

# Побудова діалогу між місцевою владою і громадою у воєнний та повоєнний час

**Юлія Свеженцева,  
старша спеціалістка з питань залучення громадськості, к.соціол.н, доцентка  
ВБО «Інститут місцевого розвитку»**

**21 березня 2024 р.**

# Освітня кампанія для органів місцевого самоврядування з партисипації

## Модуль 3. Комунікаційні аспекти участі/залучення громадян різних категорій у вирішення питань місцевого розвитку

**Тема 3.1. Побудова діалогу між місцевою владою і громадою у воєнний та повоєнний час**

**Тема 3.2. Конструктивна критика як складова діалогу між владою та громадськістю**

## План:

- Потреби та конфлікти між місцевою владою і громадою у воєнний та повоєнний час.
- Діалоговий підхід як дієвий інструмент залучення та посилення згуртованості громадян.
- Мета і принципи діалогу. Основні ознаки діалогу.
- Імітація та фальсифікація діалогу із громадськістю.
- Ролі в діалозі. Фасилітація і модерація діалогу.
- Процес становлення культури діалогу.
- Діалогічні заходи у громаді. Процес підготовки та проведення
- Домашнє завдання.

# Виклики воєнного та повоєнного часу для наших громад

**Українські громади** зіткнулися одночасно з викликами руйнувань, переселень, втрати рідних і близьких, порушених контактів між людьми.

Практично кожна громада прийняла велику кількість переселенців та докладає зусиль для їх адаптації. У результаті цих перетворень у громаді з'явилися нові люди, нові стилі поведінки, нові цінності та потреби.

Для багатьох людей нові громади стануть місцем, де вони будуть жити у повоєнний час. Через це зросте навантаження на ринок праці, соціальну сферу, заклади освіти та медицини приймаючої громади.

# Виклики воєнного та повоєнного часу для наших громад

**Відповідно перед громадами постане низка питань:**

- ✓ Як залучити більшість мешканців до партисипативного врядування у громаді?
- ✓ Як сприяти реалізації потенціалу та створенню умов, щоб люди мали змогу зробити значущий внесок у розвиток громади?
- ✓ Як спонукати громадян впливати на ухвалення відповідальних рішень місцевою владою?
- ✓ Як справлятися з поточними викликами громад, підсилюючи зв'язки між усіма жителями і жительками?

Відповідь на виклики - впровадження діалогових практик.

## Діалог з громадою як складова перемоги

Необхідність діалогу та залучення громадян до прийняття рішень не тільки не втратили актуальності, але певною мірою стає наріжною складовою перемоги України, адже дає можливість:

- Забезпечувати здатність чути один одного у «напруженому» суспільстві;
- Посилювати успіхи процесу децентралізації;
- Підтримувати активність громадян, зокрема у волонтерському русі;
- Здійснювати відновлення громад відповідно до потреб та очікувань мешканців;
- Відповідати на виклики, пов'язані з інтеграцією ВПО, поверненням українських біженців із-за кордону, роботою з ветеранами та з жителями деокупованих територій тощо.

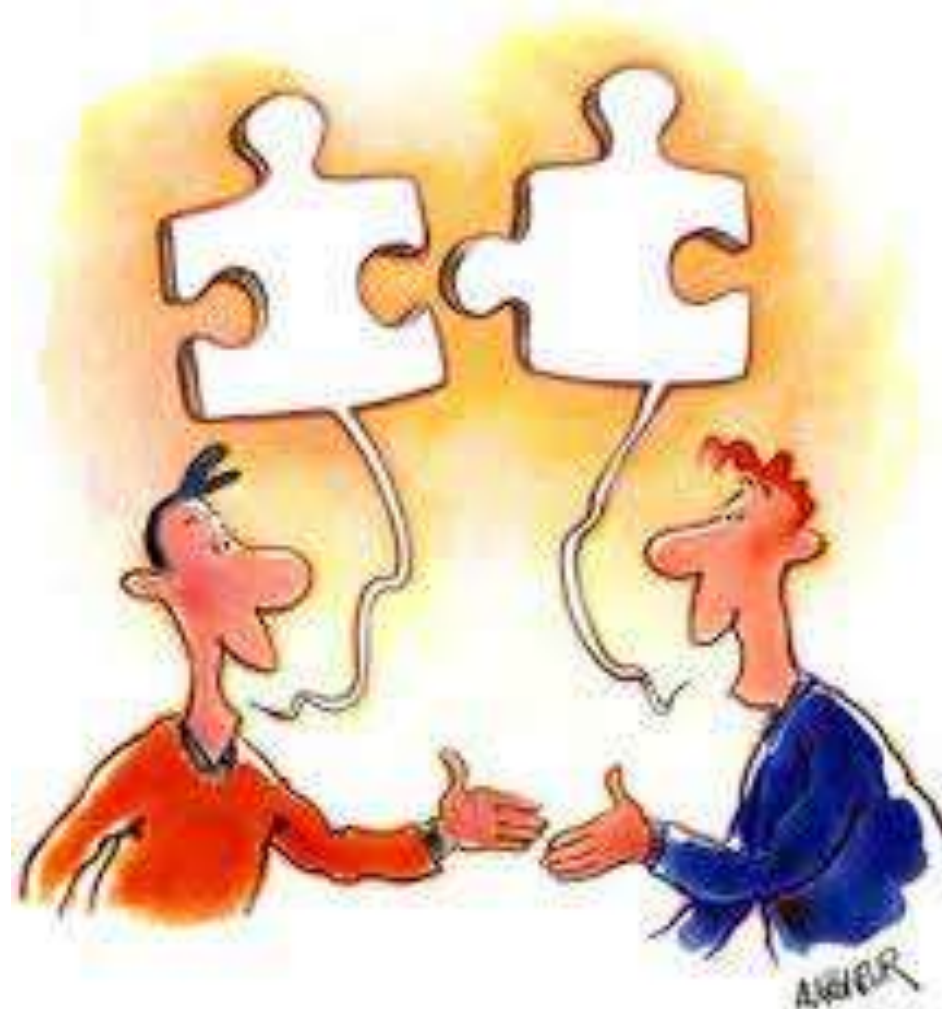
## Що таке діалог

**Діалог – процес, орієнтований на розуміння та прийняття.**

Діалог проводиться заради усвідомлення відмінностей в поглядах та сприйнятті учасників процесу.

