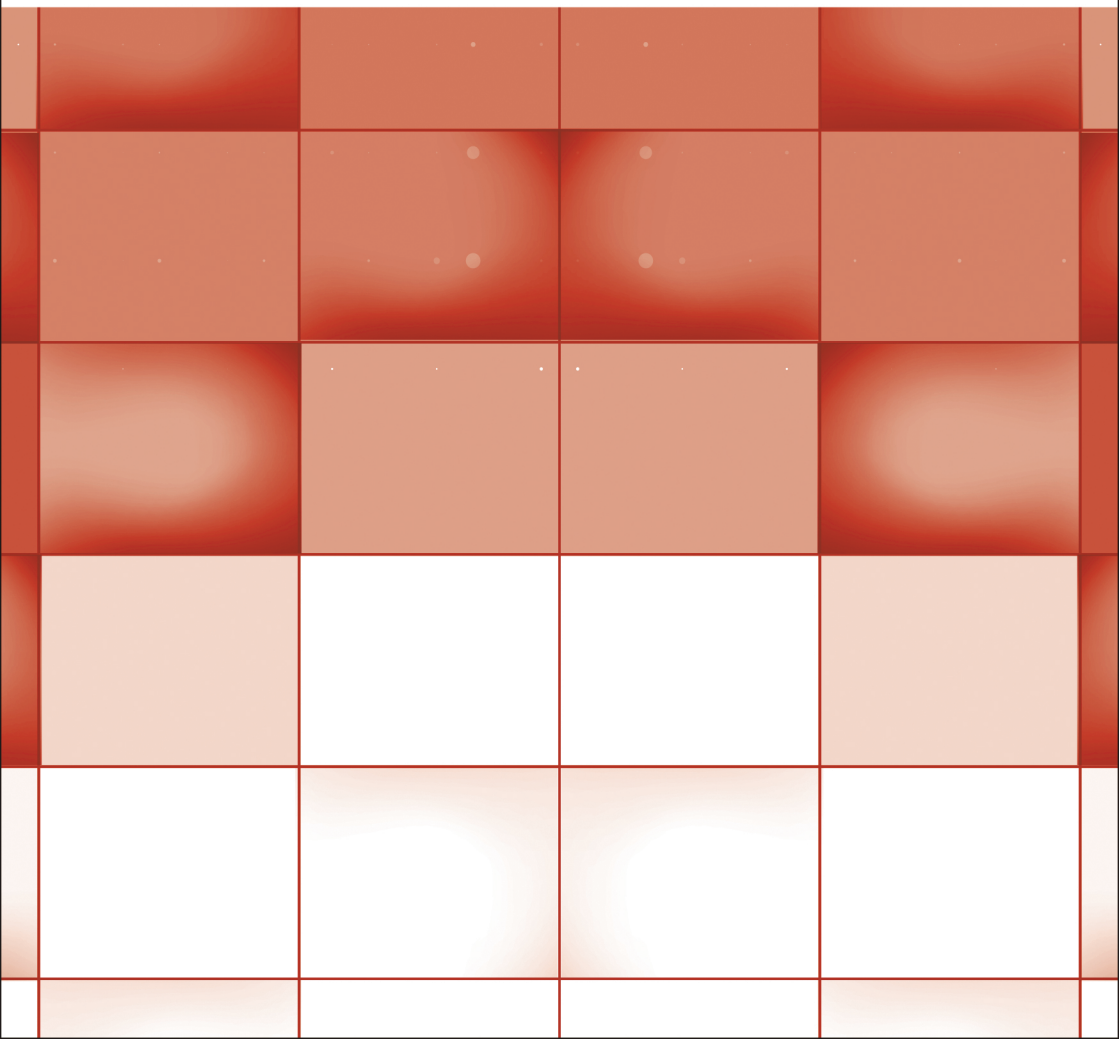


Пилинський Ярослав

**ДОРАДЧІ НАРАДИ – ЕФЕКТИВНИЙ МЕТОД
ДЕМОКРАТИЧНОЇ ОСВІТИ ДОРΟΣЛИХ ГРОМАДЯН
В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ**



Ярослав Пилинський

ДОРАДЧІ НАРАДИ – ЕФЕКТИВНИЙ МЕТОД
ДЕМОКРАТИЧНОЇ ОСВІТИ ДОРΟΣЛИХ ГРОМАДЯН
В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Київ - 2017

УДК

*Рекомендовано до друку рішенням вченої ради
Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України,
протокол № 10 від 25 вересня 2017 року.*

Рецензенти:

Авшенюк Н. М. – доктор педагогічних наук, старший науковий співробітник, завідувач відділу зарубіжних систем педагогічної освіти і освіти дорослих Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України;

Вовк М.П. – доктор педагогічних наук, старший науковий співробітник, головний науковий співробітник відділу змісту і технологій навчання дорослих Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України.

Пилинський Ярослав. **Дорадчі наради – ефективний метод демократичної освіти дорослих громадян в умовах децентралізації.** Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України. – Київ: ТОВ «Поліграф Експерт», 2017. – 40 с.

ISBN

В умовах децентралізації набуває актуальності навчання дорослого населення самостійно громадою здійснювати демократичні перетворення. Ця наукова праця пропонує методичні поради щодо організації громадських дорадчих нарад. Вона буде корисна усім, хто хоче творити демократію в Україні.

Усі права захищені. Передрук, копіювання, використання всього тексту або його фрагментів можливе тільки в некомерційних цілях, за умови посилання на джерело.

Видання здійснено за підтримки Центру громадянської освіти «Київське братство».

ISBN

© Пилинський Я. М., 2017
© ІПООД НАПНУ, 2017

ДОРАДЧІ НАРАДИ – ЕФЕКТИВНИЙ МЕТОД ДЕМОКРАТИЧНОЇ ОСВІТИ ДОРΟΣЛИХ ГРОМАДЯН В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Українське суспільство тривалий час виховувалося в умовах тоталітарного контролю. Це стосується насамперед тих, кому сьогодні вже давно за тридцять. Молоде покоління також отримало, можливо, не таку глибоку, проте відчутну ін'єкцію послуху від держави, оскільки переважна більшість його вчителів і вихователів ніколи не мали іншого досвіду, крім тоталітарного, і тому саме його відтворювали у своїй щоденній навчальній практиці. Отже, для більшості українців уявлення про державу, як про доброго чи злого батька або матір, глибоко закорінене ще радянською владою. Тому багатьом громадянам важко зрозуміти і усвідомити, що вони самі мають турбуватися про себе, об'єднуватися у громади, контролювати обрану ними владу, самі мають удосконалювати своє життя і нести відповідальність за власні помилки і прорахунки.

Після 26 років топтання на місці за відсутності реформ, руйнування місцевої і загальнодержавної інфраструктури, масового безробіття і виїзду закордон значної частини талановитих і працьовитих громадян, в Україні нарешті почалася реформа, яка вірогідно може стати початком справжнього повороту до демократії у повному розумінні суті цього поняття. В Україні почалася – **децентралізація**. Чи стане вона, як проголошують її натхненники, початком ери добробуту і процвітання українського народу, буде зрозуміло незабаром. Але як і всі інші суспільні зрушення, це, має один дуже важ-

ливий вимір – залучення якнайширших верств населення до вирішення власного майбутнього. Це залучення – не просто мовчазна згода людських мас тоталітарного суспільства, і готовність на поклик вождя копати, рубати, видобувати, когось поневолювати і щось підкорювати. Ні, саме внаслідок цієї реформи має нарешті з’явитися справді колективна воля досі штучно атомізованих громадян, індивідуальних і колективних власників своєї громади, які, добровільно об’єднавшись, самі будуть повсякчас і самостійно приймати колективні рішення, життєво важливі і для себе, і для своїх дітей, і для громади загалом. Приймати виважені рішення громадяни зможуть тільки разом добре обміркувавши і обговоривши проблему, що постала перед спільнотою села, міста, району. Тому їм доведеться в міру поглиблення проблеми збиратися гуртом, обговорювати причини її виникнення, шукати оптимальні способи її вирішення. Досвід інших країн, де спільно вирішуються проблеми громади свідчить, що під час обговорення має відбуватися не лише обмін думками і з’ясування ставлення різних громадян до суті проблеми, але і спільне напрацювання способів її подолання та визначення осіб (враховуючи їх можливості та інтереси), які в змозі знайти вихід із ситуації, та вирішити проблему.

