



**АЛГОРИТМ**



**ПОЯСЛЮВАЛЬНИЙ  
МУЛЬТИК**



## ЗАМІСТЬ ІНСТРУКЦІЇ

Перед вами алгоритм (ліворуч) та посібник (звідси і надалі) для того, щоб ви як публічні службовці, управлінці, що відповідають за важливі державні чи місцеві процеси, отримали підтримку на випадок, коли перед вами завдання, що передбачає внутрішні чи зовнішні, локальні чи загальнодержавні, очікувані чи неочікувані зміни, передбачає роботу з групою чи різними групами людей.

Цей алгоритм бачить світ у складний для України та планети час, коли всі «суспільні хвороби» загострюються, коли розсипається те, що не витримує струсу переламного 2020 року, коли не працюють порожні обіцянки, коли без відновлення довіри у правильно сконструйованих, прозорих, зрозумілих процесах неможливо спільно знайти ті взаємовигідні, прийнятні змістовні рішення, які потрібні, щоб долати виклики, з якими раніше не стикалось суспільство, не працювали управлінці.

За таких умов та для таких завдань **у нагоді буде діалог**, але не як звична розмова 2-х людей, а як спеціальний інструмент зі своїми правилами та принципами використання, перевагами та обмеженнями, а у випадках, коли діалог недоречний чи небезпечний, є інші поради. Саме аби зробити правильний вибір між різними інструментами - перед вами алгоритм, який має 2 точки входу, тобто 2 сценарії:

**Сценарій 1:** коли відомство стикається з викликом акцій протесту, негативної інформаційної кампанії та подібним. У цьому випадку відомство, допоки не з'ясовано інше, є стороною у конфліктній, напруженій ситуації (**відомство – сторона**).

**Сценарій 2:** для діалогу у реформі, коли відомство — це помічник-посередник між різними групами стейкхолдерів, аби узгодити інтереси та потреби всіх груп, знайти найсталіше, найвиваженіше рішення. В такому сценарії відомство не є самостійною стороною потенційної напруженої ситуації (**відомство – медіатор**). Винятком може бути ситуація кардинальних змін, коли відомство як «дизайнер» реформи пропонує надто нове та неочікуване рішення, що викликає спротив, відомство асоціюється із загрозою, про що отримує сигнал, швидше за все, за першим сценарієм.

Другий, реформний, сценарій має **3 гілки-підсценарії**, які пов'язані з основними згрупованими етапами циклу розробки політики. Також в цьому сценарії передбачено **відгалуження з рекомендаціями** для випадків, коли йде реформа самого відомства або коли є ускладнення через внутрішні негаразди у відомстві. Запропоноване відгалуження передбачає внутрішню роботу колективу та керівництва відомства у форматі діалогу або інших практик. Особливою рисою цього відгалуження є увага всередину самого відомства, до внутрішніх процесів (**відомство — згуртована інституція**).

**Завдання алгоритму** — допомогти вам отримати конкретну доречну рекомендацію про те, як і коли використовувати діалог, публічні консультації (консультації з громадськістю) у діалоговому підході, медіацію чи сесію з пошуку рішення або інші формати роботи — **зробити правильний вибір у правильний момент**.

Алгоритм має конкретні вказівки при відповіді на конкретне питання, але він ніколи не вирішить всі проблеми, адже багатоманітність життя створює нові й нові виклики. Саме тому поруч також допоміжні матеріали.

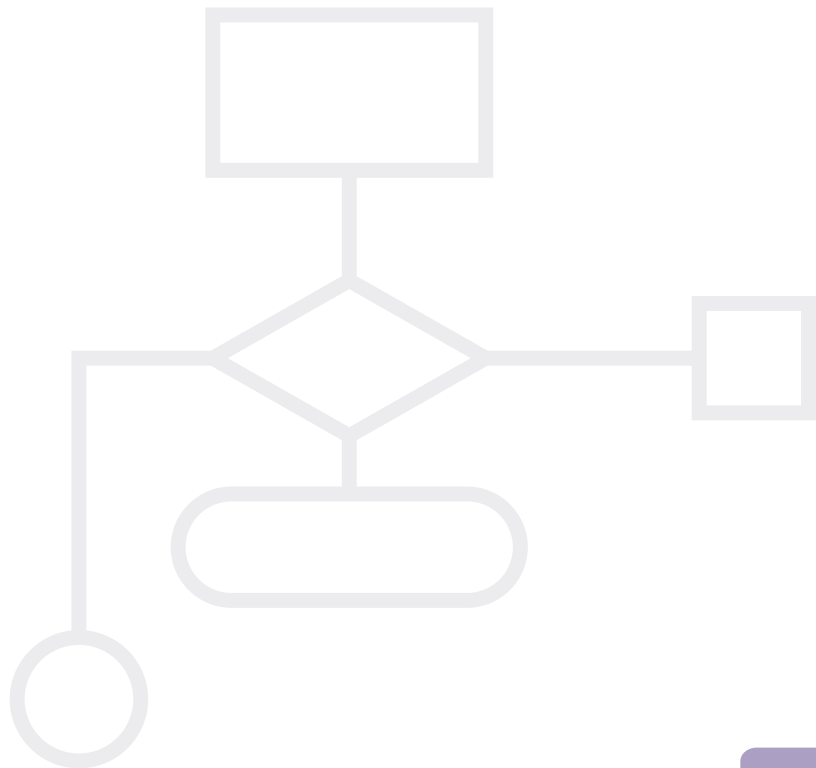
#### **Завдання допоміжних матеріалів:**

- зорієнтувати у характерних рисах, відмінностях між тими форматами, що передбачені алгоритмом;
- дати конкретні практичні інструменти (форми матриць, чеклісти для підготовки та подібне) для використання передбачених алгоритмом форматів;
- дати деякі концептуальні основи, які важливо розуміти, коли працюєш зі змінами, із конфліктною напругою, тобто відкрити ширший контекст для розуміння вибору методу, коли немає прямої відповіді в алгоритмі;
- дати поштовх та напрям для дослідження інших допоміжних джерел, ресурсів.

Спираючись на ці матеріали, на ваш досвід використання алгоритму та досвід співпраці із залученими професіоналами у сфері діалогу, ви **поступово відчуєте впевненість самостійно знаходити відповіді на нові питання, не передбачені алгоритмом**.

Діалог у реформах не може залишатися секретним, про реформу будуть говорити та мають говорити у суспільстві. Тому в деяких місцях алгоритму ви отримаєте **підказки щодо необхідних дій в комунікаційній площині**, як у випадках, коли потрібно запобігати погіршенню ситуації, коли потрібно додавати ясності у те, що відбувається, але також і тоді, коли потрібно підтримувати позитивні відносини зі стейкхолдерами.

**Діалог для реформ — це запобіжник буксуванню, саботажу реформи, конкуренції між експертними командами чи протистоянню між різними групами суспільства, а також те, що забезпечує конструктивне ставлення громадськості до тих, хто бере відповідальність впроваджувати зміни.**



## ЗМІСТ

Діалог про «діалог»	7
Як, чому і для чого з'явилися алгоритм та посібник?	8
Який діалог вже застосовують публічні службовці?	10
Формати взаємодії	16
Діалог для порозуміння та сталих рішень: level up	20
Безпечне використання діалогу: як і чому?	22
Якому інструменту надати перевагу, якщо діалог недоречний / небезпечний?	26
Форми взаємодії публічних службовців з громадськістю у новому трактуванні	28
Детальніше про роботу зі стейкхолдерами	32
Що реформаторам слід знати про управління змінами?	36
Основні точки уваги для кризових комунікацій	40
Основні поради під час акції протесту	42
Головний секрет	44
ЧЕКЛІСТ №1 для підготовки заходу у діалоговому підході	46
ЧЕКЛІСТ №2 для підготовки діалогу	48
Порадник-тренажер з ефективною комунікації	50
Про комунікаційні навички	50
7 складових ефективного спілкування	50
Вміння встановлювати контакт	52
Активне слухання	52
Вміння регулювати емоційну напругу	60
Вміння ставити правильні питання	62
Нейтральність та неупередженість	64
Перелік використаних та рекомендованих джерел	65

### ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ

ІГС – інститут громадянського суспільства

КМУ – Кабінет Міністрів України

МО – міжнародна організація

НУО – неурядова організація

ОМС – орган місцевого самоврядування

РЕ – Рада Європи

ЦА – цільова аудиторія

ЦОВВ – центральний орган виконавчої влади

# ДІАЛОГ ПРО «ДІАЛОГ»

Ви маєте нове робоче завдання?

Так! Мені важливо, щоб результат виконання завдання був сталим, щоб відносини між залученими особами зміцнювалися, щоб не було спротиву/опору змінам, щоб процес був керованим, інклюзивним, безпечним для всіх учасників.

Вам може бути корисним «діалог» як спеціальний інструмент.

Чим він особливий? Ми і так завжди ведемо діалоги, постійно з усіма говоримо ...

Мова йде про діалог як спеціально підготовлений груповий процес, який відбувається за допомогою ведучого - фасилітатора - та має на меті покращення розуміння/стосунків між учасниками, а також може бути спрямований на прийняття рішень щодо спільних дій або вирішення конфлікту у спосіб, що передбачає рівну можливість учасників зустрічі висловлювати власні думки<sup>1</sup>.

Діалог чимось відрізняється від звичних обговорень та круглих столів? Яким чином він працює не тільки зі змістом, а ще і зі стосунками, сприяє вирішенню конфліктів?

**Діалог** – це глибокий процес обміну сенсами, що створює якісні зміни... це процес справжньої взаємодії, за допомогою якого люди глибоко слухають одне одного... Кожен робить серйозні зусилля, щоб включити уявлення іншого до власної картини світу, навіть коли залишаються розбіжності. Ніхто з учасників не відмовляється від своєї ідентичності та точки зору, але кожен визнає досить обґрунтованими інші людські намагання, можливість дій, що відрізняються способом і напрямом<sup>2</sup>.

То це світоглядні бесіди, глибокі, ціннісні, які потребують тривалих зустрічей... Як же це допоможе в реформах?

Бувають різні типи діалогів: світоглядні, для загоєння ран минулого, щоб навчитись жити разом; технічні, для пошуку рішення. А також існують різні формати діалогу, як-от: арт-діалоги, театр для діалогу, діалог у форматі круглого столу. Крім того, для традиційного заходу може бути використаний діалоговий підхід, тобто для реформ, залежно від завдань, можна підібрати доречні діалогові рішення.

Зрозуміло! Діалог може бути різноманітним... А чи є він універсальним для будь-яких ситуацій?

Діалог у класичному вигляді має свої обмеження, не завжди можна його використати, важливо бути обережними у певних випадках, про які буде йти мова в алгоритмі, а також у допоміжних матеріалах у брошурі праворуч, але завжди є можливість застосувати певні елементи діалогу, діалоговий підхід, готувати поле для майбутнього діалогу тощо. **НАЙГОЛОВНІШЕ - ВИКОРИСТОВУВАТИ ДІАЛОГ СВІДОМО ТА БЕЗПЕЧНО, НЕ ЗАВДАТИ ШКОДИ!**

То до якої міри держслужбовець самостійно може використовувати діалог, щоб не нашкодити?

Спочатку оцініть доречність діалогу як такого, використовуйте таблицю на стор. 23 посібника, потім оберіть базовий сценарій, фоновий для завдання, та пройдіть по обраному сценарію за алгоритмом, аби оцінити ситуацію та підібрати рішення; у всіх випадках шукайте можливість кожну окрему ситуацію проаналізувати з фахівцями з управління конфліктами (див. посібник «Як, коли, де працює діалог?»)

1. Визначення фасилітованого діалогу як процесу трансформації та вирішення конфліктів у публікації «Стандарти діалогу: принципи і визначення», ініціатива створення яких належить Інституту миру і порозуміння, який підготував першу редакцію «Стандартів діалогу» у консультації з членами власної мережі партнерських організацій, що впроваджують діалог в Україні. До другої редакції «Стандартів» були залучені експерти і представники з інших мережі організацій, загалом 14 експертів.

2. Hal Saunders. A Public Peace Process: Sustained Dialogue to Transform Racial and Ethnic Conflicts. New York: St. Martin's Press, 1999. 356 p.

## ЯК, ЧОМУ І ДЛЯ ЧОГО З'ЯВИЛИСЯ АЛГОРИТМ ТА ПОСІБНИК?

Для розробки алгоритму було проведено дослідження серед представників публічних службовців та громадських організацій, аби (1) з'ясувати, у яких ситуаціях виникає напруження у комунікації; (2) дізнатись, які методи вважають дієвими для вирішення таких ситуацій, які треба покращити і, якщо знають про діалог, визначити, яке місце він займає серед методів для роботи з поставленими завданнями; (3) дізнатись про умови, за яких буде зручно, корисно та вигідно звертатись до діалогових методів.

У результаті основне, про що під час дослідження говорили респонденти, — це ті ситуації / типові випадки, у яких для публічних службовців, представників ІГС виникає напруження, ускладнення, непорозуміння у взаємодії.

### Ми почули від публічних службовців

- недоброзичлива атмосфера в середовищі держслужбовців;
- відсутні навички вирішувати конфлікти у середньої ланки працівників в ЦОВВ;
- теми з «червоними лініями»: гроші, звільнення працівників, соціальні теми, теми, які стосуються окремих категорій громадян (наприклад, люди з інвалідністю, соціально незахищені та малозабезпечені категорії);
- гендерна, вікова дискримінація (проявляється на особистісному рівні у ставленні окремих чоловіків до жінок (несприйняття як рівного собі партнера), до молодих фахівців);
- зміна пріоритетів в процесі впровадження реформи, що провокує непорозуміння;
- відсутність спадкоємності у передачі напрацьованих матеріалів при зміні керівництва (вищої, середньої ланок) в ЦОВВ;
- відсутність підтримки та розуміння з боку керівництва у середовищі ЦОВВ;
- брак лідерських якостей у керівників в ЦОВВ (стратегія керівництва, що ґрунтується на формальному авторитеті);
- відсутність антикризової стратегії всередині відомств.

### Ми почули від представників громадянського суспільства

- відсутність комунікації та порозуміння;
- відсутність ресурсів та дієвих механізмів контролю під час імплементації законодавчих змін у практичному житті, а також відсутність можливостей для комунікації з бенефіціарами реформи;
- формальний характер заходів за участю представників ЦОВВ та представників ІГС;
- відсутність ставлення до ІГС представників ЦОВВ як до партнерів;
- публічні протистояння представників різних сторін та «таборів» під час заходів;
- на заходах лунає критика на адресу влади та відбуваються суперечки;
- безоплатна форма співпраці з представниками держави, що не мотивує до якісної участі експертів, а ще й забирає чимало часу та ресурсів.



При цьому елементами успіху в комунікації (всередині команд, у міжвідомчій комунікації та на зустрічах з представниками ІГС) респонденти визнали:

- наявність комфортного неформального простору для спілкування та регулярність зустрічей;
- безпечний простір (фізичний та комунікативний), а кордони людей, залучених до процесу, чітко визначені;
- учасники готові говорити про складні питання;
- люди мають спільні ціннісні орієнтири та схожий досвід;
- всі сфокусовані на результаті і тримають це за головний орієнтир під час зустрічі;
- результативність заходів ґрунтується на ретельній підготовці (аналізі публічних висловлювань сторін-учасників заходу, розробці резолюції заходу, чіткому регламенті).

**Щодо розуміння діалогу та потреби в ньому респонденти зазначали наступне:**

- **переважно не мають знання** чи навичок використання діалогового підходу для аналізу середовища чи попередження конфліктних ситуацій; є потреба у додатковому навчанні;
- **є запит на навчання** діалоговим навичкам керівників відомств (особливо важливо доносити знання про діалог через практику у тренінгах та у заходах після них), а також наявності у них **досвіду діалогу, «щеплення» діалогом**;
- є потреба у **налагодженні спілкування між відомствами** та процедур обміну досвідом, інформацією;
- є перешкоди для подальшого впровадження діалогових методів: **брак часу, висока зайнятість** представників відомств, **«скепсис»** стосовно діалогу (мається на увазі підміна понять), **страх підлеглих перед керівництвом відкрито висловлювати свою думку** (відсутність традицій відкритого простору для дискусій).

## ЯКИЙ ДІАЛОГ ВЖЕ ЗАСТОСОВУЮТЬ ПУБЛІЧНІ СЛУЖБОВЦІ?

Від народження ми спілкуємось одне з одним, і нам здається, що вести діалог – це обумовлена природою людини здатність. Бути в діалозі та бути ефективними в діалозі – дещо різне.

При цьому публічні службовці мають обов'язок бути в діалозі та бути ефективними в ньому з огляду на таке:



**Конституція України** (ст. 5) визначає:

Єдиним джерелом влади в Україні є народ, який здійснює владу безпосередньо і через органи державної влади та органи місцевого самоврядування.



Закон України «**Про засади внутрішньої і зовнішньої політики**» (статті 5, 12) визначає:

Засадами внутрішньої політики є посилення взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування і об'єднань громадян, запровадження громадського контролю за діяльністю влади; **посилення впливу об'єднань громадян на прийняття суспільно важливих рішень; проведення регулярних консультацій з громадськістю** з важливих питань життя суспільства і держави.

Визначення та реалізація засад внутрішньої і зовнішньої політики здійснюються **на основі тісної взаємодії та координації зусиль** Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, міністерств, інших центральних та місцевих органів виконавчої влади у цьому напрямі.





