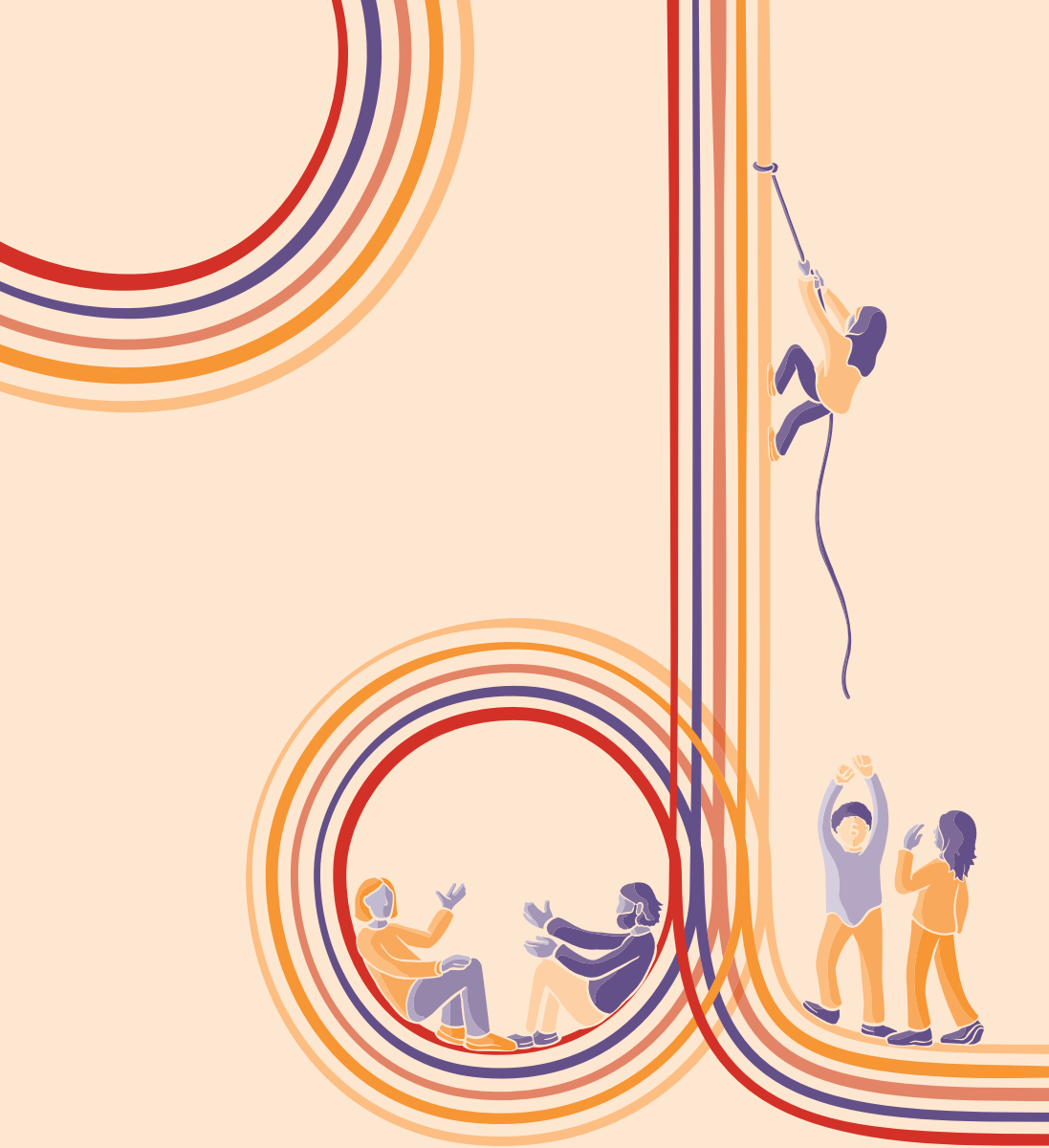




ПОСІБНИК З ПИТАНЬ ДЕМОКРАТІЇ

Як упроваджувати демократію у громадських організаціях

ПОСІБНИК З ПИТАНЬ ДЕМОКРАТІЇ

*Як упроваджувати демократію
у громадських організаціях*



ПОСІБНИК З ПИТАНЬ ДЕМОКРАТІЇ. Як упроваджувати демократію у громадських організаціях. — Київ : Українсько-данський молодіжний дім, видання українською мовою, 2024. — 160 с.

Перекладено з англійської мови за виданням: *THE DEMOCRACY HANDBOOK — How to actively work with associational democracy* (The Danish Youth Council, 2021, ISBN 978-87-87486-48-4).

Усі права застережено. Тексти можна вільно відтворювати в некомерційних цілях.

Планування та підготовка — Simon Meggers Matthiesen

Консультанти — Majbritt Bæk Dalgaard, Maria Møller Kursch, Guro Klausen, Sidsel Stybe Vestergaard, Christina Juul Anderson, Lea Lybecker, Rie Ljungmann, Daniel Honoré Jensen, Esther Bæk Farsøe, Jonas Sidenius, Deniz Atan, Laura Fabricius, Rikke Jonasson Dalum, Katrine Raaby, Line Novel

Дизайн та ілюстрації — Nora Zolotov

Над українським виданням працювали:
Марина Бакало — переклад з англійської мови
Анастасія Левкова — літературне редагування
Ірина Троскот — коректура
Олександр Гончар — адаптація макету, верстка
Оксана Карп'юк — менеджерка проекту
Андрій Марущак — координатор
від Українсько-данського молодіжного дому

Віддруковано у поліграфічній фірмі «КОЛО»,
м. Дрогобич. вул. Олега Дяківа, 8
Свідоцтво ДК No 498 від 20.06.2001,
kolodruk@gmail.com
Замовлення № K-0276
Наклад — 2000 прим.

©DUF — The Danish Youth Council

©Українсько-данський молодіжний дім, видання українською мовою, 2024



ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	7
ВСТУП	8
Дорогі читачі	9
Як користуватися книжкою	9
Навіщо використовувати демократію в громадських організаціях	10
Як з'явилася ця книжка	12
Путівник читача	12

РОЗДІЛ 1

ЩО ТАКЕ ДЕМОКРАТІЯ?

Спосіб правління чи спосіб життя?	17
Демократія — це... ..	20
Вправа. Слова про демократію	22

РОЗДІЛ 2

ВИЗНАЧТЕ РІВЕНЬ ДЕМОКРАТІЇ У ВАШІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

Інструментарій	30
Розминка	31
Вправа 1. Бінго цінностей	32
Вправа 2. Подорож демократією	36
Пришвидшений курс: як працювати з інклюзією	40
Нормативно-критичний підхід до інклюзії	44
Вправа. Зосередженість на нормах	45
Випадок: SUMH та Show Abilities ставлять інклюзію на порядок денний в Уганді	47

РОЗДІЛ 3

ДАЙТЕ УЧАСНИКАМ МОЖЛИВІСТЬ ВИСЛОВИТИСЯ

Що потрібно для того, щоб бути частиною демократії?	52
Поради щодо підготовки нових членів до участі	54
Інструментарій	59

Вправа. Гра «Дилема»	60
Вправа. Промова з трибуни	63
Вправа. Коло діалогу	65
Пришвидшений курс: створюйте простір для всіх учасників зустрічей	67
Загальні поради для успішної зустрічі	67
Практикуйте фасилітацію зустрічей	69
Забезпечте простір, зважаючи на динаміку роботи і склад групи	70
Для неформальних зустрічей також потрібен фасилітатор	72
Чітко формулюйте мету зустрічі	75
Випадок: Акбаянська молодь і Данська соціал-демократична громада допомагають забезпечити розширення прав та можливостей для майбутнього	76

РОЗДІЛ 4

ЗАЛУЧАЙТЕ ІНШИХ І ДАВАЙТЕ ЇМ ЗМОГУ ВПЛИВАТИ

Що означає залучати?	81
Поради щодо заохочення та залучення учасників	83
Інструментарій	89
Коли організувати процес залучення?	90
Як ви залучаєте учасників?	91
Правильний тип залучення	94
Контрольний список — що слід узяти до уваги, перш ніж запрошувати людей	97
Практичні міркування щодо процесу залучення	98
Пришвидшений курс: як мотивувати учасників організації брати на себе відповідальність за виконання завдань	99
Корисні поради щодо формування співвідповідальності	99
Три гнучкі форми волонтерства	102
Не забудьте створити ажіотаж навколо вашої організації!	104
Випадок: Центр Молодіжної Політики та Venstres Ungdom підвищують явку виборців та політичну активність у Мароко	106

РОЗДІЛ 5

ЯК УХВАЛЮВАТИ КРАЩІ РІШЕННЯ

Діалог та процеси ухвалення рішень	111
Поради для спрощення процесу ухвалення рішень	113
Інструментарій	118
Створіть рівні умови для учасників	119
Контрольний список — ефективний процес ухвалення рішень	120

Методи ухвалення рішень	123
Пришвидшений курс: соціократичний процес ухвалення рішень	124
Порядок дій у соціократії	126
Стратегії подолання спротиву у процесі ухвалення рішень	128
Випадок: CREEDD та SILBA створюють громадську організацію в молодіжному центрі в Молдові	129
Детальніше... ..	131

РОЗДІЛ 6

СПІЛЬНІ ЗАПЕРЕЧЕННЯ

Причини розбіжностей та конфліктів	135
Поради щодо розв'язання розбіжностей	138
Інструментарій	144
Як подолати спротив?	144
Вправа: Активне слухання — АБВ діалог	146
Розв'язання конфліктів: шукайте можливостей для ефективного діалогу, перш ніж намагатися розв'язати конфлікт	147
Вісім кроків до діалогу про конфлікт	148
Пришвидшений курс: Глибинна демократія — використовуйте розбіжності для ухвалення кращих рішень	150
Підхід глибинної демократії	152
ДЕТАЛЬНІШЕ...	155
ПІСЛЯМОВА	157
ДЯКУЄМО...	157
ДЖЕРЕЛА	159

ПЕРЕДМОВА

Мета «Посібника з питань демократії» — надихнути й надати інструменти для щоденного руху шляхом демократії. Видання підготувала DUF — Данська молодіжна рада, яка об'єднує широкий спектр демократичних дитячих і молодіжних організацій у Данії.



Тепер книжку перекладено українською мовою, і це реальний знак співпраці між українською й данською молоддю, а також символ солідарності з вашою боротьбою за свободу й демократію.

Основна ідея «Посібника» в тому, що демократія є не лише формою управління, а більше світоглядом і способом життя. Принципи демократії необхідно повсякчас практикувати й рухатися згідно з ними, і ми можемо робити це через демократичні організації громадянського суспільства.

У демократичних організаціях громадянського суспільства ми співпрацюємо й ухвалюємо рішення на благо громади. І навіть якщо не завжди погоджуємося, то все одно дотримуємося діалогу та взаємоповаги. Ми вчимося наважуватися, бути відповідальними, використовувати свої демократичні права та виявляти лідерство. А також усвідомлюємо, що маємо цінність як особистості та як частина спільноти. І дізнаємося, що ми й наша думка важливі.

Тому демократичні організації громадянського суспільства мають фундаментальне значення для демократії. Це актуально й у мирний, і у воєнний час.

Сподіваюся, книжка вас зацікавить і надихне.

Крістін Равн Лунд

Голова DUF — Данської молодіжної ради

ВСТУП



ДОРОГІ ЧИТАЧІ

Данська молодіжна рада (DUF) створила цей посібник для вас — тих, хто шукає натхнення в розвитку демократії, незалежно від того, де ваш осідок і яка ваша спільнота.

Можливо, вас цікавить робота з демократією і вивчення того, як організація може активно сприяти її розвитку. Або ви постали перед якоюсь дилемою та потребуєте доброї поради. Незалежно від причин, з яких ви розгорнули цю книжку, у ній ви знайдете інструменти для роботи з демократією в громадських організаціях, які сприятимуть розвитку її потенціалу у спільноті.

Під демократією ми маємо на увазі не лише статут, голосування та участь у щорічних загальних зборах. Демократія може бути фундаментальною складовою багатьох організацій. Насправді йдеться про щось значно більше. Демократія полягає в тому, що ми створюємо позитивні рамки, які кожному дають змогу бути почутим, брати на себе відповідальність і впливати на суспільство, й водночас не вимагають, щоб люди спільної праці були однаковими.

Як користуватися книжкою

Це видання можна застосовувати по-різному, але передусім воно актуальне для членів правління, лідерів серед волонтерів, працівників та інших осіб, які розвивають громадські організації й керують ними.

У книжці є багато практичних порад, щоб ви та ваша спільнота могли активно працювати над таким:

- оцінювати рівень демократії у вашій організації;
- готувати учасників до залучення та активної взаємодії в організації;
- створювати ефективні механізми ухвалення рішень;
- працювати разом попри наявні суперечки;
- сприяти посиленню відчуття причетності та відповідальності за розвиток і управління організацією, а також залучати волонтерів до нових напрямів;
- регулювати й запобігати конфліктам шляхом діалогу.

Можливо, ця книжка не пропонує готових рішень чи відповідей на всі питання, проте ми сподіваємося, що вона допоможе вам розпочати конструктивний діалог про власну демократичну спільноту, а також зрозуміти, як виховувати демократичних громадян майбутнього.

Навіщо використовувати демократію в громадських організаціях

Причин для впровадження демократії у вашій організації багато. Ось лише дві з них:

1. Демократія, що добре функціонує, залучає...

Якщо ви берете участь у внутрішній роботі вашої організації, це означає, що ви також долучаєтеся до її демократії. Що краще члени організації підготовлені до участі й використання своїх можливостей, то повніше можна реалізувати їхню залученість, здібності й потенціал. Для цього потрібна жива й відкрита демократична система, яка активно залучає людей і забезпечує їх зайнятість.

2. ...і розвиває молодь

Щодня організації — члени Данської молодіжної ради прагнуть змінити життя дітей та молоді в Данії та в усьому світі на краще, не лише створюючи важливі заходи та спільноти, а й популяризуючи цінні

уроки демократії. Діти та молодь беруть активну участь і відповідають за діяльність у своїх організаціях, а також завдяки численним міжнародним партнерствам навчаються співпрацювати, творити, бачити потенціал для змін і знаходити власний шлях до демократії. Щоб молодь в організаціях набувала демократичних компетенцій, дуже важливо, щоб кожен мав змогу добровільно брати участь у роботі організації, а також справді був залученим до цього процесу.

Тому слід завжди бути зацікавленими у створенні найкращих умов, за яких ваші учасники зможуть робити свої внески й наважуватимуться брати на себе відповідальність.

Ми сподіваємося, що ця книжка допоможе вам знайти натхнення для досягнення саме цієї мети.

ПРАЦЮВАТИ З АСОЦІАТИВНОЮ ДЕМОКРАТІЄЮ —

- установити засади для функціонування вашої спільноти у складі організації;
- сприяти участі членів організації в дискусіях та процесах ухвалення рішень, які є частиною діяльності й мети організації;
- сформувати в молоді компетенції, необхідні для того, щоб стати активними й демократичними громадянами: вміння співпереживати та вести діалог, але також не погоджуватися, обстоювати власну думку, слухати тощо;
- підготувати молодь до взаємодії попри розмаїття поглядів і переконань;
- сприяти раціональним, цілісним процесам ухвалення рішень;
- створити сприятливі умови, щоб кожен міг бути залученим і сміливо брати на себе відповідальність за спільну справу та діяльність.

Як з'явилася ця книжка

Навесні 2020 року члени та співробітники DUF мандрували Данією, щоб надихнутися дивовижними спільнотами й демократичними організаціями серед членських організацій DUF. Під час діалогових зустрічей у чотирьох містах Данії волонтери з різних верств суспільства поділилися своїм досвідом і розумінням демократії в громадських організаціях. Ці зустрічі лягли в основу теоретичних і практичних аспектів посібника. Згодом DUF розробила й збрала вправи, які можна використовувати для натхнення. У кількох місцях книжка запозичує або посилається на концепції інших демократичних діячів.

Путівник читача

Книжку можна використовувати як довідник та інструментарій для новачків і досвідчених ентузіастів демократії. Дуже заклопотаному читачеві ми рекомендуємо зосередитися на темах, найбільш актуальних для вашої організації саме зараз.

Розділ 1 визначає поняття демократії та описує її унікальність у громадських організаціях. Його мета — установити загальну систему координат для всієї книжки й розробити словник для розмови про демократію у вашій організації. Розділ 2 пропонує вправи для рефлексії над тим, як ви самі розумієте і працюєте з вашою версією демократії у громадській організації.

У другій частині книжки розглянуто чотири актуальні теми демократії у громадських організаціях. Ідеться про те, як ваша організація може успішно

- 1) готувати членів до озвучення своїх думок;
- 2) залучати учасників і надавати їм можливість активно долучатися до ухвалення спільних рішень;
- 3) ухвалювати ці спільні рішення;
- 4) здійснювати спільну роботу, попри відмінності та суперечки.

Усі розділи містять поради, як попередити або розв'язати типові проблеми, а також конкретні вправи, інструменти й контрольні списки

для роботи з демократією у вашій організації. Якщо у вас з'явиться натхнення спробувати щось із цього (а ми сподіваємося, що так і буде!), будь ласка, пам'ятайте дві речі:

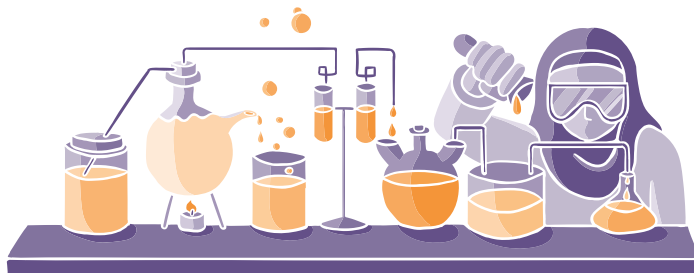
Бути новачком — нормально

Щоби щось запрацювало вперше, потрібен час. До того ж це не завжди легко. Але чи варто пробувати? Безперечно! Спочатку може здатися, що це незручно і штучно — і це нормально. Так буває багато з чим, що ви робите вперше. Почніть із малого і спробуйте досягти того, що вам потрібно, але водночас не забувайте відзначати, що вдалося добре, а що можна покращити.