НАРАДИ ГРОМАДЯН: ЯК ЗРОБИТИ ЕФЕКТИВНОЮ ДІЯЛЬНІСТЬ ГРОМАД В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ

Радитися, радити, просити поради – важливі елементи людського спілкування. Проте, якщо на особистісному рівні ми мало не щодня радимося з кимось із побутових чи життєво важливих проблем, то на рівні суспільства нам доводиться брати участь у громадських нарадах та радитися не так уже й часто. А були ж у нашій історії і віча, і козацькі ради, і так звані чорні ради, і наради ремісничих цехів чи братчиків!

Нині вже кілька поколінь живе в умовах, коли в суспільстві і у державі все вирішує так звана вертикаль влади, яка хоча і проголошує, що діє від імені громадян, проте насправді звертає на них увагу, коли останні масово виходять на вулицю.

Як показує сучасний світовий досвід, різні спільноти досягли видимих успіхів у облаштуванні свого життя саме там, де було знайдено дієвий спосіб шукати і знаходити баланс між тим, що має робити громада і громадяни, і що має робити держава. Виявляється, що там, де люди схильні до послуху державі, а отже, виявляють пасивність і очікують патерналістської опіки від неї, як правило, спостерігається стале відставання. А там, де громадяни активні і не байдужі в облаштуванні свого життя і у громаді, і у державі, вони мають більш безпечне життя, достатньо ефективно медичне обслуговування, хороші школи, гарні дороги тощо.

Одним із важливих інструментів виховання активних і свідомих громадян, як показує сучасна практика у США, та інших успішних країнах є деліберативна (дорадча) освіта.

Деліберативна (дорадча) освіта, як вважають сучасні американські педагоги, – це набір засобів, методів, інструментів і технологій, які допомагають виховувати активних громадян, здатних вдумливо і аргументовано, а головне, кваліфіковано обговорювати спільні проблеми і разом знаходити оптимальні можливості для їх вирішення. Вона – важливий елемент громадянської освіти і освіти дорослих. Важливо, щоб ця освіта була неперервною, щоб слугувала вихованню компетентних і освічених громадян, здатних не лише спільно виробляти і приймати кваліфіковані рішення, але і разом втілювати їх у життя.

Тим часом не секрет, що за стилем відносин у навчальному закладі між тими, хто навчається, і тими, хто навчає, освіта в Україні значною мірою залишається консервативною з її абсолютизацією колективності, авторитарною педагогікою,

розвитком пам'яті на протипагу кмітливості, та часом недо-
статньо індивідуалізованим підходом до розвитку людини.¹

Проте освіта як явище суспільне не може стояти на місці, вона змінюється, модернізується, удосконалюється. Міняється не лише її століттями напрацьований інструментарій, а сутнісні підвалини. "Таким чином, освіта спрямована "ззовні", має поступитися місцем освіти, спрямованій "зсередини", що й відкриває найбільш плідний шлях до самореалізації особистості" – наголошує В. Кремень.²

На думку Н. Ничкало, "єдність професійного навчання і виховання, екологізація, варіативність, індивідуалізація і диференціація мають стати справжнім фундаментом розвитку освіти в Україні в наступні десятиліття".³

Кількома роками раніше, аналізуючи проблеми трансформації профтехосвіти Н. Ничкало наголошувала, що нині "здійснюється інтенсивний пошук нових моделей розвитку освіти, нетрадиційних підходів до їх впровадження на основі інформаційних і телекомунікаційних технологій"⁴. Основою стабільності соціально-економічного життя країни та подальшого її розвитку є відтворення і нарощування людського потенціалу, головним чинником якого є освіта. Від людського капіталу, від його духовних, морально-етичних і професійних якостей залежить майбутнє держави.

Сьогодні, коли українці у більшості своїй нарешті усвідомили, що лише сильна власна держава може забезпечити їм безпечне життя і добробут, пошук відповіді на питан-

¹*Кремень В.Г.* Освіта і наука в Україні – інноваційні аспекти. Стратегія. Реалізація. Результати. – К.: Грамота, 2005. – С. 6.

²*Кремень В.* Нова філософія освіти і педагогічної науки. Розвиток педагогічної науки в Україні і Польщі на початку ХХІ століття: зб. наук. праць. – Черкаси., 2011. – С.17.

³*Ничкало Н.Г.* Психопедагогіка праці як міждисциплінарна основа освіти дорослих/ Н.Г.Ничкало// Професійне навчання дорослого населення: теоретико-методологічні засади: [монографія] / авт. кол.: Н.Г. Ничкало, В.О. Радкевич [та ін.]. - Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2013. – 264 с. (32).

⁴*Ничкало Н.Г.* Трансформація професійно-технічної освіти України: монографія / Н.Г.Ничкало. – К.: Пед. думка, 2008. – 200 с. (19).

ня, як це зробити? – став актуальним для багатьох активних громадян. Звичайно, ми не тішимо себе ілюзією, що знаємо вичерпну відповідь на це запитання. Проте впевнені, що досвід Сполучених Штатів Америки щодо розвитку демократичної освіти буде нам у нагоді.

З чого все починається?

Вибір власної долі починається з невеличкого, але принципово важливого чину – із спілкування з іншими людьми, з обговорення проблем, що є важливішим для них особисто, для колективу для усієї громади. Це спілкування переважно починається несамохіть, на хіднику, у дворі, у транспорті у магазині чи кафе. І тоді, порадившись, обговоривши проблему, жителі мікрорайону, наприклад, збирають кошти на облаштування прибудинкової території чи спільно висаджують квіти та дерева, або разом протестують проти порушення їхнього природного права на своє життєве середовище, проти забудови громадського простору мафами чи багатоповерхівками. Це також може бути сільське віче, коли мешканці села вирішують спільно полагодити дорогу чи об'єднатися у спілку із вирощування та продажу горюдини, ягід тощо. Навколо нас це відбувається повсякчас. І це, власне, і є вільний вибір, з якого починається дієва самоорганізація і демократія.

Така самоорганізація громадян є головною підвалиною справжньої демократії, без неї неможливо налагодити довготривале співробітництво як на рівні громади, так і на рівні держави. І там, де держава свідомо тривалий час не обмежує прагнення громадян до самоорганізації, вона виникає як природна реакція людей на невіршену проблему, і як дієвий інструмент до її вирішення.

Проте самоорганізація була б неможливою і не результативною, якби люди не виявляли б бажання і не вміли обговорювати проблему, не вміли радитися, як спільно знайти

її вирішення. Тому широке обговорення чи дорадча нарада громадян, завжди були і будуть основою демократії, головним рушієм для вирішення проблем, що постали перед громадою чи демократичною державою.

Як зазначалося, самоорганізація громадян часто була важливим елементом історичного розвитку України: це були і віча у давньоруських містах, і козацькі ради, і міські братства тощо. Українські селяни та містяни впродовж століть обирали собі вїтїв та бурмистрів, а козаки – гетьманів чи кошових отаманів. Тому децентралізація, що розпочалася кілька років тому, є у певному сенсі поверненням українців до традицій самоорганізації та дорадчої демократії, що існувала у нашому суспільстві з давніх-давен. У часи комуно-більшовицької централізації ці навички самоорганізації старанно викорінювалися владою, оскільки суперечили командно-адміністративному способу управління, проте сьогодні вони почали відновлюватися, коли тиск держави суттєво зменшився.

Проте, якщо дитину не вчити писати, читати та рахувати, вона ніколи не стане повноправним громадянином і членом суспільства. Це всім очевидно, і не викликає заперечень. Сучасна практика поширення інформації та спосіб залучення громадян до управління державою показують, що без належної освіти – демократичної освіти, без вдумливого обговорення громадянами своїх проблем, з'ясування всіх можливих "за" і "проти", неможливо ухвалити кваліфіковане рішення, яке водночас було б прийнятним для переважної більшості громадян як власне рішення, а не нав'язане ким-небудь збоку, наприклад, владою.

Тому сьогодні навчання демократії, і передусім навчання визначати суспільно важливу проблему і проводити її вдумливе обговорення, може допомогти громадянам стати не лише активними, але і свідомими учасниками процесу здійснення влади у своїй громаді, і у своїй державі. Як влучно зазначає один голландський політик: "Для багатьох наших співгромадян, демократія – це щось неминуче, як дощ".