**Керівні принципи щодо громадської участі у процесі прийняття політичних рішень**, прийняті Комітетом міністрів Ради Європи 27.09.2017 р. (пункти 7, 9, 10, 17, 19, 25, 26) визначають:

#### **... IV. ОСНОВИ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ У ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ ПОЛІТИЧНИХ РІШЕНЬ**

Громадяни повинні мати змогу брати участь **на різних стадіях процесу прийняття рішень**, які приймаються органами публічної влади з відповідними повноваженнями.

Для суттєвого внеску **на етапі, коли рішення ще можна змінити**, має вчасно надаватися доречно інформація.

Органи публічної влади **мають планувати громадську участь і керувати нею, чітко визначати цілі, суб'єкти, процес і часові рамки, а також методи**, що застосовуються.

**Масштаби та методи** участі мають бути **пропорційними проблемі**. Органи публічної влади повинні намагатися залучити якомога більше внесків, зокрема з боку маргіналізованих, неблагополучних і вразливих груп людей.

#### **...V. ТИПИ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ**

Громадська участь у процесі прийняття рішень може мати різні форми, зокрема це **надання інформації, консультування, діалог і активна участь** (як визначено в Кодексі кращих практик участі громадськості у процесі прийняття рішень).

**Діалог – це структурований, тривалий і орієнтований на результати процес, який має в основі взаємні інтереси в обміні поглядами між органами публічної влади, громадянами, НУО** [прим; авт. неурядовими організаціями, далі – НУО) **та громадянським суспільством у цілому**.

Органи публічної влади, НУО та громадянське суспільство в цілому можуть розглядати питання про створення різних платформ як постійного місця для діалогу й участі. Такі платформи можуть охоплювати регулярні громадські слухання, громадські форуми, консультативні ради чи аналогічні структури.





**Кодекс кращих практик участі громадськості у процесі прийняття рішень**, ухв. Конференцією міжнародних неурядових організацій РЄ 01.10.09 р., перегл. 30.10.19 р. (ст. 3), визначає:


Будь-яка зі сторін може ініціювати діалог, який в свою чергу може бути необмежений або конкретний.

**Необмежений** [прим. авт. – всеохопний] діалог – це двостороннє спілкування, яке ґрунтується на взаємних інтересах та потенційно спільних цілях, з метою забезпечити регулярний обмін думками. Його межі можуть варіювати від відкритих громадських слухань до спеціалізованих нарад між неурядовими організаціями та органами державної влади. Діапазон питань для обговорення не обмежується, і обговорення не пов'язане безпосередньо з поточним політичним процесом.

**Конкретний** [прим. авт. – тематичний / фокусований] діалог ґрунтується на взаємних інтересах стосовно окремого політичного процесу; зазвичай веде до вироблення спільної рекомендації, стратегії або законопроекту; є більш результативним, ніж необмежений діалог, оскільки він складається зі спільних, як правило, частих і регулярних зустрічей та має на меті розробку основних політичних стратегій і часто призводить до узгоджених результатів.

Діалог високо цінується на кожному етапі процесу прийняття політичних рішень, але має вирішальне значення для встановлення порядку денного, складання проєкту політики та повторного формулювання.



**Кодекс кращих практик участі громадськості у процесі прийняття рішень** орієнтується на **4 ступені залученості** громадськості (від низького до високого): **1) інформація; 2) консультація; 3) діалог; 4) партнерство**. Залежно від ступеня Кодексом рекомендовано такі **форми участі громадськості**, як наведено далі у таблиці праворуч. 

Етапи процесу прийняття політичних рішень РІВНІ УЧАСТІ	ВСТАНОВЛЕННЯ ПОРЯДКУ ДЕННОГО	СКЛАДАННЯ ПРОЄКТУ ПОЛІТИКИ	ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ	ЗДІЙСНЕННЯ ПОЛІТИКИ	МОНІТОРИНГ	ПОВТОРНЕ ФОРМУЛЮВАННЯ
<p><b>ІНФОРМАЦІЯ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Простий та відкритий доступ до інформації</li> <li>■ Дослідження</li> <li>■ Проведення кампаній та лобювання</li> <li>■ Веб-сайт ключових документів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Відкритий та безкоштовний доступ до політичної документації</li> <li>■ Веб-сайт ключових документів</li> <li>■ Проведення кампаній та лобювання</li> <li>■ Веб-мовлення</li> <li>■ Внесок досліджень</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Проведення кампаній та лобювання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Відкритий доступ до інформації</li> <li>■ Веб-сайт для доступу до інформації</li> <li>■ Розсилка на електронну пошту</li> <li>■ «Питання-відповіді»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Відкритий доступ до інформації</li> <li>■ Збір фактів</li> <li>■ Оцінка</li> <li>■ Наукові дослідження</li> <li>■ Публічно оголошені тендерні процедури</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Відкритий доступ до інформації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Відкритий доступ до інформації</li> </ul>
<p><b>КОНСУЛЬТАЦІЇ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Петиції</li> <li>■ Консультації в режимі онлайн та за допомогою Ін. тех. засобів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Слухання та групи питань і відповідей</li> <li>■ Семінари експертів</li> <li>■ Багатосторонні комітети і консультативні органи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Відкрите пленарне засідання чи засідання комітетів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Заходи, конференції, форуми та семінари</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Механізми зворотнього зв'язку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Конференції або наради</li> <li>■ Онлайн консультації</li> </ul>	
<p><b>ДІАЛОГ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Слухання та публічні форуми</li> <li>■ Форуми громадян та майбутні наради</li> <li>■ Контакт з ключовим представником урядових органів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Слухання та групи питань і відповідей</li> <li>■ Семінари експертів</li> <li>■ Багатосторонні комітети консультативні органи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Відкрите пленарне засідання</li> <li>■ Засідання комітетів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Семінари з управління потенціалом</li> <li>■ Тренінгові семінари</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Рбоча група або комітет</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Семінари</li> <li>■ Дискусійні форуми</li> </ul>	
<p><b>ПАРТНЕРСТВО/ АКТИВНЕ ЗАЛУЧЕННЯ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Рбоча група або комітет</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Спільне складання проєкту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Спільне прийняття рішення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Стратегічне партнерство</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Рбоча група або комітет</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Рбоча група або комітет</li> </ul>	



**Порядок проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики** (постанова КМУ від 3.11.2010 р. N 996) (пункти 2, 5, 11-14) визначає:

Консультації з громадськістю проводяться з метою залучення громадян до участі в управлінні державними справами, надання можливості для їх вільного доступу до інформації про діяльність органів виконавчої влади, а також забезпечення гласності, відкритості та прозорості діяльності зазначених органів.

Проведення консультацій з громадськістю має **сприяти налагодженню системного діалогу органів виконавчої влади з громадськістю**, підвищенню якості підготовки рішень з важливих питань державного і суспільного життя з урахуванням громадської думки, створенню умов для участі громадян у розробленні проектів таких рішень.

Консультації з громадськістю організовує і проводить орган виконавчої влади, який є головним розробником проекту нормативно-правового акта або готує пропозиції щодо реалізації державної політики у відповідній сфері державного і суспільного життя.

**Консультації з громадськістю проводяться зокрема і у формі публічного громадського обговорення, що передбачає організацію і проведення публічних заходів:** конференцій, форумів, громадських слухань, засідань за круглим столом, зборів, зустрічей (нарад) з громадськістю; Інтернет-конференцій, відеоконференцій (додатково можуть проводитися засідання громадських рад, інших допоміжних органів, утворених при органах виконавчої влади).

**В обов'язковому порядку проводяться консультації з громадськістю у формі публічного громадського обговорення** та/або електронних консультацій з громадськістю **щодо проектів нормативно-правових актів**, які:

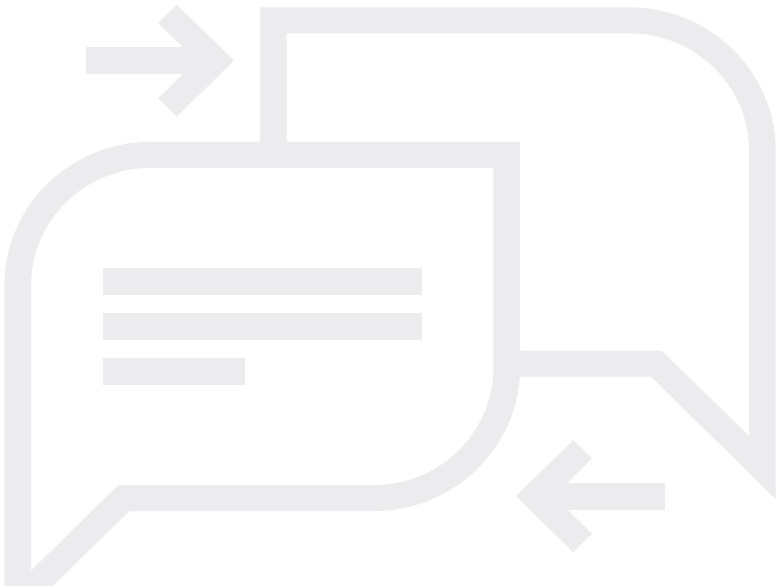
- стосуються конституційних прав, свобод та обов'язків громадян;
- стосуються життєвих інтересів громадян, у тому числі впливають на стан навколишнього природного середовища;
- передбачають провадження регуляторної діяльності у певній сфері;
- визначають стратегічні цілі, пріоритети і завдання у відповідній сфері державного управління (у тому числі проекти державних і регіональних програм економічного, соціального і культурного розвитку, рішення стосовно їх виконання);
- стосуються інтересів територіальних громад, здійснення повноважень місцевого самоврядування, делегованих органам виконавчої влади відповідними радами;
- визначають порядок надання адміністративних послуг;
- стосуються правового статусу громадських об'єднань, їх фінансування та діяльності; передбачають надання пільг чи встановлення обмежень для суб'єктів господарювання та інститутів громадянського суспільства;
- стосуються присвоєння юридичним особам та об'єктам права власності, які за ними закріплені, об'єктам права власності, які належать фізичним особам, імен (псевдонімів) фізичних осіб, ювілейних та святкових дат, назв і дат історичних подій;
- стосуються витрачання бюджетних коштів (звіти головних розпорядників бюджетних коштів за минулий рік).

Публічне громадське обговорення організовує і проводить орган виконавчої влади у такому порядку:

- визначає питання, яке буде винесене на обговорення;
- приймає рішення про проведення обговорення;
- розробляє план заходів з організації та проведення обговорення (у разі потреби);
- вживає заходів для забезпечення репрезентативності соціальних груп населення, а також суб'єктів господарювання, інститутів громадянського суспільства, органів місцевого самоврядування та інших заінтересованих суб'єктів (далі – заінтересовані сторони);
- оприлюднює в обов'язковому порядку інформацію про проведення обговорення на офіційному веб-сайті органу виконавчої влади або за відсутності відповідної технічної можливості в інший прийнятний спосіб;
- збирає та аналізує інформацію про оцінку громадськістю ефективності запропонованого органом виконавчої влади шляху вирішення питання;
- формує експертні пропозиції щодо альтернативного вирішення питання; забезпечує врахування результатів обговорення під час прийняття остаточного рішення;
- проводить аналіз результатів обговорення;
- оприлюднює результати обговорення на офіційному веб-сайті органу виконавчої влади або за відсутності відповідної технічної можливості в інший прийнятний спосіб.



*Прим. заінтересовані сторони також у посібнику та алгоритмі називаються «стейк-голдерами». Про них детальніше ви можете прочитати в окремому розділі.*



## ФОРМАТИ ВЗАЄМОДІЇ

Ви вже побачили, що розрізняють ступені та форми залучення та взаємодії публічних службовців з громадськістю, але ефективність цієї взаємодії також залежить від формату, адже той самий круглий стіл, конференція, робоча група можуть бути проведені у зовсім різних форматах.

Детальний опис форматів дивіться у джерелах, доступ до яких є за QR-кодами:

Для проведення публічних консультацій



За матеріалами Департаменту інформації та взаємодії з громадськістю Секретаріату КМУ

Для проведення діалогових заходів



З онлайн-курсу ОБСЄ «Як ефективно спланувати та провести діалог» (платформа Prometheus)



*Participatory Dialogue: Towards a Stable, Safe, and Just Society for All / The Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat, 2007*

Також нижче у структурованій формі наведені основні характеристики та відмінні особливості форматів, що згадуються у алгоритмі:

НАЗВА, ОПИС / ПОЯСНЕННЯ	АСПЕКТИ РОБОТИ ЗІ ЗМІСТОМ	АСПЕКТИ РОБОТИ З ПРОЦЕСОМ	АСПЕКТИ РОБОТИ З ВІДНОСИНАМИ	РЕЗУЛЬТАТИ
<b>Публічні консультації</b> (консультації з громадськістю, що проводяться на підставі та у спосіб, визначений у Порядку, затвердженому постановою КМУ від 3.11.2010 № 996)	зміст (порядок денний) визначається відомством. У фокусі – розробка та реалізація політики, зокрема пошук шляхів вирішення проблем, тексти проєктів рішень тощо. Часто зосереджується на правах та обов'язках	у суворій відповідності до визначених законодавством строків, дій відомства щодо підготовки, проведення, висвітлення. Формати в законодавстві деталізовано не описані	особлива увага не приділяється, інструкції, рекомендації щодо розвитку відносин зі стейкхолдерами не надаються	офіційно фіксуються, повідомляються громадськості, враховуються органом виконавчої влади під час прийняття остаточного рішення або в подальшій його роботі



НАЗВА, ОПИС / ПОЯСНЕННЯ	АСПЕКТИ РОБОТИ ЗІ ЗМІСТОМ	АСПЕКТИ РОБОТИ З ПРОЦЕСОМ	АСПЕКТИ РОБОТИ З ВІДНОСИНАМИ	РЕЗУЛЬТАТИ
<p><b>Публічні консультації у діалоговому підході</b> (конкретні аспекти дивіться у чеклісті №1 наприкінці посібника)</p>	<p>те саме, однак перед тим, як визначити порядок денний за рішенням відомства можуть бути неформальні консультації зі стейкхолдерами</p>	<p>те саме, однак під час фактичних публічних подій додаткова увага може бути приділена рівній можливості участі, зрозумілості та ясності процесу для учасників (що передувало, що відбувається, що буде надалі)</p>	<p>поради з чекліста допомагати-муть проводити публічні консультації так, аби відносини зі стейкхолдерами позитивно змінювались</p>	<p>те саме + якісні позитивні зміни взаємин зі стейкхолдерами, запобігання негативним відгукам про вашу роботу у ЗМІ</p>
<p><b>Діалог</b> – спеціально підготовлений груповий процес, який відбувається за допомогою ведучого-фасилітатора та має на меті покращення розуміння / стосунків між учасниками, а також може бути спрямований на прийняття рішень щодо спільних дій або вирішення конфлікту у спосіб, що передбачає рівну можливість учасників зустрічі висловлювати власні думки</p>	<p>робота по змісту зосереджена на тому, аби ідентифікувати та зрозуміти розбіжності, різницю у баченні, різний досвід різних груп стейкхолдерів</p>	<p>за процес відповідають нейтральні фасилітатори; може передбачати публічні та закриті зустрічі з огляду на потребу у конфіденційності; для конкретних зустрічей конкретні учасники погоджують правила зустрічі</p>	<p>особлива увага приділяється відносинам, а також тому, аби зрозуміти іншого; фасилітатори дбають і вибудовують простір безпеки та відносного силового балансу залучених учасників; дбають про те, аби кожен учасник отримав гарантовано можливість висловитись і бути почутим</p>	<p>результат не є текстовим (за винятком можливих меморандумів, декларацій про порозуміння, співпрацю, плану спільних дій для мінімізації шкоди та подібне); результат – не разове рішення для конкретного виклику, а створення основи – відносин для порозуміння та багаторазово для майбутніх рішень</p>
<p><b>Перемовини</b> – інтерактивна комунікація, що передбачає досягнення певної мети</p>	<p>порядок денний для роботи по змісту формується всіма учасниками спільно, може виходити за межі первинної причини для зустрічі</p>	<p>процес визначається сторонами залежно від досвіду та навичок залучених сторін</p>	<p>увага приділяється сторонами залежно від досвіду та навичок, а також обраної стратегії ведення перемовин залученими сторонами</p>	<p>угода / домовленість про співпрацю, вирішення проблеми / спору</p>

НАЗВА, ОПИС / ПОЯСНЕННЯ	АСПЕКТИ РОБОТИ ЗІ ЗМІСТОМ	АСПЕКТИ РОБОТИ З ПРОЦЕСОМ	АСПЕКТИ РОБОТИ З ВІДНОСИНАМИ	РЕЗУЛЬТАТИ
<b>Сесія з пошуку рішення</b> – структурована робота залучених сторін з метою знайти рішення у відповідь на виклик, зробити рішення сталим, реалістичним, виконуваним	подібно до перемовин	процес визначається сторонами або залученим фахівцем / профільним залученим експертом; правила ведення зустрічі погоджуються сторонами	увага до відносин помірна з огляду на наявний ресурс часу на пошук рішення; спільне встановлення та дотримання правил допомагає утримувати необхідний рівень довіри для пошуку рішення	рішення для проблеми, план спільних дій з розподілом обов'язків, точками контролю
<b>Медіація</b> – добровільна, позасудова, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів	подібно до перемовин; при цьому увага обов'язково спрямовується від позицій до інтересів та потреб	за процес відповідає медіатор як «процедурний маршал», який веде послідовно за етапами:  (1) відкриття і встановлення контакту і рамки для процесу;  (2) дослідження;  (3) торги, варіанти та критерії;  (4) закриття та перевірка реалістичності домовленості	обов'язковий фокус уваги під час спільної роботи	рішення, угода про вихід з конкретної напруженої ситуації / конфлікту
<b>Коло</b> (порозуміння, вдячності ...) – це зібрання людей, рівних для спілкування щодо складних питань, проблем, в атмосфері взаємоповаги і турботи згідно з певними правилами (із сайту <a href="http://safeschools.com.ua">http://safeschools.com.ua</a> )	залежно від мети може називатися: коло прийняття рішень, примирення, порозуміння, підтримки, формування цінностей / вдячності тощо	ведучий за певною методологією сприяє залученню до вирішення проблеми усіх зацікавлених осіб та забезпечує їх активну участь в обговоренні ситуації та прийнятті рішень	кожен з учасників має можливість висловити власну точку зору та бути почутим іншими учасниками кола	(не у документальній формі)  знайдене порозуміння, обговорені цінності тощо