Експериментуйте

Подумайте, що потрібно саме вашій організації. Деякі вправи можуть працювати в теорії, але не на практиці. Можливо, вам доведеться адаптувати їх для роботи у вашій спільноті. Інструменти також можуть працювати по-різному, залежно від типу вашої організації та ситуації чи виклику, перед яким ви постаєте. Те, що працює в одному випадку, може не спрацювати в іншому. Хтось може вважати актуальним і корисним те, що для іншого таким не є. Дещо може спочатку працювати, а потім перестати. Це все нормально.

Найважливіше — завжди залишати місце для обговорення та роботи з демократією у вашій організації і, можливо, рухатися в нових напрямках, виходячи з того, що ви вважаєте правильним. Експериментуйте, щоб знайти рішення, відповідні до тих викликів, перед якими ви постаєте, і з'ясуйте, що потрібно саме вам і вашій організації.





The background of the page is decorated with several thick, wavy, orange lines that flow from the top left towards the bottom right, creating a sense of movement and organic shape.

РОЗДІЛ 1

ЩО ТАКЕ ДЕМОКРАТІЯ?



«[Демократія] не є результатом
разового виконання завдання;
це завдання, яке слід виконувати
знову і знову»

— Гел Кох, засновник DUF

ЩО ТАКЕ ДЕМОКРАТІЯ?

Першим кроком до активної роботи з демократією у громадській організації є з'ясування того, що таке демократія. Коли ми знаходимо спільну мову в розмовах про демократію, нам легше розпізнати, коли вона працює, а коли потребує поліпшення.

Демократія — складне поняття, хоч як багато про неї вже написано. Немає однозначної відповіді на питання, що таке демократія, навіть у цьому посібнику. До того ж демократія постійно змінюється — насамперед тому, що її визначають люди, а коли змінюються люди й суспільства, змінюється й демократія. Тому краще не вважати демократію сталою кінцевою метою, а радше думати про неї як про процес у постійному розвитку. Немає єдиної правильної відповіді — їх багато. Розгляньмо деякі поширені способи розуміння демократії.

Спосіб правління чи спосіб життя?

Загалом демократію можна розглядати як спосіб управління або спосіб життя. Однак ці два підходи взаємозалежні. По-перше, вона є **способом правління**, який забезпечує демократію через демократичні правила управління, статуту та формальні процедури, які визначають, наприклад, хто і як може ухвалювати рішення. Демократія як спосіб правління передбачає пріоритетність виборів, голосування



«Демократія охоплює значно більше, ніж лише спосіб управління суспільством. Це спосіб життя, який передбачає всі види відносин між людьми»

— Гел Кох, засновник DUF

та виконавчо-судову систему з її визначеними правилами, ролями та правами. Представницька демократія є прикладом демократичного способу правління.

По-друге, демократію також можна розглядати як **спосіб життя** або певну поведінку в суспільстві. Вона впливає на всіх нас щодня, а не лише тоді, коли ми беремо участь у виборах. Саме тому її іноді називають повсякденною демократією. Ідеться про те, як ми фактично пізнаємо одне одного і як взаємодіємо в наших спільнотах. Демократія як спосіб життя означає певну демократичну поведінку або спосіб мислення, якого ми вчимося лише через демократичну участь. Демократія діалогу та демократія участі є прикладами демократії як способу життя.

Складно говорити про один спосіб демократії, оминаючи інший. Організації — члени DUF об'єднані навколо демократії як способу правління. Проте ступінь впровадження демократії в окремих організаціях варіюється. Для одних панівною є демократія як спосіб правління, для інших це здебільшого спосіб життя. Водночас вони чудово доповнюють одна одну.

ЧОТИРИ РОЗУМІННЯ ДЕМОКРАТІЇ

Є багато розумінь і типів демократії, які можуть легко співіснувати. Ось лише чотири з них.

- 1 УЧАСНИЦЬКА ДЕМОКРАТІЯ** дає кожному змогу брати участь в ухваленні рішень щодо різних життєвих ситуацій і залучає нас як активних співтворців спільнот, до яких ми належимо. Право на співучасть і можливість впливати на рішення й дії є основними цінностями учасницької демократії.
- 2 ЗАЛУЧЕНІСТЬ** як принцип — це залучення людей до ухвалення рішень, які на них впливатимуть. Залученість можна розглядати як демократичну відповідальність; вона зобов'язує громаду й суспільство створити необхідні умови, щоб кожен міг поділитися своєю думкою і щоб його сприймали серйозно.
- 3 ПРЕДСТАВНИЦЬКА ДЕМОКРАТІЯ** — це коли ми обираємо представників для управління в наших інтересах і ухвалення важливих рішень від нашого імені. Ми обираємо своїх представників на офіційних виборах. Вибори на місця в раді директорів є вдалим прикладом представницької демократії в організаціях.
- 4 ДОРАДЧА ДЕМОКРАТІЯ** презентує демократію як вільний і відкритий діалог, де голос кожного може бути на рівних почутим. Це передбачає особливий демократичний підхід, базований на діалозі, розумінні й готовності до компромісів, коли ми залишаємося відкритими до поглядів інших людей і прагнемо знайти спільні рішення.

ДЕМОКРАТІЯ — ЦЕ...

Демократія багатогранна. Якщо розбити поняття демократії на складові, то можна виділити кілька характеристик. Зокрема, демократія — це:

... спосіб бути разом

Демократія встановлюється між людьми. Це командний вид спорту, сфокусований на знайомстві одне з одним і на створенні спільноти. Чи існуємо ми завдяки взаєморозумінню та взаємній повазі, чи завдяки упередженням? Ми слухаємо чи ігноруємо? Чи можемо ми працювати разом задля спільної справи, навіть якщо дотримуємося різних поглядів?

... компроміс і розмова

Багато хто вважає, що розмова є основою демократії. Для цього потрібно зустрічатися, слухати і говорити, щоб краще розуміти одне одного й знаходити спільні рішення для блага всіх, а не лише більшості.

... спосіб розподілу влади

Тобто демократія полягає в тому, щоб дати «народові» змогу керувати. Люди поділяють між собою право знаходити рішення й ухвалювати їх. Отже, це історія про те, хто має ухвалювати рішення в рамках спільноти.

... рівні права

В ідеалі кожен має право голосу та здатен впливати на демократію. Це пов'язано з базовим набором прав, які керують нами всіма. Наприклад, ми маємо свободу віросповідання, свободу слова, свободу зібрань, право бути поінформованими, залученими й почутими у справах щодо нас самих.

... права та обов'язок брати участь

Демократія ґрунтується на участі. Ми всі зобов'язані бути залученими й висловлювати свої думки. Водночас спільнота має заохочувати і створювати можливості, щоб кожен міг активно сприяти демократії.

...те, чого можна навчитися і що можна розвивати

Демократія — це практика спільної роботи та використання нашого голосу і впливу. Однак демократами не народжуються. Демократії навчаються поступово, і вона вдосконалюється через участь і дії, це не стається за одну ніч.



ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗДУМІВ:

- Як ми розуміємо демократію в нашій організації?
- Яку роль відіграє демократія в нашому суспільстві?
- Які є типи демократії і де?
- Коли ми розглядаємо демократію як спосіб правління, а коли — як спосіб життя?
- Чи обидва варіанти однаково важливі для успішного функціонування організацій?

ВПРАВА. СЛОВА ПРО ДЕМОКРАТІЮ

ЧОМУ. Коли щось є демократичним? Мета вправи — створити спільне формулювання того, чим є та чим може бути демократія, а також того, чим вона не є.

ЩО. Вам знадобиться набір червоних і зелених карток, ручки та достатньо вільного простору для роботи всім разом і в малих групах. Цю вправу можуть виконувати всі групи, незалежно від їхньої чисельності. Однак для цього потрібен кваліфікований фасилітатор.

ЯК. Призначте фасилітатора. Решта учасників має розбитися на менші групи по трое-п'ятеро осіб.



КРОКИ.

- Учасникам потрібно роздати по дві зелені й червоні картки. На зелених картках учасники продовжують речення «Демократія — це...», а на червоних — «Демократія — це не...» (5-10 хвилин).

ПРИКЛАД. «Демократія — це слухати одне одного; демократія НЕ є нав'язуванням іншим власної думки».

- Учасники збираються в коло. Потім усі по черзі презентують написане на своїх картках. Почати краще із зелених карток, потім перейти до червоних. Ви можете коротко пояснити, чому написали саме це на своїх картках.
- Під час презентацій фасилітатор озвучує учасниками уточнювальні або провокаційні запитання: Чи можете ви детальніше пояснити, що маєте на увазі під Х та Y? Чи поставали ви перед цим особисто? Що про це думають інші учасники?

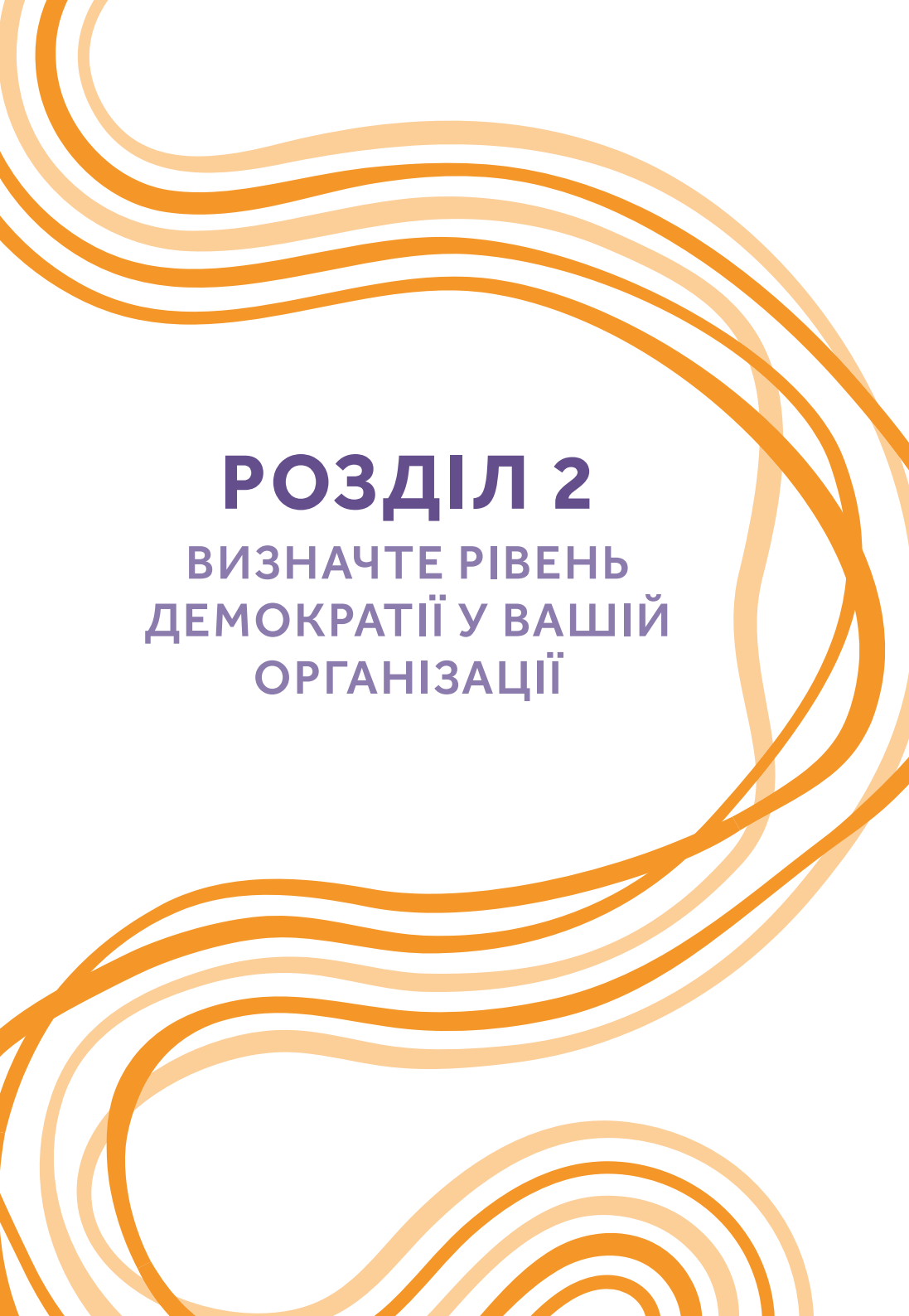
- На завершення вправи коротко підбийте підсумки. Які висновки ви зробили? Можливо, ви щось пропустили?

ВАРІАЦІЇ. Самостійно подумайте про найменш і найбільш демократичні речі, які ви тільки можете уявити. Виділіть на це кілька хвилин, а потім проведіть круглий стіл, щоб кожен презентував те, про що він думав.

Ви можете використовувати цю вправу як веселу розминку на початку зустрічі або коли вам потрібна перерва. Це також може допомогти призвичаїтись до розмов про демократію й розширити свій демократичний словниковий запас.





The background of the page is decorated with several thick, wavy, orange lines that flow from the top left towards the bottom right, creating a sense of movement and framing the central text.

РОЗДІЛ 2

ВИЗНАЧТЕ РІВЕНЬ ДЕМОКРАТІЇ У ВАШІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ



«Демократію неможливо
гарантувати, вона не є системою,
яку встановлюють раз і назавжди.
Якої можна досягти лише один раз.

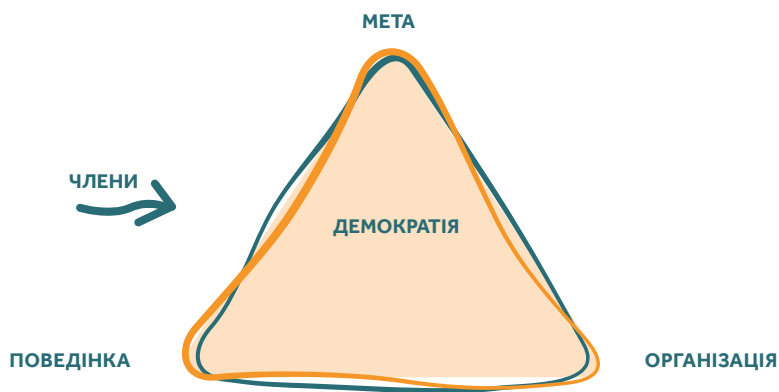
Це спосіб життя,
якого варто навчитися.

Це особливий порядок речей, який
необхідно прищеплювати кожному
наступному поколінню»

— Гел Кох, засновник DUF

ВИЗНАЧТЕ РІВЕНЬ ДЕМОКРАТІЇ У ВАШІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

Розгляньмо демократію у громадських організаціях. Ви можете скористатися моделлю трикутника, щоб проілюструвати демократію у громадських організаціях як щось, що відбувається у взаємодії трьох компонентів.



1. Філософія демократії

Філософія демократії стосується принципів, цінностей і цілей, які її формують. Усі організації базуються на тому, чого ви хочете досягти разом як спільнота.

Це може бути ознайомлення молоді з певною політичною ідеологією, захист довкілля чи розвиток інтересу до мистецтва — всі об'єднання мають певну мету. Філософія формує наш погляд на те, як ми разом діємо і як розвиваємо нашу спільноту. Багато організацій базовано на демократичних цінностях, які сприяють участі, діалогу, репрезентації інтересів, залученню, відкритості тощо. Ці цінності виявляються через вашу діяльність та організацію.

У певному сенсі вони представляють «дух» демократії в громадських організаціях. Запитайте себе:

- Які цінності важливі для нашої організації?
- Як їх представлено у нашій спільноті?
- Чи всі члени нашої організації знають про наші цінності — й керівництво, й учасники?

2. Демократична організація

Коли багато людей є частиною одного об'єднання, необхідний набір формальних правил, із якими всі погоджуються. Їх мета — створити основу для здорових демократичних процесів і визначити систему правил того, хто може приєднатися до організації, як нею керувати і як ухвалювати рішення. Це все формально узгоджені й часто письмово викладені демократичні принципи організації, як-от статут, правила поведінки, регламент, права та ролі членів організації. Такий набір охоплює і формальні механізми для забезпечення прозорості в усьому — від протоколів, фінансових звітів до чітких інструкцій щодо діяльності. Запитайте себе:

- Які наші права та обов'язки як членів організації?
- Які ролі та способи впливу можливі?
- Чи всі знають формальні засади і способи впливу?
- Як ми можемо впевнитися, що наша організація підтримує активну демократію?

3. Демократичні практики

Ні філософія організації, ні її структура не мають жодного сенсу, якщо їх не відтворено в поведінці її членів або в культурі організації. Отже, демократичні практики — це те, що існує реально. Їх можна простежити за тим, чи використовують члени організації свої демократичні права для впливу на неї. Тобто чи беруть на себе відповідальність, чи висловлюють свою думку, вступаючи в діалог, чи зустрічаються, щоб обговорити питання діяльності організації, чи претендують на членство в керівництві тощо. Демократичні практики також можна

виміряти в контексті неформальних або «м'яких» аспектів демократії, де основну увагу скеровано на цінності діалогу, залучення й рівності. Значною мірою демократичні практики — це те, в чому й **реалізується повсякденна демократія** Запитайте себе:

- Наскільки демократично ми поведимося в нашій організації?
- Наскільки демократичними є наші соціальні правила?
- Наскільки члени нашої організації беруть участь у її розвитку та функціонуванні? Хто залучений, а хто ні?
- У яких сферах, на вашу думку, учасники організації хотіли б брати участь, а в яких їх важко мотивувати?
- Наскільки легко чи важко впливати на нашу організацію?

Три наріжні камені демократії у громадських організаціях

КОМПОНЕНТИ ДЕМОКРАТІЇ	ФІЛОСОФІЯ	ОРГАНІЗАЦІЯ	ПРАКТИКИ
Характеристики	• Ідеї • Мета • Цінності • Бачення • Наративи • Мрії	• Правила • Статут організації • Права • Волонтерські та членські ролі • Офіційні процеси • Вибори • Організація	• Поведінка • Норми • Культура • «Жаргонізми» соціальних звичаїв • Фактична демократична участь
Питання, над якими варто поміркувати	Які цілі та цінності сприяють демократичній участі в діяльності організації?	Які формальні та організаційні рамки ми створюємо для демократичної участі?	Як члени нашої організації беруть участь у неформальній та формальній демократичній і волонтерській роботі?



ІНСТРУМЕНТАРІЙ

Щоб оцінити рівень демократії у вашій громадській організації, пропонуємо дві вправи, які можна виконувати самостійно або разом. Обидві вправи годяться для невеликих груп, як-от керівники або волонтери. Проте їх також можна використовувати на відкритому воркшопі з ширшим колом учасників. Призначте фасилітатора, який допомагатиме вам виконувати вправи й контролюватиме процес.