Однак демократія – це не природне явище, а наслідок цілеспрямованої людської діяльності, якої цілеспрямовано треба навчати.⁵

Тим часом переважна більшість громадян України все ще ставиться до держави як до чогось знеособленого, хоча усі державні функції виконують конкретні люди. Всі державні рішення мають безпосередніх творців, коло яких інколи обмежене кількома особами. Не усвідомлюючи цей простий факт, громадяни не утруднюють себе розумінням того, що вони повинні налагодити дієвий контроль над посадовцями, їх діяльністю, рішеннями і доходами. Лише за умови такого контролю суспільству вдасться, якщо не подолати, то принаймні мінімізувати корупцію і створити рівні умови розвитку для усіх громадян.

Ситуація ускладнюється ще й тим, що якщо знання, які людство накопичило в галузі точних і природничих наук передається безособово за допомогою різних механічних носіїв, то соціальні знання, зв'язки і дії суспільство мусить значною мірою відтворювати і передавати від покоління до покоління через живе спілкування. А тому гуманізм, толерантність, доброту, взаємодопомогу не можна заснувати у суспільстві раз і назавжди, а потім лише нарощувати і збільшувати. Навпаки, щоразу їх треба відтворювати наново. І тому моральні якості суспільства, етичні цінності окремих громадян вразливі і мінливі. Те, що сьогодні вважається неприпустимим злом, завтра може вважатися лише порожнім забобоном, а натомість прийнятне сьогодні, буде вважатися порушенням елементарних прав людини.

У яких випадках дорадчі наради громадян суспільно корисні

Існує багато способів привернути увагу громадян, до якогось явища, ситуації проблеми інформувати їх про суть

⁵*Mathews David. The Ecology of Democracy. Kettering Foundation Press. 2014. – P. 5.*

та дізнаватися їхню думку, також є чимало способів прийняття колективних рішень. Найпоширеніші це – голосування або переговори із зацікавленими сторонами. Громадські обговорення чи то наради, можуть бути результативними для розв’язання проблем, які так чи інакше стосуються всієї громади і потребують участі, якщо не всіх, то принаймні переважної більшості зацікавлених громадян.

Отже громадське обговорення корисне:

- коли громадяни знають суть проблеми, але не впевнені наскільки вона важлива. За таких умов особливо корисними будуть інформаційні кампанії та зустрічі, з метою надання важливої інформації про причини виникнення проблеми.
- коли дорадча нарада допомагає громадянам визначити, які важливі інтереси і цінності поставлені на карту. Деякі питання можна вирішити, ухваливши або змінивши певне технічне рішення. За таких умов не потрібні громадські слухання. Проте, якщо запропоноване рішення хоча і стосується переважно технічних або професійних проблем, має етичну складову, то його також краще обговорити з громадянами якнайширше.
- коли рішення вже прийняте, але відповідальні за його виконання особи прагнуть здобути ширшу підтримку громадськості. В такій ситуації доречніше дати слово прихильникам пропонованого рішення, які можуть поінформувати про його можливі позитивні наслідки.
- якщо питання перебувають у компетенції конкретних органів або установ, які юридично зобов’язані приймати рішення, і не можуть їх делегувати будь-кому. Однак відкрите обговорення необхідне для пошуку загального напрямку діяльності, але не для прийняття управлінських рішень. Його результати, однак, можуть дати експертам та посадовцям розуміння того, як громадяни шукають компроміси та чим вони готові жертвувати, коли перед ними постає нелегкий вибір.

- коли план дій тільки розробляється і ще немає готових рішень, або коли внутрішні розбіжності загрожують паралізувати всю діяльність державного органа.
- якщо проблема, яку обирають для громадського обговорення, є занадто широкою, тому необхідно її звузити і перевести у практичну площину. Так, наприклад, реформування всієї системи охорони здоров'я, є дуже широкою темою, оскільки складається з безлічі проблем, найпершою з яких є фінансове забезпечення.

Тому під час громадських нарад найкраще обговорювати питання, які мають морально-етичний аспект, а також ті, що потенційно можуть розділити суспільство. Ці проблеми виникають, коли люди стурбовані тим, що відбувається, але їх погляди щодо суті проблеми або того, що необхідно зробити для її розв'язання, суттєво відрізняються.

Як проводити дорадчі наради громадян

У сьогоdnішньому світі громадяни мають надзвичайно незначний вплив на політичне життя. Вони легко можуть бути як відсторонені від політики, так і самоусунутися. Це загальна проблема демократії, а її легітимність залежить від активної участі громадян.

Навіть якщо громадяни виявляють бажання впливати на громадське життя, то їм досить важко колективно приймати виважені рішення. У більшості випадків вони діють поспіхом та переважно у власних інтересах, не замислюючись над ширшим контекстом, та майбутніми далекосяжними результатами. Навіть якщо громадяни приймають рішення колективно, їм важко просуватися уперед до спільної мети, бо часто вони не вміють і не знають як справді злагоджено працювати разом у громадській сфері.

Водночас сучасні дослідження свідчать, якщо виникають проблеми, які є вкрай важливими для громадян, то вони злагоджено працюють разом над пошуком їх розв'язання. Роз-

міркуючи, над подоланням проблеми, люди з'ясовують, як узгодити розбіжності, а узгодивши приймають оптимальні, на їх думку, рішення. У такий спосіб вони по суті утверджують себе як громадяни.

Отже, **важливим інструментом творення демократії є (на)рада громадян, чи дорадча нарада**. Нарада громадян це – вдумливе і багатовимірне обговорення проблеми, уважний і обережний пошук варіантів її розв'язання. Якщо проблема є справді суспільно важливою, вона спонукає громадян шукати і приймати рішення, а потім брати участь у його виконанні. Водночас, коли громадяни починають радитися щодо важливих для себе питань, вони виявляють здатність не лише спільно приймати рішення, але і діяти разом, переборюючи розбіжності у поглядах, долаючи об'єктивні організаційні труднощі.

Люди можуть радитися за різних обставин – удома, на вулиці, на стихійних мітингах чи форумах. І це – природно. Такі (на)ради не передбачають спеціального ведучого чи керівника або створення якоїсь окремої групи чи інституції, чи якогось посередника. Проте дуже часто зробити вибір не так легко: потрібен певний час, знання про предмет обговорення і відповідні навички вести обговорення. Тому створені заздалегідь допоміжні матеріали можуть полегшити організацію і проведення таких дорадчих нарад громадян. Наприклад, у США різні групи зацікавлених громадян, активісти, національні та місцеві недержавні організації, допомагають громадянам створювати допоміжні матеріали, які мають їм допомогати об'єднатися у групи і радитися, щоб знайти рішення складних суспільних проблем.

Дорадчі наради скликаються за різних обставин. Їх перебіг та наслідки залежать від учасників. Деякі громади скликають наради, аби визначити спосіб розв'язання певних місцевих проблем. Інші їх скликають, аби дати людям можливість обговорити важливі загальнонаціональні проблеми та подумати, що вони особисто, чи разом з іншими громадянами роби-

тимуть, щоб їх позбутися. З результатами такої наради мають бути ознайомлені усі члени громади, або учасники загальної наради мають їх обговорити із громадськістю на менших майданчиках. Метою такого ознайомлення є якнайширше залучення громадян до свідомої участі у розв'язанні проблеми.

З'ясування і визначення проблем мовою зрозумілою громадянам

Коли ми з'ясовуємо і визначаємо проблему мовою зрозумілою громадянам, то можемо визначити її суть, щоб обговорити (з'ясування) ті особливості, які виокремлюють її з-посеред інших проблем (визначення).

Громадяни виявляють більше активності як в обговоренні, так і у вирішенні проблеми, якщо вони бачать, що їхні проблеми помічені та розв'язуються. У такому разі вони вважають, що мають реальний вплив на власне майбутнє. Тому проблема має бути не лише дуже важливою для людей, її суть має бути чітко і зрозуміло сформульована.