НАЗВА, ОПИС / ПОЯСНЕННЯ	АСПЕКТИ РОБОТИ ЗІ ЗМІСТОМ	АСПЕКТИ РОБОТИ З ПРОЦЕСОМ	АСПЕКТИ РОБОТИ З ВІДНОСИНАМИ	РЕЗУЛЬТАТИ
<b>Брейнсторм-сесія / творча сесія</b>	у фокусі спочатку не конкретне завдання, а те, як допомогти налаштуватись на творчу хвилю, аби мати спроможність створити неординарне рішення для проблеми / завдання	проводиться тренером, майстром того чи іншого творчого спрямування; важлива відсутність знецінення, засудження; правила брейнсторму: ідеї генеруються вільно, лише потім оцінюються за спільно визначеними критеріями та знеособлено	спільна творчість, спільний безпечний творчий пошук позитивно впливають на рівень довіри та стан відносин	неординарні рішення, підняття творчої енергії, здатність до формування різних варіантів рішень, зокрема й неочевидних
<b>Сесія з оргрозвитку</b>	робота спрямована на міцність, спроможність організації, стійкість до зміни обставин, відповідність структури цілям організації	проводиться фахівцем з оргрозвитку за відповідною методологією	подібно до сесії з пошуку рішення	звіт, що містить конкретні рекомендації для змін в оргструктурі, процесах та подібне
<b>Стратегічна сесія</b>	робота спрямована на переосмислення місії організації, свіжий погляд на візію, переусвідомлення цінностей, визначення стратегічних цілей, напрямів діяльності, показників ефективності	проводиться фахівцем за відповідною методологією	подібно до сесії з пошуку рішення	стратегічний план, основа для операційних планів
<b>Сесія з командоутворення</b>	стан рівня довіри, згуртованості, правила та комунікація команди, групова ідентичність, ролі в команді, усвідомлення себе в ролях та подібне	проводиться фахівцем за відповідною методологією	основний фокус уваги на відносинах, діагностиці рівня довіри, зміцнення рівня довіри в команді	позитивна зміна рівня згуртованості, довіри, ефективності командної роботи та подібне

## ДІАЛОГ ДЛЯ ПОРОЗУМІННЯ ТА СТАЛИХ РІШЕНЬ: level up<sup>3</sup>

З визначенням діалогу ви вже мали можливість познайомитись на початку посібника у «Діалозі про діалог». Тепер зануримось глибше: принципи діалогу та відмінності від суміжних форм спілкування.

### Принцип 1. «НЕ ЗАВДАЙ ШКОДИ»

- мається на увазі реалізація ретельного та постійного аналізу конфлікту та результатів діалогу, а також постійне корегування стратегії інтервенції у відповідності до оцінки цих результатів;
- діалог належить вести так, щоб він не спричинив шкоди чи збитків сторонам, що конфліктують, та іншим зацікавленим, а також не призвів до загострення конфлікту.

### Принцип 2. «ДОБРОВІЛЬНІСТЬ ТА САМОВИЗНАЧЕННЯ СТОРІН»

- кожна особа самостійно приймає рішення, чи брати участь в діалозі, нікого не можна змусити;
- будь-хто, хто долучився до діалогу, але згодом не бажає продовжувати, має право вийти з діалогу, зокрема і фасилітатор;
- добровільність допомагає учасникам взяти на себе відповідальність за зміст та результат процесу, що означає самовизначення учасників.

### Принцип 3. «ІНКЛЮЗИВНІСТЬ»

- діалог має сенс, коли в ньому будуть представлені різні погляди, думки на предмет обговорення;
- спеціальна увага приділяється участі та точці зору представників меншин;
- важливий доцільний гендерний баланс.

### Принцип 4. «КОНФІДЕНЦІЙНІСТЬ»

- створюються умови безпеки для учасників включно з достатнім рівнем конфіденційності.

### Принцип 5. «БАЛАНС СИЛ»

- в ідеалі сторони – учасники діалогу – мають відносно рівну силу в діалозі;
- кількісно різні групи представлені у діалозі відносно рівномірно;
- різні групи мають рівні можливості висловитись.

3. Level up (перекл. з англ.) – на рівень вище

*Прим. більше про застосування принципів на практиці є у посібнику «Як, коли, де працює діалог?» Координатора проектів ОБСЄ в Україні, 2019 р.*

**Пам'ятайте!** У традиційних громадських слуханнях, круглих столах, інших публічних консультаціях відбувається обговорення, але його втілення може набувати різних форм (дискусія, суперечка тощо). Наприклад, є різниця між суперечкою (дискусією) та діалогом, ключові відмінності наведені нижче<sup>4</sup>:

	СУПЕРЕЧКА	ДІАЛОГ
<b>Мета спілкування</b>	Мета – «виграти» суперечку, укріпити власні погляди та дискредитувати погляди інших людей.	Мета – зрозуміти погляди, які відрізняються від власних, і подивитись на предмет обговорення під іншим кутом.
<b>Підхід учасників до спілкування</b>	Люди слухають інших, щоб знайти помилки у їхній аргументації.	Люди слухають один одного, щоб зрозуміти, як їхній особистий досвід сформував їхні переконання.
<b>Ставлення до досвіду інших</b>	Люди критикують досвід інших як викривлений і такий, що не має цінності.	Люди приймають досвід інших, як цінний та справжній.
<b>Можливість змін у власних поглядах</b>	Люди виглядають так, ніби вони докладають зусилля, щоб у жодному разі не змінити власні погляди щодо предмету обговорення.	Люди виглядають достатньо відкритими до змін власного розуміння предмету обговорення.
<b>Підстава для висловлювання</b>	Люди висловлюються на основі припущень про позиції та мотивацію інших людей.	Люди ведуть розмову переважно про власне розуміння та діляться досвідом.
<b>Перспектива комунікації</b>	Люди протиставляють власні погляди і намагаються доводити, що співрозмовник не правий.	Люди працюють разом заради пошуку спільного розуміння.
<b>Роль емоцій</b>	Сильні емоції – такі, як гнів, часто використовуються, щоб залякати співрозмовника.	Сильні емоції – такі, як гнів або сум, доречні тоді, коли вони передають інтенсивність досвіду або переконання.

4. Ropers Norbert Basics of Dialogue Facilitation / [edited by Beatrix Austin, Anna Köhler & Anne Kruck]; Berghof Foundation. – 2017. – p.7

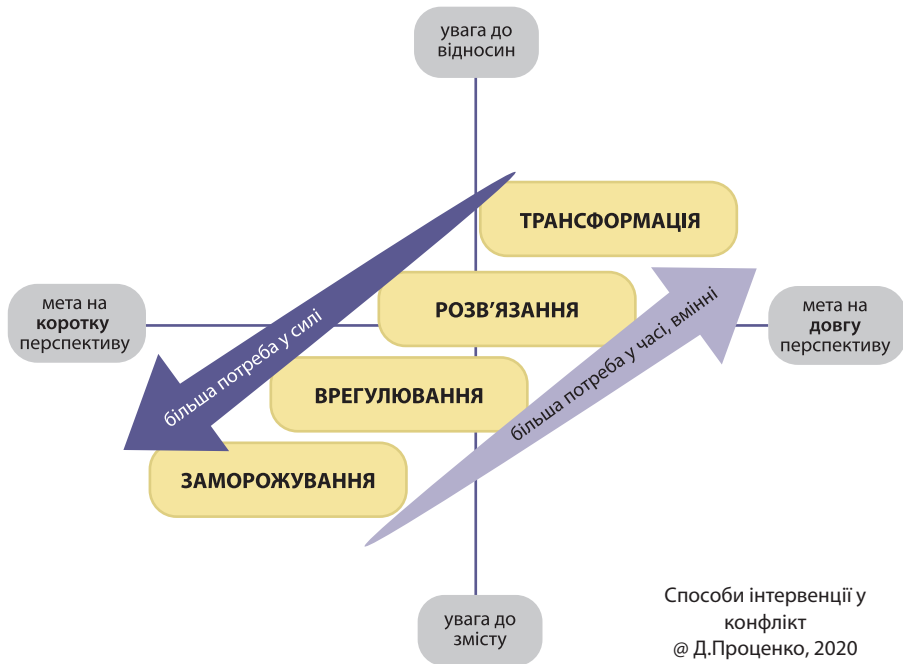


## БЕЗПЕЧНЕ ВИКОРИСТАННЯ ДІАЛОГУ: ЯК І ЧОМУ?

Якщо б не було у вас завдання, якщо з'явилась думка використати **діалог**, передусім необхідно оцінити доречність такого вибору. Зауважте, діалог справді не завжди потрібний, не завжди можливий, не завжди безпечний. Але можна використати інші формати, які будуть готувати до діалогу, або будуть безпечніші за наявних умов та обмежень на період доки не з'явиться можливість для діалогу. У разі наявності одного з таких викликів, скористайтесь саме наведеними тут **рекомендаціями**, не поспішайте застосовувати алгоритм.

СУТЬ ВИКЛИКУ	ЧОМУ З «КЛАСИЧНИМ» ФОРМАТОМ ДІАЛОГУ ТРЕБА БУТИ ОБЕРЕЖНИМИ	РЕКОМЕНДАЦІЇ
Є фонові загрози ( <i>акти насилля, війна</i> ), <b>суттєвий</b> політичний <b>дисбаланс</b> ?	за загальним правилом проводити діалог не можна, оскільки неможливо досягти необхідного рівня безпеки та довіри для потрібної глибини розмови	заходи, які утримуватимуть від насилля, повертатимуть правила і справедливі процедури допомагатимуть «бачити одне в одному людей знову»
Завдання пов'язане із <b>табу</b> ваною у суспільстві темою ( <i>всі знають, але про це не говорять в медіа, не говорять політики</i> ) або <b>невідомою, новою</b> для суспільства ( <i>новація, зміна технологій, парадигми</i> ) темою?	діалог буде не (мало) ефективний, суспільство ще «не готове говорити»	заходи для популяризації теми, просвітництва; <b>арт-формати</b> діалогу, що допомагає почати думати про потрібну тему і формувати / усвідомлювати ставлення до теми
З приводу теми щодо якої завдання, у суспільстві є <b>гостро протилежні погляди</b> ( <i>в медіа, соцмережах є публікації, вислови з емоційно забарвленою лексикою, засудженням іншого бачення, деперсоналізація, дегуманізація представників інших поглядів/груп, заклики до крайніх репресивних дій стосовно «інакших»</i> )	діалог може бути неефективний чи навіть небезпечний для більш уразливої групи у суспільстві, бо діалог передбачає відкриту щирю розмову; цим може скористатись сильніша група, яка іншу, слабшу, все одно сприймає як загрозу, для завдання шкоди слабшій, використавши знання про вразливість слабшої, яка може відкритись у діалозі	проводити дослідження та інформаційні кампанії, залучати експертизу, іноземний досвід, що допоможе знайти інші відтінки в питанні, знайти інші групи, що мають проміжні (некрайні) погляди
Завдання має суворо визначені <b>обмежені строки</b>	неможливо проводити діалог, бо він потребує часу для встановлення безпечної рамки, довіри, дослідження бачень	якщо передбачається робота з групами людей, то передбачені заходи можна зробити у « <b>діалоговому підході</b> » (див. Чекліст №1 наприкінці посібника + опис форматів на стор. 16-19)
Завдання передбачає втілення конкретного варіанту дій <b>без простору для маневру</b>	діалог неможливий, оскільки немає простору для створення нового рішення / якості, що буде доповнене баченням різних сторін	

Обмеження у використанні діалогу пов'язане з тим, що діалог потребує часу, потребує вміння і простору для роботи з рівнем відносин. Залежно від можливостей можна розподілити основні способи інтервенції (втручання) у конфлікт (див. нижче). Далі зауважте, коли діалог можливий.



Способи інтервенції у конфлікт  
@ Д.Проценко, 2020

Діалог варто застосовувати при **трансформації конфлікту**, можливо використовувати як частину процесу при **розв'язанні конфлікту**, певні елементи діалогового підходу можна використати при **врегулюванні конфлікту**, незастосовний при **заморожуванні конфлікту**.



### ЗАВЖДИ ПАМ'ЯТАЙТЕ:

- Чим більше інвестовано у війну, тим важче з неї вийти.
- Чим вищий ступінь ескалації, тим більше емоцій і НЕздатності до конструктиву та раціональних рішень.



*Прим. розпізнавати ступінь ескалації допоможе опис 9 сходів за Ф. Глазлом, моніторинг ознак «3D» ефекту. Залежно від етапу ескалації конфлікту доречно/можливо звернутись до діалогу чи небезпечно, якщо «криза» (тобто етапи 7-9). Більше читайте у першоджерелі чи у посібнику «Як, коли, де працює діалог?» та інших рекомендованих джерелах.*

Залежно від етапу протистояння (ескалація-деескалація) є доречні способи роботи з конфліктом та типи операцій щодо миру та відповідний обсяг політичних дій, що можуть бути застосовані. Діалог можливий та доречний, окрім як на стадіях «насилля», «війни», «припинення вогню» (див. схему нижче).

### **МОДЕЛЬ «ПІСОЧНИЙ ГОДИННИК» ЩОДО СТРИМУВАННЯ, ВРЕГУЛЮВАННЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ КОНФЛІКТУ**

*Джерело: Ramsbotham, Woodhouse, Miall, p.12*



З огляду на рівень обізнаності суспільних груп у певній темі та їх активності, а також політичної рівноваги, діалог потрібний лише тоді, коли ці показники стану суспільства є на середньому рівні (коли низькі, то діалог ще не можливий, а коли високі, він вже не потрібний, доречні більш технічні форми взаємодії). (За Адамом Керлі, «Marking Peace», London, Tavistock Press, 1971)

## ЯКОМУ ІНСТРУМЕНТУ НАДАТИ ПЕРЕВАГУ, ЯКЩО ДІАЛОГ НЕДОРЕЧНИЙ / НЕБЕЗПЕЧНИЙ?

Діалог не єдиний помічний та доречний метод. Важливо враховувати, що він входить в палітру методів для взаємодії з громадськістю. Залежно від ситуації з фоновою напругою, непорозумінням у суспільстві чи у конкретній сфері, про які йшлося раніше, ви будете звертатись до діалогу, чи, навпаки, вам не рекомендовано це робити. Також при виборі методу для роботи необхідно зважати на етап циклу політики. Наведене нижче не є істиною в останній інстанції, адже багато компонентів контексту можуть потребувати таки іншого вибору.

**Загальні рекомендації  
щодо застосування діалогу та інших інструментів у циклі вироблення  
політики в процесі реформ з урахуванням мети та потреб у ресурсах**  
(розроблено к.політ.наук Т. Андрійчук)



<b>КЛЮЧОВІ ЕТАПИ</b>	<b>ФОРМУЛЮВАННЯ ПРОБЛЕМИ, ВИЗНАЧЕННЯ ПОТРЕБИ У РЕФОРМИ</b>	<b>ПОШУК АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМИ</b>	<b>РОЗРОБЛЕННЯ ПРОЄКТІВ РІШЕНЬ</b>	<b>ВПРОВАДЖЕННЯ, МОНІТОРИНГ</b>	<b>ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ РЕФОРМИ</b>
<b>МЕТА</b>	Визначення проблеми, її аналіз	Визначення варіантів розв'язання проблеми, обрання оптимального плану дій	Розроблення рішень, які відповідають інтересам стейкхолдерів та суспільним інтересам	Визначення, чи реформа впроваджується оптимальними засобами, чи задовольняє стейкхолдерів	Визначення результативності реформи, рівня задоволеності результатом стейкхолдерів
<b>ІНСТРУМЕНТ</b>					
<b>ПУБЛІЧНІ КОНСУЛЬТАЦІЇ</b> (за можливості – з урахуванням діалогового підходу)	<b>Потенційні учасники:</b> - представники ІГС, що представляють інтереси певних соціальних груп; - експерти	<b>Потенційні учасники:</b> - представники ІГС, що представляють інтереси певних соціальних груп; - експерти; - організації, що будуть залучені до реалізації	<b>Потенційні учасники:</b> - представники певної соціальної групи або груп; - представники ІГС, що представляють інтереси певних соціальних груп; - експерти; - організації, що будуть залучені до реалізації	<b>Потенційні учасники:</b> - представники певної соціальної групи або груп; - представники ІГС, що представляють інтереси певних соціальних груп; - експерти; - організації, що залучені до реалізації	<b>Потенційні учасники:</b> - представники ІГС, що представляють інтереси певних соціальних груп; - експерти
<b>ДІАЛОГ</b>	<b>Потенційні учасники:</b> - представники певної соціальної групи або груп	<b>Потенційні учасники:</b> - представники певної соціальної групи або груп	<b>Потенційні учасники:</b> - представники певної соціальної групи або груп	<b>Потенційні учасники:</b> - представники певної соціальної групи або груп	<b>Потенційні учасники:</b> - представники певної соціальної групи або груп
<b>ПЕРЕКОВИНИ/ СЕСІЇ з ПОШУКУ РІШЕНЬ/ МЕДІАЦІЯ</b>	-	-	<b>Потенційні учасники:</b> - окремі, найбільш впливові стейкхолдери, з якими є потреба узгодження	<b>Потенційні учасники:</b> - стейкхолдери, які активно виявляють незадоволення впровадженням реформи	<b>Потенційні учасники:</b> - представники певної соціальної групи або груп

## ФОРМИ ВЗАЄМОДІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ У НОВОМУ ТРАКТУВАННІ

Ви вже переглянули та впевнилися, що у вас є великий вибір актуальних сучасних форматів для взаємодії з громадськістю при виконанні робочих завдань. Також є типові форми щоденної роботи, передбачені законодавством, на які можна поглянути під новим кутом, змінити їх ефективність та рівень приємності цієї роботи для вас.