Діалог надає можливість сформуванню спільного розуміння ситуації, що поділяється усіма.

Результатом діалогу є прийняття учасниками досвіду одне одного.



# Діалоговий підхід як дієвий інструмент залучення та посилення згуртованості громадян

**Діалог є важливим інструментом спілкування та побудови розуміння між людьми, а також способом розв'язання конфліктів та досягнення порозуміння.**

Слово «діалог» походить від грецького слова «διάλογος» (diálogos), що складається з двох частин: «διά» (diá), що означає «через» або «про», та «λόγος» (lógos), що перекладається як «слово» або «мовлення». Таким чином, буквально «діалог» можна перекласти як «мовлення про» або «через слово». Значення слова «діалог» визначається як комунікація, обмін думками та інформацією між двома або більше особами або сторонами.

**Діалоговий підхід** – це підхід або метод, який базується на засадах діалогу і сприяє активному обміну інформацією, думками, поглядами та переживаннями між учасниками комунікації.

Діалог рекомендується застосовувати представникам ОМС у роботі під час проведення зборів, консультацій та громадських слухань, всюди, де збираються люди і де потрібно зрозуміти одне одного.



## Діалог (Коло) як метод прийняття рішень

Діалог - це не просто розмова людей, а підготовлений багатосторонній процес, простір, в якому люди чують одне одного і відкрито говорять про те, що є важливим для них. Діалог допомагає знайти сенси і побудувати довірливі стосунки.

***«Діалог – це розмова з внутрішнім, а не зовнішнім. Це спосіб взяти енергію наших відмінностей і направити її на те, що ніколи раніше не було створене».***

Вільям Айзекс, директор проекту «Діалог» у школі управління ім. А. Слоуна Массачусетського технологічного інституту.

***«Наскільки мені відомо, ще не знайдено жодної автохтонної культури, яка б не використовувала практику вирішення важливих питань за допомогою групових обговорень у Колі».***



## Традиції діалогу (Кола) в Україні

- В Україні існувало чимало досвіду, пов'язаного з проведенням Кіл.
- Відомо про звичаї скіфів, які передавали по колу Братин (зазвичай це була чаша зі слабоалкогольним напоєм, медовухою) від старшого до молодшого, висловлюючи по черзі побажання та подяки одне одному.
- Пізніше Кола стали поширеними на Січі, коли важливі зібрання козаків, а саме військові ради проходили саме у вигляді Кола.



Такі події засвідчені документальними джерелами, зокрема існують такі згадки:

*«Старшина, вийшовши на середину, ставала на площі в один ряд, один біля одного, за старшинством своїх чинів (...) Товариство ставало за курінними отаманами навколо церкви, починаючи правий фланг від кошового й закінчуючи лівий фланг біля військового осавула, утворюючи загалом величезне козацьке коло» (Д.Яворницький, "Історія запорозьких козаків").*

Особливістю проведення Кола серед козаків було те, що обговорення в ньому тривало доти, доки громада не знаходила консенсусу, прийнятного для усіх її членів.

# Діалоговий підхід як дієвий інструмент залучення та посилення згуртованості громадян

- Підвищуються рівні довіри і співпраці.
- Підвищується ефективність ухвалення рішень та досягаються спільні цілі.
- Посилюється громадська участь.
- Збільшується соціальна відповідальність.
- Знижується рівень конфліктності.
- Посилюється здатність вирішувати проблеми громади.
- Розвивається культура взаєморозуміння та сусідства.
- Посилюється потенціал членів громади.

# Потреби та конфлікти між місцевою владою і громадою у воєнний та повоєнний час

**Через бойові дії та масові переселення в Україні рівень конфліктності у суспільстві зріс. Це суттєво зачіпає права і потреби наших громадян, що відчують реальну загрозу для свого життя та майбутнього.**

Постійний страх і невизначеність наростають через загрозу смерті і втрати житла, незалежно від території, що створює додаткові напруги у громадах. **Українці, стикаючись зі втратами й небезпекою, можуть відчувати злість та розчарування владою, переселенцями, одне одним.**

Це викликає негативні емоції, може **спровокувати міжгрупові конфлікти** та поглибити розколи в суспільстві.

# Ставлення до конфліктів у громаді

Життя і людини, і родини, і громади неможливе без конфліктів.

Світ без конфліктів – це відірвана від реальності утопія!

**Конфлікт** — (від лат. зіткнення, удар, боротьба) — ситуація, в якій кожна зі сторін, які комунікують, намагається зайняти позицію, що суперечить потребам та інтересам іншої сторони. Це може бути також відкрита чи прихована форма агресії, насильства, демонстрації сили.

Конфлікт – це сигнал, що в нашому житті потрібні зміни!

Деструктивні конфлікти виснажують і громадськість, і місцеве самоврядування.

Конфлікти - це шанс для розвитку та поліпшення взаємин, структури, організації і т.д.

Вирішення проблемних питань позитивно впливає і на сприйняття місцевої влади, і на імідж міста або села загалом.

