на рівні громади може ставати джерелом надії та впевненості. Ресурсом, що дозволить нам продовжувати боротьбу та спротив там де ми є та у підтримці української армії.

І на останок. Вже стало банальним згадувати про те, що маленька радянська армія, не може перемогти велику. Те саме стосується і суспільства: від нашої мобільності, горизонталі та швидкої адаптивності залежить виживання зараз. Від комбінування лідерської позиції і залучення різних представників громадськості та фахівців-консультантів, від усвідомлення відповідальності і ризиків залежить фактично все. Відповідно діалоговий підхід може стати для громад одним з інструментів налагодження таких процесів, повернення сили та відповідальності за власне життя в умовах, коли навколо війна і все «несеться» невідомо куди.



Страшилки про діалог. Або чого настільки лячно та дискомфортно спробувати?

Вікторія Бальцер
секретарка Вознесенської міської ради

Залучені фасилітатори працюючи десятки років у ситуаціях пов'язаних з війною, об'єднанням громади чи просто врегулюванням конфліктного питання чи прийняття рішення, спробували сформувані ключові страшилки. І не тільки влади, але й інших учасників цього процесу на місцевому рівні. Адже практика свідчить, що діалогові процеси та запускані ними трансформації можуть змінювати суттєво усталені норми та практики тримачами та вигодонабувачами яких може бути і влада, і активісти і просто жителі, що звикли та намагаються втримати старе життя. Звісно, представлені нижче міфи та тези є узагальненнями, але з наявністю каскадів «підслуханих» чи озвучених безпосередньо прямих мов та застережень від дуже бюрократичних, до у стилі «що тепер пацанам я скажу». Отже:

Фасилітація – це спосіб допомогти групі людей ефективно працювати разом, щоб вирішувати проблеми та приймати рішення. Відповідно фасилітатор є ключовою фігурою, яка допомагає громаді краще взаємодіяти та досягати спільних цілей

1. Безпека



Міф (Органів місцевого самоврядування. Далі ОМС): «Якщо ми підемо на діалог, це може спровокувати більше конфліктних ситуацій. Багато інформації та проблем які були «не в полі зору» може виплисти на поверхню, конфлікт може розростися та перекинутись на інші сфери життя громади. Це просто скринька Пандори яку не варто чіпати»



Міф (Житель): «Якщо я висловлюю свою думку, це може мати негативні наслідки для мене. Мене можуть включити як відповідальну особу, або стану мішенню для зацікавлених сторін. Нащо воно мені?»



Міф (Активіст): «Діалог з владою – це ризик втратити довіру спільноти. Якщо мене побачать разом, або напрацьоване рішення потребуватиме роз'яснень та переконань громади, то мене точно назвуть зрадником»

Реальність: Діалог насправді створює безпечний простір для всіх сторін. Він допомагає знизити напругу та запобігти ескалації конфлікту. Професійно організований діалог має чіткі правила та модерацію, які захищають усіх учасників. Від моменту узгодження конкретної теми, її аналізу, пошуку рішень, до продумування конкретних кроків та домовленостей комунікації на зовні.

2. Імітація



Міф (ОМС): «Це просто формальність, яку треба відбутися. Ми вже маємо готове рішення і нам просто треба його реалізувати. Ми краще знаємо, як вирішити проблему і нам не потрібно для цього реально радитись з людьми»



Міф (Житель): «Це чергова «говорільня» на яку нас знов покличуть і будуть розповідати казки. Нас просто хочуть заспокоїти та забалакати. Реальних змін не буде»



Міф (Активіст): «Влада використає це для піару, а не для реальних дій. Це просто захід, що має створити їм зручний фон для презентації вже готового рішення, без жодних, навіть косметичних, змін чи корегувань»

Реальність: Діалог передбачає конкретні результати та механізми контролю за виконанням домовленостей. Важливо окреслити конкретну тему, реальний мандат / вплив учасників і відповідно чіткі критерії успішності та часові рамки для впровадження рішень. Рішення прийняті спільними зусиллями мають більше шансів на впровадження в життя, а реальне обговорення стану справ з визнанням власних інтересів та спроможності допомагає налагодити довіру та уникнути конфліктів в майбутньому.

3. Втрата контролю



Міф (ОМС): «Ми втратимо важелі впливу та авторитет, процес може вийти з під контролю, ми не відповідаємо за процес, а виступаємо лише його учасниками разом з усіма»



Міф (Житель): «Нас знову використають і все вирішать без нас. Поки зберігається увага медіа та людей є шанс, що нас почують. А ці «заспокійливі» розмови та сидіння в колі призведе лише до того, що наші ідеї та пропозиції не будуть враховані»



Міф (Активіст): «Ми втратимо можливість тиску на владу, підтримку з боку населення у разі вирішення ситуації, або нас знову змусять домовлятись»

Реальність: Діалог не означає втрату контролю. Навпаки, це можливість отримати більший вплив на рішення через конструктивну взаємодію з іншими учасниками. Адже всі сторони зберігають свою автономність та право на незгоду і спільно шукають рішення, що задовольнило б їх інтереси, розуміючи рівнозначність потреб інших.