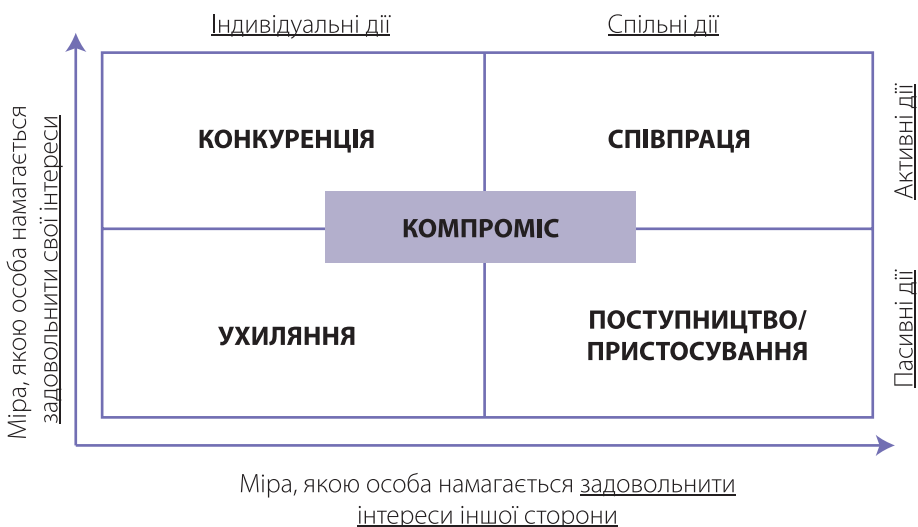
ТИПОВІ ПРОАКТИВНІ ФОРМИ – ВІДОМСТВО ІНІЦІУЄ:	ТИПОВІ РЕАКТИВНІ ФОРМИ – ВІДОМСТВО РЕАГУЄ НА:	БАГАТОТРАНЗАКТНІ ФОРМИ:
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Публічні громадські обговорення (у форматі круглого столу, конференції та ін.)</li><li>▪ Вивчення громадської думки</li><li>▪ Електронні консультації</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Звернення громадян</li><li>▪ Запит на доступ до публічної інформації</li><li>▪ Електронна петиція</li><li>▪ Відкритий лист</li><li>▪ Акція протесту / демонстрація / страйк</li><li>▪ Прийом громадян</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Робоча група при ЦОБВ</li><li>▪ Громадська рада при ЦОБВ</li><li>▪ Інші консультативно-дорадчі органи (колегія, комісія тощо)</li></ul>

Можливо, прозвучить неочікувано, проте як однотранзактні (проактивні та реактивні), так і багатотранзактні форми взаємодії мають **мету, заради якої організовано таку комунікацію (проінформувати, запитати думку, відбити «напад», розробити концепцію тощо), а комунікація, яка має мету – це ПЕРЕМОВИНИ** (або переговори), які бувають разові, короткі, швидкі, телефонні, багаторівневі, з великою кількістю учасників, комплексні, але це завжди переговори, метою яких може бути домовитись про спільні дії, погодити обопільно прийнятне бачення тощо, тому і важливо знати базові основи ведення переговорів. Тоді буде легше взаємодіяти та бути ефективними в цьому.

Також пригадаймо, що визначення та реалізація засад внутрішньої і зовнішньої політики здійснюються **на основі тісної взаємодії та координації зусиль** Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, міністерств, інших центральних та місцевих органів виконавчої влади у цьому напрямі, що знову ж таки про переговори, які мають бути ефективними на суспільне благо та в інтересах всієї держави.

Нижче пропонуємо познайомитися із стилями поведінки у конфлікті (сітка Томаса-Кілмена<sup>5</sup>), які лежать в основі переговорних стратегій: «поразка-поразка», «поразка-перемога», «перемога-поразка», «перемога-перемога».

### СІТКА ТОМАСА-КІЛМЕНА



**Важливо!** Вид або стратегія переговорів фактично ґрунтуються на стилях поведінки в конфліктах за Томасом-Кілманом навіть тоді, коли ще немає ніякого фонового конфлікту, що потребував би самих переговорів. Тобто важливо пам'ятати, що переговори можуть бути зумовлені потребою:

- «створити договір» про подальшу взаємодію, «переддоговірні / проєктні переговори» (за таких умов завдання інтерактивної ВЗАЄМОДІЇ у роботі держслужбовця – взаємодіяти так, щоб не створити конфлікт);
- врегулювати конфлікт.

5. Ємельяненко Л.М. Конфліктологія: навч. посіб. / Л.М. Ємельяненко, В.М. Петух, Л.В. Торгова, А.М. Гриненко. - К.: КНЕУ, 2003. – с. 226

Ключові відмінності між переговорною стратегією «перемога-перемога» та іншими наведені нижче у таблиці.

	ПОЗИЦІЙНІ / ДИСТРИБУТИВНІ / «З НУЛЬОВОЮ СУМОЮ» ПЕРЕГОВОРИ (АБО ОТРИМУЄШ ВСЕ, АБО ПОСТУПАЄШЯ)	ПРИНЦИПОВІ / КОЛАБОРАТИВНІ / ЗА ІНТЕРЕСАМИ / ГАРВАРСЬКІ ПЕРЕГОВОРИ = «ПЕРЕМОГА-ПЕРЕМОГА» = СПІВПРАЦЯ
<b>МЕТА ДІЙ</b>	Отримати собі більше, виграти, не програти, не дати виграти іншому	Отримати задоволення своїх інтересів, потреб, зберегти відносини, отримати стаке рішення
<b>ФОКУС УВАГИ СТОРОНИ</b>	Як подати свою пропозицію в найвигіднішому світлі, як отримати більше, втратити менше, як роззброїти іншу сторону, як гарантувати свою безпеку, як зробити іншу сторону більш поступливою	Взаємні інтереси, потреби (що треба іншій стороні, за яких умов інша сторона буде радо виконувати свою частину угоди, як допомогти іншій стороні зрозуміти мою сторону краще), пошук взаємовигідних варіантів, що буде далі
<b>ЕМОЦ. ФОН</b>	Напружений, негативний	В тонусі, позитив, конструктив, драйв
<b>ВПЛИВ НА ДОВІРУ</b>	Руйнується, зловживання довірою, використання довіри для послаблення іншої сторони	Будується, рівень зростає
<b>ВПЛИВ НА ВІДНОСИНИ</b>	Руйнуються, під загрозою	Зміцнюються, відкриваються нові можливі сфери взаємодії
<b>РЕСУРСИ ЙДУТЬ НА</b>	Боротьбу, стримування, тиск, виборювання	Розробку, створення, розвиток, посилення можливих сфер взаємодії
<b>ПЕРЕБІГ</b>	Сценарні ігри, різноманітні односторонні тактичні прийоми на зміну балансу сил сторін, маятник	Рух по етапах: 1. Побудова довіри (знайомство, порядок денний, рамка перемовин) 2. Дослідження (інтереси, потреби, ресурси, обмеження, альтернативи) 3. Пошук рішень (варіанти, критерії) 4. Планування виконання (перевірка реалістичності, деталізація плану виконання)

Всі зазначені попередньо форми взаємодії (проактивні, реактивні та багатотранзактні) свідомо чи несвідомо ви проводите в одному з підходів до переговорів.



### **ЗАВЖДИ ПАМ'ЯТАЙТЕ:**

- Ви можете і маєте обирати підхід до переговорів та стратегію.
- Ви завжди отримаєте саме той емоційний і змістовний результат, що обумовлений вибором стратегії у перемовинах, тому краще робити вибір свідомо і відповідально, з розумінням наслідків.



## ДЕТАЛЬНІШЕ ПРО РОБОТУ ЗІ СТЕЙКГОЛДЕРАМИ

**Стейкхолдери** – це групи осіб, суб'єкти господарювання, інститути громадянського суспільства, інші установи та організації, інтереси яких зачіпає проблема / проєкт рішення та/або які можуть брати участь у вирішенні проблеми / реалізації рішення, а також їх ключові та контактні особи.

Основна частина алгоритму, що зліва від посібника, присвячена реформному сценарію, де залежно від циклу політики доречні різні дії по відношенню до стейкхолдерів, але головне, що залежно від того, в якому стані є свідносини стейкхолдерів між собою, з відомством, по ставленню до теми та подібне, будуть доречні різні методи роботи, як-от: звичайні публічні консультації, діалог, медіація тощо. Тому важливо глибше зрозуміти, що на що впливає при виборі методу, а для розуміння цих впливів спочатку потрібно зрозуміти стейкхолдерів своєї реформи, для цього нижче описана низка інструментів їх аналізу.

### ТЕХНІКА БАЗОВОГО АНАЛІЗУ СТЕЙКГОЛДЕРІВ

(Складено за Bryson, J. (1995) *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations* (rev. edn), San Francisco, CA: JosseyBass).

1. Скласти список потенційних стейкхолдерів або їх груп (методом мозкового штурму).
2. Щодо кожного стейкхолдера (групи) визначити:
  - a. ті критерії, які він буде використовувати для оцінки ефективності організації (органу, служби тощо) або очікування стейкхолдера;
  - b. як стейкхолдер оцінює діяльність відомства (добре, задовільно, погано) – на вашу суб'єктивну думку.
3. Ідентифікувати та зафіксувати те, що можна швидко зробити для задоволення очікувань стейкхолдера.
4. Ідентифікувати та зафіксувати заходи у довготривалому періоді щодо задоволення очікувань стейкхолдера.

Додаткові кроки:

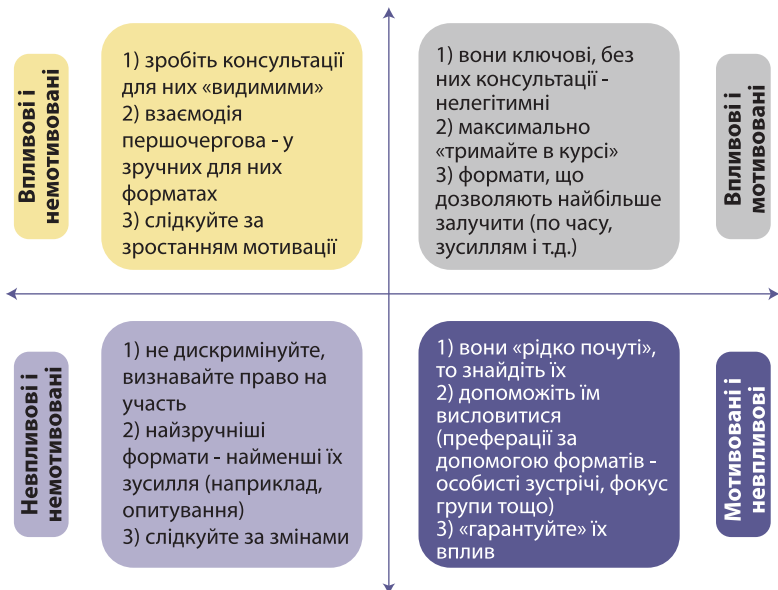
1. Визначити вплив кожного стейкхолдера (групи) на відомство.
2. Визначити, що відомство очікує від кожного стейкхолдера.
3. Проранжувати стейкхолдерів відповідно до їх важливості для відомства (слід враховувати силу владних повноважень, можливість привертати увагу суспільства до певної ситуації чи проблеми, інші чинники, які обумовлюють вплив).



## ПОГЛИБЛЕНИЙ АНАЛІЗ СТЕЙКГОЛДЕРІВ

- **Дія 1:** Допоможіть собі ідентифікувати всіх, кого потрібно. Використовуйте ці питання, аби не забути про якогось важливого, але неочевидного стейкхолдера:
- З ким треба домовитися / від кого залежить рішення?
  - Хто і як знає про проблему?
  - Хто може стимулювати її вирішення («каталізатор»)?
  - Хто підтримує («союзник»)?
  - Хто буде протидіяти («блокуючі»)?
  - Хто буде виконувати («виконавці»)?
  - З ким можемо об'єднати зусилля?
  - Кому дасть перевагу / обмеження / посилення чи ослаблення?
- **Дія 2:** Згрупуйте стейкхолдерів, аби оптимізувати свої дії та використання ресурсів. Використовуйте представлений нижче інструмент для групування за рівнем інтересу / мотивації та впливовості, (можете зустріти назву – «бостонська» матриця або «матриця Гарднера»).

Зверніть увагу на схемі на те, які доречні дії з кожною групою стейкхолдерів залежно від визначеної категорії.



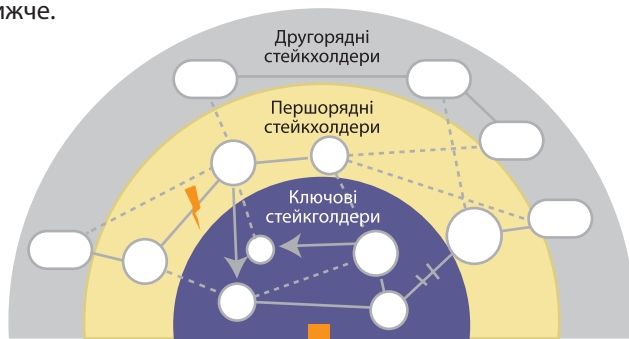
- **Дія 3:** Коли ви ідентифікували та визначили місце і ставлення стейкхолдерів відносно теми / проблеми, то доречним буде проаналізувати, як між собою взаємодіють, які стосунки мають стейкхолдери. Це варто робити наочно, картографуючи стейкхолдерів як в розрізі відносин між собою, так і відносно відомства і теми (використовуйте запропоновані позначки чи розробіть свою систему позначок).



*Прим. детальніше про використання інструменту картування дивіться у посібнику «Як, коли, де працює діалог?».*

Доречно переглянути створену карту разом із колегами, за можливості, запропонувати членам вашої команди та/чи стейкхолдерам скласти свої карти. Порівнявши результати, ви матимете унікальну наочну демонстрацію різного бачення та розуміння відносин / ставлень, що доповнить і поглибить ваше розуміння ситуації навколо теми, з якою вам доведеться працювати.

Коли опануєте базове картування стейкхолдерів, для економії часу на аналіз можете спробувати поєднувати «бостонську» матрицю та карту відносин стейкхолдерів разом, приклад дивіться нижче.

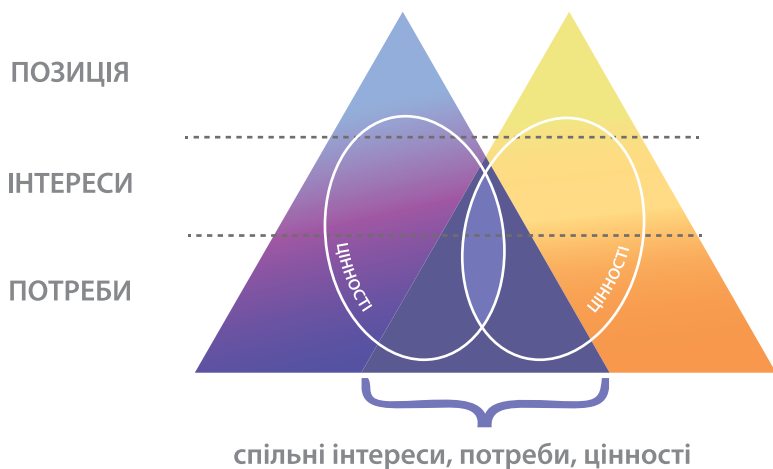


- **Дія 4:** Наступний кроку реформі, коли ви маєте розуміння стейкхолдерів, їх відносин між собою, відомством, ставленням до теми, з'являється завдання – знизити протилежні тенденції у ставленні стейкхолдерів для того, аби всі були готові підтримувати реформу, коли їхні інтереси та потреби знаходять своє задоволення в достатній мірі.

Тут у нагоді буде використання підходу / стратегії переговорів «перемога-перемога», що базується на стилі поведінки в конфлікті «співпраця», який у порівнянні з іншими стилями поведінки у конфліктах наочно зображений у вже відомій вам сітці Томаса-Кілмена. А відповідь на запитання, як досягти «перемога-перемога», лежить у роботі не з рівнем позицій стейкхолдерів (характеризується висловлюваннями «я маю право, вимагаю, ви повинні, нам винні, зобов'язані, тому що...»), а на рівні інтересів та потреб включно з цінностями, де значно зростає так звана зона спільності, що зображена на схемі нижче.