ТРИВАЛІСТЬ. Ви можете присвятити вправам одну годину або весь день. Змінюйте час виконання вправ залежно від ваших потреб. Ми рекомендуємо вибрати те, що відповідає вашій поточній ситуації.

ПРИМІТКА.

ПАМ'ЯТАЙТЕ ПРО ДЕМОКРАТІЮ, КОЛИ ВІДБУВАЮТЬСЯ ЗМІНИ

Ви втратили запал? Нові учасники займають надто багато простору, забуваючи про решту? Усередині колективу виникли мінігрупи? Змінилася обстановка загалом? Можливо, хтось долучився до складу керівників?

Пам'ятайте, що ситуація може швидко змінюватися і що сильну демократичну спільноту потрібно плекати, як саджанець. Здійсніть оцінювання демократії вашої організації, якщо у вас нещодавно відбулося багато змін.

Розминка

Для розминки перед обома вправами поміркуйте поодиночі або в парах:

- Чому демократія важлива в нашій організації?
- Як повсякденна демократія пов'язана з діяльністю спільноти?
- Що для нас є вдалим прикладом демократичної спільноти?

Ви можете поміркувати під час прогулянки. Це заряджає енергією й відкриває вас для інакші думки й ідеї, ніж ті, що виникають у розмовах за столом. Через 5–10 хвилин поверніться до групи та вислухайте роздуми інших учасників. Не забудьте записати ідеї й цінні зауваження на стікерах або на дошці (фліпчарті), а також зафіксуйте пояснення учасників. Коли всі висловляться, завершіть розминку й перейдіть до однієї з двох наступних вправ.

ПОРАДА: Якщо учасникам важко висловлювати свої думки про демократію у вашій організації, запитайте їх: «Якою була б недемократична організація?» Іноді простіше уявити протилежні сценарії.



ВПРАВА 1. БІНГО ЦІННОСТЕЙ

ЧОМУ. Мета вправи — обговорити ваші демократичні цінності. Виклики часто постають тоді, коли від цінностей ми переходимо до конкретних дій. Чи узгоджуються наші дії та соціальні норми з нашими цінностями? Найкращий спосіб передбачити виклики — це усвідомлювати демократичні цінності організації та переконатися, що її члени також про них знають.

ЩО. Вам знадобиться роздрукована версія «таблички цінностей» з наступної сторінки (ви можете створити її власну), наліпки або щось схоже, дошка чи великий аркуш паперу для кожної групи.

ЯК

КРОК 1. Розминка

Дотримуйтесь інструкцій з попередньої сторінки.

КРОК 2. Які цінності вашої спільноти?

Роздрукуйте або зробіть «табличку цінностей», щоб усі мали по примірнику. Разом визначте цінності вашої спільноти. У кожного є 10 хвилин, щоб обрати п'ять найважливіших цінностей, які символізують вашу організацію. Можна також пропонувати нові цінності.

КРОК 3. Проголосуйте за цінності та поділіться на групи

Запишіть усі цінності на дошці або деінде. Тепер кожен може наклеїти по три наліпки поруч із тими цінностями, які йому відгукуються найбільше. П'ять цінностей, поруч із якими буде найбільша кількість наклеєнок, перейдуть до наступного раунду.

Тепер виберіть одну або дві з тих цінностей, які вважаєте важливими. Використовуйте це як основу для формування малих груп

ПОРАДА: Запишіть цінності на великому аркуші паперу, розстеленому на підлозі. Для голосування використовуйте цукерки замість наклеєнок.

ІНКЛЮЗІЯ	ДІАЛОГ	СПІЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ
ОДНАКОВА УЧАСТЬ	УПРАВЛІНСЬКА ВІД- ПОВІДАЛЬНІСТЬ	ВІДКРИТІСТЬ
СПІЛЬНОТА	СПІВПРАЦЯ	ЕМПАТІЯ
ПОВАГА	ВКЛЮЧЕНІСТЬ	АКТИВІЗМ
СПІЛЬНІ РІШЕННЯ	СВОБОДА	РОЗМАЇТТЯ
ВЗАЄМОДІЯ	ПРАВО ВЛАСНОСТІ	РОЗВИТОК
ІНТЕРЕС	АКТИВНЕ СЛУХАННЯ	УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ
ЗАХИСТ СПІЛЬНОТ (МЕНШИН)	КОМПРОМІС	ВІДКРИТА КОМУНІКАЦІЯ
БЕЗПЕКА	ДОВІРА	НАВЧАННЯ
ПОВНОВАЖЕННЯ	ЩОСЬ ІЩЕ?	

(максимум п'ять осіб у кожній групі). Групи можна сформувати на основі схожих цінностей або запропонувати всім групам обговорити дві цінності, які набрали найбільшу кількість голосів. Дійте так, як доречно саме для вашої організації.

КРОК 4. Як ви забезпечуєте реалізацію своїх цінностей на практиці?

Усі групи обговорюють «свої» цінності на основі чотирьох пунктів схеми на наступній сторінці. Мета — наблизитися до спільного розуміння ваших цінностей і дізнатися більше про те, як ви ними керуєтеся і як застосовуєте їх на практиці.

ПОРАДА. На кроці 3 будьте максимально конкретними та спрямованими на дію. Так буде легше визначити, коли вам вдається впроваджувати цінності в життя.

КРОК 5. Спільне обговорення та підбиття підсумків

На завершення презентуйте результати всіх групових обговорень. Поділіться думками про відповіді груп:

- Може, ви хочете щось додати?
- Чи є щось, до чого ви ставитеся інакше?
- Що ви зрозуміли, завдяки цій вправі?
- Як ви забезпечуватимете дотримання ваших цінностей на практиці?
- Які ваші подальші кроки?

1

ПРО ЩО СВІДЧАТЬ НАШІ ЦІННОСТІ

- Як ми розуміємо певну цінність?
- Що ця цінність покликана робити?

Приклад

Основна цінність полягає в тому, що ми прислухаємося одне до одного.

Це означає, що ми цікавимося поглядами інших і відкрито запитуємо одне одного, щоб кожен відчував його побачили й почули

2

ДЕ МИ МОЖЕМО СПОСТЕРІГАТИ ЦІННІСТЬ НА ПРАКТИЦІ

- Як виявляється ця цінність у нашій спільноті?
- Де ми досягли успіху у практичному застосуванні цієї цінності, а де потребуємо вдосконалення?

Приклад

У нас сильна спільнота, ми прислухаємося до тих, кого знаємо. Однак нам не надто вдається залучати нових людей до розмови, якщо вони самі не стараються це зробити

4

ПРАКТИЧНИЙ СУПРОВІД

- Як визначити, чи вдалося нам популяризувати цінність?
- Що робити, якщо ні?

Приклад

Нові члени почуваються залученими — коли вони вступають в організацію, ми обов'язково розпитуємо про їхній досвід. Запрошуємо на спільний воркшоп, щоб домовитися про те, як вітати нових членів. Ці домовленості буде візуально представлено і ми регулярно їх переглядатимемо

3

ДІЇ, СПРЯМОВАНІ НА ПОДАЛЬШЕ ЗМІЦНЕННЯ ЦІННОСТІ

- Що варто робити частіше чи рідше, щоб упроваджувати цінність у життя? Чи потрібно розпочинати нові ініціативи?
- Хто відповідає за дії?

Приклад

Завжди потрібно знайомитися з новими волонтерами, розпитувати про їхнє життя — так ми краще пізнаємо одне одного. Якщо нові волонтери не були включені або почуваються невпевнено, ми разом відповідальні за те, щоб належно прийняти новачків до нашої спільноти

ВПРАВА 2: ПОДОРОЖ ДЕМОКРАТІЄЮ

ЧОМУ. Мета вправи — оцінити рівень демократії у вашій організації та дізнатися більше про те, що працює добре, а що можна вдосконалити. Ця вправа проведе вас від аналізу демократії у вашій громадській організації до плану дій та експериментів.

ЩО. Вам знадобиться папір, щоб усі учасники могли записати свої сильні та слабкі місця. Для вправи також потрібен великий аркуш паперу або дошка для записів під час обговорення. Бажано обрати відповідальну людину для ведення записів, щоб усі ідеї та пропозиції було збережено для подальшого використання.

ЯК



КРОК 1. Розминка

Дотримуйтеся інструкцій на с. 31.



КРОК 2. Як працює ваша демократія зараз?

Щоб досягти пункту призначення у вашій подорожі демократією, ви маєте знати своє поточне розташування, тобто сильні та слабкі місця вашої демократії. Почніть із визначення того, де зараз перебуває демократія у вашій громадській організації. Розпочніть загальну дискусію на всіх або розділіться на менші групи.

- Чи є напрями або ситуації, у яких ми досягли успіху в демократії? Що нам вдається добре? Чи можемо ми використовувати це в інших напрямках?
- Чи є напрями або ситуації, у яких ми могли б ефективніше забезпечувати демократію? Як це зробити? Які є перешкоди і як ми можемо це змінити?

По черзі поділіться своїми думками. Під час розмови занотуйте свої сильні та слабкі місця у спільній таблиці чи на дошці.

ПРИКЛАДИ СЛАБКИХ ТА СИЛЬНИХ СТОРІН:

Коли ми організовуємо наради членів правління, то діємо за принципами демократії. Ми слухаємо одне одного й поважаємо різні думки, зокрема й ті, з якими не погоджуємося.

Коли ми запускаємо проєкти, наш демократичний підхід не є достатнім. Рішення керівництва не завжди обґрунтовано перед нашими учасниками.

➡ КРОК 3. Куди веде шлях демократії?

Настав час визначитися з «пунктом призначення» подорожі в демократію. Для обговорення використовуйте дискусію на всіх або поділіться на менші групи.

- Який загальний стан демократії у нашій громадській організації?
- Де ми бачимо найбільший потенціал для вдосконалення?
- Де мріємо опинитися через пів року? Куди прагнемо дійти?

Дискутуючи, визначте принаймні дві цілі: амбітну й реалістичну.

Будьте максимально точними, наскільки це можливо.

Нам потрібно краще готувати нових членів правління до демократичної участі в нашій організації.

Ми маємо краще роз'яснювати нашим учасникам рішення керівництва.



КРОК 4. План дій — як ми цього досягнемо?

Коли ви досягнете однієї або двох цілей, наступним кроком буде скласти план дій. Дискутуйте всі разом або в малих групах, щоб обговорити, що ви хочете зробити для досягнення мети. Будьте максимально конкретними й пам'ятайте, що зважати варто на все. Скористайтеся схемою на зразок наведеної нижче, щоб занотувати свої цілі та дії.

ПЛАН ДІЙ	ПРИКЛАДИ
Яка ваша точка призначення?	<i>Ми хочемо менше часу витратити на сварки через розбіжності й більше — на пізнання одне одного</i>
Що потрібно зробити, щоб цього досягти?	<i>Один раз на місяць ми влаштовуватимемо спільні діалогові вправи, як-от активне слухання, щоб підсумувати публічні заходи</i>
Чи є перешкоди на вашому шляху? Як ви їх долаєте?	<i>На наші заходи завжди приходять одні й ті самі люди. Тому ми спробуємо запрошувати учасників інакше — можливо, надсилатимемо запрошення, написані від руки, робитимемо відеопривітання чи персональні текстові повідомлення</i>
Як ми можемо гарантувати, що всі будуть на місці?	<i>Ми даємо нашим членам змогу вигадувати і планувати публічний захід, щоб вони почувалися відповідальними за нього</i>

КРОК 5. Лабораторія демократії

Останній крок зводиться до того, щоб просто спробувати. Нехай ваш план дій буде трампліном для невеликих експериментів у вашій організації чи спільноті. Так він допоможе збагнути, що працює, а що ні. Експериментом можуть стати регулярні діалогові вправи, як у прикладі з плану дій.

Випробуйте нову ініціативу впродовж місяця або двох, потім оцініть її.

- Як це було?
- Що спрацювало, а що ні?
- Чи варто продовжувати?
- Чи потрібно щось змінити?

Можливо, ви успішно впровадите нову невелику ініціативу або вдосконалите вже наявну. Або вам доведеться скоригувати деякі елементи, щоб нова ініціатива запрацювала. Чи відкриєте для себе щось зовсім інше, що допоможе вам у вашій подорожі.

Не забувайте регулярно аналізувати й застосовувати здобуті знання, щоб зрозуміти, що саме працює для вас. Пізніше ці знання можна застосувати для нових експериментів, якими ви й далі торуватимете свій шлях демократією.



ПОРАДА. У розділах 3–6 цієї книжки можна прочитати конкретні поради, методи та вправи для роботи з різними темами, які стосуються демократії в громадських організаціях.



ПРИШВИДШЕНИЙ КУРС: ЯК ПРАЦЮВАТИ З ІНКЛЮЗІЄЮ

Чи кожен охочий має доступ до вашої спільноти? Чи можете ви визначити певні категорії молоді, які ніколи не приєднувалися до вашої організації? А може, ці категорії мало представлені у певних ролях, групах чи процесах у вашій організації? Оцінивши рівень демократії у вашій громадській організації, ви, можливо, дійшли висновку, що інклюзивність, різноманіття та рівність є частиною ваших цінностей і мети.

Навіть у найбільш інклюзивних спільнотах деякі категорії молоді будуть недостатньо представленими. До них можуть належати молоді люди з особливими потребами, інвалідністю, представники інших спільнот (меншин), молоді люди, які залишилися без сім'ї, або ті, хто не має роботи чи освіти. Також може виявитися, що частина учасників вашої організації недостатньо представлена у вашій діяльності, у групах волонтерів або серед керівників. Можливо, у ваших публічних заходах беруть участь лише ті, хто живе поруч із вашим центром, або ж до складу керівництва балотується тільки студентська молодь. Кожна спільнота по-різному визначає, які саме категорії людей недостатньо представлені.

Питання може бути більше про те, що недостатньо представлене, і менше про те, хто недостатньо представлений. Потенційних учасників можна знайти за межами вашої спільноти — часто це особи, які віддають перевагу певним формам участі, недостатньо представленим у вашій спільноті. Їх можуть приваблювати інші ідеї, форми діяльності або формати організації. Якщо запитати волонтерів, що мотивує їх бути частиною спільноти, вони часто відповідають, що можуть зробити свій внесок і змінити світ на краще. Про це ми знаємо завдяки дослідженню DUF у сфері інклюзії *Alle Unge med i Fællesskabet* («Залучити всіх молодих людей у спільноту»). На запитання, як заохотити недостатньо представлену молодь долучитися до

спільноти, волонтери відповіли, що головне — забезпечити широкий вибір активностей. Отже, вони зосереджуються на ресурсах, коли говорять про свою мотивацію, і на нестачу ресурсів, коли кажуть про мотивацію людей за межами спільноти.

Це повертає нас до початкового питання про те, чи можна знайти потенційних членів поза межами спільноти, яка віддає перевагу спільному плануванню та активній участі.

Зосередьтеся на тому, де є брак представників

Щоб досягти більшої інклюзивності та представництва в демократичній спільноті, передусім варто зазирнути всередину власної організації й дослідити, кого в ній не вистачає і що потрібно для того, щоб вони стали частиною вашої спільноти.

Інклюзія також передбачає сміливість запрошувати нових членів до спільноти та робити речі інакше, ніж ви зазвичай робите. Є дві стратегії впровадження інклюзії та різноманіття в організації.

1. Популяризуйте свою спільноту. Зазвичай лідери волонтерських організацій залучають нових членів або волонтерів через власні



ЗАПИТАННЯ ДЛЯ РОЗДУМІВ

- Яких саме категорій бракує в нашій організації? Які саме категорії ми хочемо поповнити?
- Які наші форми участі та форми спільноти? Що потрібно, щоб стати частиною нашої організації?
- Як можна поповнити організацію певними категоріями людей?

знайомства, що, звісно, має певні обмеження. Доцільно звернутися до людей, які ще не знають про вашу організацію, бо зазвичай ви просуваєте її серед тих, хто про неї вже й так чув.

Деякі молоді люди можуть потребувати допомоги, щоб долучитися до вашого об'єднання чи до певного напрямку діяльності. Іноді достатньо зробити одне персональне запрошення, а іноді й п'ять! Деяким молодим людям потрібно багато запрошень, щоб почуватися в безпеці та прийти в нову спільноту. Дехто може почуватися комфортніше з куратором або приятелем, які допоможуть їм долучитися.

Тому варто запитати себе:

- Хто недостатньо представлений у нашій спільноті й наскільки добре наші форми участі відповідають їхнім потребам?
- Як ми можемо розширити нашу спільноту, щоб залучити більше категорій молоді, які відповідають нашим формам участі?

«Важливо,
щоб організація мала структуру,
що забезпечує всім рівні можливості
для участі.

Якщо хтось не приходить,
поцікавтеся чому, щоб з'ясувати
причину і, можливо, адаптувати
свої механізми, зважаючи
на їхні потреби»

— молодий волонтер

СТРАТЕГІЯ	ПОПУЛЯРИЗУЙТЕ СВОЮ СПІЛЬНОТУ	РОЗШИРЬТЕ СВОЮ СПІЛЬНОТУ
Приклади	Мета. Ми хочемо залучити більше молодих і недовідчених членів до участі в наших групах. Рішення. Ми завжди дбаємо про те, щоб забезпечити місця для молодих або нових учасників. Свідомо докладаємо зусиль для створення безпечного простору й підтверджуємо, що нові члени групи беруть участь на інших умовах	Мета. Ми хочемо охопити молодь, яка рідко долучається до фізичної активності через брак доступу до транспорту чи обмежену мобільність. Рішення. Ми досліджуємо, чи можна перевести деякі наші заходи в онлайн-формат, наприклад, політичні дебати, вікторину або колективні співу

2. Розширюйте свою спільноту. Можливо, вам також доведеться адаптувати вашу організацію до молодих людей з іншими потребами чи мотиваціями, ніж ті, що формують вашу теперішню спільноту. Часто це передбачає створення нових видів діяльності або форм участі, щоб залучити тих, хто не може або не зацікавлений бути з вами в наявних зараз умовах. Ідеться про те, щоб розширити ваш спосіб бути разом, щоб більше молодих людей шукали вашу організацію, ваші заходи й ваш досвід і щоб вони могли приєднатися на власних умовах.

Тому варто запитати себе:

- Які форми участі недостатньо представлені в нашій спільноті і як ми можемо належно їх забезпечити?
- Як можна розширити нашу спільноту, включивши до неї більше категорій молоді, які віддають перевагу іншим формам участі?