4. Виглядати слабким



Міф (ОМС): «Якщо ми підемо на діалог, це покаже нашу слабкість, нездатність приймати дієві рішення, нас змусять робити те, чого ми не хочемо. І якщо продемонструємо слабкість тут – далі буде ще гірше»



Міф (Житель): «Нас сприймуть як скаржників, людей нездатних запропонувати цікаві ідеї та дієві рішення. Які можуть лише біdkатись чи навпаки покажуть наше невігластво в темі бюджету чи «їхніх» бюрократичних процедур»



Міф (Активіст): «Нас звинуватять у зраді принципів, адже ми відстоюємо інтереси громади і маємо перш за все дотиснути те чого вимагають люди, а тут знов будуть забалакування та примус до компромісу»

Реальність: Готовність до діалогу – це ознака сили та зрілості. Це демонструє професіоналізм влади, свідомість громадян та конструктивний підхід активістів. Готовності через складну взаємодію шукати рішення спільної для всіх проблеми чи виклику

5. «Скринька Пандори»



Міф (ОМС): «Якщо почнемо обговорювати одне питання, виникне безліч інших. У нас немає ресурсів для їх вирішення то навіщо їх обговорювати. Це просто буде чергове витрачання часу»



Міф (Житель): «Краще не піднімати болючі питання. Які б не були прийняті рішення все одно хтось буде невдоволений»



Міф (Активіст): «Такі заходи лише дозволяють домовитись про мале, коли навкруги саботується велике. Це просто чергова спроба, що відволіче від головної проблеми»

Реальність: Структурований діалог допомагає впорядкувати проблеми та працювати над ними системно. Замовчування проблем призводить до їх загострення.

6. Брак знань



Міф (ОМС): «У нас немає спеціалістів з організації діалогу, ми не мали досвіду участі в діалогах та не розуміємо його етапів та нашої ролі. Цьому треба вчитись, а у нас не має часу та бажання вислуховувати постійну критику і невдоволення»



Міф (Житель): «Я не розуміюся на всіх нюансах проблеми, я обрав владу щоб вона вирішувала мої питання. Тому хай розумні люди і вирішують»



Міф (Активіст): «Ми не маємо досвіду ведення переговорів, це складний та заплутаний процес, у якому бюрократи якраз майстри»

Реальність: Існують професійні фасилітатори та медіатори, які можуть допомогти організувати процес. Діалог – це можливість обмінятися знаннями та досвідом. Окрім того зараз доволі багато навчань та курсів, які можуть познайомити з інструментом. Але його опанування відбувається не біля комп'ютера чи навчальній аудиторії, а саме на практиці, взаємодії з учасниками діалогового процесу.

7. Упередження та стереотипи



Міф (ОМС): «З активістами неможливо домовитися, вони вічно незадоволені та кричать і звинувачують нас у нісенітницях. Жителі завжди пропонують очевидні рішення, які неможливо втілити у життя та які зводяться до грошей та видатків. Ми професіонали ніхто краще за нас не знає як вирішити цю проблему»



Міф (Житель): «Влада все одно зробить по-своєму, або буде продовжувати ігнорувати проблему. Вони не зацікавлені у вирішенні, а лише у збереженні ситуації що виправдовує потребу у їх існуванні та забезпеченні»



Міф (Активіст): «Чиновники не здатні на конструктивний діалог вони не зацікавлені у вирішенні проблеми. Вони часто є частиною цієї проблеми через бюрократію, байдужість та непрозорість дій»

Реальність: Успішні приклади діалогів демонструють, що при правильній організації та щирому бажанні сторін можливо подолати упередження та знайти спільні рішення. Часто саме діалогові простори стають засобом певного долання упереджень та побудови персонального контакту, можливості подивитись на проблему з різних кутів

Звісно перелік вище, це топ з того що ми постійно чуємо як в українських громадах, так і, не повірите в інших контекстах, бо людська природа є такою якою вона є. Водночас ми також бачимо і специфічні проблеми, які актуалізувались війною та станом у якому ми перебуваємо. Наводимо додаткові виклики, що точно стають підживленням сформованого вище переліку

Каналізація невдоволення, відчаю та фрустрацій.

Мова йде про перетворення спільних зустрічей громади, чи з конкретними групами на бідкання, звинувачення та крик. Часто діалог дійсно перетворюється на звинувачення та емоційні сплески, що знижують мотивацію долучатись та широко говорити про власні інтереси та давати простір пошуку рішення. Але навіть такі гострі емоційні реакції можуть бути помічними для фасилітатора, адже частіше всього люди кричать не на когось, люди кричать про щось. І якщо ми зможемо почути і зрозуміти, то вже будемо на півдорозі до вирішення.

Рішення: Чіткі правила модерації. Фокус на конкретних питаннях. Розділення емоційної та змістової складової. Професійна фасилітація процесу з постійною фіксацією та уточненням як безпосередньо теми обговорення, так і самої зустрічі, процесу на яке погоджувались учасники. Тобто отримати розуміння групи «Чи те що і як вони роблять на даний момент наближає їх до вирішення?»