### РІВЕНЬ, ДЕ ЗАЗВИЧАЙ МОЖЛИВО ШУКАТИ ВЗАЄМОВИГІДНЕ РІШЕННЯ, - ЗОНА СПІЛЬНОСТІ



*Прим. матрицю для аналізу позицій, інтересів та потреб дивіться у посібнику «Як, коли, де працює діалог?». 2019 р., стор. 12.*

Залежно від того, наскільки напружені відносини стейкхолдерів, наскільки віддалені їхні бачення одне від одного, доречно вибрати між медіацією, переговорами, човниковою дипломатією та подібним. Важливо, щоб це допомогали робити професіонали. Дивіться також алгоритм для прийняття рішення.

# ЩО РЕФОРМАТОРАМ СЛІД ЗНАТИ ПРО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ?

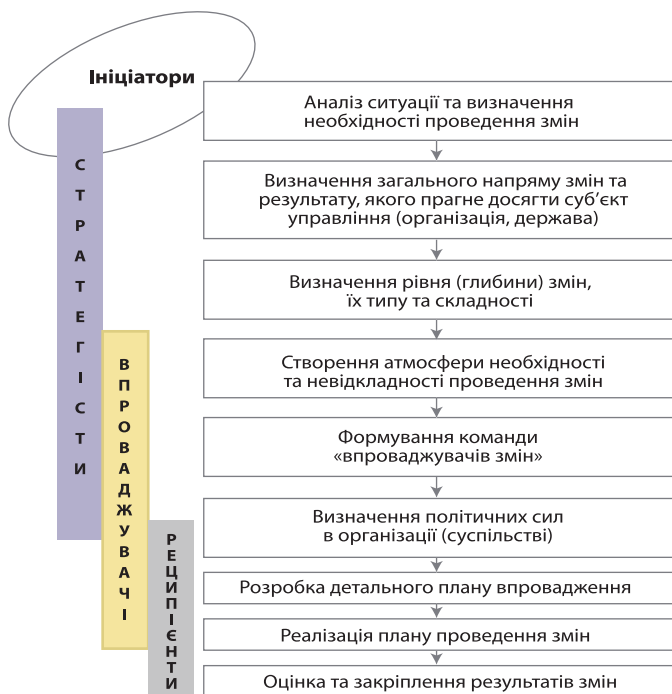
Упровадження державної політики нерозривно пов'язане з реформами та інноваціями, що так чи інакше передбачає зміни, оскільки за визначенням **реформа** – це цілеспрямована зміна інститутів, що припускає присутність в економічній системі агентів, які розробляють і реалізують план трансформації.

Тому для ефективного впровадження реформи доречно вміти **управляти змінами**.

## ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

*(за консультаціями та матеріалами, розробленими та наданими к.е.н. Н. Гаращенко)*

Будь-які керовані зміни мають відбуватися поступово, крок за кроком. Нереалістичне уявлення про процес змін, без знання їх чіткої ієрархії та логічної послідовності, може призвести до провалу реформи (кампанії змін).



**УВАГА! Будь-які зміни обов’язково викликають:**

- **проблеми влади**, адже у перехідний період між «до» та «після» політичні сили намагаються модифікувати баланс влади між різними групами, тобто вплинути на визначення свого місця в новому стані чи шляхом ідеологічного опору змінам з причини розходження позицій ініціаторів і розробників змін та політичних сил – реципієнтів змін, які виражають незгоду або опору для збереження «статусу кво»;
- **проблеми занепокоєння**, бо присутній елемент невизначеності (кожному потрібна чітка відповідь на питання «що трапиться саме зі мною в процесі змін?»), занепокоєння та стресу (зокрема через страх втрати інституційної пам’яті при передачі справ на місцях), тому може бути протидія змінам (демонстративна або неявна – виражена у конструктивній поведінці) або труднощі поширення та інтеграції інформації щодо змін;
- **проблеми контролю**, бо зміна дорівнює відмові від нормального протікання подій – формальні структури управлінського контролю можуть виявитися нерелевантними ситуаціям і моніторинг подій та показників буде утруднено (оргструктури існують у стані «до» або проектуються на стан «після», але не на період «трансформації»).

► **Дія 5:** З’ясуємо ставлення стейкхолдерів до змін.

**МАТРИЦЯ «ПОЛІТИЧНІ СИЛИ ОРГАНІЗАЦІЇ – СТАВЛЕННЯ ДО ЗМІН»<sup>7</sup>**

Цільові групи / стейкхолдери	Ступінь прийняття змін		
	Повна протидія	Нейтральне ставлення	Повна підтримка
Неформальний лідер 1/2/h		x →	o
Група 1/2/3/m	x →		o
.....	.....	.....	.....
Група 1		x o	
		o ←	x
Група 3			x o
Група 4	x ←	o	
.....	.....	.....	.....
Група m		x ←	o

7. Адаптовано за Jick N. D. *Managing Change: Cases and Concepts*; Richard D. Irwin, INC., 1993, с. 199.

- Для кожного неформального лідера та групи необхідно визначити рівень мінімально необхідної підтримки змін (позначено **●**) та рівень їх підтримки в поточний момент часу (позначено **х**).
- Якщо обидва знаки **х** та **●** опиняться в одній і тій самій чарунці – це означає, що для проведення змін існує підтримка даної групи чи лідера, на які необхідно спиратися.
- Якщо **х** знаходиться лівіше **●**, має бути здійснена певна робота по залученню агентів на бік змін.
- Якщо **х** знаходиться правіше **●**, то це означає наявність підтримки навіть у більшій мірі, ніж вимагає ситуація.

З огляду на те, що ресурси ніколи не безмежні, то залучати учасників варто з урахуванням «бостонської» матриці, а попередня оцінка ставлення (схема: **х**--->**●**) дозволить правильно розробити дизайн діалогу.

### **Зауважте! Без врахування діалогового підходу традиційно використовують таке:**

- у роботі з немотивованими та невливовими стейкхолдерами (за «бостонською» матрицею / матрицею Гарднера) зазвичай використовують лише моніторинг (може виглядати як ігнорування, що потім може спрацювати на шкоду, якщо зміниться стан стейкхолдера, який це «пригадає»);
- в управлінні змінами з групами та особами, які протидіють змінам, на відміну від діалогу, буде запропонована ізоляція або видалення (в свою чергу це лише посилює конфронтацію, розділеність та напругу), а щодо залучення, то ризиком вбачається посилення конфронтації політичних сил, бо виникає протидія протилежної групи, чому можуть зарадити «виторговування поступок» (властивість т.зв. «позиційних переговорів», де на скільки одна сторона виграла, інша програла).

Важливо визнати, що ізоляція або видалення часто несвідомо обираються як наче єдиний та гарантовано ефективний спосіб позбутися проблемних стейкхолдерів або співробітників, проте фахівці з управління змінами визначають такі способи виключно як крайню міру, коли всі інші методи не спрацювали та/або за браком ресурсів вони лишаються єдиними найбезпечнішими шляхами виходу із ситуації з метою вберегти «човен від розгойдування», запобігти демотивації конструктивних учасників, не втратити вікно можливостей з урахуванням зовнішнього контексту та подібне.



## **ЗАВЖДИ ПАМ'ЯТАЙТЕ**

### **Діалог у реформах, при розробці та впровадженні політики корисний, адже:**

- це спеціально підготовлений керований процес, який організовує та веде фасилітатор, нейтральність фасилітатора **знижує спротив змін**;
- дозволяє працювати з емоціями та потребами різних учасників, знижує невизначеність, тривогу – **знижує спротив змін**;
- інклюзивність діалогу дозволяє залучити та почути всіх, збагатити бачення через різноманіття, що **знижує спротив змін** (погляди тих, хто залучені до процесу змін, мають тенденцію змінюватись у напрямку сприйняття зміни як «їхньої»);
- завдяки роботі у підході «співпраця» та через пошук «зони спільності» спрямований на те, щоб знайти спільне і взаємоприйнятне, – **знижує спротив**.

► **Дія 6:** Ідентифікуємо інші сили, що впливають на зміни.

Додатково до аналізу сторін, не потрібно забувати про інші елементи, що впливають. Далі інструмент планування при вирішенні проблем – **Аналіз силового поля (адаптовано за Деніелом та Шерон Баттрі)**.

- **Крок 1:** визначте проблему.
- **Крок 2:** ідентифікуйте сили (не людей або сторони, а, скоріше, поведінку, тенденції або ставлення), що підтримують успішне вирішення проблеми, та ті, що блокують або перешкоджають цьому.
- **Крок 3:** оцініть кожну силу в залежності від її здатності підтримати вирішення конфлікту (від +10 до +1) або перешкодити йому (від -1 до -10).
- **Крок 4:** як ви можете максимізувати позитивні сили?  
як ви можете мінімізувати негативні сили?

## ОСНОВНІ ТОЧКИ УВАГИ ДЛЯ КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

Кризові комунікації потрібні в ситуаціях, коли є певне загострення, ескалація напруження та подібне, інформація про що вже присутня у публічному просторі. Це зумовлює потребу відомства в той чи інший спосіб реагувати як для зниження такої напруги, так і для відновлення / збереження репутації відомства.

У нас немає наміру перетворити цей посібник на посібник з кризових комунікацій, проте деякі найбазовіші рекомендації наведені далі:

- Комунікацію у відповідь на звинувачення чи інший негатив доречно давати саме у тому медіа, де виник конфлікт (фейсбук-фейсбук, ТБ-ТБ та ін.) адже для різних цільових аудиторій – різні медіа. Тобто відповідаючи «не там», ті, хто мають почути, не почують, а ті, хто раніше не знали, тепер будуть заінтриговані і шукатимуть, з чого почалось – шкода репутації буде збільшена, а не зменшена.
- При кількості інформації навколо та при хвилеподібності нашарувань інформації у мережі інтернет – оперативність реакції критична, допоки увагу користувачів не заповнила інша тема. Якщо ви нічого не відповісте, то по вашому питанню лише залишиться «негативний інформаційний відбиток у пам'яті». А якщо відповісте із суттєвою затримкою через бюрократичні нескінченні погодження, то лише по-новому привабите увагу до того, що вже майже «забулось» завдяки іншій інформації в потужному інформаційному потоці. Також відповідь може не досягнути тих, хто ще раніше слідкував за темою і чекав спростувань, але нові читачі будуть шукати, а що ж було – шкода репутації буде збільшена, а не зменшена. ВАЖЛИВО, щоб співробітник, відповідальний за комунікації, мав право і дозвіл реагувати оперативно.
- Рівень тривожності аудиторії можна зменшити і тоді, коли ви у відомстві не готові з усіма рішеннями на 100%, навіть більш важливо тримати аудиторію поінформованою в реальному часі про те, як є зараз, тобто про те, яку проблему бачить відомство, яку реакцію від аудиторії чує і бачить, як рухається процес пошуку / формування рішення, які можливості для рішення справді наявні у відомства, з якими перешкодами стикається відомство, яке бачення по тому, як долати перешкоди,



де потрібне і чіє сприяння – відомство має бути в рапорті (контакті) зі своєю аудиторією.

- Відомство не повинно себе представляти / позиціонувати «всесильним героєм» чи «всезнайкою», а натомість – «доброзичливим і надійним партнером» своїх стейкхолдерів, з якими відомство разом шукає рішення для проблеми, представляючи і розуміючи інтереси та потреби своїх стейкхолдерів.
- Важливий баланс між «складною правдою» та позитивним спрямуванням (т. зв. – coping – давати собі раду), коли складні речі повідомляються з використанням техніки «бутерброд» (три складові повідомлення у такій послідовності: хороше-складне-хороше). Прикладом може слугувати те, як можна розповідати про війну дітям: «До війни ми жили добре, під час війни було важко, страшні речі відбувались, але ми встояли, і тепер ми всі разом докладаємо зусиль, щоб всім було добре».
- **Пам'ятати про мету перед виходом в ефір, тобто якого результату потрібно досягти у такій комунікації, і не відхилитись від курсу.**



### **ЗАВЖДИ ПАМ'ЯТАЙТЕ**

- Комунікація потрібна і тоді, коли все добре. Якщо відомство добре виконує свою роботу, але не розповідає про це, у стейкхолдерів може скластися думка, що воно нічого не робить, тому краще берегти, плекати і підтримувати позитивні відносини зі своїми стейкхолдерами, аніж потім їх відновлювати.
- Тривожність людей часто пов'язана з потребою контролювати своє життя, тому таким помічним та доречним у комунікації з вашими стейкхолдерами буде інформувати їх про те, що вже відбулось, наразі відбувається та буде відбуватись, тобто інформувати про сам процес та прогрес в ньому.
- Також лояльність людей безпосередньо пов'язана з тим, наскільки цінується їх участь та внесок, тому у прямій комунікації зі стейкхолдерами та у публічних повідомленнях відзначаєте значимість їх участі та внеску і висловлюйте вдячність за це.

# ОСНОВНІ ПОРАДИ ПІД ЧАС АКЦІЇ ПРОТЕСТУ (Елементи кризових перемовин)



## Внесіть зміни у ситуацію – змініть динаміку:

- зміна дня для розмови (не в день акції протесту);
- зміна місця (запросіть у нове місце, не там, де відбувається акт «нападу»);
- для справжніх перемовин організуйте інший рівень спілкування.



## Управляйте ситуацією:

- подбайте про свою безпеку, встановіть необхідну дистанцію;
- подбайте про те, щоб вас чули, перевірте, що вас справді слухають;
- будьте лаконічні, чіткі, структуровані, по можливості підкріплюйте візуально те, про що говорите;
- ведіть розмову ініціативно (ви знаєте, куди йде розмова і впевнено ведете розмову) та «наведіть порядок в розмові»;
- встановіть порядок та правила розмови тут і зараз;
- спільно з «ними» назвіть тему перемовин і принаймні кілька питань для перемовин.



## З'ясуйте:

- на які факти спираються?
- чи добре розуміють, що є у відповідальності відомства?
- чи стосується обурення якихось персоналій?
- чи стосується обурення чинних правил / процедур?
- постійно перевіряйте, які ще є питання;
- фіксуйте з'ясоване;
- ідентифікуйте лідерів, з'ясуйте повноваження, уточніть представництво для розмови на іншому рівні;
- на мета-рівні постарайтесь зрозуміти, хто і про що намагається у такий спосіб «докричатись», бо в інший спосіб його не чують.

## ▶ VI **Прояснюйте:**

- якщо «не за адресою», «не у повноваженнях», «не в такому порядку» та подібне, прояснюйте, зробіть ситуацію зрозумілішою для людей;
- підкріплюйте себе нормами, не залишайте поля для маніпуляцій.

## ▶ V **Демонструйте (щиро! фальш працює одноразово!):**

- розуміння і визнання права виявляти себе у такий спосіб; розуміння потреби діяти у такий спосіб через недоступність/недієвість інших методів;
- доречну турботу;
- що ви знаєте, що з цим робити і що буде далі (принаймні на кілька кроків);
- навіть якщо здається чи точно відомо, що акція «проплачена», дійте з людьми з повагою, слухайте, чуйте і перевіряйте, чи правильно їх розумієте, прояснюйте справжній намір участі і ставтесь з розумінням навіть до наміру, який вам особисто не подобається;
- зацікавленість у вирішенні питання (на випередження) + підкріпіть кризовою комунікацією по можливості «до», «під час» та «після» (що відбувається, як діє відомство, які потреби розуміє, які можливі і доречні подальші кроки).

## ГОЛОВНИЙ СЕКРЕТ

Як, на вашу думку, успішність дій публічних службовців у разі акції протесту, при проведенні публічних консультацій чи у кризових комунікаціях пов'язана з внутрішнім станом відомства, його згуртованістю та станом внутрішньої довіри?

Відомства діють повільно, у суворих рамках, часом викликають обурення через пізні реакції на виклики, відсутність рішень чи дій через режим «глухого захисту», коли відомство не виходить у медіа на комунікацію зі стейкхолдерами доки не готове все на 100%. Відсутність гнучкості та оперативності у конкретних публічних службовців, коли треба реагувати на те, що відбувається на пікеті, у соцмережі, пов'язане з, на перший погляд, такою, яка забезпечує безпеку та стабільність, але насправді громіздкою, тривалою процедурою погодження всього.

Безумовно це важливо, адже слід убезпечити від свавілля, неузгодженості, помилок... Чи можна це зробити в інший спосіб?

Чому немає впевненості у тому, що конкретний публічний службовець прийме оперативно і гнучко правильне рішення:

- правильне рішення пов'язане не лише з фаховістю та компетентністю, важливо справді правильно **розуміти** спільну візію, цілі, **до яких «приміряти» фахові поради, рішення;**
- коли є необхідна свобода для гнучкості, це нерозривно пов'язано з відповідальністю, але також і з тим, що для відповідального вибору в межах гнучкості допоміжні і для всього відомства **безпечні рішення будуть тоді, коли є спільні мірила, принципи, координати-цінності;**
- очікувати на **правильне розуміння правильно написаних** візії, цілей, принципів, цінностей та подібного марно, бо існує такий феномен у людській природі, як **різниця у сприйнятті**, без проговорення, прояснення мати спільне уявлення про те, куди і як ми спільно рухаємось, просто неможливо, сподіватись на таке – з точки зору управлінця – помилково;
- також марно сподіватись, що події завжди будуть розгортатись, як очікується, як описано, а при неочікуваних поворотах важливо, щоб між усіма учасниками команди діяли однакові правила взаємодії та підтримки, а вони не візьмуться нізвідки, доки про них не домовляться.