Громадські активісти, небайдужі громадяни чи організації, які спонукатимуть громадськість до участі у дорадчій нараді, повинні зрозуміло представити проблему учасникам, запропонувати шляхи її розв'язання та позначити труднощі, які, вірогідно, доведеться переборювати. Вони повинні пояснити проблему зрозумілою усім мовою.

Чотири головні питання, відповіді на які допоможуть успішно провести громадську нараду:

- Що вас турбує у цій проблемі?
- Що, на вашу думку слід зробити, щоб її вирішити?
- Які недоліки при розв'язанні проблеми були б для вас прийнятними?
- На які компроміси ви змогли б погодитися при розв'язанні проблеми?

Маючи відповіді на ці запитання, можна скласти схему, яка дасть змогу зрозуміти недоліки найпоширеніших пропозицій

розв'язання проблеми, та з'ясувати переваги можливих альтернатив. *Зрозуміти проблему та вчинити виважено, аби її подолати – ось головна мета нарад.*

Розв'язання проблем – це практика, це як гра на музичному інструменті, керування автомобілем, приготування їжі чи заняття спортом. Найкращий спосіб удосконалення будь-якого уміння та підтримки майстерності – практика. Чим більше люди працюють над розв'язанням життєвих проблем, тим краще вони виокремлюють їх основні, спірні чи суперечливі елементи, тим вправніше знаходять компроміси. Отож, загальні підходи, як допомогти людям результативно порадитись, як розв'язувати спільні проблеми можна систематизувати.

Як це зробити

Для успішної організації наради громадян важливою є попередня робота з визначення суті проблеми, та усвідомлення що її розв'язання потребуватиме детального попереднього аналізу, часу і людських ресурсів. Перший крок на цьому шляху – створити невеликий посібник, яким користуватимуться різні люди під час громадських нарад. Однак розробка різних допоміжних матеріалів для проведення громадських нарад та написання посібника – лише частина справи.

У якісно розробленому посібнику має бути достатньо фактологічного матеріалу і даних, щоб громадяни, незалежно від обставин, могли провести обговорення, володіючи достатньою інформацією для продуктивної співпраці. Мета цих матеріалів, уміщених у посібнику, – навчити громадян бачити проблему та наявні конфлікти інтересів чи суперечності, що можуть виникнути під час її розв'язання, як діяти разом і знаходити розв'язання проблеми.

Незалежно від обсягу, посібник для наради зазвичай має містити п'ять складових:

- **Визначення, що вказує на основну проблему.** Визначення має передавати думку, що саме становить проблему, яку необхідно вирішити та якою далі не можна нехтувати. Ідеальним визначенням, яке влучно описує суть проблеми в галузі охорони здоров'я може, наприклад, бути: "Висока вартість якісного медичного обслуговування".
- **Вступ, у якому розкривається проблема та пояснюється чому необхідно її розв'язувати.** У вступі важливо обґрунтувати нагальність вирішення проблеми та, водночас, утриматись від висвітлення доцільності того чи іншого способу її розв'язання.
- **Описи кожного можливого способу розв'язання проблеми.** Кожен спосіб зумовлений конкретним розумінням порушеної проблеми. Для її розв'язання необхідно переконливо аргументувати кожен із запропонованих способів. Саме під час дискусії кожен із способів має бути якісно обґрунтований. Розв'язання проблеми може здійснюватися поетапно.
- **Перший етап пропонує перелік дій** відповідно до обраного способу та коло його виконавців – уряд, поліція, школи, громади тощо. Достатньо запропонувати чотири – п'ять дій, щоб учасники наради зрозуміли, що вони мають зробити для розробки послідовних кроків розв'язання проблеми.
- **Другий етап – приклади перешкод,** які можуть виникнути під час кожної дії, та пошук компромісів. Одні громадяни вважатимуть певні перешкоди переборними, інші – ні, або такими, що потребуватимуть додаткових зусиль. Але саме у обговоренні можливих наслідків певних дій під час розв'язання проблеми і полягає суть наради.

Головне – приймати усвідомлені рішення.

Оскільки більшість учасників наради прочитають посібник уже під час обговорення, варто подавати інформацію

графічно і в таблицях, це значно спростить її сприйняття. Також варто різні способи розв'язання проблеми розміщувати у вигляді таблиці. Це допоможе учасникам наради порівнювати обговорювані дані.

Організаційна група

Під час написання посібників для практичного розв'язання проблем не варто залучати багато учасників. Кращі посібники пише невелика група.

Розробка такого посібника не проста справа. Насамперед необхідно досконало вивчити інтереси громади та важливі для громадян аспекти проблеми. Саме це допоможе знайти способи її розв'язання. Водночас доцільно означити різні погляди, аби посібник був корисним якомога більшій кількості громадян.

Організаційна група має складатися з людей, які виконуватимуть різні функції:

- Хтось повинен бути здатним всебічно дослідити і представити суть проблеми;
- Хтось має писати зрозуміло, аргументовано та неупереджено;
- Хтось має бути добре обізнаний з громадською думкою, її особливостями та обмеженнями;
- Хтось має бути безпосередньо пов'язаний із повсякденним життям громади;
- Хтось повинен мати досвід у плануванні та проведенні громадських нарад.

Організаційна група розробляє план разом, аналізує результати опитувань чи тестів та складає проекти. Найкраще таку роботу виконувати, зустрівшись особисто, але можлива робота і по телефону та за допомогою Інтернету. Звісно, інколи видається зручнішим спілкуватися за допомогою електронної пошти, щоб зекономити час. Та це може лише зашкодити. Адже жива дискусія допомагає краще заглибити-

ся у проблему, породжує оригінальні ідеї, які несамохіть виникають під час дискусії. Тому особисте спілкування є дуже важливим, адже воно створює відповідну атмосферу, сприятливу для спільного генерування нових думок.

Якщо ж така група попередньо не була створена, або вона мала недостатньо часу для обговорення нових ідей чи проведення досліджень, то швидше за все час буде згаяно – адже створений без належного обґрунтування посібник не зможе стимулювати обговорення. Варто пам'ятати, що лише достатня кількість учасників креативної групи є гарантією того, що нічого не лишиться поза увагою, усі можливі шляхи розвитку подій буде враховано, а результати будуть задовільні.

Тема громадської наради

Громадські наради корисні, коли потрібно розв'язати спільну проблему і дати відповідь на загальне питання: *що робити?*

Варто пам'ятати, що деякі проблеми надаються для розв'язання окремою громадою, а деякі – ні.

Наприклад, більшість проблем, з якими громадяни мають до діла є суто технічними: як краще вивозити і утилізувати сміття? Як прибрати сніг найбільш ефективно? Якої ширини має бути міст? Такі питання краще адресувати фахівцям і експертам. Вони напевно знають, як краще розв'язати проблему, а вже відповідні владні чинники втілять їхню пропозицію у життя.

Інші проблеми є суто освітніми. Деякі люди не знають, що не можна у певних місця паркуватися у сніжну погоду, бо це перешкоджатиме прибиранню вулиць, а інші не знають, що мають право на субсидії у зв'язку зі своїм скрутним матеріальним становищем, тож і живуть без речей першої необхідності. Але такі проблеми можна легко розв'язати – варто лише донести інформацію про це до тих, хто її потребує.

Такі проблеми також не є предметом для обговорення та вирішення громадою. А от проблеми, які потребують

громадського втручання та спільних громадських дій – це постійні проблеми. Такими є бідність, злочинність, охорона здоров'я, корупція. Це проблеми, що стосуються однаково як усієї громади, так і кожного окремого громадянина.

Такі проблеми неможливо розв'язати однозначно, адже будь-яке рішення матиме недоліки та когось не влаштуватиме, бо зачіпатиме чийсь інтереси. Але ці проблеми також не можуть розв'язати лише експерти чи політики – усі громадяни, які мають право голосу повинні брати участь у їх обговоренні і розв'язанні. Якщо правильно визначити проблеми, які можна вирішувати громадою, то значно простіше узгодити тему обговорення.