Гойдалка між швидкими та системними рішеннями

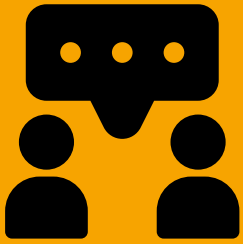
Особливо в умовах війни перелік критичних рішень, що потребують негайного вирішення лише зростає і має, інколи, найвищу з можливих цін. Водночас питання відновлення, розвитку за обмежених ресурсів, гідного вшанування потребують дуже спокійної та розважливої роботи. Коли без узгодження чи залучення когось («бо не подумали», «бо треба було негайно») можуть блокуватись украй важливі чи болісні для багатьох питання.

Рішення: Тут не має єдиної правильної відповіді. Це дилемне питання, яке можна розв'язувати в умовах діалогу через поєднання «швидких перемог» з довгостроковими цілями, запроваджуючи чіткий план дій з проміжними результатами. Здійснюючи регулярний моніторинг прогресу та висвітлення його динаміки, прийнятих рішень та можливостей долучення. Забезпечуючи прозору комунікація щодо термінів та очікувань.

Брати чи перекладати відповідальність

Часто за відповідальність у нашій історії чи культурі треба розплачуватись – часом, зусиллями чи несприйняттям інших. Водночас даючи широкий простір слідування «по-процедурі» та відсутності реального лідерства, створюються умови для перекладення відповідальності й неготовності брати її на себе, без розподілу між іншими учасниками діалогу.

Рішення: Розширити коло залучених людей, працювати з тими, хто готовий брати відповідальність, підтримувати тих, хто готовий нести відповідальність. Потрібно створити колективну відповідальність де окреслюється вплив / внесок кожного з учасників, взаємозалежність їх дій чи бездіяльності.



Що може допомогти ОМС / активісту / жителю наважитись на діалог?

Наталія Висіканець

експертка з питань розвитку організацій громадянського суспільства.

Що ж може допомогти подолати ці страшилки та виклики? Як свідчить практика – це екстремальний, або еволюційний досвід. Екстремальний – коли накопичилась украй гостра і комплексна проблема, яку вже не було можливості відкласти і саме через залучення учасників до діалогу її вдалось вирішити. Ця позитивна історія та відповідний досвід, дозволять поступово масштабувати діалог на інші рівні чи теми.

Еволюційний – коли пробуєчи і отримуючи результати від консультацій та бюджетів участі ми поступово розширюємо рівень та інтенсивність залучення різних цільових груп для вирішення питань та налагодження життя у громаді. Нижче ми зібрали перелік лайфхаків та засобів того, як зацікавленим і трохи наснаженим людям спробувати перейти від розмірковування до практикування діалогу.

У випадку якщо громада не має практики діалогу, або органи місцевого самоврядування не готові до його впровадження, важливо почати з невеликих кроків, які допоможуть створити умови для поступового налагодження діалогу.

Звісно органи місцевого самоврядування можуть вагатися починати діалог з громадою через побоювання втрати контролю, критики чи невизначеності в процесі. На цьому етапі ОМС варто розібратись в користі, яку здатний принести діалоговий процес для позитивного розвитку громади, та встановлення власного авторитету.

Для активіста наважитися на діалог може бути викликом, особливо якщо він або вона відчуває недовіру до іншої сторони, зокрема до органів місцевого самоврядування. Або не бачить перспективи на знаходження спільної мови через опозиційність поглядів, чи має вже установлену практику та імідж, що не співпадають, на його думку з діалоговим підходом.

Мешканці до діалогового процесу взагалі поводяться досить пасивно, та не вважають його дієвим інструментом для вирішення проблем громади. Частіше займаючи позицію споживача, та очікуючи вирішення від влади, або ж активістів.

Подолання бар'єрів у налагодженні діалогу можливе при створенні відповідних умов зокрема політична воля керівництва громади, адже люба навіть сама найкраща ініціатива може бути згорнута, якщо керівництво вбачає в ній загрозу підриву власного авторитету та баченні активного прошарку громади. Або ініціативи що виходить від активістів та представників громадського сектору.

Ми зібрали тут кілька порад, які при системному підході можуть зсунути справи з мертвої точки та допомогти розпочати діалог:

Інформування та освітні заходи, підвищення обізнаності

Проведення інформаційних сесій та навчальних заходів про користь діалогу. На таких заходах варто висвітлювати успішні приклади інших громад, які запровадили в себе цей інструмент та вже вирішили певні чутливі питання. Цей інструмент допоможе зруйнувати стереотипи та побоювання. Відповідно навчання для жителів і потенційних активістів допоможе їм розвинути навички комунікації, обговорення та переговорів.

Почати з малих ініціатив

Наприклад, організувати зустріч щодо конкретної проблеми, яка турбує більшість жителів: покращення парку, ремонт дороги. Це допоможе поступово залучити людей до обговорення та співпраці.