Треба використовувати позитивний потенціал конфлікту, енергію, що народжується у зіткненні, як ресурс для розвитку, для переходу на новий рівень взаємодії, змін у розумінні та усвідомленні.

# Розуміння конфлікту

Розуміння конфлікту допомагає краще зрозуміти потреби громадян і краще будувати з ними взаємодію.

У конфлікті ми спостерігаємо лише зовнішній прояв справжніх бажань людей – їх позиції.

**Позиції** – це те, що люди говорять, чого вони хочуть. Це проявляється у вимогах, твердженнях або пропозиціях, які вони висловлюють.

На перший погляд, позиції можуть здаватися непримиренними, але за ними завжди ховаються конкретні інтереси та потреби.

**Інтереси** – це причини, через які люди говорять те, що вони говорять, чого хочуть.

Інтереси завжди стоять за певними позиціями і показують, які мотиви керують учасниками конфлікту.

Зазвичай, інтереси приховані. Щоб зрозуміти інтереси, слід активно слухати, ставити запитання та проявляти розуміння.

Як це – активно слухати?

# Активне слухання

**Активне слухання** передбачає:

- зацікавлене ставлення до співрозмовника;
- уточнювальні запитання;
- парафраз типу: «Чи правильно я зрозумів, що...?» (зі знаком запитання в кінці фрази);
- одержання відповіді на своє запитання (це може бути: «Так», «Ні, неправильно», «Не зовсім. я маю на увазі...» тощо).

# Ознаки активного слухання

**Внутрішній стрижень** активного слухання: перемикання себе (своїх думок, почуттів, стану) на співрозмовника (на його думки, почуття, стан).

**Зовнішніми ознаками** активного слухання є:

- прояв зацікавленості, участі;
- готовність надати підтримку;
- прагнення повністю зрозуміти співрозмовника;
- ставлення до співрозмовника.



# Етапи активного слухання

- 1. Несловесна підтримка мовця:** контакт очей, «поза слухання», кивки, висловлення згоди: «Угу», «Так-так».
- 2. Парафраз (переказ думок мовця).** Парафраз працює, якщо в ньому підкреслюється, хто саме висловив цю думку): «Ви вважаєте, що...»,
- 3. Формулювання змісту висловлювання:** позбутися власних емоцій, оцінок і коротко викласти суть, як її зрозумів слухач.
- 4. Отримання згоди співрозмовника після інтерпретації його думки:** «Я правильно зрозумів?», «Це так?».
- 5. Демонстрація свого ставлення до почутого:** підкреслити, що це ваша думка з приводу почутого. Висловлювати ставлення лише до слів,
- 6. Висловлення власного судження по суті справи:** «Моя думка...», «Я вважаю...», «Я думаю...» тощо.

# Глибинні психологічні потреби

Потреби – це те, що:

- ховається за нашими почуттями і емоційними реакціями;
- нам важливо отримувати і чого ми чекаємо від співрозмовника.

Глибинні потреби є у всіх людей, і вони впливають на їхні дії та реакції.

До таких потреб можна віднести потребу у любові, приналежності, відчутті безпеки, контролю над життям та зв'язку з іншими.

Вони визначаються не лише матеріальними аспектами, а й емоційними, психологічними та соціальними чинниками.

Потрібні:

- навички усвідомлення потреб, своїх та співрозмовників, зокрема глибинних емоційних;
- вміння бачити, які з них не задоволені і викликають емоційний відгук.

## Метод ненасильницького спілкування (ННС)

- Головний принцип ННС: *за кожним словом та вчинком людини стоїть якась важлива для неї та актуальна в цей момент потреба.*
- Поведінка може виглядати агресивною, образливою тощо, а за цим може бути потреба в увазі, бути почутим і зрозумілим, у визнанні й будь-яка інша загальнолюдська потреба. Але виражається вона так, що нам зовсім не хочеться її задовольняти.
- Метод ННС зосереджує увагу на задоволенні справжніх потреб учасників спілкування і шукає шляхи їх задоволення.
- Є дуже практичним і робочим інструментом поліпшення комунікаційних навичок і встановлення більш здорових і довірчих відносин з оточуючими.



# Діалоговий підхід як урахування інтересів сторін

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

**Завданнями** діалогу можуть бути:

- вирішення конфлікту в громаді;
- прийняття рішення щодо спірних питань;
- розробка спільної стратегії розвитку;
- налагодження відносин усередині громади.

# Коли доречний діалог у громаді?

## Поява нових мешканців у громаді

- Приклади використання діалогу:
- Організації зустрічей та заходів, де нові мешканці можуть познайомитися з іншими, обмінятися інформацією про громаду та її ресурси.
- Виявлення потреб. Діалог допомагає з'ясувати, які потреби та очікування мають нові мешканці, та врахувати їх у процесі розвитку громади.
- Підтримки адаптації. Створення спеціальних програм та ініціатив для сприяння адаптації нових жителів, які б допомогли їм легше впоратися зі змінами в оточуючому середовищі.
- Пошуку способів активно включити «новачків» у роботу та процеси громади, щоб вони могли внести свій внесок у розвиток та покращення якості життя.

# Коли доречний діалог у громаді?

## Впровадження важливих змін у громаді

Діалоговий підхід може допомогти забезпечити участь всіх заінтересованих сторін та досягнення оптимальних рішень.

### Приклади використання діалогу:

- Організація «круглих столів» з представниками громади та органів місцевого самоврядування для обговорення реформ та їх впливу.
- Проведення опитувань та громадських консультацій для зібрання думок та пропозицій стосовно запланованих змін.
- Співпраця з місцевими громадськими організаціями, підприємствами та іншими стейкхолдерами для спільної розробки бачення змін чи планів їх впровадження.
- Пошук можливостей для компенсації негативного впливу змін.
- Забезпечення прозорості та роз'яснення інформації про зміни шляхом комунікаційних кампаній, що включають публікації, вебінари, інформаційні листівки тощо.