Доречним прикладом проблеми, що не має однозначного легкого розв'язання є, наприклад, корупція в Україні. Адже у суспільстві немає згоди навіть щодо причин її виникнення – чи це державні службовці винні, що мають низькі зарплати, чи це громадяни, які хочуть в обхід закону вирішити свої проблеми? А може причина взагалі інша. Так само немає єдиної думки стосовно того, чи наблизить нас до розв'язання проблеми ув'язнення, чи звільнення з роботи усіх потенційних корупціонерів? А можливо розв'язанням є просвітницька діяльність? Кожне прийняте рішення має свої недоліки. Наприклад, можна підвищити зарплати державним чиновникам, але ціною подальшого зменшення доходів інших громадян, що отримують ці доходи з бюджету. І, звісно, ж кожне з рішень потребуватиме участі усіх зацікавлених сторін – тільки уряд, або тільки громадяни не зможуть втілити його в життя.

Нам потрібно навчитися шукати і знаходити різні способи вирішення кожної проблеми. Адже змінюватимуться часи, а отже, змінюватиметься громадська думка, потреби громадян та поступки, на які вони готові піти заради розв'язання проблеми. При соціалізмі усі отримували однаково низькі зарплати. Сьогодні громадяни України навряд чи будуть задоволені таким вирішенням проблеми корупції.

Корупція не освітня проблема, а політична. Громадяни повинні разом шукати її вирішення, щоб дійти оптимальної згоди. Але треба розуміти, що подібні проблеми, які не мають остаточного розв'язання, будуть з'являтися час від часу, і не тому що громадяни знайшли хибне рішення, а тому що постійно змінюються обставини життя.

Проблему краще вирішувати громадою, коли:

- вона стосується усієї громади;
- треба конче прийняти рішення;
- проблема не має чіткого визначення;
- немає згоди щодо причин виникнення проблеми або ж причини не зрозумілі;
- немає єдиного "правильного" розв'язання проблеми, але рішення необхідно ухвалити;
- будь-яке з рішень матиме певні негативні наслідки, потребуватиме компромісів, певних поступок;
- проблема нерозв'язна, постійна, проте потребує, принаймні, пом'якшення;
- вирішення проблеми складне з морального погляду;
- для вирішення проблеми потрібно залучити кількох учасників (громадські об'єднання, окремі особи, уряд та ін.)

Пам'ятаючи про усі ці умови, на ранніх етапах створення посібника організаційній групі найкраще зосередитись на основних питаннях, як, наприклад, "корупція", "бідність", "злочинність", "вартість та якість медичного обслуговування" тощо. Цього вистачить. Початкова тема буде відправною точкою. Дослідження та обговорення проблеми врешті виокремлять загальне і часткове у проблемі.

Попередні дослідження

Для багатьох учасників організаційної групи, які розробляють допоміжні матеріали для нарад, дослідження проблеми видається неосязною працею. Адже для розв'язання

переважної більшості проблем потрібно врахувати багато обставин і чинників. Їх надзвичайно складно вмістити на обмеженій кількості сторінок. Головне, пам'ятати мету створення цих матеріалів, а саме: допомагати громадянам зорієнтуватися під час наради. Ці матеріали не повинні містити вичерпні, занадто детальні відомості з порушеної теми, вони мають надавати лише необхідну інформацію – стратегічно важливі факти, аби громадяни могли самостійно обговорювати і вирішувати.

Більшість зібраних фактів, думок і спостережень не потрапить до остаточного документа у найдрібніших деталях. Але не варто розглядати роботу з їх накопичення як згаяний час. Адже невикористані дані нададуть упевненості під час написання посібника, допоможуть якісніше його оформити і вибрати найсуттєвіше, що увійде до його остаточного варіанту.

Більшість посібників, створених для проведення нарад починається з простого переліку фактів. Авторам посібника, які мають завдання дослідити певну проблему, потрібно зібрати стратегічно важливі факти. Різні організаційні групи вирішують, кому добирати факти по-різному: одні ділять цей обов'язок порівну, інші – віддають цю роботу найбільш охочим або досвідченим.

Огляд фактів має містити:

- огляд громадської думки з приводу зазначеної проблеми (можуть бути корисними дослідження, наприклад, Інституту соціології та інших дослідницьких організацій);
- важливу сучасну інформацію;
- важливі історичні дані;
- думку експертів (якщо це доречно);
- обґрунтування способів розв'язання проблеми та подолання конфліктних ситуацій, що можуть виникнути;
- блоги, колонки редакторів, газетні статті тощо.

Під час упорядкування та обробки даних варто використовувати графіки й таблиці: вони допоможуть представи-

ти інформацію наочно. Також варто урізноманітнити виклад матеріалу доречними цитатами, висловлюваннями чи короткими історіями, так інформація легше сприйматиметься.

Мета нашої роботи – зрозуміти суттєві факти, пов'язані з проблемою, а також, з'ясувати як ставилися до неї у минулому. Зібрана інформація має допомогти громадянам прийняти зважене рішення про кроки, які мають бути першими.

Наприклад, у дослідженні для посібника з розв'язання проблеми національного боргу є один стратегічно важливий факт, який ілюструє її обсяг. Пропонується, наприклад, ліквідація певних урядових відомств. Деякі ідеї виглядають привабливо допоки ми не зрозуміємо масштабу проблеми. Ось, наприклад, така інформація: "Навіть якщо цілком розформувати міністерства освіти, енергетики, сільського господарства, транспорту, охорони здоров'я та соціальної служби, будівництва та економічного розвитку, то можна зекономити не більше 2 мільярдів гривень, але щорічний дефіцит сягає близько 0.5 трильйона гривень". Громадяни повинні знати цей факт, щоб розуміти, як влада намагається погасити борг. Водночас, дрібніші деталі (такі як, наприклад, чисельність кожного підрозділу чи відомства) не є суттєвими. Цю інформацію буде доречно підсилити за допомогою секторної діаграми, на ній буде добре видно наскільки незначним є сектор, витрати на який пропонується скоротити.

З'ясування громадської думки

Для того, щоб матеріали допомогли громадянам провести результативну нараду, вони мають містити відомості, зрозумілі для них. Більшість складних питань, як правило, описано політиками і технічними експертами за допомогою складних мовних конструкцій. Тому громадянам переважно не зрозумілі ці пояснення, тим більше, що у цих поясненнях часто не враховуються їхня точка зору та не відображено їх стурбованість проблемою. Крім того, треба взяти до уваги,

що у суспільстві, як правило, не буває однієї точки зору, а існує декілька одночасно. Проте важливо сприймати усі погляди об'єктивно та ставитися до них серйозно. Є чимало способів дізнатися громадську думку, проте всі вони передбачають діалог з громадянами.

Складність подолання розбіжностей між уявленнями громадян та думкою експертів про одні й ті ж проблеми важко визначити, поки не пересвідчишся в цьому особисто. Водночас, стати на бік певної експертної оцінки легко, адже саме вони зазвичай обговорюються під час публічних дискусій. Лише неупереджено поговоривши з громадянами, не експертами, можна зрозуміти, наскільки точки зору громадян можуть бути відмінними. Чимало організаційних груп ухиляються від такої роботи, бо вона потребує певних навичок і кваліфікації. Однак без такого дослідження посібник може виявитися неефективним.

Є багато способів дізнатися громадську думку, але найбільш ефективним є спілкування з громадянами. Це може бути опитування на вулиці чи по телефону, або це можуть бути фокус-групи. Їх часто організують не професіонали, які опитують громадян в умовах, за яких одержані данні легко корегуються. Лише справжні фахівці здатні кваліфіковано проводити фокус-групи та вірогідно розшифрувати матеріали, зібрані під час таких досліджень.

Водночас дослідження можна проводити і у більш невимушених умовах, коли члени організаційної групи особисто опитують друзів, знайомих, сусідів, колег та ін. Оптимальне число опитаних на кожного члена такої групи – 10–15 осіб. Різні, неформальні розмови у групі також дають хороші результати. Такі "посиденьки" для збору громадської думки можуть бути кориснішими, аніж індивідуальні опитування, адже учасники слухають, що кажуть інші та висловлюють власні думки, реагуючи на сказане іншими.

Під час такої розмови членам організаційної групи важливо питати у громадян:

- коли ви думаєте про цю проблему, що вас особисто турбує найбільше?
- що кажуть з цього приводу ваші родичі, друзі, інші добре знайомі вам люди?

Члени групи мають записувати відповіді опитуваних, бажано робити це дослівно, зберігаючи усі вирази та особливості мовлення.