На цьому етапі важливо пам'ятати про співпрацю з громадськими організаціями. Місцеві ГО можуть підтримати та допомогти організувати процес обговорення. Відомий факт: громади, які налагодили співпрацю з громадським сектором мають набагато кращі результати у вирішенні проблем, та залучають набагато більше ресурсів (в тому числі фінансових) для розвитку громади.

Встановлення каналів для зворотного зв'язку

Проведення анкетування та опитування. Простий опитувальник для жителів дозволить дізнатися про їхні потреби та проблеми. Розмістити його можна в соціальних мережах громади, на офіційному сайті або ж на сторінках партнерських чи зацікавлених в діалозі громадських організацій. Це перший і важливий крок до відкритої комунікації. Але тут варто розуміти, що це не є інструментом що дозволяє комплексно попрацювати з проблемою. Він є більше спробою почати розмову та взаємодію.

Підготовка простору для відкритих зустрічей

Неофіційні зустрічі на нейтральній території, організація перших неформальних обговорень, наприклад, у громадському центрі, бібліотеці чи громадському просторі зменшує напруженість і відкриває шлях до подальшого спілкування. Як варіант формату може бути «Кава з мером» або «Чаювання з активістом». Це зустрічі де жителі зможуть особисто поставити питання або обговорити свої ідеї з представниками ОМС чи активістами. Для прикладу, формат «Кава з мером» широко використовується у Ніжинській громаді, де налагоджено співпрацю між ОМС та активістами, що дозволяє вирішувати проблемні питання та залучати фінансування міжнародних донорів на різноманітні ініціативи.

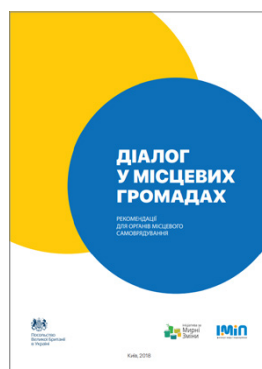
Звітування та прозорість

Публічне звітування ОМС: регулярні звіти перед громадою про свою діяльність і бюджет, буде важливим кроком до більшої відкритості. Розміщення важливої інформації у відкритому доступі (вебсайт громади, соціальні мережі, оголошення) допоможе жителям більше довіряти ОМС і наважитися на діалог.

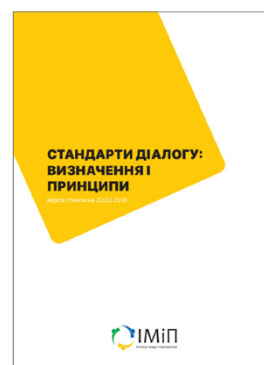
Маючи в своєму арсеналі такі інструменти варто пам'ятати, що кожна дія і кожен захід має свій алгоритм. Коли дії спільні, набагато легше налагодити місточки між всіма учасниками для створення довірливого простору на майбутнє. **І практичні спільні дії мають доволі простий алгоритм:**

- 1** Домовитись про зустріч, організувати її в зручному для всіх місці – кафе, школа, громадський простір, парк. Залучити місцевих активістів та представників громадського сектору;
- 2** Поговорити про важливе для всіх – облаштування парку, дитячого майданчику, створення простору, вирішення проблеми освітлення, обговорити питання соціальних послуг в громаді тощо;
- 3** Домовитись про правило слухати один одного. Можна залучити третю сторону, медіатора, фасилітатора, який допоможе тримати рамку, та не перетворити зустріч на балаган;
- 4** Почати з малого, та зробити щось разом. Впорядкувати територію, прибрати узбережжя річки, висадити рослини, робити те що матиме візуальний ефект та дасть розуміння успішної спільної дії;
- 5** Домовитись про наступну зустріч з метою обговорення актуальної проблеми. Варто пам'ятати про чіткі часові рамки та контакти учасників. Точно не буде зайвим подякувати за вже проведену спільно роботу.
- 6** Поділитись успішним кейсом. Поширити інформацію в публічному просторі, знову подякувати учасникам вже в публічному просторі та анонсувати подальші дії.

Фактично це перелік малих кроків, який має створювати певне підґрунтя, давати змогу у більш безпечному поступальному форматі налагоджувати зв'язки та взаємодію, що у подальшому може допомогти ініціювати діалоговий процес. Про його складові та особливості поговоримо далі.



завантажити



завантажити

Що ж таке діалог і що з ним робити?

Ознайомившись з такою купою нюансів точно першою думкою буде «це так складно». Але без належної підготовки і формування необхідного простору не буде і діалогу. А як відомо гарна підготовка це вже крок до успіху.

Та що ж таке діалог?

Діалог це інструмент, що дозволяє уникнути ситуації, де одна сторона виграє, а інша програє, і може допомогти знайти таке рішення, яке задовольнить потреби й інтереси всіх учасників процесу та виведе їх на якісно новий рівень взаємодії.

Якість діалогу залежить від дотримання низки принципів. Найважливішими є: добровільність, залучення до процесу всіх, кого він стосується, конфіденційність та рівна можливість висловитися.

Для громади завданнями діалогу можуть бути вирішення конфлікту в громаді, прийняття рішення щодо спірних питань, розробка спільної стратегії розвитку чи налагодження відносин усередині громади.