Нормативно-критичний підхід до інклюзії

Інший спосіб працювати з інклюзією — зосередитися на нормах вашої спільноти. Норми — це те, що ми як група вважаємо «нормальним» або «саме таким, яким воно має бути». Норми є скрізь: у нашій мові, поведінці й організації. Вони виявляються через несвідомі звички, уявлення та правила, які ми сприймаємо як належні, наприклад, коли кажемо «привіт» при зустрічі зі знайомими.

Норма — це не завжди негативне явище. Однак важливо зазначити, що деякі норми можуть створювати нерівні форми участі й обмежувати тих, хто йде проти них. Норми можуть призвести до того, що щось одне буде «правильнішим» за інше. Отже, вони можуть виключити людей з іншими ідентичностями, релігійними переконаннями, політичними поглядами чи походженням, відмінними від більшості членів спільноти.

Через норми нам часто не видно, що ми створюємо спільноти на основі того, що більшість вважає «нормальним». Наприклад, коли плануємо захід, можемо не подумати про доступ для людей на колісному кріслі, бо як суспільство вважаємо, ніби кожен може користуватися сходами.

Припустімо, що ви як організація хочете створити більш інклюзивну спільноту. Тоді варто ознайомитися з так званою критичністю щодо норми (*norm critique*) — підходом до роботи з нормами у спільноті. Тут важливо постійно рефлексувати над своєю практикою і визначати норми, які можуть обмежувати окремих осіб. Це дає змогу легше протистояти нормам і створювати простір для участі більшої кількості людей.

ВПРАВА. ЗОСЕРЕДЖЕНІСТЬ НА НОРМАХ

ЧОМУ. Мета — дізнатися, як можна сприяти більшій інклюзивності, працюючи з нормами у вашій організації.*

ЩО. Вправу можна виконувати в невеликих групах, наприклад, серед керівників або у групі волонтерів. Можна обговорювати й норми вашої організації, й ті, що наявні в менших, окреслених групах.

ЯК. Усією групою спробуйте скласти план вступу до вашої організації для нового учасника. Уявіть собі всі кроки, від першої зустрічі з організацією до приєднання до спільноти та активної участі в ній. Згадайте власний шлях до організації.

- Які кроки варто зробити?
- Що перешкоджає або полегшує шлях до організації?
- Які норми впливають на можливу участь? Як?



* Дякуємо за натхнення IGLYO's Norm Criticism Toolkit (2015).

Коли ви через усе це пройдете, оцініть з особистого погляду, як ці норми впливають на інклюзію у відповідних напрямках. Оцініть за шкалою від 1 до 10 наступні пункти.

- 1. Діяльність вашої організації чи спільноти.** Чи всі можуть долучитися? Чи вони відкриті й доступні?
- 2. Соціальні норми вашої організації чи спільноти.** Чи всі почуваються частиною спільноти?
- 3. Як долучитися до участі у вашій організації чи спільноті.** Чи кожен може впливати на діяльність вашої організації?

Потім поділіться своїми відповідями з колегами й деталізуйте їх. Як ви вважаєте, чому саме так, а не гірше? Як можна покращити показники? З якими нормами ви можете працювати, щоб забезпечити більшу інклюзивність? Обговоріть ідеї й пропозиції.

ОЦІНЮВАННЯ. Чи вдалося вам виявити одну або кілька норм, про які ви раніше не замислювалися? Чи були якісь відмінності між наявними й бажаними нормами? Які норми сприяють розвитку спільноти у вашій організації? А які його обмежують?

ВИПАДОК:

SUMH TA SHOW ABILITIES СТАВЛЯТЬ ІНКЛЮЗІЮ НА ПОРЯДОК ДЕННИЙ В УГАНДІ

SUMH підтримала Show Abilities Uganda в розбудові потужного потенціалу, щоб Show Abilities Uganda перетворилася з молодіжного підрозділу більшої організації на незалежний голос упослідженої соціальної групи.

SUMH (данська політична парасолькова організація для молодих людей з інвалідністю) бере участь у проєкті в Уганді від 2007 року. Спочатку проєкт мав на меті посилити спроможність їхньої партнерської організації, яка тоді була молодіжним підрозділом організації для дорослих людей з інвалідністю. Відтоді молодіжне крило перетворилося на незалежну організацію Show Abilities Uganda, що прагне стати голосом молоді, забезпечити реальне залучення молодих людей з інвалідністю та ініціювати незалежні проєкти. Від 2019 року й дотепер SUMH працює над зміцненням організації та її волонтерів, а також над створенням місцевих осередків. Також проєкт має на меті забезпечити інтеграцію молодих людей з інвалідністю у впливові угандійські організації, щоб сприяти їх просуванню як активних членів суспільства.

Як організації працюють з інклюзією

Роботу SUMH було зосереджено на зміцненні молодіжної організації. Разом з Show Abilities Uganda робота здебільшого складалася з воркшопів про права, лідерство, волонтерство й адвокацію. Метою було знайти молодих людей, отримати їхні контакти та підготувати їх до участі в таких заходах.

Різноманітні воркшопи було адаптовано до рівня шкільної освіти у конкретному районі, оскільки від району до району шкільництво в Уганді відрізняється. Щоб компенсувати брак освіти, вони організовували театральні майстер-класи, на яких навчали молодь грати в театрі

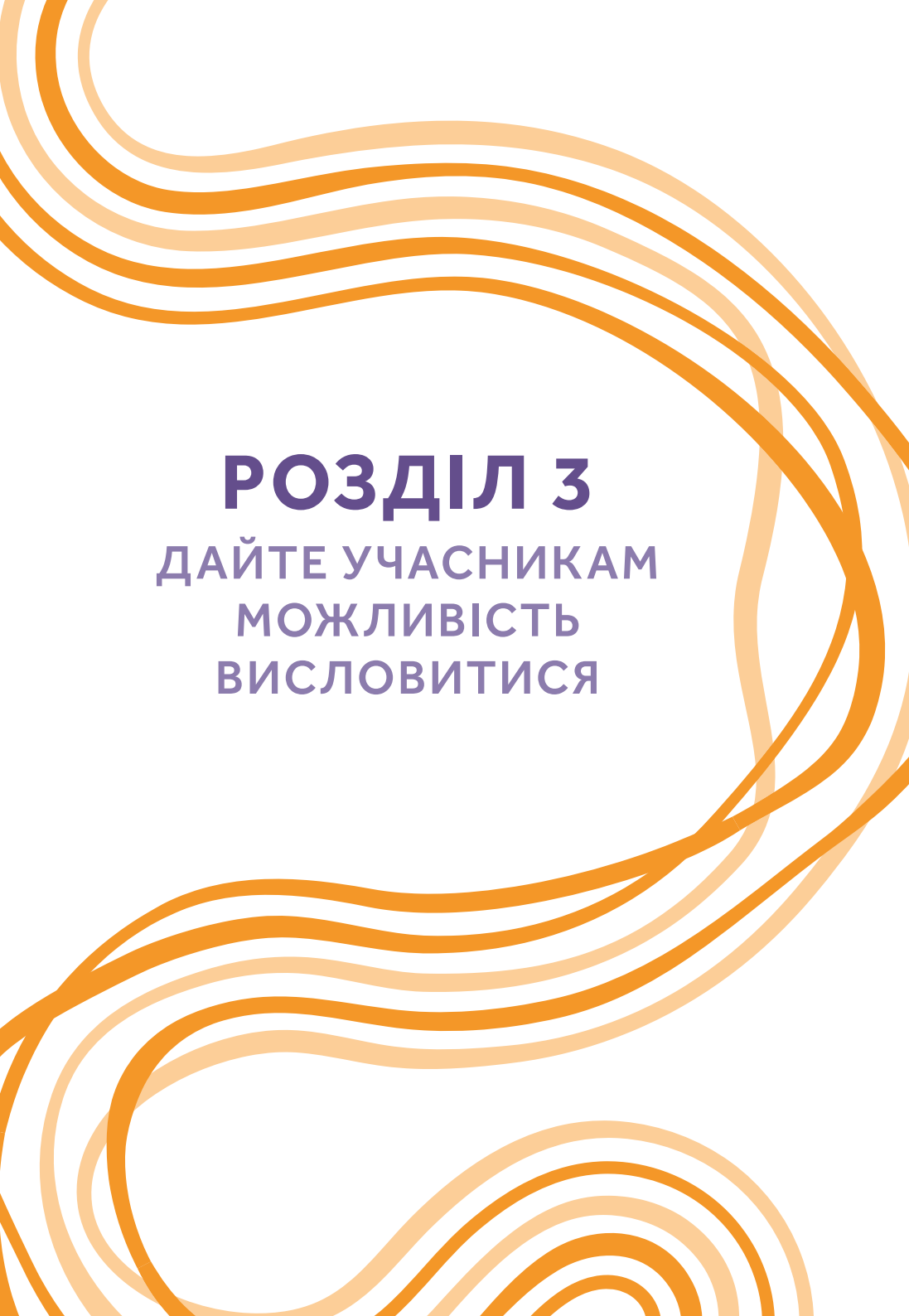
та влаштовувати вистави для своїх батьків і місцевої громади. Це був вельми успішний спосіб говорити про інклюзію, адже він давав змогу переступити чимало табу. SUMH також подбала про власну інклюзію, забезпечивши фізичну доступність, присутність перекладачів на мову жестів і звернувшись до молодих людей із запрошенням на воркшопи.

Вони також працювали з інклюзією, збираючи історії змін на рівні родин у ставленні до молодих людей з інвалідністю. Спочатку сім'ї сприймали їх як тягар, та згодом почали розуміти, що рідні з інвалідністю можуть зробити свій внесок і принести світло у їхнє життя. Роботу над зміцненням такого сприйняття також здійснили, коли Show Abilities Uganda організувала проєкт зі збору коштів, під час якого молоді люди з інвалідністю мили машини, продавали тістечка та проводили «вечерю в темряві». Такими заходами вони показали, що молодь з інвалідністю також прагне кращого майбутнього й може бути легко інтегрованою в суспільство. Цей проєкт створив спільноту для групи молоді, яка раніше її не мала, що дуже змінило їхнє життя.

Результати

SUMH підтримала Show Abilities Uganda у розбудові потужного потенціалу, щоб Show Abilities Uganda перетворилася з молодіжного підрозділу більшої організації на незалежний голос упослідженої соціальної групи. Проєкт посилив інклюзивність, оскільки зустріч данської та угандійської молоді надихнула учасників вийти за рамки особистих проблем і рухатися до реалізації своїх мрій та амбіцій. Проєкт також залучає батьків і вихователів як партнерів значно більше, ніж вони були залучені раніше.

Маючи сильніший голос, Show Abilities Uganda змогла подавати заявки й отримувати схвалення проєктів від фондів, які не зосереджуються лише на проблемах людей з інвалідністю. Show Abilities Uganda тепер запрошено до участі як експертну організацію, коли НГО розробляють стратегії та ініціативи з інклюзії. Це інклюзія, яка створює вищу доступність і краще розуміння та можливості для молодих людей з інвалідністю.



РОЗДІЛ 3

**ДАЙТЕ УЧАСНИКАМ
МОЖЛИВІСТЬ
ВИСЛОВИТИСЯ**



«Молодь найкраще
навчається демократії,
коли живе в демократії:
демократії — з правами
та обов'язками»

— Гел Кох, засновник DUF

ДАЙТЕ УЧАСНИКАМ МОЖЛИВІСТЬ ВИСЛОВИТИСЯ

Якщо демократія — це розмова, то вона залежить від того, чи кожен із нас має змогу висловитися і здатен цим скористатися. Тому хорошим стартом на шляху до посилення демократії у громадській організації є передумови для участі в ній її членів.

Організації надають дітям і молоді можливості й здатності стати справжніми демократами, дають змогу бути почутими задовго до того, як вони зможуть голосувати на виборах. Але що це означає? Щоб ваш голос почули в організації, потрібно значно більше, ніж лише проголосувати на загальних зборах. Ідеться про те, щоб наважитися висловити свою думку, брати участь у розмовах про те, що діється в організації, і знаходити спільні рішення щодо того, як можна допомогти у її формуванні. Але це також про те, щоб слухати й цікавитися тим, що говорять інші люди.

У DUF ми часто вживаємо вислів «демократична довіра», щоб описати, що означає наважитися зайняти позицію й разом з іншими творити зміни у спільнотах, до яких належимо. Розбудова демократичної довіри молоді передбачає значно більше, ніж лише надання їй достатньої кількості інструментів та впевненості, щоб вона готова до активної участі в демократії.

ЩО ПОТРІБНО ДЛЯ ТОГО, ЩОБ БУТИ ЧАСТИНОЮ ДЕМОКРАТІЇ?

Можливо, це звучить спрощено, але щоб використовувати свій голос в організації, потрібні активні зусилля і її членів, і спільноти.

Навчитися займати своє місце

По-перше, потрібно багато практики й сміливості, щоб брати участь у демократії громадської організації. Якщо ви не звикли висловлювати свою думку, вам може здатися, що це неприйнятна поведінка, тому дехто може утриматися від участі в обговоренні. Незалежно від того, чи ви новачок, чи прийшли в організацію давно, рівень демократичної довіри молоді може істотно відрізнятись. Хтось відчує, що висловлювати свою думку — це природно, а хтось робитиме так неохоче. Дехто наважиться на це в одних умовах, хтось — в інших. Як організація ви можете докласти чимало зусиль, щоб надати своїм учасникам сміливості висловлювати власну думку й активно її обстоювати. (див. вправу «Промова з трибуни» на с. 63).

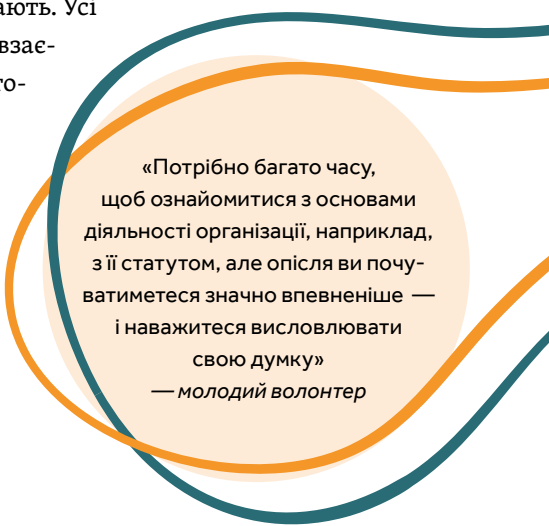


Організація може мати вигляд незвіданої території

Важко зробити добрий внесок, якщо ви в організації — новачок. Можливо, ви вперше берете активну участь у діяльності організації й поки що не знаєте, як це — бути її частиною? Ви маєте здобути досвід і ознайомитися з організацією. Як її влаштовано? Як ви можете впливати на діяльність організації та стати відповідальними за неї? Як учаснику вам варто намагатися вивчати все нове, але як організація ви маєте допомагати новим учасникам орієнтуватися у вашій структурі й діяльності.

«Я маю пізнати вас, перш ніж брати активну участь»

Щоб мати сміливість і бажання брати участь, ви маєте почуватися в безпеці й точно знати, як діяти в певній ситуації. Коли ви вступаєте до нової організації, вам доводиться формувати себе в нових контекстах, вивчати нову групову динаміку, ознайомлюватися із соціальною сферою та орієнтуватися в ній. Щойно ви стаєте частиною спільноти, вам значно легше почуватися достатньо безпечно, щоби зробити свій внесок у її розвиток. Утім новачкам може бути важко в колективі, де здається, що всі одне одного знають. Усі спільноти мають певний спосіб взаємодії. Деякі організації використовують гумор або внутрішні жарти. Це цілком природно для людей, які проводять час разом, але іноді таке може відлякувати нових учасників. Якщо новачки не беруть активної участі з самого початку, це може бути тому, що вони потребують більше часу, щоб освоїтися й познайомитися з усіма вами.



«Потрібно багато часу, щоб ознайомитися з основами діяльності організації, наприклад, з її статутом, але опісля ви почуватиметеся значно впевненіше — і наважитесь висловлювати свою думку»
— молодий волонтер



ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗДУМІВ:

- Як ми зустрічаємо новачків? І як зробити так, щоб вони почувалися в безпеці та були бажаними гостями?
- Які умови необхідні для участі новачків? Чи є в них досвід участі в діяльності громадських організацій, чи для них така практика — вперше?
- Як наша спільнота впливає на залученість наших членів у справи організації? Чи всі охочі мають змогу долучитися, чи наявні певні механізми виключення?
- Як ми допомагаємо новачкам орієнтуватися в нашій організації та принципах демократії, щоб вони могли гармонійно влитися в колектив?

ПОРАДИ ЩОДО ПІДГОТОВКИ НОВИХ ЧЛЕНІВ ДО УЧАСТІ

ПОРАДА № 1. Привітайте нових учасників

Переконайтеся, що ви залучаєте до спільноти всіх нових учасників. Хтось просто з головою занурюється в діяльність організації з самого початку, а комусь потрібна допомога. Хай там як, ви завжди маєте правильно вітати нових учасників, щоб вони почувалися в безпеці й бачили вашу гостинність. Тому варто розробити спеціальну програму прийняття нових учасників. Часто легше висловитися, якщо почуваетесь бажаним гостем і в безпеці. Тому розкажіть про те, як ви зустрічаєте нових учасників уперше. Чи завжди називаєтеся, коли бачите нове обличчя, навіть якщо це незручно? Чи могли б ви запровадити дружні умови, коли кілька досвідчених членів відповідають за те, щоб бути особливо уважними до новеньких? Як найкраще запрошувати новачків долучатися до ваших розмов та активностей?

ПОРАДА № 2. Наставники мають бути прикладом для наслідування

Можливо, варто подати приклад новачкам. Багато організацій уже впровадили таку ідею у свою роботу, і вона є частиною їхніх правил. Наприклад, скаутські організації дають змогу починати як «новачок» і ставати лідером, якщо ви перебуваєте в них достатньо довго. Якщо ваша організація має вільнішу структуру, вам, можливо, доведеться чітко подавати власні приклади. Ви можете призначити новим членам групи куратора, який допоможе відповісти на запитання й залучити новачків до планування діяльності. З цього моменту вони можуть поступово брати на себе більше відповідальності, аж поки отримають власного підопічного.