# Коли доречний діалог у громаді?

## Розробка стратегії громади:

При розробці стратегії для громади діалоговий підхід допомагає впроваджувати узгоджений та широко підтриманий план дій.

## Приклади використання діалогу:

- Форуми та зустрічі. Проведення громадських форумів із заінтересованими сторонами для обговорення важливих питань та формулювання спільних цілей.
- Створення принципів формування спеціальних груп, які займаються розробкою стратегії, щоб залучити експертів та представників громади.
- Збір та врахування думок та ініціатив молоді в процесі розробки стратегії, оскільки це впливатиме на їхнє майбутнє.
- Узгодження принципів партнерства з іншими організаціями та установами для спільної роботи над стратегією.

# Коли доречний діалог у громаді?

**Відбудова. Створення плану відбудови.**

Діалоговий підхід допомагає врахувати потреби та погляди всіх громадян і партнерів.

Приклади використання діалогу:

- Проведення публічних зустрічей для обговорення пріоритетів відновлення та залучення громади до прийняття рішень.
- Залучення для консультування експертів із різних сфер для оцінки пошкоджень та розробки плану відновлення.
- Розроблення ініціатив громадянами, спрямованих на відновлення та поліпшення життя.



# Коли доречний діалог у громаді?

## Згуртування громади

Згуртування громади є важливим аспектом під час реалізації громадських проєктів, розв'язання спільних проблем та досягнення спільних цілей. Здатність громади об'єднуватися та працювати разом сприяє створенню позитивних та стійких змін у громаді.

### Приклади використання діалогу для згуртування громади:

- Організація публічних зустрічей, громадських форумів, фестивалів та інших заходів для залучення мешканців до спільних обговорень та активностей.
- Створення просторів для відкритої комунікації між громадою та місцевими органами влади, що сприяє довірі та співпраці.
- Школи лідерства в громаді, що сприяють залученню активних мешканців до участі у спільних ініціативах.
- Створення інформаційних ресурсів та медіа для підтримки обміну інформацією та підвищення обізнаності громади про події та активності.
- Розробка та реалізація спільних громадських проєктів, які об'єднують громаду навколо спільної мети та сприяють зміцненню взаємин.
- Проведення консультацій з мешканцями щодо важливих рішень та проєктів, що дозволяє громаді брати участь у прийнятті рішень, які стосуються їхнього майбутнього.

# Діалог як глибинний процес обміну сенсами, що призводить до якісної зміни стосунків між людьми

## Глибинний процес

- Процес включає такі етапи: аналіз проблеми, планування діалогу, попередні зустрічі, проведення діалогу, домовленості про подальші діалогові зустрічі.
- «Глибинний» означає, що комунікація між учасниками виходить за межі поверхневого рівня обміну звинуваченнями, претензіями та аргументами, а стає спрямованою на висловлення індивідуальних або колективних переживань, болю, їх причин і передумов.

## Обмін сенсами

- Треба уважно вловлювати справжній зміст повідомлення, та розпізнавати його у повідомленні, яке чуємо.
- Важливо розуміти те, що сказано «між рядками», та перевіряти своє розуміння через «повернення сказаного» тому, хто говорив.

## Зміна стосунків

- В процесі діалогу з'являються та формуються відсутні раніше розуміння, повага, підтримка, відповідальність та довіра між учасниками.

# Ключові принципи діалогу як участі громадськості

Ефективність діалогового підходу залежить від того, які принципи ми використовуємо для встановлення якісної взаємодії між нашими співрозмовниками та учасниками зустрічей.

Які принципи допоможуть забезпечити якісний процес взаємодії між учасниками наших зустрічей, нарад та консультацій?

- Цінність багатоманітності думок
- Чути «іншого»
- Рівна можливість висловитись
- Говорити «від себе» (з власного досвіду, бачення), від першої особи
- Запобігання шкоді та загостренню
- Добровільність та самовизначення учасників
- Інклюзивність
- Баланс сил
- Керована комунікація
- Безсторонність ведучого діалогів
- Конфіденційність та безпека

## Можливості діалогу

У діалозі учасники доходять розуміння, що їхні переконання стосовно певного питання значною мірою були сформовані їхнім життєвим досвідом та іншими чинниками (вік, релігійна, етнічна, класова, статева або гендерна приналежність чи місце проживання).

Вони можуть бути змінені внаслідок уважного слухання, спілкування та спільної роботи з іншою стороною.



## Тестування щодо вміння слухати

На наступному слайді перед Вами — 16 запитань, на кожне з яких Ви повинні відповісти ствердженням «так» або «ні». Слід пам'ятати про те, що немає «правильних» або «неправильних» відповідей, оскільки всі люди різні і кожен висловлює власну думку.

Головне: відповідати бажано відверто, не намагайтеся створити про себе гарне враження, відповіді повинні бути чесними, тому вільно та щиро висловлюйте свою думку. У цьому разі Ви зможете краще пізнати самих себе.