Та перед усім варто мати розуміння чи варто взагалі застосовувати діалог. Втім, виходячи з ситуації і життя останні два з половиною роки коли навколо війна і все «несеться» невідомо куди, вірогідність та актуальність проведення діалогової сесії занадто висока.

Але варто себе перевірити. Отже діалог необхідний, якщо в громаді наявний один або більше з наступних факторів:

- 1 Тривалий час не вдається прийняти якесь конкретне рішення;
- 2 Рішення, які вже прийняті, викликають протидію з боку населення;
- 3 Проводились безрезультатні зустрічі між ОМС і громадськістю;
- 4 Існує неякісна взаємодія між різними структурними підрозділами органів місцевого самоврядування (міських, сільських, селищних рад, їхніх виконавчих комітетів);
- 5 В процес розробки рішення не залучені цільові групи через низьку активність громадськості або через попередні деструктивні відносини;
- 6 Наявні сутички всередині громади;
- 7 Існує історія конфронтації між громадськістю й ОМС;
- 8 Наявні конфлікти у громаді, які потребують вирішення;
- 9 Є необхідність конструктивного проведення громадських слухань, прийняття регуляторних актів, розгляду громадських ініціатив, налагодження роботи громадської ради тощо;
- 10 Наявна напруженість в громаді щодо взаємодії з групами населення, які пов'язані з наслідками збройного конфлікту.



Що може інституалізувати діалоговий підхід, як цінність та інструмент. Від разовості до системності

Наталія Костишин
фасилітаторка, тренерка і правозахисниця.

Інституалізація діалогового підходу може відбутись / відбуватиметься у громадах, в яких або уже є практика діалогу, або вона напрацьовується. У такому випадку можна говорити про сталість, а не ситуативність. Сталість передбачає готовність сторін до комунікації, вирішення проблем, напрацювання шляхів досягнення цілей через діалог сторін (найчастіше - влада - громада). Окрім того, сталість – те, що «унормовується» – задокументовується у певний спосіб і приймається усіма учасниками.

В ідеалі у громаді варто мати неупереджену людину (або кількох), яка буде «ідейним натхненником» процесу, тобто моніторити ситуацію в громаді, визначати наявні чи потенційні конфлікти / ситуації / процеси розв'язання / вирішення яких можна здійснити через діалог, визначати сторони діалогу, моніторити дотримання сторонами домовленостей у самому процесі і після його завершення.

Якщо напрацьована практика приживається, на неї формується запит і ці «ідейні натхненники» стають важливим ланцюжком у громаді. І тут доцільно подумати про її вкорінення.

Як перетворити інструменти на вже інституалізовану практику та засіб роботи для місцевого самоврядування та жителів? Ми зібрали наявні практики та підходи які вже апробувались в Україні.

Які кроки зробити:

- забезпечити відкритий доступ сторін до інформації / забезпечити відкритий обмін інформацією;
- впроваджувати діалогові підходи в організаціях / установах / ОМС / ОБВ – через практику вирішення спорів, прийняття рішень, напрацювання планів;
- внести положення про діалог у статут громади, стратегію розвитку громади / організацій / установ / політики організацій;
- внести в меморандум / суспільний договір між ОМС і ГО;
- залучати громаду до обговорень / діалогів з подальшим напрацюванням спільних рішень / планів дій;
- розробити рекомендації для використання діалогових підходів у різних ситуаціях;
- делегувати повноваження структурному підрозділу ОМС / ОБВ щодо впровадження діалогових підходів у практику ОМС / ОБВ;
- створити / розвивати платформи для комунікації / обговорення та вирішення питань;
- впроваджувати тренінги / семінари з комунікації / діалогу для зацікавлених сторін;
- бути готовим до залучення фасилітатора зі сторони.

Кожна дія і кожна ініціатива завжди має свої нюанси і ризики. Поговоримо і про них.

Що заважає/не сприяє діалогу

- Інституалізація стане профанацією, якщо не буде «політичної волі» в громаді та активної підтримки лідерів з різних секторів, які демонструють цінність діалогу своєю практикою і готові до діалогу. Ще один фактор що не сприятиме вкоріненню діалогу: жителі чи лідери громадської думки, яким складно відмовитись від звичувальної позиції.
- Наразі існує гостра потреба у розвитку комунікативних навичок усіх учасників потенційних діалогових заходів у громадах. В той же час емоційний інтелект та м'які навички комунікаційні поки лишаються поза практикою української школи, відповідно тренінги і інші формати навчання дорослих зможуть допомогти у цьому.
- Важливо завжди звертати увагу на громадські організації, що працюють в громаді. Зазвичай у малих громадах дієвих ГО украй мало. Є практика, що частина з них – ручні / кишенькові і створювалися владою для залучення грантових коштів і прийняття «потрібних» рішень. Подібна ситуація може спостерігатись і з різними дорадчими органами – громадськими радами, радами ВПО, молодіжними і тд. Відповідно усталені практики імітації можуть стати суттєвим бар'єром, перш за все культурним.
- Відсутність позитивних практик у конкретній громаді – ще один момент, на який варто зважувати. Або ж їх замовчування, бо «імітація» яку було зроблено в силу тих, або інших потреб.
- Відсутність належної комунікації та інформації про діалог і його можливості в локальних медіа (включно з соцмережами – локальні групи/чати). Діалогові процеси вже стають заручниками широкого трактування цього терміну, коли наче і все зрозуміло і про що говорити, чи навпаки коли круглі столи чи збори у концертних залах починаються маркуватись діалогом.
- Найчастіше залучення громади до прийняття рішень йде через громадські слухання, де або любіють потрібні рішення, або розводяться сварки, щоб ці рішення прийняти під шумок чергової неспроможності домовитись. Тобто фактично існує відсутність розуміння, що діалог – не тільки про «перемир'я», а й про прийняття рішень.
- Ще один фактор, який не сприяє залученню громади до діалогу – це її пасивність. Рівень довіри до влади низький (через об'єктивні і суб'єктивні причини). Тому існує усталена практика уникання чи ігнорування відповідальності, очікування що хтось зовнішній має вирішити ту або іншу проблему.