ПОРАДА № 3. Робіть ознайомлювальні зустрічі

Нерідко організації мають власну лексику — технічні терміни та незрозумілі для стороннього спостерігача аббревіатури, пов'язані з метою діяльності організації. Новому учаснику організації може



ДЖЕРЕЛО ІДЕЙ

ЗРОБІТЬ ВНЕСОК У РОЗВИТОК

ДОПОМОЖІТЬ ЗАПАМ'ЯТАТИ ІМЕНА ОДНЕ ОДНОГО

Надзвичайно важливо, щоб інші люди могли запам'ятати наші імена. Зробіть так, щоб усі могли легко запам'ятати імена одне одного — наприклад, запропонуйте всім одягти бейджики з іменами.

Вам знадобляться лише білі наліпки та набір кольорових ручок.

Можливо, це здаватиметься штучним, але так ви запам'ятаєте імена нових членів групи й допоможете їм почуватися безпечніше.

ВИКОРИСТОВУЙТЕ ІГРИ-КРИГОЛАМИ

Є багато простих і веселих ігор, які допоможуть вам налагодити контакт. Один з найкращих і найпростіших способів — «спланувати погану вечірку». Розділіться на пари й витратьте кілька хвилин на планування найгіршої у світі вечірки. Потім презентуйте свою вечірку групі. На вас чекає безліч цікавих ідей. Ви можете організувати вечірку в музеї в'язання, де подають лише собачий корм і транслюють промо-ви Фіделя Кастро. Після такої презентації важко боятися сказати щось не те.

СТВОРІТЬ ПРИВІД ДЛЯ ЗУСТРІЧІ

Закінчуйте свою зустріч або активність напоєм у найближчій кав'ярні. Ще один спосіб залучити нових членів — зустрітися на спільну трапезу. Це спосіб спонукати нас несвідомо почуватися безпечніше разом. Спільне приготування їжі — ще один вдалий спосіб познайомитися ближче. Спільне приготування їжі автоматично дає теми для розмов і те, чим можна зайнятися, щоб уникнути незручної мовчанки.

бути важко зрозуміти нову лексику і ще важче сказати: «Я не розумію». Не забудьте навчити своїх новачків орієнтуватися у вашій організації та пояснити їм усі внутрішні правила. Деякі організації створюють списки аббревіатур для новачків; інші організовують ознайомлювальні зустрічі або попередні зустрічі перед заходами, де вони можуть здобути необхідні знання для активної участі. Наголосіть, що безглуздих запитань не буває!

ПОРАДА № 4. Визнайте, що може бути важко, і що це нормально

Приєднання до організації, яка складається з досвідчених учасників, може й надихати, і відлякувати. Багато хто боїться здатися невіглахом або сказати щось не те. Як організація ви відповідальні кинути виклик культурі досконалості й зробити так, щоб ніхто не боявся висловлювати свою думку. Один зі способів зробити це — поговорити про дискомфорт і про те, що почуватися новачком — нормально. Здавалося б, це дрібниця, але навіть невелике визнання дуже важливе. Потрібно лише сказати: «Новим учасникам треба багато чого вловити, тому якщо хтось із нас, старших, скаже щось незрозуміле, просто запитайте». Це допомагає створити безпечний простір, де нові члени наважуються запитувати й висловлювати свою думку.

Також спілкуйтеся з новачками після зустрічей і запитуйте, чи було щось важко зрозуміти, чи є щось, про що вони хотіли б почути більше. До того ж це допоможе вам дізнатися, як нові члени розуміють вашу організацію.

ПОРАДА № 5. Зробіть простір доступним

Доступність передбачає уважне ставлення та створення рівних можливостей для демократичної участі. Деякі учасники можуть мати певні потреби або проблеми, що вимагають особливих умов для їхньої участі. Бар'єри для участі можуть бути пов'язані зі вступом до організації, а також з вашою присутністю. Подбайте про доступність, щоб кожен міг прийти, і переконайтеся, що всі почувуються бажаними гостями. Завжди запитуйте новачків, чи є щось, на що вам слід

звернути увагу, і міркуйте, як це взяти до уваги. Можливо, варто зробити так, щоб можна було долучатися до зустрічей віртуально? Або, скажімо, потрібно забезпечити доступ для людей на колісних кріслах, коли ви плануєте заходи для всієї організації? Усе це свідчитиме про те, що тут раді кожному.

ПОРАДА № 6. Звільніть місце для новачків

Завжди є учасники, які займають більше місця, ніж інші. Це можуть бути давні учасники, добре ознайомлені з організацією та її роботою. Або згуртоване коло, де всі чудово знають одне одного, чи певна людина, яка надто багато говорить. Такі люди можуть втілювати активність та енергію в організації. Але водночас це може ускладнити залучення нових учасників. Тому досвідченим іноді варто ступити крок назад і звільнити місце для новачків. Ви можете легко це зробити, просто запитавши інших. Іноді достатньо лише зупинитися і сказати: «[ім'я], оскільки ти тут новенький, нам дуже важлива твоя думка».

Нові члени можуть побачити вашу організацію в новому світлі. Так підкреслюються бар'єри, з якими стикаються нові члени спільноти, коли приєднуються до неї. Намагайтеся відкрито й конструктивно взаємодіяти з їхніми пропозиціями. Згадка про них, найімовірніше, є лише виявом бажання новачків зробити свій внесок у подальше вдосконалення корпоративної культури.

ПОРАДА № 7. Будьте уважними до темпу одне одного

Є багато способів бути присутніми в розмові. Наше походження та особистість істотно впливають на те, як ми говоримо та виявляємо себе. Зокрема скільки й коли говоримо. Дехто думає під час розмови і знає, що сказати, лише коли говорить, а іншим потрібен час, щоб подумати, перш ніж говорити. У контексті громадських об'єднань це часто означає, що ті, хто думає й говорить одночасно, отримують більше уваги. Якщо хтось відчуває, що його збивають з думки, поговоріть про це і спробуйте усвідомити, як ви спілкуєтеся й думаєте. Можливо, ви й інші учасники робите це в різному темпі (**див. вправу «Діалогове коло» на с. 65**).

ПОРАДА № 8. Поговоріть про розвиток організації

Членам організації може бути важко визначити, коли й де саме вони здатні впливати на її діяльність, незалежно від того, чи вони давні, чи нові члени організації. Щоб сприяти розвитку організації, важливо, щоб її члени знали, що в ній діється. Говоріть відкрито про рішення та процеси змін, які відбуваються в організації. Розмови допомагають учасникам помітити рішення, які ви ухвалюєте як організація. Коли розвиток організації чітко сформульовано, значно легше висловити свою думку та долучитися до обговорення.



ДЖЕРЕЛО ІДЕЙ ВЛАШТУЙТЕ СЕСІЮ ЗАПИТАНЬ І ВІДПОВІДЕЙ!

Можливо, ви захочете створити постійне місце, де нові й досвідчені члени асоціації зможуть ставити запитання, пропонувати ідеї та отримувати актуальну інформацію про діяльність організації. Це також чудовий привід зустрітися з іншими членами організації. Ось приклад запрошення:

Дорогі друзі!

У нашій організації відбувається багато подій. Тому ми хочемо анонсувати новий формат зустрічей у режимі «запитання — відповідь». Упродовж року ми організовуватимемо такі зустрічі щомісяця.

Формат — невимушена розмова. Ми частуватимемо вас кавою або чаєм. Потім поспілкуємося в неформальній обстановці про розвиток нашої організації, спираючись на запитання та ідеї, які у вас можуть виникнути.

Під час зустрічі будуть присутні керівники або куратори волонтерів, які відповідатимуть на ваші запитання. Запрошуємо всіх охочих і будемо вдячними за будь-які ідеї й запитання. Обіцяємо серйозно поставитися до кожної та кожного з них, навіть якщо не зможемо одразу ж відреагувати.



ІНСТРУМЕНТАРІЙ

У цьому розділі ви здобудете конкретні поради, які допоможуть вашій організації надихнути нових учасників або тих, хто неохоче висловлює свою думку, на участь у демократії. Пропонуємо три вправи, які допоможуть:

- зміцнити свою довіру до демократії;
- отримати уявлення про те, як ви використовуєте простір у розмовах.

Досвідченіші учасники мають робити ці вправи з новими або менш досвідченими в демократичному управлінні колегами.

Ви також отримаєте пришвидшений курс зі створення простору для розмови на ваших зустрічах, наприклад, проводячи фасилітацію зустрічей, а також координацію та управління розмовою і групою динамікою.



ВПРАВА. ГРА «ДИЛЕМА»

ЧОМУ. Формування власної думки є фундаментальною частиною життя в демократичному суспільстві. Але щоб її сформулювати й озвучити, слід практикувати, навіть якщо вам незручно, коли інші з вами не погоджуються. Мета вправи полягає в тому, щоб навчити кожного обстоювати свою позицію та висловлювати власну думку.

ЩО. Вам знадобляться таблички «ТАК» і «НІ», а також список політичних заяв (див. с. 61) і багато вільного простору. Також потрібна людина чи кілька людей, які відповідатимуть за організацію вправи.

ПАМ'ЯТАЙТЕ, ідеться не про вашу думку, а про те, щоб учасники змогли висловити свої думки. **ПАМ'ЯТАЙТЕ,** ідеться не про вашу думку, а про те, щоб учасники змогли висловити свої думки.

ЯК

➡ **КРОК 1. Підготуйтеся до роботи**

Знайдіть кімнату з якомога більшою площею. Розставте знаки «ТАК» і «НІ» у протилежних кутках приміщення. Коли все буде готово, учасники мають устати й рухатися кімнатою.

➡ **КРОК 2. Кожен формує свою думку про твердження**

Повідомте всіх, що зараз ви зачитаете вголос перше твердження, а учасники мають стати в певне місце відповідно до того, згодні вони з ним чи ні (див. список тверджень на наступній сторінці). Допускаються будь-які думки, якщо ви зможете викласти свої аргументи в коректній формі. Поясніть усім, що можна також змінювати свою думку під час виконання вправи.

Зачитайте твердження вголос і дайте учасникам час перейти до відповідного знаку. Спершу може бути важко залучити всіх до участі, але спробуйте підштовхнути їх до цього — інакше нехай вони пропустять перші кілька тверджень. Ідеться про те, щоб знайти баланс між тим, щоб усім було комфортно, і щоб усі були залученими.

КРОК 3. Розпочніть дебати із запитань

Запитайте учасників, які стали найближче до знаку «ТАК» або «НІ», чому вони стоять там, де стоять. Потім запитайте тих, хто ближче до протилежного знаку. Спробуйте розпочати дебати: ставте запитання різним учасникам і спонукайте їх говорити одне з одним. Важливо, щоб якомога більше учасників змогли висловитися.

Якщо всі стали біля однієї таблички, перейдіть до іншої й зіграйте роль адвоката диявола. У такій ролі ви можете висловлювати думки, з якими особисто не згодні, щоб надати дебатам динаміки.

КРОК 4. Запропонуйте кожному зайняти певну позицію

Якщо деякі учасники не бажають обирати сторону навіть після дебатів, скажіть їм, що залишатися в центрі заборонено — кожен має

ТЕЗИ ДЛЯ ГРИ «ДИЛЕМА»

Почніть із двох-трьох безневинних пробних заяв, щоб залучити всіх до гри. Наприклад: «На наших зустрічах має бути більше закусок».

1. Ціни на цигарки слід підвищити.
2. Звернення по медичну допомогу має бути безплатним.
3. Безробітні мають отримувати фінансову підтримку від держави.
4. Необхідно оподатковувати те, що найбільше забруднює довкілля, наприклад, м'ясо та авіаперельоти.
5. Слід запровадити гендерні квоти, щоб забезпечити жінкам щонайменше третину всіх керівних посад.
6. Громадський транспорт має бути безплатним для всіх, віком від 25 років.
7. Військові мають отримувати більшу зарплатню.
8. Автомобілі мають коштувати дешевше.

Додайте інші висловлювання, запитавши учасників, які теми їх цікавлять. Важливими є не самі заяви, а залучення кожного.

зайняти свою позицію. Тепер, вислухавши аргументи обох сторін, вони повинні підійти до тих, із ким найбільше згодні. Після цього запитайте їх, які аргументи були найпереконливішими.

ПОРАДА. Якщо хтось досі дотримується нейтралітету, поцікавтеся чому. Можливо, вони дотримуються певної позиції, вважаючи, що вони і «за», і «проти», що також є обґрунтованим.

КРОК 5. Почніть новий раунд

Коли всі висловилися, почніть із нового твердження. Продовжуйте вправу, аж доки всі учасники будуть цілком мотивованими обстоювати певну позицію.



ВПРАВА. ПРОМОВА З ТРИБУНИ

ЧОМУ. Мета цієї вправи — дати якомога більшій кількості учасників досвід виступати перед іншими, висловлювати свою думку й бути тим, кого слухають. Демократичні компетенції — це не просто те, що ви маєте. Це ніби м'яз, який стає сильнішим, коли ви його тренуєте. Практикуючись висловлювати свою думку, ви можете зміцнити власну демократичну певність.

ЩО. Вам потрібні папір, ручки, трибуна, доступ до інтернету й достатньо місця, щоб усі могли розділитися на невеликі групи, які не заважатимуть одна одній.

Промова з трибуни — чудова вправа, якщо у вас є нові чи недосвідчені керівники або група волонтерів.

ПРИМІТКА. Ця вправа може здатися декому незручною, оскільки доведеться виголосити невелику промову перед іншими. Це може бути ніяково, якщо учасники не знайомі чи не впевнені. Уклай важливо, щоб ви адаптували вправу до конкретних учасників. Один зі способів зробити це — подбати про такий склад груп, щоб учасники почувалися якомога безпечніше. Використовуйте криголам на кшталт «заплануйте погану вечірку» для розминки. **Див. с. 55.**

ЯК

➡ **КРОК 1. Послухайте промову**

Переш ніж почати спілкуватися, послухайте чийсь промову. Подумайте, що ви відчуваєте при цьому. Що працює добре? Що вас зацікавило? Як оратор використовує паузи та інші інструменти риторики? Уявіть, що ви стоїте на трибуні й робите те саме. Якщо вам потрібне натхнення, послухайте:

- «У мене є мрія» — знаменита промова Мартіна Лютера Кінга.
- Переможна промова Барака Обама на президентських виборах США 2008 року «Так, ми можемо».
- Великі сперечальники — «Час для справедливості настав саме зараз» (знайдіть її на ютубі).

КРОК 2. Підготуйте власну промову

У парах поговоріть про щось, що вас дуже цікавить. Тепер у кожного є 20 хвилин, щоб написати невелику промову. Пропонуємо кілька порад, як зробити промову вдалою.

- Пам'ятайте свій меседж. Вживайте звороти «Я думаю, що...», «Оскільки...». У процесі підготовки переконайтеся, що ви не забули їх додати.
- Розкажіть про себе, перекажіть якусь історію, що відповідає змісту вашої промови. Люди довго пам'ятають цікаві історії.

КРОК 3. Виголосіть промову

Знайдіть місце з достатнім простором, щоб поставити трибуну або створити подіум. Заохочуйте учасників виголошувати їхні промови перед іншими, але створіть безпечний простір, тобто можливість відмовитися. Нехай усі знають, що нервувати, затинатися чи сумніватися — нормально. Перш ніж учасники виступлять із промовами, спробуйте стати в позу сили (упродовж двох хвилин постійте як Супермен і відчуйте відмінність). Не забувайте активно слухати й аплодувати щоразу, коли хтось закінчує свій виступ.

ПОРАДА: Розділіть групи так, щоб учасники виступали тільки на-впроти одного іншого учасника.

КРОК 4. Оцінювання

Після того, як кожен виголосить свою промову, завершіть вправу і запитайте, що кожен відчув під час її виконання. Що ви відчували, коли вам дали можливість виступати публічно? Що відчували, коли вам необхідно було мати власну думку? Який ваш особистий урок із цього?

ВПРАВА. КОЛО ДІАЛОГУ

ЧОМУ. Мета вправи — поміркувати над тим, як розподіляється час для виступів у вашій організації і як може змінюватися ваша участь у дискусіях. Хтось думає, поки говорить, а комусь доводиться подумати, перш ніж говорити. Хтось точно знає, що саме думати, а хтось довго обмірковує свої погляди, перш ніж сформулювати думку*.

ЩО. Вам знадобляться папір, ручки й достатньо місця, щоб усі могли сісти в коло. Також потрібен нейтральний спостерігач, який не братиме участі у вправі.

Може бути корисно виконувати вправу в невеликих групах людей, які часто працюють разом (наприклад, у складі керівництва або постійної робочої групи).

ЯК

КРОК 1. Виберіть тему

Оберіть спостерігача. Решта учасників сідають у коло. На аркуші паперу спостерігач малює коло з іменами всіх учасників відповідно до їхньої позиції в колі. Оберіть тему, на яку можуть говорити всі. Вона може бути пов'язана з організацією або навіть щоденним життям. Наприклад: «Яка їжа найкраще годиться для вечері?».

Установіть таймер на 5, 10 або 15 хвилин, залежно від того, скільки у вас є часу.

КРОК 2. Говоріть, говоріть, говоріть

Говоріть на обрану тему без модератора, аж поки закінчиться час. Щоразу, коли хтось говорить, спостерігач проводить лінію від того, хто говорить, до того, з ким говорить (або просто позначає того, хто говорить).