## Запитання до тесту

№	Запитання	Так	Ні	№	Запитання	Так	Ні
1	Чи чекаєте Ви терпляче коли інший припинить говорити і надасть Вам можливість висловитися?			9	Чи займаєте Ви негативну позицію щодо того, хто до Вас звертається?		
2	Чи поспішаєте Ви прийняти рішення до того, як зрозумієте суть проблеми?			10	Чи завжди Ви слухаєте партнера?		
3	Чи слухаєте Ви лише те, що Вам подобається?			11	Чи ставите Ви себе на місце співрозмовника, щоб зрозуміти, що змусило його говорити саме так?		
4	Чи заважають Вам слухати Ваші емоції?			12	Чи враховуєте Ви те, що Ви можете говорити про різне?		
5	Чи відволікаєтеся Ви при викладенні думок співрозмовником?			13	Чи враховуєте Ви те, що у Вас та Вашого співрозмовника може бути різне розуміння значення використаних слів?		
6	Чи запам'ятовуєте Ви замість суттєвих несуттєві моменти висловлення Вашого співрозмовника?			14	Чи намагаєтеся Ви з'ясувати причину суперечки?		
7	Чи заважають Вам слухати упередження?			15	Чи уникаєте Ви погляду партнера?		
8	Чи припиняєте Ви слухати, якщо не розумієте його думку?			16	Чи виникає у Вас непереборне бажання перервати партнера і вставити своє (замість нього, проти нього)?		

## Інтерпретація результатів:

**6 балів і нижче** свідчать про **низький ступінь** вміння слухати інших, про спрямованість під час спілкування на себе (задоволення своїх домагань незалежно від інтересів партнера по спілкуванню). Знижена чутливість щодо оцінювання поточної ситуації: коли — мовчати та слухати, а коли — говорити. Необхідно формувати навички ефективного слухання;

**від 7 до 10 балів** — **середній ступінь** вміння слухати інших. Це вміння швидше виявляється ситуативно й залежить від особистісної значущості (зацікавленості в отриманні) інформації, яка Вам надходить від співрозмовника. Виникає потреба в удосконаленні навичок і прийомів активного слухання;

**10 балів і вище** свідчать про **виражене вміння слухати** інших незалежно від особистісної значущості інформації, яку отримуєте від співрозмовника. Така людина є ефективним працівником (якщо її діяльність ґрунтується здебільшого на спілкуванні з людьми).

## Основні ознаки діалогу в групі

1. **Неформальний характер.** Він вільний і природний.
2. **Послідовний та керований ведучим процес.** Діалоговий процес має чітку рамкову структуру та керується фасилітатором.
3. **Гнучкість.** Хоча діалоговий підхід має важливу послідовність етапів, завжди можна повернутися до попередніх.
4. **Перетворюючий.** Він дозволяє учасникам переглядати свої думки та приймати нові погляди.
5. **Орієнтований на розуміння й прийняття.** Діалоговий процес спрямований на взаєморозуміння та прийняття інших думок та позицій.



## Основні ознаки діалогу

- У ході діалогу учасники усвідомлюють розбіжності у поглядах та сприйнятті один одного.
- Дослуховуючись до інших, учасники розуміють, як впливає досвід кожного на їхні переконання.
- Вони мають можливість поділитись власним баченням ситуації. Цей процес дозволяє сформуванати спільний погляд на ситуацію, що об'єднує всіх учасників.
- Результатом діалогового процесу є взаємне прийняття досвіду один одного з боку учасників.

# Імітація та фальсифікація діалогу із громадськістю

- Що таке імітація діалогу з громадськістю? Наведіть приклади.
- Що таке фальсифікація діалогу з громадськістю? Наведіть приклади.

# Імітація та фальсифікація діалогу із громадськістю

## Навідні питання:

- Яким буває діалог, коли занадто активна та вкрай байдужа громада?
- Чи завжди взаємодія з мешканцями відбувається на рівних позиціях?
- Як часто недостатня увага до потреб громадян спричиняє конфлікти?
- Як впливають на стосунки ухвалення рішень без урахування думки жителів (хоч і згідно з чинним законодавством)?

## Суперечка та діалог: чим відрізняються

СУПЕРЕЧКА	ДІАЛОГ
Мета – «виграти» суперечку, стверджуючи власні погляди та дискредитуючи погляди інших людей.	Мета – зрозуміти погляди, які відрізняються від власних, і подивитись на предмет обговорення під іншим кутом.
Люди слухають інших, щоб знайти помилки в їх аргументації.	Люди слухають одне одного, щоб зрозуміти як їхній особистий досвід сформував їхні переконання.
Люди критикують досвід інших як викривлений і такий, що не має цінності.	Люди приймають досвід інших як цінний та справжній.
Люди виглядають так, ніби вони докладають зусиль, щоб у жодному разі не змінити власні погляди щодо предмету обговорення.	Люди виглядають достатньо відкритими до змін власного розуміння предмету обговорення.

# Суперечка та діалог: чим відрізняються

СУПЕРЕЧКА	ДІАЛОГ
Люди говорять на основі припущень про позиції та мотивацію інших людей.	Люди ведуть розмову переважно про власне розуміння та діляться досвідом.
Люди протиставляють власні погляди одне одному і намагаються доводити, що їх співрозмовник не правий.	Люди працюють разом заради пошуку спільного розуміння.
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.

# Умови справжнього діалогу із громадськістю

**Перша та головна умова** – принципова рівність суб'єктів, які вступають у діалог.

**Друга основна умова** для діалогу – прийняття моделі «виграш – виграш», що передбачає націленість на досягнення не тільки власних цілей, заради яких ця сторона вступає в діалог, але й на розуміння та прийняття, нехай часткове, позицій та інтересів другої сторони.

**Третя умова діалогу** – наявність в обох сторін якогось спільного запасу знань про предмет обговорення, більш менш подібний тезаурус.

## Ролі в діалозі

**Публічна особа у громаді** (працівник ОМС чи громадський активіст) може проводити аналіз ситуації, визначаючи сторони, їхні позиції та інтереси.