Що з цим робити

- Наповнювати інформаційний простір короткою інформацією по суті з конкретними прикладами успішного застосування діалогу і при вирішенні конфліктів, і при прийнятті рішень.
- Розвивати спроможність локальних ГО у частині розуміння / застосування / просування діалогу та інших інструментів залучення.
- Проводити навчання для всіх членів всіх дорадчих органів: через практику прийняття ними рамкових документів, рішень, пропозицій – через «внутрішній» діалог з винесенням назовні і промоцією успішної власної практики.
- Розповсюджувати інформацію про наявні у громаді практики діалогу (з дотриманням максимальної конфіденційності і тд, хоча в малих громадах як це зробити поки невідомо).
- Впроваджувати в закладах освіти спецкурс / факультативу / навчального предмету, що дозволяв би отримати компетенції вирішення конфліктів, емоційного інтелекту чи дієвих комунікацій.
- Інформувати і практикувати інструменти діалогу при прийнятті рішень на всіх рівнях.
- Заохочувати ініціативи, спрямовані на розвиток діалогу.
- Заснувати центри / групи / служби діалогу як місцевої команди, що може допомогти з запуском чи веденням цього процесу.
- Розробляти стратегії впровадження діалогових практик у різних сферах, перш за все прийняття рішень та налагодження взаємодії.
- Проводити моніторинг результативності впровадження діалогу та інформувати про ці результати.



Діалог коли складно. Про чутливе і болісне.

Михайло Городок

сімейний психолог, психотерапевт, фасилітатор і тренер.

У своїй роботі ми маємо справу не лише зі змістовною частиною, але й з емоційною складовою. І емоції не менш важливі, ніж сенси та думки, ніж інформація.

Чутливе і болісне.

Коли важко і боляче фасилітатору

Загальний принцип роботи зі складними емоційними станами відображає відоме правило «кисневої маски». Це правило про те, що в літаку при розгерметизації кисневу маску потрібно натягати на себе, лише потім на когось (навіть на дитину). Ми не зможемо нікому допомогти, коли самі не в порядку. То як же натягти на себе «емоційну кисневу маску»? Особливо якщо врахувати, що в нас немає пульта управління емоціями? Емоції – дуже давня і дуже потужна система реагування на зміни в навколишньому середовищі. Вони прямо не підпорядковані «раціональній» частині мозку. Але вихід є. Раціональному керуванню піддаються кілька інших психічних процесів, які можуть опосередковано впливати на наш емоційний стан.

Перший компонент, яким ми можемо керувати свідомо – наш фокус уваги. Саме на цій нашій здатності побудовані практично всі рекомендації психологів по «керуванню» емоційними станами. Дійсно, коли ми зосереджуємо нашу увагу, наприклад, на диханні, наш емоційний стан починає змінюватись. Коли важко – дихай! – це не просто метафора, це опис реально робочого механізму впливу на власний емоційний стан.

Друге, на що ми можемо звертати увагу – на свої емоції. Американський психотерапевт Боб Резнік описував це так: «Підтримка – це ідентифікація з вашим актуальним станом. Як тільки ви визнаєте те місце, де ви знаходитесь (без бажання бути іншим), у цей момент і трапляються зміни. Якщо я нервуюсь, і я визнаю це – моє нервування стає мені підтримкою.» Отже, важливо звертати увагу на свої емоції (і тілесні відчуття). Не боротись з ними, не намагатись змінити, а помічати, приймати, відноситись до них з повагою та співчуттям.