Описане можна коротко охарактеризувати, як відсутність суб'єктності у публічних службовців, бо відсутнє право приймати власні відповідальні рішення, а «гвинтики» не можуть діяти гнучко, творчо, неординарно - так, як потрібно для викликів сьогодення.

Шлях до суб'єктності лежить через трансформації, які відбуваються не за один раз, вони відбуваються під час сесій стратегування, оргрозвитку, командоутворення, кіл порозуміння, вдячності, оптимізації процесів, тренінгів - у діалозі, коли будується довіра, безпечне середовище, коли доповнюється спільна картина баченнями всіх членів команди відомства.

Лише після такої внутрішньої трансформації відомства публічні службовці зможуть на новому рівні взаємодіяти з громадською радою, заспокоювати пикет, чуйно профілакувати загострення зі стейкхолдерами, попереджувати спротив, діяти згуртовано.

І так, ризик свавілля та неузгодженості ніхто не відміняв, тому трансформації, передання суб'єктності має відбуватись обережно, враховуючи поради фахівців з управління змінами, формуючи систему зі стримуваннями та противагами.

Одне із заперечень, що типово може бути виставлене на противагу написаному вище, що **на це немає часу**, багато оперативних завдань, немає коли цим всім «бавитись».

Але, можливо, переосмислити все та знайти час допоможе ця притча:

*«Йшов мисливець лісом і зустрів дроворуба. Зігнувшись, він довго і наполегливо пиляв повалене дерево. З нього піт лився струмком, все його тіло було сильно напружене.*

*Мисливець підійшов ближче, щоб подивитися, чому робота рухається так повільно і з таким колосальним зусиллям.*

*- По-моєму, пила зовсім затупилась! – звернувся мисливець до дроворуба. – Чому б вам її не заточити?*

*- Що ви! – вигукнув дроворуб, здивовано подивившись на перехожого. – У мене абсолютно немає на це часу, я повинен пиляти!*

*І дроворуб знову взявся до роботи».*

# ЧЕКЛІСТ №1

## ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ЗАХОДУ У ДІАЛОГОВОМУ ПІДХОДІ

1. Чи доречний підхід / формат до мети заходу?
  - Інформувати
  - Проконсультуватись
  - Знайти рішення
  - Знайти порозуміння і працювати на довготривалу перспективу
2. Чи разовий захід чи низка заходів?
3. Чи належне представництво стейкхолдерів відповідно до їх аналізу?
4. Чи своєчасно всіх проінформували про захід?
5. Чи своєчасно всім надали необхідні матеріали ? Чи не містять вони конфліктогенів? Чи викладені зрозуміло, доступно для оперативного опрацювання?
6. Чи у запрошенні є необхідна інформація щодо:
  - Мети заходу, завдань?
  - Більшого процесу навколо заходу (який етап розробки політики, до прикладу, має місце, чому такий формат заходу обрано)?
  - Очікувань щодо процесу на самому заході (для розуміння особливості його проведення, очікуваний формат активностей для різних груп учасників)?
  - Організаторів заходу та інших груп запрошених?
  - Очікуваних наслідків заходу? Подальших дій учасників після заходу? Обмеження у часі для будь-яких дій?
  - Використання результатів активної участі запрошених?
  - Можливості запрошених впливати на процес та результат?
  - Можливості уточнювати інформацію, звернутися із питаннями?
  - Доступу до будь-якої допоміжної інформації?
  - Означення умов участі, організаційних деталей (проживання, проїзд, харчування)?
  - Можливості збільшення/заміни представництва?
  - Можливостей представити своє бачення організаторам та іншим учасникам?



Реєстр медіаторів  
Національної асоціації  
медіаторів України



Довідник «Хто є хто  
у сфері медіації та  
діалогу в Україні»

7. Чи є контакти учасників та доречні канали комунікації для оперативних повідомлень до, під час заходу і після?
8. Чи назва заходу, місце проведення, джерела фінансування, засоби висвітлення є нейтральними для всіх, якщо це має значення?
9. Чи місце та розташування меблів, технічне забезпечення тощо під час заходу сприятимуть безперешкодній, безбар'єрній комунікації та взаємодії?
10. Чи доступні засоби для полегшення комунікації (візуалізації та подібне)?
11. Чи достатній баланс формального та неформального спілкування між учасниками?
12. Чи є команда нейтральної фасилітаційної / медіаційної підтримки заходу?
13. Чи програмою заходу передбачено формати роботи, що сприяють кращому знайомству учасників, обміну думками та баченням, творчому пошуку, виходу за рамки тощо, формуванню спільних правил та принципів роботи?
14. Чи достатньо ми подбали про турботу та підтримання ресурсного стану організаційної команди?
15. Чи визначили та повідомили режим конфіденційності / публічності заходу? Чи забезпечили медійну підтримку навколо заходу?

# ЧЕКЛІСТ №2

## ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДІАЛОГУ

(адаптовано з *Participatory Dialogue: Towards a Stable, Safe, and Just Society for All / The Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat, 2007*)

### Ідентифікація учасника

1. Чи групи заінтересованих сторін самі обирають своїх представників?
2. Чи знаєте ви, як вони це роблять?
3. (Майте на меті зробити це відомим усім)?
4. Ви переконалися, що існує рівна кількість учасників від кожної групи заінтересованих сторін?
5. Чи хочете ви, щоб вони відповідали критеріям балансу всередині їх делегації? (стать, регіон, вік ...)
6. Чи гарантували Ви, що представники залишатимуться ті самі особи протягом процесу?
7. Чи є у вас механізм інструктажу для новачків?
8. Чи є представники урядових, міжнародних структур (подбайте про рівність представництва всіх сторін для балансу)

### Канали зв'язку

9. Чи розглядали Ви різні варіанти комунікаційних каналів ? (до прикладу: очні зустрічі, електронна пошта, телефон, факс, листи, інтерактивні веб-сайти)
10. Чи говорила група з цього питання?
11. Ви визначили, якими з них ви хочете користуватися та на якому етапі?
12. Чи легко вони доступні для всіх учасників?

### Фасилітація / ведення

13. Ви вирішили, чи хочете ви стороннього професіонала чи інсайдера?
14. Чи залучали ви фасилітатора до процесу проектування?
15. Чи є ваші ведучі відданими, гнучкими, чуйними, врівноваженими, всеохоплюючими, заохочувальними, поважними, нейтральними, орієнтованими на вирішення проблем, дисциплінованими, культурно чутливими, здатними до метакомунікацій та комфортно виконують свою роль?

+	-	+/-	?
---	---	-----	---





Реєстр медіаторів  
Національної асоціації  
медіаторів України



Довідник «Хто є хто  
у сфері медіації та  
діалогу в Україні»

16. Ви вирішили, який вид фасилітаційних методів ви хочете використовувати? (наприклад, фліпчарти, мета-план, мозковий штурм, сценарії семінарів, лабораторії майбутнього тощо)

17. Чи говорили ви з коорд.групою та ведучим про те, що було б найкращим і коли?

**Фіксування**

18. Чи визначили ви тих, хто веде нотатки?

19. Ви визначили, хто повинен скласти підсумкові документи?

20. Чи прийнятні вони для всіх?

21. Чи викладаються протоколи та звіти нейтрально?

22. Чи відображають вони широту та глибину дискусій?

**Прийняття рішень**

23. Чи є у вас згода щодо того, що є гарним рішенням?

24. Чи має рішення ґрунтуватися на консенсусі?

25. Чи означає консенсус однотайність?

26. Чи означає консенсус компроміс? («Задовольнитися цілим пакетом»)

27. Чи приймається рішення більшістю голосів?

28. Ви записуєте голосування меншин?

29. Чи мають рішення щодо вашого процесу з участю багатьох зацікавлених сторін наслідки поза простором, охопленим учасниками?

30. Ви залучаєте постраждалих?

32. Чи присвячуєте ви достатньо часу пошуку, перш ніж приймати рішення?

33. Чи може група бути більш творчою та інтегруючою до прийняття рішення? (Як?)

34. Чи зрозуміло, що кожен має право піти геть або сказати «ні»?

**35. Закриття**

Чи має процес чітку, узгоджену граничну точку (для успіху чи невдачі)?

**36 Комунікація**

Чи визначено / погоджено, коли / де / про що інформується у ЗМІ (спільно/індивідуально)?

	+	-	+/-	?
16. Ви вирішили, який вид фасилітаційних методів ви хочете використовувати? (наприклад, фліпчарти, мета-план, мозковий штурм, сценарії семінарів, лабораторії майбутнього тощо)				
17. Чи говорили ви з коорд.групою та ведучим про те, що було б найкращим і коли?				
<b>Фіксування</b>				
18. Чи визначили ви тих, хто веде нотатки?				
19. Ви визначили, хто повинен скласти підсумкові документи?				
20. Чи прийнятні вони для всіх?				
21. Чи викладаються протоколи та звіти нейтрально?				
22. Чи відображають вони широту та глибину дискусій?				
<b>Прийняття рішень</b>				
23. Чи є у вас згода щодо того, що є гарним рішенням?				
24. Чи має рішення ґрунтуватися на консенсусі?				
25. Чи означає консенсус однотайність?				
26. Чи означає консенсус компроміс? («Задовольнитися цілим пакетом»)				
27. Чи приймається рішення більшістю голосів?				
28. Ви записуєте голосування меншин?				
29. Чи мають рішення щодо вашого процесу з участю багатьох зацікавлених сторін наслідки поза простором, охопленим учасниками?				
30. Ви залучаєте постраждалих?				
32. Чи присвячуєте ви достатньо часу пошуку, перш ніж приймати рішення?				
33. Чи може група бути більш творчою та інтегруючою до прийняття рішення? (Як?)				
34. Чи зрозуміло, що кожен має право піти геть або сказати «ні»?				
<b>35. Закриття</b>				
Чи має процес чітку, узгоджену граничну точку (для успіху чи невдачі)?				
<b>36 Комунікація</b>				
Чи визначено / погоджено, коли / де / про що інформується у ЗМІ (спільно/індивідуально)?				

# ПОРАДНИК-ТРЕНАЖЕР З ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ

Діалог не буде ефективним, якщо сама комунікація між конкретними особистостями буде токсичною, упередженою та подібне. Цей poradnik-тренажер допоможе будь-яку комунікацію із колегами, стейкхолдерами зробити ефективнішою, приємнішою, менш токсичною.

(За матеріалами тренінгу «Як ефективно спланувати та провести діалог», проєкт Координатора проєктів ОБСЄ в Україні «Діалог заради реформ та суспільного єднання в Україні», 2017 р.)

## ПРО КОМУНІКАЦІЙНІ НАВИЧКИ

Ефективність комунікативних навичок залежить, з одного боку, від рівня здатності розуміння своїх емоцій і потреб, здатності керувати собою, і, з іншого боку, від рівня здатності розуміння емоцій і потреб інших і здатністю управляти відносинами з іншими. Зверніть увагу, що управляти не іншими, а відносинами з іншими. Зазвичай у комунікаційні навички та вміння входять такі:

- Встановлювати контакт
- Активно слухати (переказувати, повертати сенс, резюмувати + змінювати рамку, фокус (рефреймінг) і перефразувати
- Відділяти факти від думок та емоцій + регулювати емоційну напругу + емпатійно слухати
- Працювати з питаннями
- Запобігати упередженням ...

## 7 СКЛАДОВИХ ЕФЕКТИВНОГО СПІЛКУВАННЯ<sup>8</sup>

- ▶ **1. ЯСНІСТЬ:** починайте з цілей і завдань + уникайте пихатих слів і фраз + правильна граматика + складна думка не вимагає складного викладу + наводьте приклади + говоріть про одне й те ж + повторіть основну думку кілька разів протягом розмови.
- ▶ **2. ВВІЧЛИВІСТЬ:** говоріть з іншими так, наче ви хотіли б, щоб вони говорили з вами

<sup>8</sup> Матеріали надані О. Митьковим

- ▶ **3. ХАРАКТЕР:** висловлювання + тон + емоції+ щирість + простота
- ▶ **4. ЯСКРАВИСТЬ:** відмінні особливості +тон
- ▶ **5. ІСТОТНІСТЬ:** стислість викладу + точність викладу
- ▶ **6. ЗАВЕРШЕНІСТЬ:** що + хто + де + коли +навіщо +скільки коштує
- ▶ **7. КОНТРОЛЬ:** **сприйняття** – канал передачі (лист, зустріч, факс тощо) + **розуміння** – уникати нерозбірливого, за- надто короткого або довгого тексту + **інтерпретація** – переконайтеся, що вас зрозуміли саме так, як ви хотіли + **запам'ятовування** – постійно повторюйте основну думку + **дії** – визначте, що і коли ви будете робити.

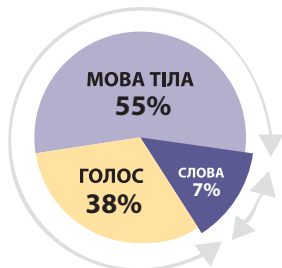
## ПАМ'ЯТАЄМО, спілкування не лише ВЕРБАЛЬНЕ!

### Як ми спілкуємось?

- Розмовляємо
- Слухаємо
- Дивимось
- Відчуваємо
- Читаємо
- Пишемо

### Найбільше враження справляють<sup>9</sup>

**Невербальне спілкування**  
Голос, інтонація,  
темп, тембр, мові тіла



**Вербальне спілкування**  
Слова, які ми говоримо

9. На діаграмі наведено аналіз взаємодії під час презентації перед групою людей. Дані взято з книги: Дж. О'Коннор, Д. Сеймор. «Введення в НЛП».

## ВМІННЯ ВСТАНОВЛЮВАТИ КОНТАКТ

**Техніка «малої розмови»** – це невимушена приємна розмова про хобі, смішні події, особисті справи. Вона здається незначною, випадковою, та відбувається «між іншим».

**Ціль «малої розмови»** – встановити контакт, створити сприятливу психологічну атмосферу, закласти основи взаємної симпатії та довіри.

<b>ЦИТУВАННЯ</b>	Посилання на сказане раніше партнером, його розповіді про себе, організацію, свою діяльність тощо: - Ви говорили, що навчалися у Польщі? - Після нашої з тобою розмови я зрозумів, що ... - Ви казали, що збираєтеся на конференцію з розвитку місцевих громад...
<b>ПОЗИТИВНІ КОНСТАТАЦІЇ</b>	Висловлювання про факти, цікаві та приємні для партнера, з позитивним налаштуванням: - це було так влучно сказати тоді на зустрічі про... - Я чула про успіхи Вашої організації... - Проект, що ви реалізуєте, дуже корисний...
<b>ІНФОРМУВАННЯ</b>	Повідомлення інформації, важливої, цікавої та приємної партнеру: - Ви знаєте, тут, зовсім поруч, знаходиться сувенірна крамничка... - Ви чули, що наприкінці конференції планується дружня вечірка?

**«6 ПРАВИЛ ГЛІБА ЖЕГЛОВА»** (для встановлення контакту та довіри)

1. Посміхайтесь
2. Будьте уважні до людини, спрямуйте розмову про неї/нього саму/самого
3. Говоріть на тему, що цікава людині
4. Цікавтесь людиною, робіть це щиро
5. Ім'я людини – найсолодший звук
6. Переконайте людину у її власній важливості, робіть це щиро

## АКТИВНЕ СЛУХАННЯ

**Активне слухання** – здібність, навичка, яка підвищує якість розмови. Коли ви застосовуєте активне слухання, Ви допомагаєте співрозмовнику відкритись, почуватися впевнено. Виразом очей, тоном голосу, поставою чи іншими зовнішніми проявами (хитанням голови, підтакуванням, вигуками, відкритими жестами, зоровим контактом) або своїм сприйняттям (питаннями, уточненнями, перефразуванням, свідомим контролем за слуханням...) даєте зрозуміти

своєму візаві, що ви прагнете побачити ситуацію так, як він/вона її бачить, що для вас важливі його відчуття та переживання, і інші погляди не будуть засуджені. Це підбадьорює співрозмовника та створює враження, що її/його слова цікаві і зрозумілі.

**Результат** активного слухання – результат досліджень інших думок та відкриття потужного потенціалу для переродження конфлікту на шляху до вирішення проблем.

## ОСНОВНІ ФОРМИ АКТИВНОГО СЛУХАННЯ

### **Цитування – повторення сказаного партнером:**

1. Вставляйте цитати зі слів партнера у власні фрази.  
- Отже, на Вашу думку... (цитата)  
- Як я Вас зрозумів ...(цитата)
2. Повторіть дослівно останні слова партнера.
3. Повторіть із запитальною інтонацією слова партнера.

### **Резюмування – коротка передача суті висловлення партнера:**

1. Намагайтеся лаконічно сформулювати сказане партнером.
2. Керуйтеся логікою партнера, а не власною логікою.

### **Інтерпретація / розвиток ідеї – висловлення припущення істинного значення сказаного або припущення про причини та цілі висловлення партнера:**

1. Ставте питання на уточнення.  
- Ви, напевне, маєте на увазі...?  
- Ви, напевне, говорите це тому, що...?  
- Напевне, ви хочете, щоб...?