Важливо спробувати зрозуміти різні сторони, фокусуючись на їхніх потребах, та використовувати вміння перефразування та обміну сенсами для побудови довіри та зв'язків.

Публічна особа також може бути організатором діалогу між сторонами, а ще допомагати втілювати угоди та слідкувати за їх дотриманням.

Також він може виступати як посередник і бути в ролі «третьої сторони» – бути нейтральним посередником між сторонами.

## Ролі в діалозі

Якщо організаторами та учасниками зустрічей у форматі діалогового підходу (діалогові зустрічі) є переважно службовці ОМС, то часто виникають питання:

Яка роль публічного службовця?

Де закінчуються його службові повноваження і починається роль фасилітатора чи організатора діалогу?

Тут важливо розуміти, що деякі ролі публічний службовець і службовиця може поєднувати, просуваючи культуру діалогу і проводячи діалогові заходи. Деякі – можуть поєднувати до певної міри, а деякі – не зможе.



# Роль організатора діалогу

**Організатор** має розуміти важливість діалогового підходу, джерела конфлікту та знати сторони.

Він взаємодіє із замовником, здатний провести переговори та зробити первинний аналіз конфлікту та зацікавлених сторін.

Організатор координує роботу фасилітаторів, комунікацію із замовниками та аналітиками.

Він також відповідає за технічне забезпечення діалогу, зокрема за приміщення та запрошення учасників.

Після проведення зустрічі організатор може продовжувати комунікацію між сторонами та супроводжувати їх у виконанні узгоджених рішень.

# Роль аналітика

**Аналітик** має збирати та систематизувати інформацію про сторони та встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між подіями.

Він оцінює ризики, прогнозує варіанти розвитку ситуації та оцінює перспективи діалогу.

Аналітик також моніторить стан відносин з учасниками діалогу та динаміку змін.

Він співпрацює зі сторонами та оточенням конфлікту.

# Роль мультиплікатора

**Мультиплікатор** відповідає за інформаційний супровід діалогового заходу та поширення його результатів.

Він формує позитивний імідж та культуру діалогу у своєму середовищі або на своїй території, сприяє популяризації діалогу.

Мультиплікатор дбає про позитивне ставлення до діалогу, управляє очікуваннями учасників щодо діалогу та впровадженням його результатів.

Він співпрацює з місцевими інформаційними службами, журналістами та ЗМІ.

# Роль фасилітатора

**Фасилітатор** безпосередньо працює з процесом діалогу, розробляє його дизайн, організовує простір, планує перебіг та підготовку запитань для учасників.

Він слідкує за динамікою групи та взаємодією між учасниками, організовує роботу групи, не втручаючись у їхній змістовий діалог.

Результативність діалогу є відповідальністю його учасників.

Важливо зберігати баланс, нейтралітет та допомагати учасникам бути залученими та почутими.

Фасилітатор працює безпосередньо з учасниками діалогового заходу та використовує спеціальні комунікаційні інструменти, що сприяють взаєморозумінню.

Роль фасилітатора полягає у полегшенні **та підтримці комунікації**.

# Принципи фасилітатора діалогу (за Кей Ліндал у книзі «Вивчення мистецтва слухати»)

**Принцип 1:** Не робіть припущень, коли слухаєте.

*«Самопідтверджуюче припущення» - переконливе припущення про ворожу поведінку суперника, як наслідок - захист від його нападів засобами власної атаки. Це змушує партнера справді зайняти войовничу позицію. Таким чином, попереднє припущення і справді підтверджується, навіть, якщо воно не було достовірне.*

**Принцип 2:** Промовляйте від першої особи. Вмійте відповідати за власні слова.

**Принцип 3:** Мета діалогу - прийти до розуміння іншої людини, а не оцінити її – хороша вона, чи погана, має рацію, чи ні.

**Принцип 4:** Слухайте не заради того, щоб погодитись або повірити, а для того, щоб зрозуміти.

**Принцип 5:** Ставте уточнювальні запитання або такі, які допоможуть вам краще дослідити та глибше усвідомити почуте.

# Принципи фасилітатора діалогу (за Кей Ліндал у книзі «Вивчення мистецтва слухати»)

**Принцип 6:** Робіть паузи, залишайте час на роздуми.

**Принцип 7:** Говорити має хтось.

**Принцип 8:** Залишайтесь у діалозі навіть тоді, коли стає нелегко.

**Принцип 9:** Давайте знати про свої почуття.

**Принцип 10:** Дотримуйтесь конфіденційності.



Найважче залишатися нейтральним і відмовитися від своєї експертної позиції, якщо питання стосується сфери, де ви – фахівець.

Бути фасилітатором – це окремий навик, який з часом може бути цінним надбанням вашої громади.

# Фасилітація і модерація діалогу

**Фасилітація та модерація** – це два методи проведення зустрічей, які застосовуються для роботи з групами.

Модератор (лат. moderor — той, що стримує).

Фасилітатор (англ. facilitator, від лат. facilis «легкий, зручний»)

Обидва методи підходять як для невеликих, так і для великих груп, і мають спільну мету: досягти певного результату на зустрічі.

Ми часто стикаємося з тим, що ці поняття плутають та не розуміють різниці між ними.

Проте для застосування діалогового підходу це принципово, тому розглянемо їхні відмінності та особливості.

# Спільне і відмінне між фасилітацією та модерацією

- ❑ На практиці модерація включає жорстку структуру, де модератор керує зустріччю за певною схемою і контролює обговорення, але не завжди гарантує кінцевий результат.
- ❑ З іншого боку, фасилітація надає більшу свободу фасилітатору у виборі методів і форм роботи, зміни плану можуть вноситися під час зустрічі, щоб досягти бажаного результату. Модерація іноді стає методом фасилітації.
- Обидва процеси мають спільне: вони керуються особою, яка не має особистого інтересу в результатах, але відповідає за якісне проведення зустрічі.