Звертаємо увагу, на той факт, що на цьому етапі члени організаційної групи ще не працюють з конкретною проблемою. Власне, вони вже можуть визначити орієнтовне коло питань, які потребуватимуть спільної наради її учасників, але конкретне визначення проблеми відбудеться лише за результатами аналізу опитувань. Можливим є використання робочої назви для зручності, але, як правило, опісля збору та обробки даних назва корегується.

Наприклад, група вирішує опитати людей про те, що вони думають з приводу сучасної системи освіти. Тоді учасники цієї групи можуть розробляти матеріали, для проведення громадських нарад дещо звузивши тему: "Як забезпечити молоді рівні шанси на успіх у навчання". Але досвід показує, що на цьому етапі громадяни дадуть більше змістовної інформації, якщо тема буде ширшою.

По завершенні усіх інтерв'ю організаційна група має зустрітись, обговорити результати своїх досліджень та порівняти їх із власними попередніми (уявними) даними. Під час обговорення слід говорити чітко, спиратися на висловлювання опитуваних. Говорити треба по черзі, один говорить, а хтось із учасників наради фіксує висловлене. Також треба ретельно оформити результати опитування за одним зразком, аби усі їх бачили і могли порівняти.

Члени організаційної групи також мають взяти участь у дослідженні, відповісти на ті ж питання, що вони ставили громадянам, висловити свої думки з приводу проблеми, яку буде винесено на обговорення. Взагалі опитування має тривати, поки дослідник не переконається, що респондент висловився

до кінця. Образно кажучи, дуже важливо розтягати сітку якнайширше, навіть якщо здається, що водойма порожня.

Дотримуючись цієї методи, легше зібрати різні думки і від громадян, і від групи дослідників. Адже необхідно обміркувати думки різних людей. Однак не завжди можна зробити вибірку, яка вас задовольнить. Тому після того, як ваш співрозмовник висловив свої думки, спитайте його що, на його думку, відповіли б його знайомі – представники інших груп населення: літні люди, мігранти, молодь та ін.

Систематизація думок, висловлених громадянами

Наступний крок у дослідженні громадської думки є, мабуть, найважчим, і найбільш відповідальним. Усі зібрані відомості, дані та думки громадян, треба опрацювати, систематизувати їх. Схожі думки треба об'єднувати у групи. Саме на цьому етапі нарешті починає вимальовуватись проблема і формулюється тема для обговорення.

Після об'єднання у тематичні групи висловлені думки із зібраного розмаїття треба виокремити кілька головних – для обговорення. Для цього варто обрати 3 – 5 найчастіше згадуваних. Їх не повинно бути багато, але достатньо, аби проаналізувати найбільш поширені погляди громадян. До обговорення також треба включити альтернативні та маргінальні погляди.

Цю роботу доцільно провести під час окремої зустрічі після завершення опитувань. Це вже зовсім інший вид діяльності, тому потрібен час, щоб учасники могли зосередитися, обміркувати зібрані матеріали, впорядковуючи їх.

На етапі збирання та систематизації матеріалів доцільно ставити собі прості запитання. До кожної взятої до уваги думки варто поставити запитання:

- На чому важливому та цінному ґрунтуються ця думка?
- Що саме турбувало автора цих слів?

Такі питання допоможуть виявити групи думок, об'єднані

спільними цінностями: колективним бажанням безпеки, прагненням справедливого ставлення, особистої свободи тощо.

Цінності

В міру формування суспільства з'явилися цінності, важливі для його виживання. Їх подальше осмислення сприяло консолідації суспільства і додавало людям сенсу триматися разом. Наприклад, якщо моя безпека не зростає завдяки перебуванню у групі, то немає сенсу належати до неї. Почуття безпеки є однаково цінним для переважної більшості людей.

Відповідно там, де немає суспільства, немає і підстав говорити про існування цінностей. Адже самі по собі речі чи події поза їх зв'язком з людиною, з життям соціуму не мають цінності. Отже, цінності завжди є людськими цінностями і вони є соціальними.

Соціальні цінності є похідними від сутнісно важливих людських вчинків. Наприклад, для усіх важливо, коли вчинки інших людей є у відповідності з їхніми словами. Цінність, яка з'являється у такому випадку – чесність. У взаємодії між людьми їхні вчинки осмислюються переважно на елементарному, та конкретному рівні, а потім здобувають більш абстрактні означення вже як цінності (наприклад, чесність, справедливість, порядність тощо).

У запропонованій системі проведення обговорення під час нарад громадян усе має бути зосереджено на проблемах важливих для них. Тільки з'ясувавши, що турбує людей, можна дізнатись, як вони живуть та які труднощі переборюють. Дізнавшись, що викликало людські переживання, почувши відповідь на питання що є важливим для вас?, можна зрозуміти, який шлях розв'язання проблеми необхідно обрати.

Перелік потреб найважливіших для кожної людини:

- власна безпека;
- безпека своєї групи;
- свобода дії;

- справедливе ставлення до неї;
- порядок (закон) у групі;
- впевненість у майбутньому;
- опіка слабших.

Однак простого способу забезпечити всі ці потреби немає. Їх забезпечення не може відбуватися самопливом. Передусім необхідно, щоб у людей з'явилися судження, та їх осмислення. Адже тільки поміркуювавши, людина зможе об'єднати на перший погляд різні думки. Оскільки при обробці зібраних даних легко помилитися, саме на цьому етапі серед членів креативної групи виникає чи не найбільше суперечок.

Але уміння вирізняти те, що важливо для людей, що об'єднує їхні тривоги, є основою роботи з вивчення проблеми. Завжди необхідно пам'ятати, що жоден спосіб, обраний для розв'язання проблеми, не є ідеальним, бо не може задовольняти всіх. Тому, як правило, лише під час практичної роботи над вирішенням проблеми можна зрозуміти, що насправді важливо зробити, щоб людям стало легше її вирішувати, як треба поєднувати різні думки. Адже навіть для найдосвідченіших учасників наради кожна нова проблема – це новий виклик.

Наприклад, під час опитувань та обговорень з приводу безробіття та необхідності збільшення кількості робочих місць, громадяни висловили думки, які ми пропонуємо об'єднати у окремі тематичні групи:

Зміни в економіці:

- скорочення виробництва;
- масові звільнення;
- менше робочих місць;
- глобалізація – перенесення виробництва;
- робити більше з меншими затратами;
- однакова платня / рівні умови праці – що є більш нечесно?

Як влаштуватися на роботу:

- наскільки важлива освіта;

- освіта чи навички;
- система правового захисту працівників;
- перекваліфікація.

Зміна поколінь та культури:

- навчальні заклади;
- старших викладачів заміняють молодшими;
- технології;
- старші не пристосовані вчити молодих;
- покладатися на випадок;
- як ми ставимося один до одного;
- конкуренція між молодими й старшими.

Технології:

- доступ до матеріалів;
- конкурентоспроможність;
- навички;
- продуктивність;
- витіснення певних галузей / навичок;
- ізолюваність працівників;
- зникнення виробництва / робочих місць;
- більше виробництво з меншими витратами.

Роботодавці менш поблажливі:

- людей звільняють;
- непостійні працівники;
- зниження заробітної плати – тиск.

Невизначеність:

- ризик;
- чи отримаю я роботу;
- чи втримаюсь на роботі;
- лояльність компанії;
- не вигідно працювати;
- робота за контрактом;
- тимчасова робота;
- "триматися разом";
- неспроможність працювати;
- рівність праці.

Повага до праці:

- робота за контрактом;
- будь-яка робота є нормальною;
- моя робота визначає мене;
- фахівець / підмайстер;
- що таке якість праці.

Дискримінація / несправедливі розмежування:

- відсутні обмеження щодо роботи;
- працювати повинні всі;
- закриті групи (наприклад, уряд);
- неспроможність.

Підприємництво:

- інновації;
- вертикальна мобільність;
- "завжди є можливості";
- більше з меншими витратами;
- відродження економіки.

Стійкість:

- нова економіка;
- гнучкість та здатність до переорієнтації.

Таким чином можна окреслити основні групи проблем, що викликають занепокоєння громадян:

- зміни в економіці / складна економіка;
- як отримати роботу;
- проблема поколінь та культур;
- проблема технологізації;
- байдужість до працівників;
- невизначеність;
- дискримінація.