КРОК 3. Оцінювання

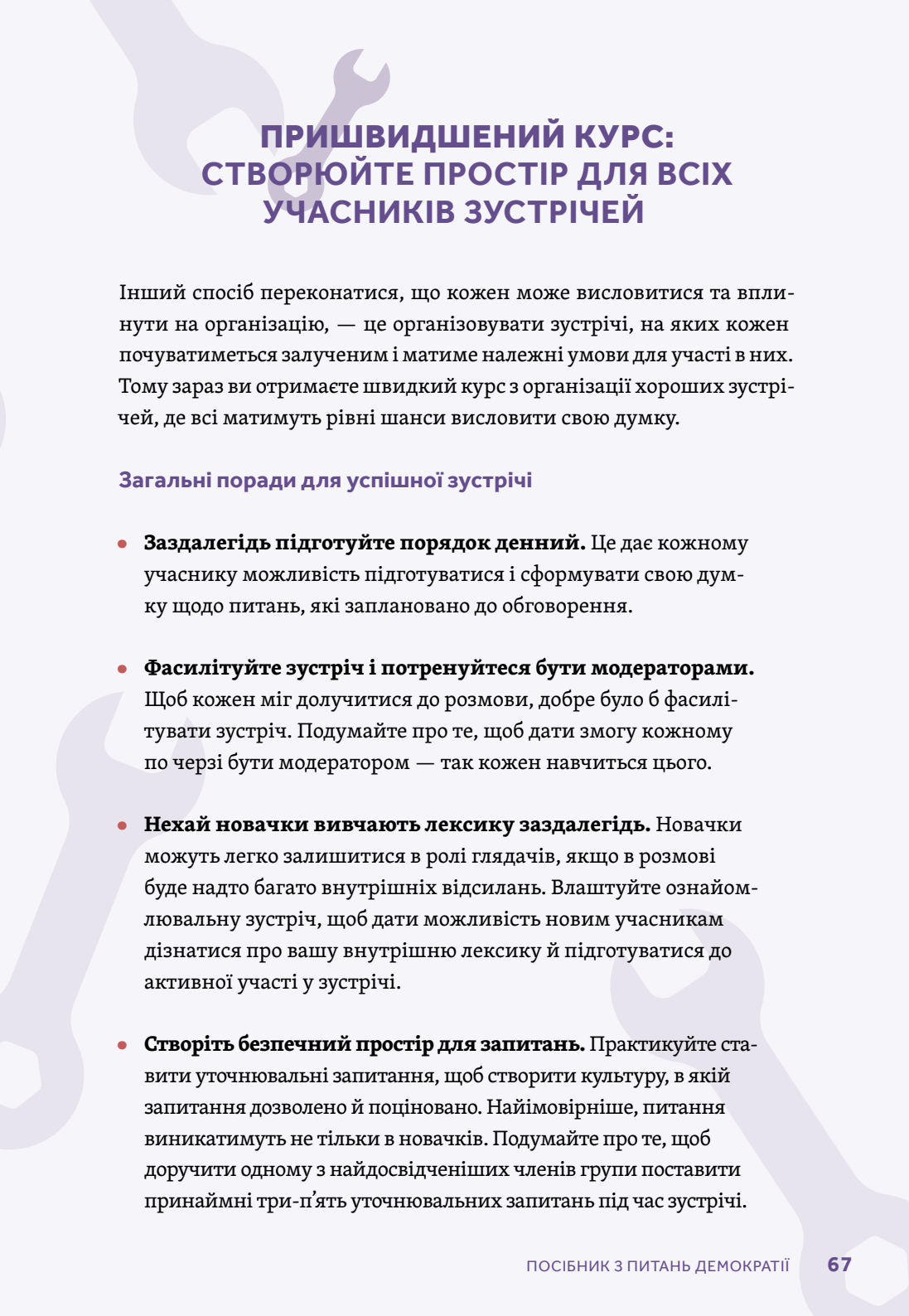
Коли час завершиться, поміркуйте над обговоренням і малюнками спостерігача. Що сталося? Хто говорив багато? Хто менше? Чи

* Дякуємо Міхаєлю Бангу Соренсену та Міккелю Рісб'єргу (2018) за натхнення для цієї вправи.

переросла дискусія в діалог між двома-трьома найбільш балакучими учасниками? Чи всім вдалося висловити? Чи були у вас паузи, коли не говорив ніхто? Чи є щось, на що вам слід звернути увагу в подальшому спілкуванні?

Пам'ятайте, що багато говорити не краще, ніж говорити мало. Цікаво, чому так сталося і як це можна виправити в майбутньому.

ПРИМІТКА. Ідеться не лише про те, щоб змусити тих, хто багато говорить, говорити менше; або тих, хто мало говорить, говорити більше. А про те, що це спільна відповідальність — визнавати різні способи мислення та спілкування. Якщо ви відчуваєте, що учасники групи спілкуються нерівномірно, подумайте про фасилітацію.



ПРИШВИДШЕНИЙ КУРС: СТВОРЮЙТЕ ПРОСТІР ДЛЯ ВСІХ УЧАСНИКІВ ЗУСТРІЧЕЙ

Інший спосіб переконатися, що кожен може висловитися та вплинути на організацію, — це організовувати зустрічі, на яких кожен почуватиметься залученим і матиме належні умови для участі в них. Тому зараз ви отримаєте швидкий курс з організації хороших зустрічей, де всі матимуть рівні шанси висловити свою думку.

Загальні поради для успішної зустрічі

- **Заздалегідь підготуйте порядок денний.** Це дає кожному учаснику можливість підготуватися і сформулювати свою думку щодо питань, які заплановано до обговорення.
- **Фасилітуйте зустріч і потренуйтеся бути модераторами.** Щоб кожен міг долучитися до розмови, добре було б фасилітувати зустріч. Подумайте про те, щоб дати змогу кожному по черзі бути модератором — так кожен навчиться цього.
- **Нехай новачки вивчають лексику заздалегідь.** Новачки можуть легко залишитися в ролі глядачів, якщо в розмові буде надто багато внутрішніх відсилань. Влаштуйте ознайомлювальну зустріч, щоб дати можливість новим учасникам дізнатися про вашу внутрішню лексику й підготуватися до активної участі у зустрічі.
- **Створіть безпечний простір для запитань.** Практикуйте ставити уточнювальні запитання, щоб створити культуру, в якій запитання дозволено й поціновано. Найімовірніше, питання виникатимуть не тільки в новачків. Подумайте про те, щоб доручити одному з найдосвідченіших членів групи поставити принаймні три-п'ять уточнювальних запитань під час зустрічі.

- **Визначте мету.** Почніть зустріч, означивши привід для неї та її мету, тобто: чого ми маємо досягти? Усі частини порядку денного потрібно ретельно представити: Чому ми про це говоримо? На який результат сподіваємося? Скільки в нас часу? Усе це полегшить учасникам внесення актуальних пропозицій.
- **Зберігайте доречні аргументи.** Використовуйте перекидну дошку (фліпчарт) і занотовуйте все озвучене, щоб потім пригадати, що саме було сказано.
- **Подумайте про використання дискусійних раундів.** Легше слухати одне одного, якщо ви точно знаєте, коли саме зможете заговорити знову. Замість показувати, коли ви хочете висловитися, дозвольте собі надихнутися соціократією і використовуйте «кругову дискусію», щоб дати кожному можливість бути почутим і не бути перебитим ([детальніше на с. 125](#)).
- **Не забувайте іноді робити перерви.** Деяким людям потрібні перерви. Інші для стимуляції своєї активності потребують веселої та енергійної діяльності. Подумайте про те, щоб зробити швидку зарядку для непосидючих. Потрібно дотримуватися суворого тайм-менеджменту, щоб перерви не були надто довгими.
- **Завершіть оцінюванням.** Не забудьте зробити вправу на завершення зустрічі, в якій кожен підбиває підсумки, обговорюючи, що спрацювало добре, а що варто покращити наступного разу.

Практикуйте фасилітацію зустрічей

Дехто щойно прийшов, інші краще обізнані з організацією. Хтось говорить і має багато думок, а хтось воліє, щоб його запросили до розмови або хоче поміркувати наодинці з собою впродовж кількох хвилин, щоб підготуватися. Учасники можуть мати дуже різні передумови для участі в зустрічах. Не всі братимуть активну участь, якщо дати їм змогу робити це за власним бажанням. Якщо ви хочете, щоб у всіх були рівні можливості зробити свій внесок, вам варто взяти до уваги нерівні передумови для участі. Найкраще з цим можна впоратися, фасилітуючи зустрічі.

Фасилітація корисна, коли група має працювати разом для досягнення спільної мети, наприклад, щоб здійснити колективний «мозковий штурм» або ухвалити рішення. Якщо конкретніше, то це означає, що буде призначено фасилітатора, який відповідатиме за процес зустрічі, але не братиме участі в обговоренні. **Завдання фасилітатора — підбати про:**

- чітке формулювання мети зустрічі;
- можливість для кожного висловити свою думку та зробити власний внесок у дискусію — без залякування та відчуття необхідності промовчати;
- правильне скеровування групи до мети зустрічі — через запитання та підсумування важливих моментів;
- обговорення по суті справи;
- підтримання енергії при роботі — для цього потрібно планувати перерви, руханки, рефлексії на самоті тощо;
- відстежування часу.



Забезпечте простір, зважаючи на динаміку роботи і склад групи

Фасилітатори мають знати, ким є учасники і як вони взаємодіють між собою.

- Будьте особливо уважними до правильної модерації зустрічі, коли на ній є новачки. Їм потрібен час, щоб ознайомитися з вашими форматами проведення зустрічей. Створіть настрій і спробуйте залучити їх до розмови, щоб кожен відчув, як це — робити внесок. Правильне налаштування також заохотить новачків і недосвідчених учасників узяти участь у наступному заході.
- Постійно відстежуйте, хто ще не висловився, і переконайтеся, що це дійсно станеться, прямо запитавши їх, чи мають вони що додати або що вони думають про щось важливе.
- Стежте, щоб нікого не перебивали, особливо тих, хто ще не говорив, або тих, хто довго чекав на можливість висловитися. Лише фасилітатор може перебивати учасників, проте тільки у дружній формі, щоб утримати дискусію в потрібному руслі.
- Якщо можливо, постарайтеся, щоб у порядку денному був пункт, де учасники могли б поділитися на менші групи. Робота в малих групах урізноманітнює зустріч, а також дає можливість висловитися тим, хто не звик багато говорити.

ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ:	ПРИКЛАДИ ЗАПИТАНЬ*
Забезпечення групової динаміки та створення простору для всіх — зокрема й для мовчунів	• [Ім'я], ви обізнані в цій темі, і це дуже класно. Але зараз нам потрібно дати можливість висловитися й іншим, щоб ми могли почути різні точки зору». Звернення до мовчазних учасників • «Що ви думаєте про те, що ми обговорили?», «Яка ваша думка з цього приводу?»
Підбиття підсумків, формулювання проміжних висновків і визначення місць, де учасники дійшли згоди	• «Гадаю, ми вже досить ґрунтовно обговорили цю тему. Продовжимо обговорення чи перейдемо до ухвалення рішення?» • «Проголосуємо, чи мені слід спробувати сформулювати компроміс?» • «Чи правильно я розумію, що ми всі згодні з Х?» • «Чи можна вважати, що це висновок про Y, і перейти до короткого обговорення Z?»
Поглиблення розмови шляхом уточнювальних запитань і підбиття підсумків	• «Можете розповісти трохи більше про Z?» • «Чи могли б ви уточнити, що маєте на увазі під Х?» • «Чи правильно я розумію, що...?» • «Чим Х відрізняється від Y?»
Сприяння взаєморозумінню між учасниками та подолання розриву між різними точками зору	• «Які спільні знаменники того, про що ми домовилися раніше?» • «Чи бачить хтось із вас спосіб забезпечити і А, і Б одночасно?» Звертання до окремих осіб • «Які точки зору, на вашу думку, повторюються в тому, що сказали інші? Як це пов'язано з вашими думками?» • «Наскільки ваша точка зору збігається з тим, що сказав Х, і чи хочете ви щось додати?» • «Чи наштовхнули вас на нові ідеї або думки з цього приводу точки зору або аргументи інших учасників?»

* Дякую Іб Равн (2005) за натхнення.

Для неформальних зустрічей також потрібен фасилітатор

Деякі зустрічі формально відбуваються на регулярній основі, як-от наради керівників; інші є більш спонтанними або їх планують «на ходу», наприклад, розмова на кухні. Проведення зустрічі не має бути чимось складнішим за зустріч трьох волонтерів, які збираються разом, щоби спланувати захід. В організаціях відбувається багато неформальних зустрічей, коли ми збираємося, щоб досягти спільної мети. Ми зустрічаємося, щоб координувати, інформувати, ухвалювати рішення та розробляти нові ідеї. Іноді — задля всього одразу. Часто зустріч має заздалегідь визначену мету. Це означає, що ви маєте чогось досягти під час неї. Хоч би якою приємною вона була, зустріч може швидко стати непродуктивною, якщо ніхто не візьме на себе відповідальність за фасилітацію — бодай трішки.

Фасилітувати зустріч — це дозволити обрати фасилітатора, який керує процесом і спрямовує вас до вашої мети. Адже загалом неважливо, чи зустрічаються троє учасників на зручних диванах, чи розмовляє вся команда. Фасилітатор — це завжди вдалий крок, щоб:

- залучити всіх до розмови;
- стежити за часом і підтримувати розмову в потрібному руслі;
- підсумовувати все, що було обговорено.

Інструменти для підтримання бесіди в потрібному руслі

За словами Іба Равна, який досліджує зустрічі, бути фасилітатором означає постійно перебувати в курсі того, чи стосуються висловлювання учасників обговорюваної теми й чи ведуть вони до досягнення мети зустрічі. Іноді час обговорення виходить із-під контролю. Якщо хтось збився з теми, **ввічливо перервіть його** і спрямуйте на правильний шлях. Для цього є багато способів.

1. Підтвердити

Можна сказати: «Це цікава думка, проте повернімося до теми “Х”, щоб спершу з’ясувати це питання».

2. Прояснити відмінності

Можна сказати: «Мені здається, ви порушили нову тему, яка стосується чогось іншого, ніж Х. Пропоную спочатку зосередитися на Х».

3. Повернутися

Можна сказати: «Здається, ви почали нову тему, але спершу скажіть, чи маєте що додати до Х?»

4. Додати до черги

Можна сказати: «Порушена вами тема дуже важлива — поки що її відкладемо й повернемося до неї наприкінці зустрічі, якщо залишиться час».

5. Перенаправити

Можна сказати: «Думаю, нам потрібно повернутися до Х. Хтось хоче щось додати до Х?»

6. Люб’язно, але рішуче відмовити

Можна сказати: «Як я вже згадував раніше, ми сьогодні не обговорюємо У. Повернімося до Х».



ДЖЕРЕЛО ІДЕЙ

ВИКОРИСТОВУЙТЕ ЖЕСТИКУЛЯЦІЮ, ЩОБ ПІДТРИМАТИ РОЗМОВУ

Керувати дискусією може бути важко. Однак жестикуляція здатна зробити зустріч більш ефективною та рівноправною, бо тоді не буде надмірних повторень і відходів від теми. Пропонуємо три способи, як полегшити плин розмови за допомогою жестів.

1. ПОКАЖІТЬ ЗГОДУ «ДЗВІНОЧКАМИ»

Дзвіночки — це рух, коли ви підняли обидві руки над головою і легенько ними потрусили — американська мова жестів для оплесків. Якщо впровадити «дзвіночки» на ваших зустрічах, учасники можуть висловити свою думку, не перериваючи ходу зустрічі.

2. ОДИН ПАЛЕЦЬ = НОВА ДУМКА, ДВА ПАЛЬЦІ = КОМЕНТАР

Іще один знак, особливо помічний для фасилітатора, — це «коментар» і «нова думка». Якщо у вас є коментар до того, що вже було сказано, — підійміть два пальці. Якщо хочете додати нову думку — підійміть один палець.

3. ПОКАЗУЙТЕ, КОЛИ ЧАС РОЗМОВИ ВИЧЕРПУЄТЬСЯ

Буває важко перебивати інших. Виберіть власні знаки, які фасилітатор (і тільки фасилітатор!) може використовувати, щоб повідомити, що час вашої відповіді добігає кінця, — замість того, щоб різко переривати одне одного. Досить однієї піднятої руки. Ви також можете використовувати предмет, піднявши який, повідомите спікера, що його час майже вийшов.

ПРИМІТКА. Використовуйте стільки жестів, скільки фасилітатор може відстежити, і не забувайте повторювати всі жести та їх значення, щоб усі їх розуміли.

Чітко формулюйте мету зустрічі

Щоб уникнути зайвих розмов, важливо чітко сформулювати мету зустрічі й те, який внесок учасники мають зробити в її проведення.

Часом добра ідея — зробити підпункти для важливих аспектів порядку денного. Яка тема? Скільки часу на неї відведено? Що обов'язково потрібно зробити? Поміркуйте над наступними питаннями щодо кожного пункту.

- **Орієнтир.** Зустрічі часто містять такі моменти, як «Відколи ми говорили востаннє» або «Для ознайомлення». Мета цих елементів — переконатися, що всі знають, що діється в організації.
- **Питання обговорення чи ухвалення рішення.** Ці пункти використовують для обговорення та ухвалення рішень, завершує їх демократичний процес ухвалення рішень. Ці питання вимагають багато часу, щоб їх вислухати й обговорити, тому варто озвучити всі думки.
- **Момент розвитку.** Тут у вас є час на пошук ідей та «мозковий штурм». На цьому етапі ви починаєте нові проекти, мислите масштабно, дозволяєте організації розвиватися та знаходите креативні рішення.
- **Планування.** Саме тут ви перетворюєте мрії на реальність. Завдання делегуються, діяльність координується, бюджети фіксуються, відповідальність розподіляється.
- **Оцінювання.** Під час оцінювання ви підбиваєте підсумки названих активностей і міркуєте про здобутий досвід. Що вдалося добре? Що ми дізналися? Що варто зробити інакше наступного разу?

Оцінюйте кожен етап окремо. Хоча завершення «мозкового штурму» чи глибокої дискусії підбиттям підсумків може здаватися незручним і штучним, зробити так усе одно корисно, щоб усі знали, що зараз ви перейдете до наступного пункту порядку денного.

ВИПАДОК:

АКБАЯНСЬКА МОЛОДЬ І ДАНСЬКА СОЦІАЛ-ДЕМОКРАТИЧНА ГРОМАДА ДОПОМАГАЮТЬ ЗАБЕЗПЕЧИТИ РОЗШИРЕННЯ ПРАВ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ ДЛЯ МАЙБУТНЬОГО

Прицільний фокус на участі та розширенні прав і можливостей дає компетенції, сприятливі для майбутньої кар'єри молодих людей.

Передісторія

Упродовж понад десяти років Dansk Socialdemokratisk Ungdom (Соціал-демократична молодь Данії, молодіжна організація Данської соціал-демократичної партії) співпрацює з філіппінською організацією Akbayan Youth (молодіжне крило Партії громадянської дії Акбаян, демократичної соціалістичної та прогресивної політичної партії). Їхній останній проєкт називається «Молодь за стійкі зміни», його метою є створити регіональні та місцеві осередки акбаянської молоді. Понад 100 млн громадян Філіппін розкидані по більш ніж 1000 островах, що ускладнює доступ до всіх куточків країни. Оскільки молодь Акбаяна переважно зосереджена навколо столиці Маніли, вони прагнули створити структуру, що допомогла б зробити місцеві осередки більш сильними та незалежними.