## ТЕХНІКИ АКТИВНОГО СЛУХАННЯ ТА ПРАВИЛА ЗАСТОСУВАННЯ

- **Увага** – чи не найважливіше в слуханні. Забезпечується: зоровим контактом, позицією тіла, іншими невербальними ознаками суцільного уважного слухання. Фокус на тому, хто говорить, а не на власних думках;
- **Підбадьорюйте:** покажіть свій інтерес до того, що говорять, запитуйте додаткову інформацію;
- **Уточнення:** короткі питання по змісту почутого, щоб переконатись у правильності розуміння сказаного, для можливого отримання додаткової інформації;

- **Обґрунтування:** підтверджуйте цінність того, хто говорить, обґрунтованість його ідей та почуттів;
- **Парафраз (переказ, повторення):** коротко перекажіть, що ви чули, аби дати зрозуміти, що ви слухали і чули, допомагає побудувати довіру, зменшити злість, фрустрацію людини
- **Віддзеркалення:** стосується не змісту, а почуттів. Треба бути уважним із припущенням щодо почуттів.
- **Центрування:** ставлячи питання допомагаєте зрозуміти, що важливо, залишитись у фокусі розмови, а не захопитись і піти у бік.
- **Підсумування, резюме** – узагальнення сказаного, підведення підсумків, виділення основної думки, відтворенні сенсу в стислому кристалізованому вигляді, допомагає структурувати інформацію, згорнути тривалий монолог або полеміку і перейти на наступний рівень або етап діалогу.

#### ПРАВИЛА ПАРАФРАЗУ

- Фокусуйтеся на досвіді того, хто говорить (Ви вірите в те, що...? Ви знаходите це таким, що дратує, коли...?);
- Підкреслюйте почуття, а не лише факти. (Ви думаєте, що вони не дадуть Вам іншого шансу? Це засмучує Вас?);
- Підводьте підсумки емпатично, не судіть, не оцінюйте, просто підтверджуйте, що почули;
- Щоб парафраз не мав вигляду перебивання, починайте ввідною фразою: «Я хочу переконатись, що правильно Вас розумію.../ Давайте подивимось, чи зможу я своїми словами висловити те, що почув, перед тим, як будемо рухатись далі ...»
- Будьте більш лаконічним ніж той, хто говорить;
- В певній мірі спробуйте відобразити інтенсивність емоцій того, хто говорить, щоб не було звичайного повторювання фраз

#### ПРИ АКТИВНОМУ СЛУХАННІ ЗАБОРОНЕНО

- Поради;
- Командування (скажіть / зробіть наступне ...);
- Діагностування (я знаю, в чому ваша проблема.../ мабуть, Ви почуваете себе винним);
- Поблажливість, скидання з рахунків (не засмучуйтесь, все налагодиться.../ не все так погано...);
- Судження (Ви не вмієте себе поводити це дурна ідея.);
- Читання лекцій, нотацій (хіба Ви не знаєте.../ скільки разів я вже Вам повторював...);
- Проповідування (от, як би Ви були чесні.../ Вам варто більше давати, ніж брати...);
- Погрози, залякування (я в останній раз...).

#### ПРИ АКТИВНОМУ СЛУХАННІ ВРАХОВУЙТЕ

- Доречність застосування – техніка не заради техніки
- Більше слухайте, а не говоріть
- Маскуйте техніки
- В малій фразі може бути одразу кілька технік

## ПРО ДЕЯКІ ТЕХНІКИ ДЕТАЛЬНІШЕ<sup>10</sup>:

### ► «НЕЙТРАЛЬНА» МОВА / ПЕРЕКЛАД / ДЕТОКСИКАЦІЯ

Це використання нейтральних слів при передачі змісту (почуття + потреби + можливий запит) фрази, яка могла б образити. Також це визнання інтенсивності почуттів і фокусування уваги на проблемах, які хочеться вирішити.

Приклад: «Цей ледачий недоумок завжди спізнюється!». Можна перекласти, як «Напевно, ви сердитесь, тому що почати вчасно дуже важливо для вас, чи не так? ...»

Важливо відзначити, що йтиметься про «нейтральну» мову тоді, коли сам ведучий говорить ту чи іншу репліку / повідомлення, а про «переклад нейтральною мовою / детоксикацію», коли пом'якшує репліку, сказану іншим учасником діалогу.

### ► РЕФРЕЙМИНГ / ЗМІНА РАМКИ, ФОКУСУ<sup>11</sup>

Рефреймінг буквально означає прилаштування нової чи іншої рамки навколо певного образу або переживання. Це може бути спроба уточнення змісту висловлення зі зміною напрямку думки на більш позитивну або перспективну. Розрізняють **однослівний** рефреймінг і **загальний**.

1) Для проведення **однослівного** рефреймінга слід взяти слово, що виражає конкретну ідею або поняття, і знайти для цієї ідеї або поняття інше слово, яке змінює ставлення до цього поняття. Як жартома зазначив філософ Бертран Рассел, «я непохитний, ви вперті, він твердолобий дурень».

2) **Загальний** рефреймінг ситуації може здійснюватися за допомогою трансформаційних питань:

- Які можливості, про які ви не думали, ще існують?
- Які малі зміни можуть призвести до великих результатів?
- Що дозволить виграти обом?
- Що було цінного для вас у цих відносинах у минулому?
- Яку користь ви можете отримати з цих відносин в майбутньому?

<sup>10</sup>. За матеріалами, наданими П.Козелецьким

<sup>11</sup>. За матеріалами, наданими П.Козелецьким

Таким чином при використанні рефреймінгу фокус уваги переміщується з того, що не працює, на те, що працює, на те, який є потенціал, що хорошого було в минулому, що станеться в майбутньому.

**Для ефективного рефреймінгу можна також спертись на структуру класичного коучингу**, відповідно до якої, щоб допомогти просуватися до якісної переорієнтації на майбутнє, необхідно провести групу або учасника через три стадії:

1. усвідомлення (виникає з розуміння своїх / чужих почуттів і потреб);
2. відповідальність (виникає після прийняття фактів, своїх / чужих почуттів і потреб без їх оцінки);
3. активність (виникає спонтанно за умови успішного проходження попередніх кроків і наявності особистих емоційних, психічних, духовних, фізичних ресурсів).

### ► **ТЕХНІКА «ПОВЕРНЕННЯ СЕНСІВ» У ДІАЛОЗІ**<sup>12</sup>

Зазначена техніка логічно пов'язана з активним слуханням, оскільки на ньому ґрунтується, проте як підхід та філософія «ненасильницька комунікація» заслуговує на окрему увагу.

Процес діалогу надає можливість кожному учаснику висловитись до кінця та бути почутим співрозмовником.

- а) спікер повідомляє співрозмовнику, що хоче сказати.
- б) той, хто слухає лише повторює почуте, тобто зміст, або мету висловлювання спікера.
- в) спікер підтверджує, що почули саме те, що він хотів сказати, або ж пояснює, що мав на увазі.

Після того, як перший спікер завершив висловлюватись, тобто сказав, що хотів і вважає, що був почутий, процес розпочинається знову з наступним учасником аж доки кожен учасник діалогу не висловиться і буде почутим.

Фасилітація діалогу між двома людьми в техніці ненасильницької комунікації виглядатиме наступним чином: фасилітатор створює умови для досягнення взаєморозуміння, не виправляє, не радить, не втішає, не виражає оцінки, не розповідає власну історію. Намагаємося просто бути з людиною, коли вона говорить.

<sup>12</sup>. Підхід з методології ненасильницької комунікації (ННЦ, англ. NVC)



Спробуйте поставити декілька простих питань:

- Запитайте спікера: «Що ви хочете, аби \_\_\_\_\_ (співрозмовник) знав?»
- Запитайте того, хто слухає: «Що намагався донести до вас \_\_\_\_\_ (спікер)?»
- Запитайте спікера: «Чи це воно?», «Чи є ще щось, що ви хотіли б пояснити?»

Потім, зробіть те саме в зворотному напрямку (говорить той, хто раніше слухав, а попередній спікер слухає).

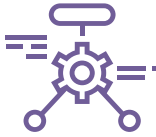
## ▶ ТРЕНУВАННЯ ТЕХНІКИ ПЕРЕФРАЗУВАННЯ / ДЕТОКСИКАЦІЯ / РЕФРЕЙМИНГУ

Перефразування, про яке вже йшлося раніше, є гарним інструментом для побудови довіри і порозуміння. Часто цю навичку використовують під час емпатії. Звична функція перефразування – верифікація відчуттів і потреб співрозмовників. Цим самим ми показуємо, що зміст і значення сказаного для нас важливе так само, як і для промовця. Під час перефразування ми намагаємося відокремити (окремо виділити, назвати) **предмет** конфлікту, **емоції**, які виникли тоді та емоції, які є зараз. Разом з тим, ми намагаємося вийти на **інтереси та потреби** учасників діалогу, аби в подальшому розуміти, що для них є важливим.

При цьому, перефразовуючи «колючі», «отруйні» твердження, коли ми їх пом'якшуємо, тим самим ми забезпечуємо умови для продовження діалогу.

**ПЕРЕФОРМУЛЮЙТЕ:** (1) Чому ви продовжуєте говорити про це? (2) Навіщо Ви наполягаєте на своєму варіанті рішення? (3) Чи не здається Вам, що це не найкраща пропозиція? (4) Ви їм погрожуйте?

**ПЕРЕФРАЗУЙТЕ РЕЧЕННЯ:** (1) Ми тільки й чуємо, що ми «продажні» та «корумповані», що «поліція нічого не робить»! А самі оці так звані активісти і поборники щось готові зробити? (2) «Наши граждане – несознательные и безучастные!» (3) Так называемые «революционеры» – бездельники, которым нечем заняться! (4) «Протесты – очередные манипуляции!».



## ВПРАВА

Прочитайте, що одна сторона каже про ситуацію нижче, прочитайте варіанти питань / реплік у відповідь та визначте, до якого типу питання / комунікативної техніки що належить:

— Ми сюди прийшли, тому що у нас досі нерозв'язана ситуація із сайтом, який за договором вони мали для нас створити вже рік як .... Ми заплатили понад 80 тис.грн., пройшло вже півтора роки, а сайт створений наполовину, досі не працює частина, що відповідає за комунікацію із клієнтами. Ми вклали гроші і досі не маємо результату, більше того клієнти бачать, що сайт не працює в повній мірі. Як ви думаєте, чи не псує це нам репутацію? Хто знає, скільки клієнтів ми через це втратили ... Більше того, технології розвиваються і навіть довиконання робіт чітко відповідно до умов договору – не дасть нам бажаного результату, бо це вже буде застаріла платформа! Ми несемо втрати! Вони мають все відшкодувати негайно, і більше ми не хочемо з ними мати справу, бо вони, напевно якісь недоучки, які ні в трендах не орієнтуються, ні роботу свою організувати не можуть, ні з честю не можуть визнати, що напартачили, а ще нас звинувачують, що це ми не знаємо, чого хочемо... а ми погодили всі технічні завдання вчасно, все прописали, відповіли на всі їхні питання – оце такі вони фахівці.. ми можемо надати копії всього листування, також неодноразово я сам(а) питали(а) їх про те, чи все необхідне ми їм передали, чи є якісь затримки з нашого боку в процесі погоджень, якщо так, то щоб вони відразу давали про це знати, щоб ми не втрачали час ...

- 1) напевно будь-хто в подібній ситуації почувався б невизначено та незахищено і шукав би, як зменшити та компенсувати збитки  
розкажіть більше про діяльність вашої компанії .... та
- 2) як відбувалась взаємодія між вами та підрядником протягом цих 1.5 року
- 3) отже, як я вас чую, у вас є укладений контракт на виготовлення веб-сайту, ви здійснили оплату (у розмірі ...), пройшло вже 1,5 роки, роботи на цей момент не завершені, особливо вас турбує, що не працює частина, яка відповідає за взаємодію з клієнтами, тому це негативно впливає на репутацію, при цьому ситуація ускладнена тим, що технології розвиваються, тобто після завершення сайт не виглядатиме актуальним, вам важливо зменшити збитки і отримати компенсації, і наразі перспектив для продовження співпраці ви не бачите ...?
- 4) чи правильно я розумію, що вами оплата зроблена в повному обсязі, а роботи виконані не в повному обсязі і є прострочення, але уточніть, коли саме укладений контракт, коли мали бути завершені роботи
- 5) отже, ви хочете припинити співпрацю із підрядником та відшкодувати збитки?
- 6) тобто ви очікували іншого рівня професіоналізму від співробітників компанії, які вели ваше замовлення?
- 7) я правильно розумію, що вас обурюють звинувачення підрядника у тому, що роботи не завершені, бо у вас інше бачення, як би керівництво компанії мало разом з вами шукати вихід з ситуації, що склалась? як мала б виглядати взаємодія між конкретними відповідальними співробітниками обох компаній, щоб розробити та оцінити варіанти виходу з найменшими втратами для обох компаній?
- 8) якщо б ви порозумілись із підрядником, як би для вас виглядала хороша домовленість для виходу із ситуації?

**ДЕТОКСИКАЦІЯ /  
НЕЙТРАЛІЗАЦІЯ**

**ОБҐРУНТУВАННЯ**

**ЗАКРИТЕ  
ПИТАННЯ**

**ПАРАФРАЗ**

**ВІДКРИТЕ  
ПИТАННЯ**

**УТОЧНЕННЯ**

**ГІПОТЕТИЧНЕ  
ПИТАННЯ**

**РЕФРЕЙМІНГ**

## ВМІННЯ РЕГУЛЮВАТИ ЕМОЦІЙНУ НАПРУГУ

### АКСИОМИ РОБОТИ З ЕМОЦІЯМИ

- Емоції в комунікації є завжди і повинні бути!
- Емоції не можна блокувати!
- Емоції – дуже важливі!
- Правило 3R: recognise-respect-respond, тобто  
**Виявити/визнати-зважити і поважати –відреагувати** вербально (назвати), невербально, процедурно (виділити в зустрічі час для аналізу тощо), це значить, що  
...  
■ Демонструвати розуміння
- Використовувати парафраз та рефреймінг, нейтральну мову
- Переводити акцент з минулого на майбутнє
- Тестувати готовність до обговорення
- «Перенести емоцію на фліп-чарт»
- Протанцювати танець емоцій
- !!! Витримувати межу між емпатією та симпатією

### ТЕХНІКА ПІДКРЕСЛЕННЯ СПІЛЬНОСТІ (цілей, інтересів, рис тощо)

- Я, як і Ви, ціную час... Не люблю черги
- Ми обоє зацікавлені в тому, щоб ця ситуація вирішилася якомога швидше...
- Нас також хвилює те, що...
- Що нас об'єднує, так це почуття гумору!
- Так, ми з Вами обоє досвідчені...

### ПІДКРЕСЛЕННЯ ЗНАЧУЩОСТІ ПАРТНЕРА (його думки, вкладу до спільної справи т. п.)

- Мені важливо, що Ви з цього приводу думаєте.
- Дякуємо, що приділяєте цьому увагу.
- Ви дійсно правильно зробили акцент на...
- Ви правильно зазначили, що...!
- Це дуже вишукано!
- Дякуємо, що приділяєте цьому увагу.
- Влучно підмітили!
- Твоя ідея мені цікава.
- Вражає блискавичність, з якою ви реагуєте

### ВЕРБАЛІЗАЦІЯ ПОЧУТТІВ (своїх, партнера)

- Я розумію, що Ви б хотіли..
- Я розумію, як це неприємно коли...
- Я розумію, що Ви здивовані
- Я бачу, що це Вас засмутило...
- Мені також неприємно, що нам обом доведеться..

- Мене засмучує, що
- Ви стурбовані через ...
- Вам подобається, що...
- Мені також приємно, що...
- Мене захоплює те, що...

## НАВИЧКИ НЕНАСИЛЬНИЦЬКОГО СПІЛКУВАННЯ<sup>13</sup>

<b>Я-ВИСЛОВЛЮВАННЯ</b>	<b>ЕМПАТІЯ</b>
<b>СПОСТЕРЕЖЕННЯ (ФАКТ)</b>	<b>[СПОСТЕРЕЖЕННЯ] (ФАКТ)</b>
Коли Я бачу/чую...	Коли ТИ бачиш/чуєш ...
<b>ПОЧУТТЯ (емоційний стан)</b>	<b>ПОЧУТТЯ (емоційний стан)</b>
Я відчуваю ...	ТИ відчуваєш ...
<b>ПОТРЕБА</b>	<b>ПОТРЕБА</b>
Тому що МЕНІ потрібно	Тому що ТОБІ потрібно ...
<b>ЗАПИТ</b>	<b>[ЗАПИТ]</b>
Чи не міг би ти.../ Чи не могли б ми...	Ти хотів би ...