Третє. Коли емоційно складно концентруємось на наших думках. Думки, це те, що ми можемо не лише помічати, але й свідомо змінювати. І тут є певна «магія». Змінюючи свою думку, ми змінюємо свій емоційний стан. Коли в нас в голові думка: «як же це нестерпно, я не знаю, що робити, я не впораюсь з цим!» – емоція одна. А коли думка: «це боляче і неприємно, але я з цим впораюсь!» – емоція вже інша. Загальний принцип такий: змінювати думку потрібно не в напрямку невиправданого оптимізму на кшталт «все буде добре!», як пропонує поп – психологія. Може буде добре, може не буде, можливо буде добре, але не все. Більш доречним тут є реалізм, але без надмірної катастрофізації. Ми визнаємо складність і болючість ситуації, але залишаємо простір для того, що попри все ми зможемо це пережити й не зруйнуватись. Думка не лише важлива. Вона прямо впливає на наш емоційний стан. Як фасилітатори, ми багато говоримо про безоціночність. Але реальність така, що оцінювати – звичний спосіб мислення. Ми мимоволі оцінюємо ситуацію, оцінюємо

себе та іншу людину. І це впливає на емоційний стан. Порівняйте відчуття, пов'язані з двома думками:

А) людина кричить на мене!



Б) людина кричить мені про свій біль!



Чутливе і болісне.

Коли важко і боляче учаснику (учасникам)

Те, що працює для нас, те ж працює і для будь-якої іншої людини. В момент, коли емоційно складно, коли охоплює страх, відчай, роздратування, злість, людина потребує незасудження та співчуття до її болючих досвідів. Ми, як фасилітатори, можемо це дати. Це те, що в психотерапії називають емпатія та валідація.

Емпатія – це здатність розуміти емоційний стан іншої людини та співпереживати їй. Емпатична підтримка – це про те, що я розумію тебе, твої емоції і зараз тут з тобою. На цьому емпатія може закінчуватися.

Валідація – прийняття світу людини таким, який він є. Надання простору для емоцій, думок, ситуації, стратегій іншої людини. Протилежністю є інвалідація – заперечення світу іншої людини, який він є. Інвалідація може застосовуватись навіть з добрими намірами: «просто не звертай на це уваги, подивись, все не так вже погано!» Але добрий намір не рятує. Інвалідація руйнує підтримку і довіру. Валідація створює її.

Існує безліч варіантів проявлення поваги та співчуття до переживань співрозмовника. Лише кілька прикладів:

- Так, схоже це було дійсно дуже боляче
- Ви багато чого пережили, і я це розумію, що ви кажете
- Схоже, це було дуже важко. Дякую, що поділились
- Чую від тебе, що ти відчуваєш втому та спустошення. (злість, роздратування, сум, тривогу)
- Чую від тебе, що ти відчуваєш розчарування через те, що відбувається.

- Дякую, що поділився цим зі мною — це, мабуть, було боляче
- Дякую, що допомагаєш мені зрозуміти...
- Мені подобається, що ти не боїшся ділитись тим, що для тебе важливо
- Мені подобається твоя чесність
- Радію, що ми можемо обговорити таку непросту тему
- Тебе злить, що я не можу зрозуміти важливу для тебе річ?
- Для тебе важлива справедливість? (бути почутим, чесність, порядок тощо)
- Допоможи мені зрозуміти, коли ти кажеш... для тебе це про...
- Допоможи мені зрозуміти, що для тебе найбільш важливо в цій ситуації?

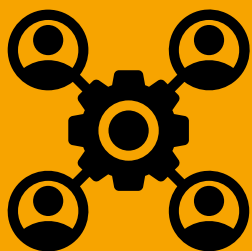
Загальний принцип такий: людина, яку чують, поважають, розуміють її переживання, поступово починає відчувати себе інакше. В неї вже немає потреби «вмикати» автоматичні захисні реакції бий, біжи, завмири. Тоді вже може з'явитись простір для обговорення «по суті». До тих пір, доки людина охоплена складними почуттями, говорити про конструктивне обговорення зарано. Це буде схоже на те, що ми кажемо у свій телефон дуже важливі й корисні речі, а він показує, що немає покриття мережі. Неважливо, наскільки важливі наші слова, їх ніхто не почує.

Які дії допомагають підтримці учасників зі складним досвідом:

- Підтримувати через емпатичне слухання та валідацію
- Приймати думки, почуття, відчуття людини як реальні та важливі
- Створювати безпечний простір для людини

Які дії НЕ слугують підтримці людини зі складним досвідом:

- Намагатися допомогти людині забути про травмуючу подію (складний досвід)
- Ігнорувати почуття, не звертати на них уваги
- Мінімізувати значення її почуттів, щоб зменшити їх прояви
- Заперечувати, радити заспокоїтись або «не звертати уваги»



Діалог: кроки до застосування

Овчаренко Олег

фасилітатор діалогів, дослідник соціальної згуртованості та інструментів залучення громад.

Аналіз ситуації та визначення потреби в діалозі

Варто визначити актуальні питання для громади, які потребують обговорення. Це можуть бути соціальні, культурні, економічні питання або проблеми інтеграції різних груп. Рекомендується обирати теми, пов'язані з **майбутнім громади**, оскільки вони надихають учасників і сприяють позитивному налаштуванню на спільну працю. Корисним буде попереднє опитування мешканців через соціальні мережі або зустрічі інші інструменти, щоб зрозуміти, які теми найбільше турбують громаду.