У результаті проведеного тематичного обговорення та опитування громадян створено вісім груп тем. Таку кількість неможливо обговорити під час однієї наради. Отже, для подальшого обговорення теми варто переосмислити і об'єднати у нові групи. Адже наша мета створити 3 – 4 групи проблем, над вирішенням яких можна буде продуктивно працювати.

Щоб зменшити кількість груп варто почати з відповідей на такі питання: *чи є якась група питань підгрупою іншої? Які групи можна об'єднати? Що є смисловим стрижнем цієї групи?*

Наприклад, група "працедавці мало турбуються про працівників" може бути поєднана з групою "невизначеність". Відмова працедавців турбуватися про працівників (відмова гарантувати надавання і збереження роботи) є одним з чинників зростання невизначеності. Наступним кроком може бути об'єднання груп "невизначеність" та "зміни в економіці / складна економіка".

Переосмисливши і обговоривши дані, одержимо такі загальні тези:

1. Все настільки змінилось, що ми не маємо змоги нічого вдіяти, коли щось іде не так.
2. Люди надто вразливі в умовах скорочення робочих місць.
3. Деякі люди (певні групи людей) не готові як належно почати працювати чи змінити роботу.

Таким чином, вже на цьому етапі, організаційна група може ідентифікувати проблему. Тому її учасникам варто запитати у себе: *яка проблема є найбільш згадуваною під час розмов з громадянами?* Відповідь на це запитання може відрізнитися від тієї, яку ми, учасники організаційної групи, сформулювали для себе перед початком дослідженням. У випадку, коли ми обговорюємо безробіття, постановка проблеми могла бути, наприклад, такою: ***Як вирішувати труднощі з робочими місцями, коли і економіка, і система працевлаштування докорінно змінилися?***

Отже, визначаючи проблему, важливо намагатися якомога повніше з'ясувати й описати усі чинники, що спричинили її виникнення.

Опис способів вирішення проблеми

Робота організаційної групи має засвідчити, що у посібнику відображено думки громадян та їхні турботи. Її завдання –

сформулювати та висвітлити основні проблеми так, щоб стало зрозуміло, як їх вирішувати. Тому на цьому етапі робота виконана лише частково, адже, з'ясувавши суть проблеми, необхідно знайти шляхи їх вирішення.

Пригадаймо чотири ключових питання для формулювання проблеми:

- Що вас турбує у цій проблемі?
- Що, на вашу думку слід зробили, щоб її вирішити?
- Які недоліки при розв'язанні проблеми були б для вас прийнятними?
- На які компроміси ви змогли б погодитися при розв'язанні проблеми?

До цього моменту організаційна група, проводячи дослідження, намагалася дати відповідь на перше питання з наведеного переліку. Після того, як проблему було сформульовано, організаційна група може розпочати пошуки відповіді на друге і третє питання. Крім того треба також відповісти на такі запитання:

- *Що можна зробити?*
- *Хто це робитиме?*
- *Які можуть бути наслідки?*

Організаційній групі також треба мати на увазі, що під час обговорення варто уникати використовувати "аргументи проти" якогось способу вирішення проблеми. Необхідно передусім зосередитися на з'ясуванні усіх наслідків, недоліків та пошуку компромісів, на які доведеться погодитися, розв'язуючи проблему запропонованим способом. При цьому всі учасники наради повинні усвідомлювати, що недоліки має і їхня власна пропозиція.

Розв'язати проблему можна кількома способами. Але тільки осягнувши усі наслідки, зрозумівши усі недоліки та компроміси, на які доведеться піти на кожному кроці, що веде до розв'язання проблеми, можна буде вирішувати з якими саме недоліками можна змиритись, до яких наслідків ми готові, які компроміси прийнятні, а які ні, і, відповідно, який спосіб розв'язання проблеми доцільно обрати.

Звучить не просто, але насправді ще складніше обрати дієвий спосіб вирішення проблеми і передбачити усі можливі наслідки. Щоб розробити оптимальний спосіб вирішенні проблеми, потрібні неабиякі здібності.

Питання, які організаційна група має поставити собі, розробляючи план дій та передбачаючи їх наслідки:

- Чи є обрана дія зрозумілою для усіх громадян?
- Які будуть її наслідки для розв'язання проблеми?
- Чи допоможе ця дія вирішити основну проблему?
- У чому полягають недоліки цієї дії?
- Чи можна вважати обраний спосіб вирішення проблеми вдалим, незважаючи на його недоліки?

Результатом такої роботи має бути план проекту чи проектна структура: короткий (два-три абзаци) виклад проблеми і три-чотири способи її подолання (кожен у кількох реченнях). Остаточний варіант краще записувати разом у групі. Можна також призначити когось одного для запису того, що було вирішено у групі. Ця робота потребує неабиякої ретельності. Учасникам організаційної групи варто приділити увагу не лише структурі викладу своїх думок, але грамотному їх вираженню.

Необхідно весь час мати на увазі такі питання: чи можливо скористатися тими варіантами, які було визначено? Чи правильно ми все зрозуміли? Чи об'єктивно представлені всі способи? Чи справді наслідки будуть такими, як нам уявляється? Такі проблемні запитання (а деякі з них можуть спонукати групу продовжити вивчення проблеми) позитивно впливають на кінцевий результат.

Такий план чи структура проекту не обов'язково має бути представлена у вигляді таблиці чи переліку пунктів. Однак у деяких випадках саме такий їх вигляд може полегшити сприйняття інформації. Головне, щоб дослідження було повним. Проте, якщо результати роботи будуть розміщені у вигляді таблиці, це може полегшити розуміння загальної структури проблеми.

Перевірка плану проекту організації громадського обговорення

Після завершення роботи над планом, доцільно провести його перевірку. Майже завжди після перевірки плану з'ясовується, що його варто доопрацювати. Але це з'ясовується тільки під час реальних обговорювань. Тому треба провести кілька нарад з 12 – 20 учасниками, на які, якщо можливо, варто запросити кількох членів організаційної групи для незалежного спостереження. Працювати на такому зібранні варто так, наче робота над планом вже цілком завершена. Організатори мають представити тему та обговорити з учасниками кожен спосіб розв'язання проблеми. Наприкінці головуєчому під час засідання варто з'ясувати думку учасників наради стосовно перебігу обговорення, але більше про дієвість плану можна дізнатись, провадячи ретельне спостереження за процесом обговорення.

Треба додатково звернути увагу на ті моменти, де люди плутатимуться у висловлюваннях, або відчуватиметься, що вони чогось не розуміють. Також варто ретельніше розглянути альтернативні способи вирішення проблеми, які планується запропонувати під час обговорення. Важливим показником того, що план скомпоновано вдало, буде обрання учасниками якогось одного варіанта. Однак це також може означати, що інші варіанти не надто добре аргументовані, а тому не видаються переконливими.

Крім того, варто поцікавитись в учасників чи не склалося у них враження, що план дещо однобокий, що якийсь зі способів вирішення штучно уявляється "правильним", а інші "хибними".

Після таких обговорень організаційна група повинна зустрітись знову, бажано з головуєчим майбутньої дорадчої наради (якщо той не є членом групи) для того, щоб внести відповідні корективи до плану та врахувати досвід такого попереднього обговорення. Після таких обговорень треба бути готовим до внесення істотних змін до плану.

Основні питання для перевірки плану проведення наради:

- Чи враховані усі важливі для людей аспекти при визначенні способів вирішення проблем?
- Чи не ґрунтується прийняття рішень переважно на емоційному ставленні до проблеми?
- Чи зрозумілий взаємозв'язок між недоліками й перевагами кожного варіанта?
- Чи зрозуміла різниця між варіантами розв'язання проблеми?
- Чи недоліки кожної дії описані з огляду на проблеми важливі для людей, чи вони є суб'єктивними аргументами?
- Чи є громадськість активним учасником розв'язання проблеми?
- Чи задіяні лише уряд та інші державні інститути?
- Чи представлені у плані різні точки зору?
- Чи представлений кожен спосіб подолання проблеми однаково добре?
- Чи всі можливі наслідки представлені однаково чесно?
- Чи усі висловлені недоліки варіантів є реальними недоліками, чи може це просто аргументи на підтримку іншого варіанта?
- Чи спонукає план обговорення до появи нових поглядів на проблему?
- Чи ґрунтується план на тому, як проблему та її вирішення бачать громадяни чи лише як її оцінюють урядовці та експерти?
- Чи зможе план спровокувати людей на проблемну дискусію, бо їм доведеться приймати складні рішення, чи вона натомість притлумить порушення гострих питань, і зробить засідання нудним і нецікавим?