Як організації працюють із залученням

Щоб розвинути компетенції й забезпечити місцеву відповідальність і лідерство, Dansk Socialdemokratisk Ungdom та Акбаянська молодь разом з регіональними лідерами організували семінари, у яких узяли участь 130 місцевих активістів. Воркшопи було зосереджено на створенні простору та наданні учасникам необхідних компетенцій, щоб вони могли брати на себе відповідальність та лідерські ролі. Співробітники ставили собі за мету спонукати місцеві осередки відповідати за впровадження проєктів змін, таких як центр для

молодих матерів або центр тестування на ВІЛ. Молодіжні лідери з Dansk Socialdemokratisk Ungdom та Akbayan Youth навчали організаційної структури, лідерства, управління проектами та способів відповідальності за різних людей у своїй організації. Для обох партнерів було вкрай важливо, щоб вони могли передати якомога більше повноважень і відповідальності, щоб роботу завжди виконували на умовах, установлених місцевими осередками, виходячи з того, що було для них зрозумілим.

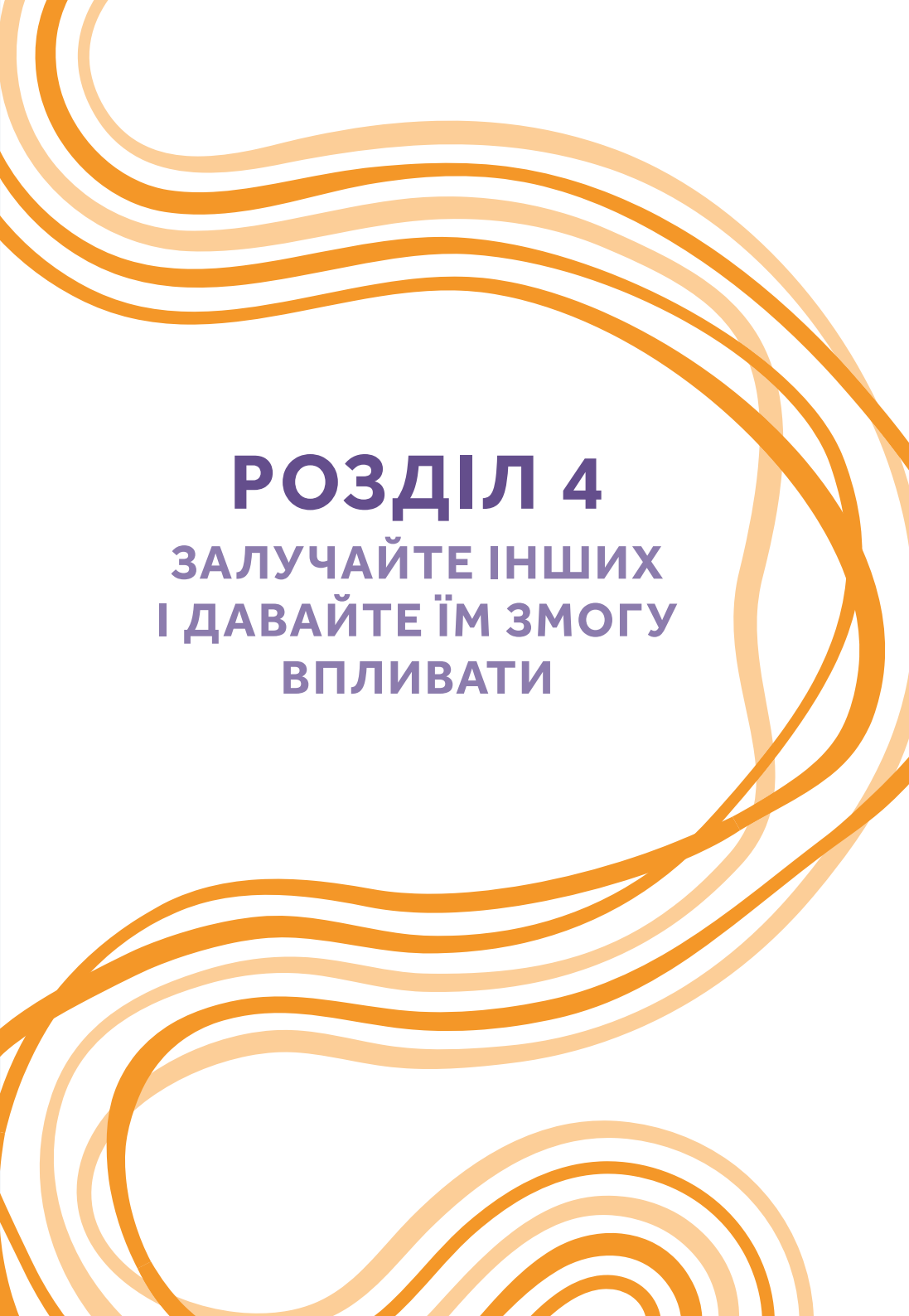
Для місцевих проектних груп це був важливий крок, адже вони мали презентувати свої проекти. Це створювало певні бар'єри та викликало деяку сором'язливість, які долали через ігри. На воркшопах учасникам запропонували спорудити будинок із паличок від льодяників і скотчу, і під впливом «поганої погоди» встояли тільки будинки, зведені на міцному фундаменті. Ідея в тому, що ваша організація залишатиметься сильною, якщо її фундамент буде міцним.

Ключовим елементом для забезпечення зацікавленості та участі була кімната для роздумів, яку створили в ході численних групових бесід, зважаючи на потреби учасників у різному темпі. Ці ініціативи додали довіри, а вона водночас дала учасникам достатньо впевненості, щоб наважитися висловлюватися перед іншими. Кімнату для роздумів також було створено завдяки зустрічам зворотного зв'язку та діалогу, де особливо наставницькі зустрічі використовували для руйнування культури «нульових помилок», яка виявлялася в тому, що регіональні лідери не наважувалися говорити про проблеми через страх зазнати невдачі.

Результати

Проект Dansk Socialdemokratisk Ungdom та Akbayan Youth започаткував потужні місцеві проекти, такі як мережа обміну знаннями для молодих матерів, яка допомагає їм продовжувати здобувати освіту. Це місцева ініціатива, яку підтримують національними ресурсами, але реалізують на місцевому рівні. Вона показує, як місцеві громади можуть підтримувати й самоорганізовуватися. Dansk

Socialdemokratisk Ungdom також має досвід того, як деякі учасники проекту вирости професійно і їх обрали на офіційні посади в їхніх організаціях. Модель розширення можливостей і сильний фокус на особистих внесках учасників, а також інструменти, надані учасникам у ході їхніх проєктів, надали їм компетенції, які змінять їхнє подальше життя і кар'єру. Це залучення зі здоровою перспективою.

The background of the page is decorated with several thick, wavy, orange lines that flow from the top left towards the bottom right, creating a sense of movement and framing the central text.

РОЗДІЛ 4

ЗАЛУЧАЙТЕ ІНШИХ І ДАВАЙТЕ ЇМ ЗМОГУ ВПЛИВАТИ



«Важко бути учасником
демократичних процесів
в організації, якщо не питають
твої думки й не хвалять, коли
ти її висловлюєш».

— молодий волонтер

ЗАЛУЧАЙТЕ ІНШИХ І ДАВАЙТЕ ЇМ ЗМОГУ ВПЛИВАТИ

Одна річ — мати власну думку й зовсім інша — змусити інших дослухатися до неї. Залученість членів зазвичай можна виміряти тим, наскільки вони активні та здатні впливати на рішення й діяльність спільноти. Чи сприймають вас серйозно, коли ви щось пропонуєте? Чи швидко відхиляють вашу пропозицію, ігнорують її, не дають за неї проголосувати?

Залучення та взаємне визнання — центральні для демократії в організаціях. Саме тому так важливо виділяти достатньо часу та простору для рівноправного діалогу. Як організація ви маєте свідомо творити культуру відкритості та вдячності, що дає змогу безпосередньо впливати, активно залучати та прислухатися до думки учасників.

Що означає залучати?

Залучати учасників можна по-різному. Зокрема йдеться про те, щоб запросити членів організації приєднатися до обговорення майбутнього спільноти, її нових стратегій і напрямів діяльності. Ви можете зробити це через структурований процес, коли члени організації залучені до ухвалення рішень уже довгий час і можуть висувати власні пропозиції — наприклад, коли відбувається реорганізація. Перед запуском такого процесу варто ретельно підготуватися.



«Організація відчувається як живий організм, адже ми ретельно попрацювали над тим, щоб залучити кожного до процесу ухвалення рішень. Для цього, наприклад, ми організовуємо вечори дебатів, де питання обговорюють у менших групах. Тут можна зустрітися й поговорити, чого хочемо досягти з організацією загалом»

— молодий волонтер

Однак залучення учасників не має бути надважким завданням. Невеликі кроки також важливі. Наприклад, коли учасники можуть прийти з пропозиціями щодо наступного публічного заходу, вирішити, як прикрасити стіни, або коли вони висловлюють свою думку щодо кандидата у члени правління. Якщо коротко, то залученість — це заохочення членів організації брати на себе відповідальність і мати власну думку й на загальних зборах, і в повсякденній діяльності. Це означає слухати й давати учасникам змогу контролювати ситуацію, а також цікавитися їхніми поглядами та думками.

Коли вони відчуватимуть, що до них ставляться серйозно, то з більшою імовірністю активно долучаться до роботи в організації, братимуть на себе більшу відповідальність і залишатимуться з вами. Отже, позитивним наслідком залучення є відчуття спільних зобов'язань.

ЗАЛУЧАЙТЕ УЧАСНИКІВ, БО:

- 1** ...**з'являться нові актуальні теми:** залучення учасників може сприяти появі нових ідей та перспектив, відмінних від тих, які вже було представлено, наприклад, серед членів правління.
- 2** ...**з'являться кращі рішення з більшою підтримкою:** отримати підтримку нових видів діяльності, зусиль чи стратегій легше, коли учасників залучено до процесів розробки та ухвалення рішень.
- 3** ...**це може підвищити в молоді відчуття причетності:** коли молодь відчуває, що її думки та ідеї сприймають серйозно, вона мотивована до подальшої участі, бере на себе відповідальність і присвячується спільноті.
- 4** ...**це посилює й розвиває молодь:** молодь росте, коли має змогу висловлювати свої думки та впливати на свої спільноти.

ПОРАДИ ЩОДО ЗАОХОЧЕННЯ ТА ЗАЛУЧЕННЯ УЧАСНИКІВ

Залучення великої кількості людей — це мистецтво, де кожен робить свій внесок і висловлює думку, щоб впливати на структуру та діяльність організації. Ось кілька порад, які допоможуть створити масовішу залученість.

ПОРАДА № 1. Дайте учасникам змогу впливати на діяльність

Ви пасивний споглядач спільноти чи активний її учасник? Залучення молоді зростає, коли діяльність організації не є заздалегідь розпланованою — тоді новачки можуть брати участь у розробленні й ухваленні рішень. Особливо мотивує до участі неформальний вплив на повсякденну діяльність. Найдієвіший інструмент залучення учасників — запропонувати їм узяти відповідальність в організації та надати можливість ухвалювати рішення і впливати на структуру й діяльність.

ПОРАДА № 2. Почніть з малого разом з дітьми

Залучайте дітей на ранніх етапах їхньої активістської кар'єри й покажіть, що вони також здатні впливати. Використовуйте невеликі можливості, щоб дати дітям змогу впливати на вашу діяльність, наприклад, обирати пісню, якою ви закінчите зустріч. Що раніше ви почнете залучати дітей до участі в демократії громадських організацій, то більша ймовірність того, що їхня активність зростатиме й розвиватиметься.

ПОРАДА № 3. Поясніть, що означає бути учасником

Вам може здаватися, що всі знають про свої членські права. Однак членам організації потрібно докласти певних зусиль, щоби зрозуміти, як використовувати своє членство для впливу на діяльність організації. Декому доведеться виділити час, щоб ознайомити нових учасників з їхніми можливостями та способами впливу. Поясніть, як ваша організація здійснює свою діяльність у демократичному

суспільстві, де кожен має право висловлювати думку і брати участь у розвитку об'єднання. Запитайте новачків про їхні сильні сторони та наведіть приклади того, як вони можуть долучитися.

ПОРАДА № 4. Подякуйте, коли хтось виявляє ініціативу

Коли хтось наважується поділитися своєю ідеєю або висловити думку, йому потрібне визнання такого кроку. Багато організацій практикують пряму похвалу своїх учасників за їхню активність, щоб визнати їхній внесок і заохотити до подальшої участі. Якщо ініціативу неможливо виконати прямо зараз, скажіть ініціатору, що зараз це неможливо, й подякуйте, що він наважився висловитися. Намагайтеся також скеровувати новачків до інших проєктів організації, які відповідають їхнім інтересам.

ПОРАДА № 5. Звільніть місце для нових ідей і не бійтеся ризикувати своїми скарбами

Коли молоді люди намагаються здобути вплив, важливо уникати жорсткої системи, яку важко змінити, а також принципу «ми



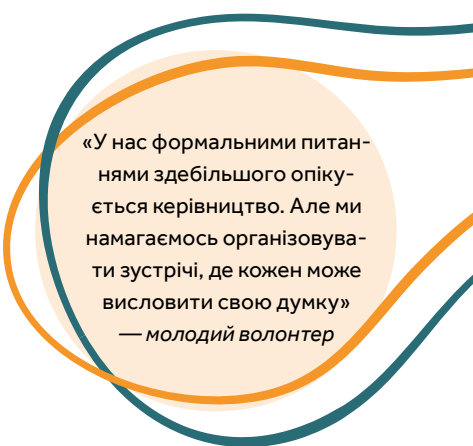
ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗДУМІВ:

Згідно з дослідженнями, спільним знаменником для громадських організацій з високим рівнем демократичності є те, що їхні процеси ухвалення рішень дуже децентралізовані, а їхню діяльність заздалегідь визначено лише приблизно*. Тому варто запитати себе:

- Як ми формуємо шляхи прямого впливу й даємо змогу нашим членам ухвалювати рішення?
- Як зробити, щоб децентралізовані рішення відповідали меті організації?
- Які проблеми члени організації можуть допомогти розв'язати, і до чого вони хотіли б долучитися?
- Як учасники хочуть бути залученими? І чи почуваються вони залученими?
- Чи всі учасники розуміють, як вони можуть впливати на діяльність організації?

* Дивіться «Unge, foreninger og demokrati» Б'ярна Ібсена та Клауса Левінсена (2016).

завжди так робили». Імовірно, хтось раніше виявив метод, який працював, і тому тепер ви робите все саме так. Але варто бути відкритими до того, що нові учасники внесуть щось своє. Є тонка межа між підтриманням того, що працює, і створенням простору для нових учасників, щоб вони могли розбудовувати структуру і здобувати власний досвід в організації.



«У нас формальними питаннями здебільшого опікується керівництво. Але ми намагаємось організувати зустрічі, де кожен може висловити свою думку»
— молодий волонтер

Як «сталий» волонтер, ви маєте розуміти, як інші можуть сприймати вашу зону відповідальності. Вам також варто обмірковувати, як ви сприймаєте нових учасників. У деяких організаціях може з'явитися несвідомий опір участі нової людини. Думки новеньких можуть не сприймати як вагомі, аж поки новачки стануть «своїми». Якщо хтось натрапляє на надто багато бар'єрів, це може перешкодити бажанню долучатися. Зверніть увагу, чи не надто жорстко старші члени організації контролюють ініціативи, і переконайтеся, що вони дають простір для нових ініціатив, коли інші виступають зі свіжими пропозиціями.

ПОРАДА № 6. Виділіть час, щоб обговорити виклики

Демократія в громадських організаціях — це не лише участь у цікавих заходах. Іноді йдеться про те, щоб зробити внесок у розв'язання конкретних проблем і викликів, що постають у процесі роботи. Спільне протистояння таким труднощам може зміцнити відчуття спільноти. Бо, врешті-решт, для чого ми працюємо разом? Для спільноти! Але ми також працюємо над розв'язанням проблем, пов'язаних з перебуванням у спільноті й тим, щоб надалі її утримувати та розвивати. Спільна ідентичність, тобто відчуття належності до чогось більшого, виникає завдяки спільним діям у кризові часи. Ви маєте наважитися відкрито говорити про слабкі сторони організації та використовувати виклики, на які натрапляєте, щоб продемонструвати свою довіру до інших членів.

ПОРАДА № 7. Розпитуйте учасників



«Замість того, щоб члени організації завжди запитували керівників їхню думку, керівники самі розпитують молодших за рангом колег, щоб тим було легше висловити свою точку зору»
— молодий волонтер

Переконайтеся, що керівництво або члени правління не закриваються від зовнішнього світу. Завжди корисно розуміти, що відбувається в ширшому колі членів організації. Зв'язок з учасниками допомагає вам краще дізнатися їхні численні думки та інтереси. Подолайте дистанцію з учасниками й залучення. Деякі організації влаштовують вечори відкритих дебатів, де обговорюють майбутнє спільно. Для когось рішенням може стати

проведення майстер-класу з малювання, прогулянка, віртуальна зустріч за кавою або конкурс. Важливо знайти формат, який дасть змогу більшій кількості учасників долучитися до роботи. Не забувайте шукати нові способи залучення учасників, щоб охопити якомога більшу кількість людей. Можливо, варто розіслати власноруч написані запрошення або персоналізовані текстові повідомлення. Або зробити відеозапрошення. Не бійтеся експериментувати.

ПОРАДА № 8. Забезпечте відкрите та живе спілкування

Щоб сформулювати думку, потрібно знати, що відбувається в організації. Отже, залучення — це створення відкритої та доступної комунікації через канали, якими вже користуються інші учасники. Зробіть так, щоб усім було легко перебувати в курсі подій. Замість (або як доповнення до) письмового підбиття підсумків, яке мало хто читає і в яке ніхто особливо не вникає, спробуйте підсумувати в короткому відео те, що було обговорено й вирішено. Це може сприяти тому, що ваша комунікація стане живішою й допоможе вашим учасникам бути в курсі подій.

ПОРАДА № 9. Використовуйте нові способи залучення

Сидіти за столом і годинами обговорювати справи може зацікавити одних людей, але відлякати інших. Проаналізуйте, чи всі учасники

відчують можливість проявити себе на ваших зустрічах, і спробуйте нові способи демократично їх об'єднати. Знайдіть час для розваг і створення затишних колективних заходів. А також подумайте, як додати хоча б один соціальний елемент до кожного з ваших більш формальних заходів. Візьміть собі за звичку залучати соціальні ініціативи у ваші зустрічі, загальні збори або воркшопи, щоб у вас було на що нетерпляче чекати. Поєднання публічних заходів з іншими видами діяльності може також залучити нові кола учасників до ваших більш формальних заходів. Наприклад, до вас можуть приєднатися більш комунікабельні люди — члени вашої спільноти, — які допоможуть встановлювати та підтримувати міцні дружні стосунки.