# Спільне та відмінне між фасилітацією та модерацією

- ❑ Обидва процеси мають спільне: вони керуються особою, яка не має особистого інтересу в результатах, але відповідає за якість зустрічі.
- ❑ Обидва процеси ставлять перед собою мету залучити учасників до активної участі і спільного вирішення проблем.
- ❑ Обидва процеси користуються різними техніками та інструментами для збору даних, візуалізації питань, структурування інформації та досягнення конструктивного розв'язання дискусій.
- Модерація забезпечує обговорення питань, фіксування домовленостей і компромісів.
- Фасилітація забезпечує досягнення результату, який задовольняє всіх учасників зустрічі.

# Коли застосовувати фасилітацію, а коли модерацію

**Модерація** зазвичай використовується на нарадах або зустрічах, де обговорюються проблеми, які не викликають конфліктів, або приймаються рішення, які не потребують творчого підходу.

**Фасилітація** є незамінною у ситуаціях, коли потрібно генерувати інноваційні ідеї, формулювати цінності компанії, досягати консенсусу або виробляти складні рішення там, де зв'язки мають значення.

Під час зустрічей у діалоговому підході ми використовуємо фасилітацію, а модерація виступає як один з її інструментів.

# Процес становлення культури діалогу

- Культура діалогу у громаді відображається в якості спілкування, взаєморозумінні та поваги до думок і поглядів інших людей.
- Наявність культури діалогу сприяє зміцненню взаємин між людьми, розв'язанню конфліктів, обміну ідеями та досягненню спільних цілей.
- У розвитку культури діалогу у громаді важливу роль відіграють освіта, свобода слова, толерантність та відкритість до нових ідей.
- Цінними є ініціативи, спрямовані на підвищення культури діалогу, такі як тренінги з міжкультурного спілкування, спільні проєкти залучення громадськості до прийняття рішень та дискусій навколо важливих питань, публічні дискусії та форуми, толоки, інші заходи, де люди мають приводи та місця для комунікації.

# Способи розвитку культуру діалогу у громаді

## Створення сприятливого середовища:

- ✓ Церемонія привітання та посмішка;
- ✓ Застосування активного слухання;
- ✓ Постановка запитань;
- ✓ Заохочення висловлювання власних думок;
- ✓ Підтримка інших;
- ✓ Визнання і прийняття різноманітності;
- ✓ Працювання з емоціями.

# Способи розвитку культури діалогу у громаді

**Залучення всіх зацікавлених сторін за такими критеріями:**

- ✓ Представництво різних соціальних груп залежно від теми;
- ✓ Представлення різних думок та поглядів;
- ✓ Правильне балансування сил;
- ✓ Запрошення учасників, які мають відкрите ставлення до діалогу та є зацікавленими у спільному пошуку рішень;
- ✓ Готовність до несподіваних рішень;
- ✓ Врахування участі осіб, які мають значний вплив у громаді та можуть впливати на рішення і процеси в діалозі.

# Розвиток культури діалогу у громаді – це не просто!

Розвиток культури діалогу у громаді є процесом, що вимагає часу, зусиль та постійної уваги.

Важливо пам'ятати, що культура будується колективними зусиллями і має на меті поліпшення спільного життя та розвитку громади.

# Формати заходів для розвитку діалогової компетентності та культури діалогу

- **Тренінги із спілкування та діалогу.** Для вироблення навичок активного слухання, ефективного спілкування, розв'язання конфліктів та побудови конструктивного діалогу.
- **Форуми та обговорення:** Публічні форуми, обговорення та дискусії з різних сфер життя (тематичні зустрічі, відкриті дебати або панельні дискусії).
- **Рольові ігри та симуляції:** Це можуть бути ситуації, які моделюють реальні проблеми, де учасники змушені знайти спільне рішення.

# Формати заходів для розвитку діалогової компетентності та культури діалогу

- **Групові проєкти та співпраця.** Спонукайте громадян до спільної роботи (громадські ініціативи, волонтерські проєкти тощо).
- **Ініціативи з підтримки мирного співіснування:** Підтримуйте проєкти та ініціативи, спрямовані на мирне співіснування в громаді. Це можуть бути кампанії проти насильства, розбудова довіри між різними групами.

Ці заходи сприятимуть розвитку діалогових компетентностей та культури діалогу між громадянами, створюючи сприятливе середовище для конструктивного спілкування та співпраці.



# Робота з діалогом у громаді

## Важливі аспекти роботи з діалогом у громаді:

- створення сприятливого клімату для спілкування та обміну ідеями. Забезпечення відкритості, поваги до думок та впевненості в тому, що кожна думка має значення, робить можливим взаєморозуміння та врегулювання конфліктів на побутовому та громадському рівнях;
- фасилітація процесу обговорення. Професійні фасилітатори допомагають створити безпечний простір для відкритого обміну думками, сприяють позитивному спілкуванню та вирішенню суперечок.

## Робота з діалогом у громаді

- Усі аспекти роботи з діалогом у громаді сприяють забезпеченню збалансованого та гармонійного розвитку життя громади.
- Діалог стає важливим інструментом забезпечення партнерства та співпраці у громаді, сприяє створенню сприятливих умов для розвитку кожного із членів громади та спільноти в цілому.