Створення посібника

Після того, як план апробовано та виправлено, можна писати посібник. Якщо план складено добре, то його можна

використовувати як основу. Попередні дослідження та складання плану полегшать написання посібника.

При написанні посібника треба врахувати весь наявний матеріал. Примітки рідко бувають корисними, бо вони відволікають. Натомість треба бути впевненим у повноті переліку джерел та у достовірності фактів. Графіки і таблиці допоможуть зробити посібник більш наочним і зрозумілим.

Посібники можуть бути різного обсягу. Часом креативні групи створюють посібники з великою кількістю фактів та скрупульозною деталізацією. А іноді вони лише трохи розширюють план. Це залежить передусім від мети посібника, від того, хто і як буде користуватиметься ним та скільки часу було витрачено на його створення.

Нерідко креативна група надто заглиблюється у те, що важливо для громадян та у їхні переживання, нагромаджує велику кількість інформації. Тому в остаточному варіанті варто викласти лише стратегічно важливі факти, ті, що допоможуть людям під час наради, при обговоренні працювати продуктивно.

Посібник є не просто матеріалом для ознайомлення, він повинен спонукати людей до обговорень та допомагати громадськості під час наради.

Мова і стиль

Під час написання таких посібників, важливим є обрання стилю який має бути за чіткістю викладення проблеми і аргументацією швидше науковим стилем, а за ступенем зрозумілості радше публіцистичним. Її буває важко відчути. Стиль написання має відповідати літературним нормам, аргументи – звучати переконливо, проте залишати можливість для сумніву. Посібник має бути переконливим, але не нав'язливим. Мета такого стилю викладу – подати кожен спосіб розв'язання проблеми з найкращого боку, однак, об'єктивно, з усіма позитивами і негативами.

Не варто надто заглиблюватись у деталі. Стиль має бути близький до розмовного. Цьому сприятимуть вміщені доречні висловлювання громадян, цитати чи короткі розповіді. Щоб знайти таке висловлювання, варто ще раз переглянути матеріали, зібрані під час інтерв'ю та обговорень. Використовуючи такі засоби упорядкування та подачі інформації, можна уникнути технічності, сухості, і водночас надмірної багатослівності тексту.

Так само варто ретельно добирати слова, аби вони сприяли важливій меті громадських нарад – **люди мають відчувати себе громадянами**. Адже існує чимало мовних зворотів, слів, термінів, які цьому перешкоджають. Наприклад, організатору хочеться назвати людей “виборцями”, коли мова йде про політичну сферу, однак таке поняття применшує роль окремого громадянина в суспільстві. Громадяни, натомість, роблять значно більше ніж просто голосують. І хоча немає чітких правил щодо вживання більшості слів, але завжди слід пам'ятати про силу слова і про те, що хибно вжите слово може перешкодити досягти мету.

Джерела

Демократія передбачає поляризацію суспільства. Громадські наради заохочують людей разом приймати непрості рішення щодо складних проблем. Учасникам нарад не повинно здаватися, що джерела інформації, якими вони користуються є не надійними. Авторам посібника варто зважати на це, оскільки люди часто схильні вбачати ненадійність, суб'єктивізм та односторонній підхід там, де їх може й не бути.

На практиці це означає, що не варто звертатися за інформацією до приватних організацій, навіть якщо вони вважаються надійними і мають у вас особисто добру репутацію. Адже приватні організації у багатьох викликають підозру. Краще брати довідковий і статистичний матеріал у великих дер-

жавних установ (наприклад, у Міністерства статистики). Нині у світі поширення ідей набули великого значення Інтернет-блоги, проте багатьом учасникам вони також можуть здаватися не достатньо надійними джерелами інформації. Он-лайн джерела варто добирати особливо ретельно. Щоб підтвердити певну думку, також слід бути обережним. Варто уникати цитування особистостей, які неоднозначно сприймаються у суспільстві. Наприклад, висловлювання чинного чи попереднього президента можуть сприйматися неоднозначно.

Замість висновків

Це далеко не єдиний і можливо навіть не найкращий спосіб розробки допоміжних матеріалів для організації і проведення громадських нарад. Однак він, вже понад 30 років, у різних варіаціях працює у багатьох європейських країнах, США, Канаді чи Австралії. Не існує всеохопного, єдино правильного способу розв'язання проблеми. Проте той спосіб розв'язання проблеми, що враховує громадську думку, та прагне розкрити недоліки, з якими громадяни матимуть справу на шляху подолання проблеми, швидше за все буде ефективним.

Те, що демократія насправді передбачає плюралізм думок і не дає єдино правильної і офіційно затвердженої картини світу, є психологічним шоком для багатьох громадян пост-авторитарних країн, які звикли до життя в умовах "єдино правильної" ідеології або релігії. Опинившись перед проблемою вибору "продукту", який не можна швидко визначити на смак, виборець прагне взагалі усунутися від будь-якого вибору, особливо тому, що він звик робити тільки "правильний" вибір.

Крім того, демократи опиняються у подвійній пастці власної плюралістичної методики. Вони не можуть і не хочуть давати цілісний філософський опис подальшого розвитку соціуму, і говорять передусім про цінності. Во-

дночас демократи не пропонують і короткотермінових науково обґрунтованих “подорожніх листів”, подібних до тих, які комуністи нав'язували у вигляді планів індустріалізації, колективізації або, коли їх фантазія зовсім вичерпувалася – “п'ятирічок якості”.

Водночас прибічники авторитарного стилю управління жорстко нав'язують свої плани, ідеї і цінності, як єдино правильні, тим самим пропонуючи прості і швидкі вирішення складних проблем суспільного розвитку. Вони не розуміють що, як писала Хана Арендт, – у сучасному світі “...сила має вживатися передусім у термінологічному сенсі для означення таких понять як “сила природи”, чи “сила обставин” для того щоб позначити енергію фізичного чи соціального руху, бо насильство завжди руйнує владу. Хоча спрямувавши на когось рушницю ми легко зможемо домогтися зразкового виконання наших команд. Проте справжня влада ніколи не постане унаслідок насильства.

Таким чином, перед сучасними демократіями стоїть важливе завдання знову теоретично опрацювати новий порядок денний для світу, не втрачаючи при цьому плюралізму і відкритості. Тобто вони мають проскочити ХХІ століття між Сциллою авторитарності і Харибдою безладу.

Як свідчить досвід успішних демократичних країн, це завдання неможливо здійснити без постійного залучення громадян до спільної роботи у громадах, без повсякчасного спільного вдумливого і компетентного обговорення проблем, та їх спільного вирішення.

Щоб виховати свідомих громадян готових повсякчас творити демократію разом, треба навчати їх вдумливо обговорювати і спільно вирішувати проблеми.

Дорадчі наради – ефективний метод демократичної освіти дорослих громадян в умовах децентралізації	3
Наради громадян: як зробити ефективною діяльність громад в умовах децентралізації влади	4
З чого все починається?	7
У яких випадках дорадчі наради громадян суспільно корисні	9
Як проводити дорадчі наради громадян	11
<i>Як це зробити</i>	14
<i>Організаційна група</i>	16
<i>Тема громадської наради</i>	17
<i>Попередні дослідження</i>	19
<i>З'ясування громадської думки</i>	21
<i>Систематизація думок, висловлених громадянами</i>	24
<i>Цінності</i>	25
<i>Опис способів вирішення проблеми</i>	29
<i>Перевірка плану проекту організації громадського обговорення</i>	32
<i>Створення посібника</i>	33
<i>Мова і стиль</i>	34
<i>Джерела</i>	35
<i>Замість висновків</i>	36

Для нотаток

Наукове видання

Національна академія педагогічних наук України
Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих

Ярослав Пилинський

Дорадчі наради – ефективний метод демократичної освіти дорослих громадян в умовах децентралізації

Підписано до друку 26.09.2017
Наклад 500 прим.
Видавництво ТОВ "Поліграф Експерт", 2017
м. Київ, Лабораторний провулок, 10