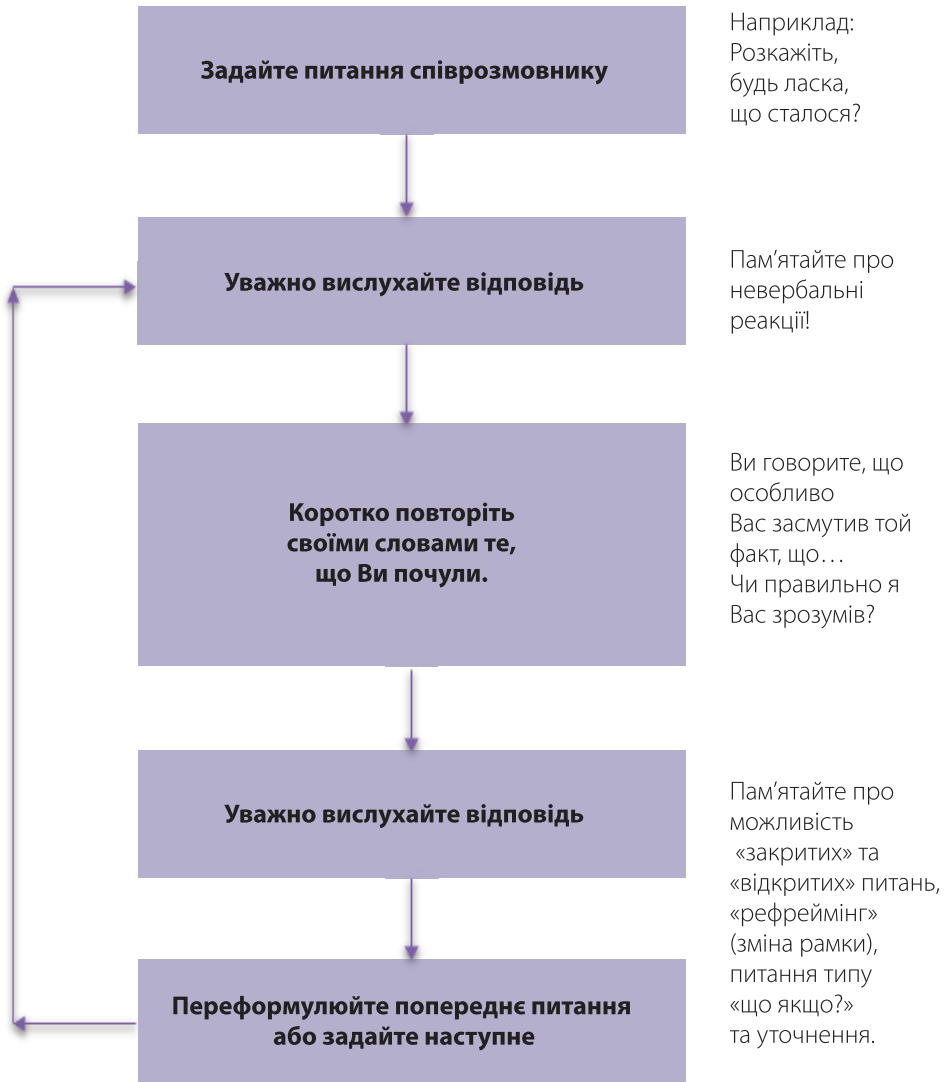
### ВАЖЛИВО ПАМ'ЯТАТИ:

- ФАКТ – це СПОСТЕРЕЖЕННЯ, БЕЗ ОЦІНКИ ЧИ ОСУДУ;
- ЕМОЦІЇ – ЦЕ ПОЧУТТЯ, а не МІРКУВАННЯ;
- ПОТРЕБИ ≠ ДІЇ;
- ЗАПИТ ≠ ВИМОГА чи УЛЬТИМАТУМ  
завдяки роботі у підході «співпраці» та через пошук «зони спільності» (схеми нижче) спрямований на те, щоб знайти спільне і взаємоприйнятне – знижує спротив.

13. За матеріалами Центру ненасильницького вирішення конфліктів, CNVC.org, Маршал Розенберг, «Мова життя»

## ВМІННЯ СТАВИТИ ПРАВИЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

### ТЕХНІКА РОБОТИ З ПИТАННЯМИ «КІЛЬЦЕ»<sup>14</sup>



14. Використані схеми, матеріали та підходи Інституту Миру і Порозуміння, [www.ipcg.org.ua](http://www.ipcg.org.ua)

## ■ НАВИЩО МИ СТАВИМО ПИТАННЯ?

- Для збору інформації
- Для з'ясування потреб партнера
- Для з'ясування ставлення до предмету розмови
- Щоб допомогти партнеру розвивати його ідеї

## ■ ДОДАТКОВІ ФУНКЦІЇ ПИТАНЬ ЗАЛЕЖНО ВІД ТИПУ ЗАПИТАННЯ:

### **Відкриті питання**

- Початок діалогу
- Якомога більше отримати інформації
- Не перекривати вільний потік інформації

### **Закриті питання**

- Перевірити отриману інформацію
- Уточнити деталі
- Для підтвердження розуміння фактів
- Для підтвердження згоди чи домовленості
- Для прийняття рішення лише при двох альтернативах
- Отримання однозначних відповідей

### **Гіпотетичні питання**

- Відкриття власного сприйняття сторони
- Для полегшення розуміння позиції, потреб іншої сторони

## ■ ТИПИ ЗАПИТАНЬ: приклади

### **Відкриті** (хто, що, чому, коли, де...)

- Чому Ви вирішили обрати цей напрямок роботи?
- Хто ще зацікавлений у цьому проєкті?
- Розкажіть, як Ви до цього ставитесь ...

### **Закриті / підтверджуючі** (так/ні, однозначна відповідь)

- Ви отримали грант в цьому конкурсі?
- На скільки місяців розрахований Ваш проєкт?

### **Гіпотетичні** ( що, якщо б ...)

- Якби Ви були в такій ситуації, то що відчували б?

### **Альтернативні** (або)

- Ви надаєте перевагу чаю чи каві?

### **Візуалізуючі** (Уявіть собі ...)

- Уявіть собі Вашу громаду через 10 років. Якою Ви її бачите?

## НЕЙТРАЛЬНІСТЬ ТА НЕУПЕРЕДЖЕНІСТЬ

У діалозі, як на етапі підготовки, так і під час проведення, незалежно від функціональної ролі організатор, мультиплікатор чи фасилітатор будуть мати виклик – зберегти нейтральність, неупередженість й безсторонність та водночас виявляти багатосторонність до учасників.

Аби опанувати такі навички, будь-хто, хто працюватиме з учасниками, має розуміти механізм формування упереджень та стереотипів, зокрема і своїх власних. Так, пропонуємо концепцію «драбина формування упереджень», за якою еволюційно людина з усіх доступних даних вибирає ті, на які є пріоритет реагувати з огляду на потребу в безпеці. Інше залишається поза увагою. Лише з часткових даних надалі ми робимо умовиводи та висновки, на яких ґрунтуються дії.

Якщо не відслідковувати цей ланцюжок, то ми легко стаємо заручниками свого вибіркового сприйняття та ставимось до інших упереджено.

**Для того, щоб потренуватись у вмінні переповідати нейтрально конфліктну ситуацію, потренуйте розповісти про власний конфлікт від 3-ї особи так, аби співрозмовник не здогадався, хто ви в цьому конфлікті.**

### ДРАБИНА ФОРМУВАННЯ УПЕРЕДЖЕНЬ





## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ТА РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

### Громадська участь, деліберация і публічна політика

1. Кодекс кращих практик участі громадськості у процесі прийняття рішень / Конференція міжнародних неурядових організацій Ради Європи. 2009. 19 с. URL: <https://bit.ly/39aeS9G>
2. Керівні принципи щодо громадської участі у процесі прийняття політичних рішень / Комітет міністрів Ради Європи. 2017. 12 с. URL: <https://bit.ly/2LUO7gR>
3. Code of Good Practice for Civil Participation in the Decision-Making Process. Revised / Conference of INGOs of the Council of Europe. 2019. 19 pp. URL: <https://bit.ly/397NWaC>
4. Deliberation. Getting Policy-Making Out From Behind Closed Doors / The Open Government Partnership Practice Group on Dialogue and Deliberation. 2019. 25 pp. URL: <https://bit.ly/2LZITRY>
5. Forester J., Kahane D. The Micropolitics of Deliberation: Beyond Argumentation to Recognition and Justice // Deliberative Democracy in Practice / Ed. by D. Kahane. Vancouver: UBC Press, 2010. P. 209–231. URL: <http://bit.ly/3iEDtqE>
6. Best Practices for Government Agencies: Guidelines for Using Collaborative Agreement-Seeking Processes / SPIDR Environment/Public Disputes Sector Critical Issues Committee. 1997. 27 pp. URL: <https://bit.ly/361Cb3S>
7. Collaborative Approaches: A Handbook for Public Policy Decision-Making and Conflict Resolution / Oregon Dispute Resolution Commission. 2000. 56 pp. URL: <https://bit.ly/3iOgd9L>
8. Public Participation Pillars. Internationally Recognized Principles for Making Better Decisions Together / International Association for Public Participation. URL: <https://bit.ly/3657H0m>
9. Inclusion of Women and Effective Peace Processes: A Toolkit / Organization for Security and Co-operation in Europe. 2019. 73 pp. URL: <https://bit.ly/3p9ZNe2>

## Діалог

1. Як, коли, де працює діалог?: практичний посібник / К. Гусєва, Д. Проценко; Координатор проектів ОБСЄ в Україні. Київ, 2019. 52 с. URL: <https://bit.ly/3o90ItU>
2. Пояснювальна записка до Методичних рекомендацій щодо оцінки ризиків виникнення конфліктів у громадах, що зазнали негативного впливу внаслідок збройного конфлікту / В. Вороніна, О. Копіна, С. Петрова; Координатор проектів ОБСЄ в Україні, Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України. Київ, 2020. 44 с. URL: <https://bit.ly/360VDgP>
3. Стандарти діалогу: визначення і принципи. Версія станом на 06.11.2018 / Інститут миру і порозуміння; Координатор проектів ОБСЄ в Україні. Київ, 2018. 12 с. URL: <https://bit.ly/3640sGa>
4. Інструменти діалогу у виробленні ефективних рішень на рівні громади: матеріали учасників тренінгу / А. Горова, М. Єлігулашвілі, О. Копіна; Координатор проектів ОБСЄ в Україні. Київ, 2019. 42 с. URL: <https://bit.ly/365pPHJ>
5. Розуміючи діалог: аналітичний звіт за результатами опитування учасників діалогів в Україні / Центр дослідження медіації та діалогу НАУКМА; Ініціатива за Мирні Зміни; Посольство Великої Британії в Україні. Київ, 2018. 28 с. URL: <https://bit.ly/39Zr3W6>
6. Амбрейт М. С. Гуманістична медіація: трансформативний шлях миротворення / Переклад ГО «Інститут миру і порозуміння». 1997. 11 с. URL: <https://bit.ly/2Y4HwTr>
7. Крымский диалог: Итоговый отчет / Украинский центр согласия. 2002. 44 с. URL: <http://bit.ly/3c3G1Nu>
8. Participatory Dialogue: Towards a Stable, Safe, and Just Society for All / The Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat. 2007. 168 pp. URL: <https://bit.ly/2LZCoxr>
9. Search for Common Ground. Community Dialogue Design Manual / Middle East & North Africa Common Ground Institute. 102 pp. URL: <https://bit.ly/399JCI2>
10. The Consensus Building Handbook: A Comprehensive Guide to Reaching Agreement. Lawrence E. Susskind, Sarah McKearnen, Jennifer Thomas-Lamar. SAGE, 1999. 1147 pp. URL: <http://bit.ly/3sPEi4f>
11. Hal Saunders A Public Peace Process: Sustained Dialogue to Transform Racial and Ethnic Conflicts. New York: St. Martin's Press, 1999. 356 p. URL: <http://bit.ly/3qOp91z>

## Публічні консультації

1. Порядок проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики: постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики». URL: <http://bit.ly/2Y4EfUe>
2. Публічні консультації: крок за кроком: посібник для державних службовців / OpenNorth; Національний демократичний інститут. Київ, 2020. 77 с. URL: <https://bit.ly/3ohxjxT>
3. Формати проведення публічних консультацій: рекомендації, підготовлені Департаментом інформації та комунікацій з громадськістю Секретаріату Кабінету Міністрів України. Київ, 2019. 30 с. URL: <https://bit.ly/39UbpLL>
4. Огляд деяких форматів публічних консультацій / Департамент інформації та комунікацій з громадськістю Секретаріату Кабінету Міністрів України; Координатор проектів ОБСЄ в Україні. Київ, 2018. 12 с. URL: <https://bit.ly/3iGXg8D>

## Фасилітація, модерація, медіація: практичні поради та компетентності

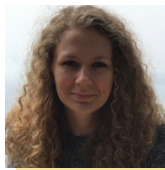
1. Партиципативні процеси: планування, фасилітація і модерація заходів: Рекомендації для використання / І. Брунова-Калісецька, Л. Донос, В. Каневська та ін.; Німецьке товариство міжнародного співробітництва (GIZ GmbH). Київ, 2019. 91 с. URL: <https://bit.ly/3iDoRYz>
2. Фасилітування роботи у малих групах: практичний посібник для тренерів / Національна школа суддів України. Київ: ФОП «Демчинський О. В.», 2017. 32 с. URL: <https://bit.ly/3qGLiPe>
3. Активні громадяни: посібник фасилітатора / Британська рада. Київ, 2015. 184 с. URL: <https://bit.ly/3sOl1QV>
4. Коваль Р. Развитие навыков и способностей, личность ведущего диалога / ГО «Институт миру і порозуміння». 2017. 4 с. URL: <https://bit.ly/2LNGNnm>
5. Ємельяненко Л.М. Конфліктологія: навч. посіб. / Л.М. Ємельяненко, В.М. Петюх, Л.В. Торгова, А.М. Гриненко. - К.: КНЕУ, 2003.
6. Competencies for Mediators of Complex Public Disputes: An Overview Developed by the Environmental/Public Disputes Sector / Society of Professionals in Dispute Resolution. 1992. 19 pp. URL: <https://bit.ly/360XxOv>
7. Report on Competencies in Conflict Management Systems Design / SPIDR's Committee on Credentials, Competencies and Qualifications. 12 pp. URL: <https://bit.ly/2MdOrc4>
8. Jick N. D. Managing Change: Cases and Concepts; Richard D. Irwin, INC., 1993.

## КОМАНДА, ЯКА ПРАЦЮВАЛА НАД АЛГОРИТМОМ ТА ПОСІБНИКОМ

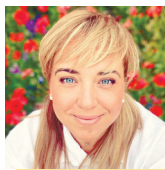


**Діана Проценко**  
розробка алгоритму та посібника, загальна редакція

- Правник, ст. викладачка ФПвН НаУКМА
- Медіаторка (з 2007 р., CEDR, UK).Тренерка та авторка тренінгів з консенсуальних практик вирішення спорів (з 2009 р.)
- Співавторка законопроектів про медіацію, авторка публікацій з теми медіації та діалогів
- Співзасновниця та з 2015 р. Президент Національної асоціації медіаторів України
- Експертка проектів ОБСЄ у сфері діалогів



**Ганна Єлісеєва**  
загальне керівництво проектом від Координатора проектів ОБСЄ в Україні

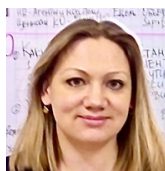


**Ганна Святненко**  
дизайн, оформлення, верстка посібника та алгоритму



**Наталія Гаращенко**  
консультування з питань громадської участі та управління змінами

- Кандидатка економічних наук. Викладачка КНЕУ імені Вадима Гетьмана
- Співзасновниця та президент ГО «Клуб економістів» з 2010 року, методологиня аналітичних проектів у сфері аналізу політик
- Бізнес-тренерка та консультантка з питань стратегічного управління компаніями (з 1999 року). Тренерка з управління змінами для публічних службовців (2020 р.)
- Експертка-членкиня РГЗ УС ПГС «Україна-ЄС» (з 2016 р.)



**Тетяна Андрійчук**  
консультування з питань публічних консультацій, взаємодії з громадськістю

- Кандидатка політичних наук. Викладачка Києво-Могилянської школи врядування
- Заступниця завідувачої відділом сприяння розвитку громадянського суспільства та взаємодії з громадськістю Департаменту інформації та взаємодії з громадськістю Секретаріату Кабінету Міністрів України
- Експертка з питань комунікацій органів влади з громадськістю, тренерка з публічних консультацій



**Альона Копіна**  
соціологічне дослідження потреб публічних службовців у діалозі та ефективній комунікації

- Соціологиня, медіаторка, фасилітаторка діалогів, тренерка з фасилітації діалогів
- Засновниця громадської ініціативи «Лабораторія мирних рішень»
- Співавторка онлайн курсу ОБСЄ «Як ефективно спланувати та провести діалог» (платформа Prometheus)
- Експертка проектів ОБСЄ у сфері діалогів



**Тетяна Калениченко**  
соціологічне дослідження потреб публічних службовців у діалозі та ефективній комунікації

- Соціолог релігії, викладачка НПУ ім. М.П. Драгоманова.
- Фасилітаторка діалогів та тренерка з трансформації конфлікту.
- Координаторка ініціативи «Діалог у дії» (з 2016-го року). Радниця з питань миробудування міжнародної організації «Ініціатива за мирні зміни» (Peaceful change initiative).

УДК 352/354.07:316.4/.6](072)

Д44

ISBN 978-617-7627-04-2

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

Цю публікацію розроблено та видано Координатором проектів ОБСЄ в Україні у співпраці з Офісом реформ Кабінету Міністрів України в рамках реалізації проекту «Сприяння діалогу щодо реформ в Україні» в 2020 році.

вул. Стрілецька, 16  
Київ, 01030, Україна  
[www.osce.org/ukraine](http://www.osce.org/ukraine)  
© ОБСЄ 2020

Матеріали посібника базуються на практичному досвіді авторів, містять узагальнення набутого в Україні досвіду, що є результатом, як власних пошуків, так і адаптації кращих міжнародних практик.

Думки авторів, висловлені в цій публікації, не обов'язково відображають офіційну позицію Координатора проектів ОБСЄ в Україні.

Всі права захищені. Зміст цієї публікації може безкоштовно копіюватися та використовуватися для освітніх і інших некомерційних цілей за умови посилання на джерело інформації.