Залучення учасників через особисті запрошення, оголошення у соціальних мережах та громадських місцях для максимального охоплення. Використання реєстрації і потім остаточне запрошення. Важливо також анонсувати сам процес, щоб громадяни розуміли, що щось важливе відбувається і в них є можливість долучитися в якомусь форматі.

Визначення фасилітаторів, які пройшли спеціальне навчання і мають досвід ведення діалогів. Місцеві фасилітатори краще розуміють контекст громади, але їм важче зберігати нейтральність через особисті зв'язки. Зовнішні фасилітатори, навпаки, можуть забезпечити нейтральність, але не завжди мають достатнє розуміння місцевих особливостей.

Організація діалогової зустрічі

Визначення формату діалогу, який найкраще підходить для вашої аудиторії. Наприклад, «Вільний мікрофон» для відкритих обговорень, «Світлове кафе» для групових обговорень, або мозковий штурм для генерування ідей. Варто шукати нові формати самостійно та адаптувати їх до потреб групи, щоб забезпечити максимально ефективне спілкування. Візуалізація допомагає.

Проведення діалогу за наступною схемою:

- Вступ та знайомство, правила
- Висловлення позицій
- Групова робота та мозковий штурм
- Обговорення та досягнення консенсусу
- Підведення підсумків та планування наступних кроків

Закріплення результатів у вигляді звіту чи релізу з діалогу, який включає прийняті рішення, ідеї та плани дій. **Передача інформації владі та громаді про діалог, аби вони знали, що відбувається і проявляли інтерес. Домовитися про продовження діалогів**

Що робити

- Якщо серед учасників є страхи або дезінформація, надавати достовірну інформацію та приклади успішних практик.
- Підтримувати кожного учасника, бути уважними до емоційних станів та створювати атмосферу взаємоповаги.
- **Ділитись особистими історіями фасилітаторів**, що пов'язані з темою зустрічі, що допомагає встановити довіру та відкритість серед учасників, сприяючи більш продуктивній взаємодії.
- **Залучати учасників, стимулювати їх самоорганізацію або долучення до організації заходів (розставити столи, приготувати чай, тощо)**
- Використання **особистих контактів для запрошення учасників** забезпечує участь тих, хто дійсно зацікавлений у зміні ситуації.
- Проведення зустрічей у **неформальних обставинах**, як-от чаювання або байк-кемпи, сприяє зниженню напруги та створює атмосферу, де учасники легше висловлюють свої думки та пропозиції.

Неефективні рішення

- Присутність формальних представників влади без конструктивної участі у діалозі, може створити відчуття формальності та знизити залученість учасників. Це також може викликати враження, що влада лише «спостерігає» за процесом, а не підтримує його.
- Якщо після зустрічі не визначено, про що саме було домовлено, і не зафіксовано наступних кроків, учасники можуть втратити мотивацію до подальших дій.
- Ігнорування думок. Важливо вміти слухати та адекватно реагувати на всі думки, навіть якщо вони здаються незначними.
- Спроба швидко досягти консенсусу може призвести до того, що деякі думки або пропозиції залишаться неврахованими. Важливо дати час для обговорення всіх позицій.

Де повчитись і чому, або підбірка для «дуже відповідальних користувачів»

Як, коли, де працює діалог? : *практичний посібник* / Катерина Гусева, Діана Проценко ; [Організація з безпеки та співробітництва в Європі (ОБСЄ), Координатор проектів в Україні]. - Київ : [б. в.], 2019. - 50 с.



он-лайн курс

[«Як ефективно спланувати та провести діалог»,](#)

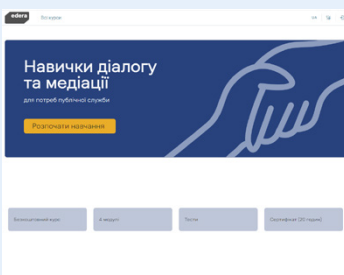
Навчальні матеріали семінару для представників підрозділів з питань комунікацій з громадськістю міністерств, інших центральних органів виконавчої влади «Як ефективно спланувати та провести діалог»

завантажити



Діалог у реформах: інструкція з експлуатації. Алгоритм та *посібник* для публічних службовців / за ред. Д. Проценко. – Київ : Ваіте, 2020. – 70 с.)

завантажити



онлайн-курс “Навички медіації та діалогу для потреб публічної служби. – EdEra

ДИВИТИСЯ



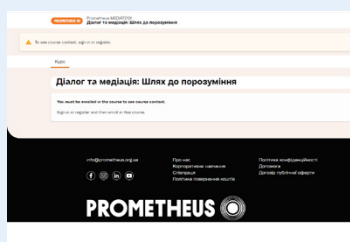
посібник “ПРАКТИКИ ДІАЛОГУ ДЛЯ ПОРОЗУМІННЯ ТА УЧАСТІ. Як залучати та надихати на зміни у громадах?”, U-LEAD з Європою, 2023.

[Завантажити](#)



он-лайн курс «Гості чи сусіди: як згуртувати громаду для соціальних змін» від Prometheus

[Дивитися](#)



он-лайн курс “Діалог та медіація: Шлях до порозуміння” від Prometheus

[Дивитися](#)