## Крок 1. Дослідження громади

- Будь-яка ініціатива чи план починається з того, що ми знайомимося з середовищем, де плануємо впроваджувати зміни.
- Перед тим, як розпочинати будь-які зміни (інтервенції) в громаді, важливо дослідити контекст.
- Що саме варто дослідити?
- Хто є сторонами конфлікту: хто ці люди, що їх об'єднує, які важелі впливу у них є, який досвід взаємодії вони мали між собою до цього, у яких стосунках вони зараз.
- Які позиції сторони озвучують щодо існуючого конфлікту.
- Зазвичай позиції – це те, що лежить на поверхні і те що озвучується привселюдно, можливо, навіть у медіа.
- Знати позиції треба, а от довіряти їм не варто. Бо зазвичай позиції – це логічні безапеляційні твердження-маски, за якими ховаються під час конфлікту.

## Методи дослідження конфліктів

- **Висячі питання** – креативний метод опитування громадян та збору громадських думок у публічному місці (магазині, лікарні, сільраді, клубі, ярмарку), який передбачає, що учасники самостійно записують та вивішують на листочках відповіді на запропоноване наперед питання.
- **Дослідницька прогулянка** – інтерактивний метод дослідження простору, покликаний зібрати відгуки щодо доступності, зручності, раціональності та відповідності певного середовища потребам учасників.
- **Карта зв'язків** – метод дослідження громади через створення карти визначних місць, символів, зв'язків та особистостей певної громади. Цей метод допоможе подивитися на село, селище або невеличке містечко очима тих, хто там мешкає, та перевірити, наскільки їхнє бачення відрізняється від того, що собі уявляють представники ОМС.

## Крок 2. Визначення проблеми. Вибір теми

Як обрати саме ту тему, яка допоможе вирішити конфліктну ситуацію?

Варто враховувати наступні фактори:

- Співвідношення причини-наслідки.
- Баланс між власним досвідом та відкритістю до нового.
- Цінність спільного обговорення.
- Відповідність фасилітаційного досвіду.
- Ключове питання (його актуальність, важливість, різноманітність, інклюзивність, реалізованість)

## Крок 3. Вибір учасників/ць

- Усі сторони конфлікту мають бути включені у процес його трансформації.
- На перші етапи діалогу варто запрошувати поміркованих представників.
- Рівність усіх учасників діалогу в процесі обговорення.

## Крок 4. Підготовка заходу

- Місце проведення.
- Час.
- Транспорт.
- Розповсюдження інформації.
- Заходи безпеки.
- Матеріали та ресурси.

## Крок 5. Проведення діалогу

Етап	Алгоритм проведення діалогової зустрічі
Створення «рамки» зустрічі	Представитися, познайомитися, узгодити принципи спільної роботи, представити програму зустрічі, пояснити роль фасилітатора
Послідовний обмін баченням ситуації	Сторони по черзі представляють власне бачення конфліктної ситуації або висловлюються щодо питання, яке винесене на обговорення
Визначення спільних інтересів та застережень	Створення довірливої атмосфери, де всі сторони могли б озвучити не тільки свої позиції, а й інтереси і цінності. Якщо сторонам важко говорити напяму, то можна запропонувати розробити критерії для визначення «гарного» рішення
Пошук ідей для вирішення ситуації	Важливо дати можливість всім висловитися, зафіксувати всі запропоновані варіанти вирішення
Вибір рішення	Конкретизувати рішення, перевірити його реалістичність, визначити наступні кроки, перевірити розуміння про що домовилися
Підбиття підсумків і Завершення зустрічі	Важливо закріпити нові зв'язки та угоди, які було напрацьовано під час зустрічі

## Крок 6. Оцінка результатів діалогу

- Діалоговий процес може мати результат у вигляді рішення, а може не мати жодного рішення для певної ситуації за наявних умов.
- Результатом діалогу можна вважати не тільки рішення, а й зміну ставлень та взаємовідносин всередині громади.
- Після завершення діалогової зустрічі важливо здійснювати моніторинг виконання рішення або зміну ставлень та розбудову зв'язків.
- Якщо під час зустрічі вдалося дійти згоди та розробити план дій і чітко вказати, хто бере на себе який об'єм роботи, то варто ці домовленості час від часу перевіряти.



# Ключові етапи діалогового процесу. Розподіл зусиль

	Ключові етапи діалогового процесу	Розподіл зусиль	Цілі
1	<b>ПОПЕРЕДНЯ РОБОТА</b> Аналіз ситуації та учасників (стейкхолдерів). Вибір теми і формату зустрічі. Дизайн і практична підготовка. Проведення попередніх зустрічей зі сторонами. Запрошення учасників.	75%	Визначити ключові заінтересовані сторони та проблематику, врахувати різноманітність думок серед учасників, домовитися про правила та процедуру зустрічі.
2	<b>ФАСИЛІТАЦІЯ ЗУСТРІЧІ.</b> Створення «рамки» зустрічі: знайомство, принципи, програма, роль фасилітатора. Послідовний обмін баченням ситуації. Визначення спільних інтересів і застережень, які слід врахувати. Критерії для визначення «гарного рішення». Пошук ідей для вирішення ситуації (збір варіантів). Вибір рішення. Конкретизація, перевірка на реалістичність, визначення наступних кроків (Хто? Що? Коли? Де? Як? тощо).	20%	Забезпечити атмосферу довіри та поваги, сприяти активній участі усіх сторін, допомагати згуртувати групу та стимулювати обмін ідеями.
3	<b>ЗУСТРІЧ – ПІДСУМОК (ФОЛЛОУ-АП)</b> Моніторинг виконання рішення (плану дій), прояснення. Адаптація плану. Визначення необхідних наступних кроків.	5%	Оцінити реалізацію рішення, підтримувати комунікацію між сторонами, спрямовувати наступні кроки для досягнення поставлених цілей.



**Дякую за увагу!**