ПОРАДА № 10. ...і нехай буде весело

Не забудьте про короткі веселі зарядки та «криголами». Намагайтеся поєднувати офіційні зустрічі з публічними заходами. Для більшості молоді такі заходи є важливим стимулом для формальної та



ДЖЕРЕЛО ІДЕЙ

ВИКОРИСТОВУВАТИ ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ЗАЛУЧЕННЯ

Залучення не обов'язково має бути довгим і складним процесом. Онлайн-голосування на фейсбуці чи більш спеціалізовані інструменти, такі як Loomio, доцільно використовувати для швидкого зворотного зв'язку та надання учасникам можливості впливати на розв'язання конкретних питань.

Цифрові інструменти — простий і доступний спосіб висловити свою думку та зробити внесок у діяльність організації в межах, що відповідають вашому часу й активності в певний момент. Водночас це також дає змогу залучати до роботи одразу кількох учасників, незалежно від їхнього фізичного осідку. Проте варто зберігати й формати, коли ви зустрічаєтеся віч-на-віч, — щоб уможливити діалог.

неформальної участі. Допоможіть їм легко висловлювати свою думку, скоротивши шлях до впливу. Розгляньте можливість запровадити певні години, коли кожен охочий може прийти й поспілкуватися з керівництвом у відкритому діалозі. Перед ухваленням рішень члени правління можуть також розглянути можливість «раундів слухань». Виходьте до своїх учасників і озвучуйте конкретні запитання, які дадуть їм змогу висловити свою думку щодо розвитку організації.





ІНСТРУМЕНТАРІЙ

Варто подумати, як ви можете отримати доступ до думок членів вашої організації щодо її заходів. Так само цінно зрозуміти, як застосувати їх не лише до свого місцевого підрозділу, а й на регіональному та національному рівнях. Ось кілька інструментів для активної роботи із залученням. Інструменти включають:

- інструкцію, коли і як можна позитивно залучити членів;
- контрольний список, яким можна скористатися перед процесом залучення.

Ба більше: ви отримаєте пришвидшений курс підвищення мотивації членів вашої організації для їхнього залучення та співвідповідальності за її управління.

«У нашій організації нас четверо членів національної ради і ми дуже схожі. Тому ми дійсно отримуємо користь від поглядів решти»
— молодий волонтер.

Коли організувати процес залучення?

Іноді керівництву найзручніше ухвалювати рішення самим. А інколи корисно залучати учасників, адже тоді забезпечено активну участь та ухвалення кращих рішень. Доцільно залучати ширше коло учасників, коли рішення, пов'язані з діяльністю організації, її метою або участю в ній, стосуються інтересів її членів.

Припустимо, ви вважаєте, що є сенс залучити до ухвалення рішення ширше коло осіб — членів організації. Тоді буде доречно зробити це за допомогою структурованого процесу.

ДЛЯ ЧОГО ЗАЛУЧАТИ УЧАСНИКІВ? НАПРИКЛАД, ЩОБ:

- оцінити рішення;
- дізнатися їхню думку щодо конкретного питання;
- отримати нові ідеї та пропозиції;
- оцінити зусилля;
- забезпечити відчуття відповідальності та підтримку ухвалених рішень;
- зробити нововведення.

УНИКАЙТЕ ВИКОРИСТАННЯ ПРОЦЕСУ ЗАЛУЧЕННЯ, ЯКЩО:

- рішення вже ухвалено і його не можна змінити;
- немає чітко визначеної мети залучення;
- бракує ресурсів, щоб дати членам змогу брати участь;
- ви не готові розділити контроль над процесом ухвалення рішень;
- ви маєте намір запросити тільки таких людей, які думають так само, як ви;
- ви запрошуєте лише кількох членів, виходячи з припущення, що вони можуть представляти всіх.

Як ви залучаєте учасників?

Як описано вище, залучення та участь можна здійснювати по-різному, єдиного правильного способу немає. Важливо взяти до уваги, який тип залучення годиться вашим членам або вашому конкретному випадку. Адаптуйте методи до вашої мети й ресурсів.

Два приклади залучення — організація відкритих слухань і залучення членів організації до процесів розроблення й ухвалення рішень.

На **відкритих слуханнях** членам організації пропонують висловити свою думку з конкретного питання або запропонувати свій варіант розвитку певного процесу в організації. Метою відкритого слухання може бути:

- дізнатися думки та інтереси членів організації, щоб узяти їх до уваги при ухваленні рішень;
- отримати ідеї та натхнення для нових ініціатив;
- оцінити вже наявні ініціативи, щоб удосконалити їх.

Під час **процесів залучення** члени організації діляться своїми думками й беруть активну участь у розв'язанні конкретних проблем, розробленні нових ініціатив та ухваленні рішень.

Два підходи до забезпечення участі*

	СЛУХАННЯ	ЗАЛУЧЕНІСТЬ
Мета	Учасники можуть висловлювати свої думки та ідеї, але вони не беруть участі у процесах розробленні чи ухваленні рішень. Ви шукаєте натхнення, не обмежуючи себе конкретними пропозиціями	З членами організації консультуються, але вони також беруть активну участь у розробленні й ухваленні рішень. Учасники контролюють те, про що ви домовляєтеся
Формати	Вечори дебатів, онлайн-дискусії, фокус-групи, консультативні ради, воркшопи й опитування. Це може бути створення нагод, коли члени організації можуть зважитися взяти участь і долучитися до роботи, або пошук членів з метою отримання і їхнього внеску	Воркшопи, проєктні спринти та робочі групи. Важливо, щоб члени організації були співрозробниками й могли вирішувати, якими будуть конкретні ініціативи
Обіцянка учасникам	Ми прислухаємося до ваших проблем, побажань, ідей та рекомендацій і намагаємося брати їх до уваги під час роботи над рішеннями. А також надаємо зворотний зв'язок про те, як ваш внесок вплинув на остаточне рішення	Ми залучаємо вас до всіх аспектів процесу розроблення й ухвалення рішень. А також реалізуємо ваші рішення
Шляхи впливу	Непрямий вплив	Прямий вплив

* Дякуємо Єнсу Ульріху за натхнення для цієї оглядової статті.

	СЛУХАННЯ	ЗАЛУЧЕНІСТЬ
Переваги	Ви можете охопити багато людей і отримати чимало вхідних даних одночасно, які потім можна використувати у процесах розроблення й ухвалення рішень	Ви можете сподіватися на більшу підтримку та відповідальність за рішення та розроблення. До того ж процес залучення сприяє діалогу між різними сторонами, що дає змогу представити додаткові кути зору, створюючи синергію, яка веде до кращих, більш новаторських рішень
Недоліки	Важко реалізувати всі побажання учасників. Деякі з них неможливо здійснити, а інші можуть суперечити одне одному. Якщо учасники не можуть ототожнити себе з кінцевим результатом, ви ризикуєте дати їм відчуття, що їх не почули і що вони лише згаяли час	Складно залучати багато сторін одночасно. Більша кількість учасників потребує більше ресурсів для полегшення процесу, а також ускладнює контроль над ним
Приклади процесів, які годяться для двох форм забезпечення участі	Годиться для ухвалення рішень, до яких багато членів організації мають відчуття причетності, а також для процесів, результат яких істотно вплине на повсякденне життя членів організації	Годиться для невеликих процесів з меншою емоційною ангажованістю з боку членів організації, а також там, де є сенс отримати експертну пораду від певної частини членів організації

ПРАВИЛЬНИЙ ТИП ЗАЛУЧЕННЯ

Є кілька факторів, які слід брати до уваги до й після початку залучення. Незалежно від обраного вами підходу, ось кілька порад, як забезпечити справедливий процес*:

Залучайте тих, кого стосуватиметься справа. Не слід запитувати учасників про все. Є мудре правило: «Якщо справа стосується конкретних людей, не варто діяти без них». Тобто якщо щось стосується членів організації, вони мають бути рівноправними партнерами в обговоренні та процесі ухвалення рішень. Залучення учасників може посилити їхню підтримку на наступному етапі впровадження. Це також покаже їм, що їхня думка важлива. Ідеться про визнання того, що інші можуть бути розумнішими за вас. Як правило, учасники мають багато цінних точок зору, оскільки бачать проблему під іншим кутом. Часто вони також добре уявляють те, що відбувається на їхньому рівні.

Будьте чесними й відвертими у спілкуванні. Важливо забезпечити максимальну прозорість під час процесу залучення, незалежно від того, скільки членів ви плануєте залучити. Чесність у викладенні своїх поглядів стане вам корисною в довгостроковій перспективі. Чітко сформулюйте свої очікування від учасників — це допоможе людям узгодити структуру й мету процесу. Не забувайте бути якомога конкретнішими. Зрозуміле і предметне спілкування полегшує формування думок і дає змогу зробити якісний внесок. Сформулюйте словами:

- Чому учасники беруть участь.
- Що потрібно врегулювати або розв'язати — й чому.
- Яку роль відіграють учасники в цьому процесі. Чи мають вони висувати нові ідеї, чи оцінювати деякі з ваших.
- Ваші побажання щодо того, що має бути ухвалено.
- Що можна обговорювати або змінювати.
- Коли ви ухвалите рішення.
- Коли учасники можуть чекати на результати своєї участі.

* Дякуємо Бо Вестергаарду (2014) за натхнення.

Коли ви завершите процес залучення, чітко повідомте учасникам, як діятимете далі. Чи буде їх залучено пізніше? Чи повідомлять їх, як саме буде використано їхній внесок? Чи запросите ви їх відсвяткувати завершення процесу?

Підготуйте учасників. Допоможіть людям підготуватися до участі. Які знання їм потрібні? За скільки часу варто пропонувати їм планування участі в обговоренні теми, читання довідкових матеріалів чи обговорення питань у своїй команді?

Поясніть свій вибір. Розкажіть, чому ви ухвалили певне рішення, і розробіть критерії, за якими використовуєте або відхиляєте пропозиції учасників. Так ви демонструєте, що серйозно ставитеся до них і ретельно обмірковуєте їхні пропозиції. Водночас ви робите процес ухвалення рішень прозорішим, що може підвищити ймовірність ухвалення остаточного рішення, навіть якщо деякі пропозиції було відхилено. Якщо не зрозуміло, чому ухвалено певне рішення або чому хорошу ідею не включено, це може призвести до опозиції та недовіри до тих, хто ухвалює рішення,

Що є результатом? Невдовзі після завершення процесу учасники мають побачити, що їхній доробок втілюється в конкретний результат. Їхній внесок має бути наочним — так вони зрозуміють, що час і енергія, яку вони витратили, не були марними. Навіть якщо іноді очевидно, що було взято до уваги в решті процесу, не забудьте на цьому наголосити. На відкритих слуханнях дуже важливо чітко продемонструвати результат зусиль учасників. Чи варто надсилати учасникам письмове резюме, де чітко сказано, які матеріали було використано? Чи варто запрошувати учасників на зустріч, де ви презентуєте остаточний результат процесу?

Завжди залишайте учасникам можливість впливати на ситуацію. Волонтери не хочуть бачити себе як споживачів, а радше як учасників. Коли рішення вже ухвалено, має бути щось, на що вони можуть вплинути, навіть якщо це лише незначна деталь. Це допомагає

відзначити учасників і створити відчуття причетності. Завжди є щось, із чим люди можуть допомогти визначитися — як ви можете вплинути на простір в організації? Якщо ви вирішили облаштувати нову зону відпочинку, дайте учасникам змогу вирішити, які дивани купити, як розташувати їх у кімнаті або які картини повісити на стіну.

КОНТРОЛЬНИЙ СПИСОК

ЩО СЛІД УЗЯТИ ДО УВАГИ, ПЕРШ НІЖ ЗАПРОШУВАТИ ЛЮДЕЙ

ФОРМУЛА

Будьте чесними щодо того, що можливо, а що ні — і перед собою, й перед членами організації. Запитайте себе:

- Які ресурси нам потрібні? Чи мають учасники також бути залученими до процесу ухвалення остаточного рішення?
- Чи можемо ми цього досягти в конструктивній формі? Чи виділили ми достатньо часу та ресурсів для цього?
- Чи виразно ми донесли нашим учасникам мету процесу та чи чітко визначили його рамки?



ПРОСТІР

Створіть безпечний та інклюзивний простір, доступний для учасників. Запитайте себе:

- Як налагодити процес так, щоб учасники могли й хотіли долучатися?
- Що робити, якщо процес, у якому учасники почуваються залученими, неефективний?
- Як ми гарантуємо, що учасники отримають запрошення до участі?

ГОЛОС

Підготуйте членів організації до участі й не забувайте фасилітувати процес, щоб усі могли висловитися. Запитайте себе:

- Чи всі отримали інформацію про те, що ми обговорюватимемо?
- Чи є у нас план створити простір і для більш тихих, і для активніших учасників?
- Як ми розв'язуємо розбіжності між учасниками?

ВПЛИВ

Переконайтеся, що до думок учасників ставляться серйозно й реагують на них, коли це доречно. Також не забувайте залишатися відкритими. Запитайте себе:

- Чи чітко ми від самого початку визначили, на що учасники можуть впливати, а на що ні?
- Що ми робитимемо, якщо хтось наполегливо бореться за справу, яку ми не вважаємо пріоритетною?
- Чи готові ми дослухатися до думок учасників, передати їм контроль і працювати з їхніми пропозиціями?

Практичні міркування щодо процесу залучення

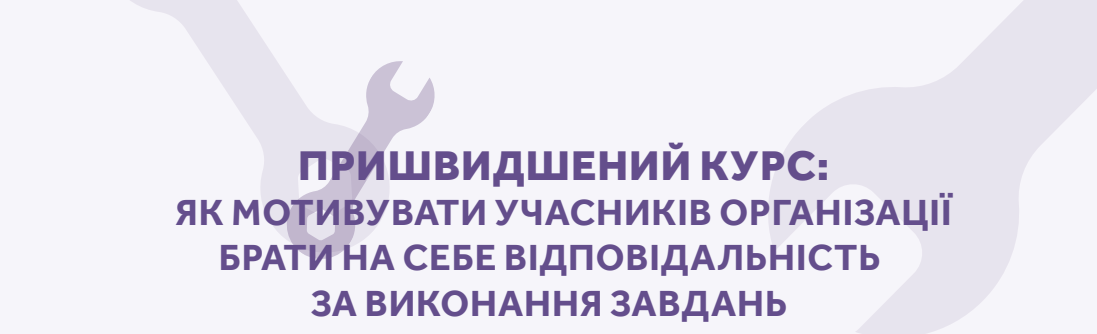
Коли ви готуетесь до процесу залучення, оберіть відповідальних за нього та за його планування. Поміркуйте також, чи можете делегувати завдання іншим членам спільноти. Що більше людей мають відчуття причетності до процесу, то більша ймовірність, що він буде успішним! Можливо, хтось знає хорошу зарядку або вправу для воркшопу, а хтось хоче спекти пиріг на перерві чи стежити за часом під час зустрічей.

Також добре працюють сценарій або програма, продумані заздалегідь. Коли ви записуєте свої плани, вам легше визначити кінцевий результат процесу, хто за що відповідає, які матеріали та скільки часу на це потрібно.

Нарешті, у процесі залучення корисно розглянути подальше втілення ідеї в життя. Робити таке на ранніх етапах — хороший спосіб залучити людей до запланованого результату процесу. Це також сприятливий час для створення робочої групи, яка впроваджуватиме результати (або те, що має відбутися).

ПРИМІТКА: СКЛАДІТЬ РЕАЛІСТИЧНУ ЧАСОВУ ШКАЛУ.

Досвід показує, що складніші процеси залучення потребують часу. Окрім часу, необхідного для залучення людей, наприклад, для зустрічі-діалогу, варто ще передбачити час на підготовку заходу та опрацювання внеску учасників після нього. Краще виділити більше днів, щоб потім ніхто не дивувався витраченому часу.



ПРИШВИДШЕНИЙ КУРС: ЯК МОТИВУВАТИ УЧАСНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ БРАТИ НА СЕБЕ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ

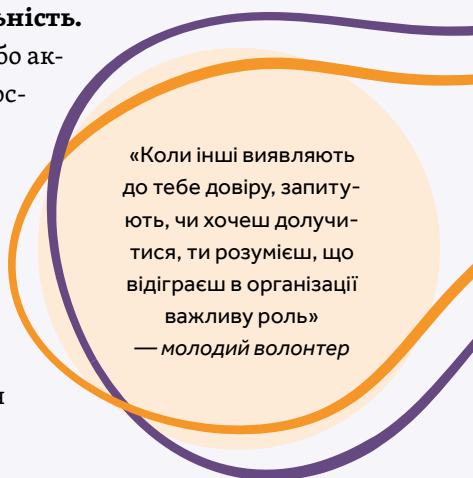
Інший спосіб долучитися — взяти на себе завдання та обов'язки в організації. Таке залучення може містити все: від купівлі їжі для публічного заходу до приєднання до керівної групи. У будь-якій громадській організації необхідно широко залучати її учасників, щоб кожен міг розділити відповідальність за рішення та діяльність, а не лише покласти все на керівництво.

Як було згадано раніше, посилення залученості та волонтерства в організації передбачає надання учасникам впливу й відповідальності за організацію, частиною якої вони є. Залучення на ранніх етапах вимагає від вас створити можливості для кожного зробити свій внесок, розвиватися, планувати, впроваджувати, брати на себе відповідальність тощо. Ба більше, це також вимагає відкритості та гнучкості, коли ваша діяльність, завдання й цілі не завжди заздалегідь визначено.

Корисні поради щодо формування співвідповідальності

- **Довіряйте й делегуйте відповідальність.**

Як особа, відповідальна за завдання або активність, ви можете подумати: «Я просто виправлю це сам / сама — так буде швидше й легше». Однак делегувати відповідальність означає виявляти довіру й мотивувати певних учасників до самостійної роботи. Передайте завдання іншим і повірте, що вони з ним упораються. Тоді змиряться з тим, що рішення може виявитися не таким, яким ви його собі уявляли.



«Коли інші виявляють до тебе довіру, запитують, чи хочеш долучитися, ти розумієш, що відіграєш в організації важливу роль»
— молодий волонтер

- **Ставте конкретні завдання.** Зробіть так, щоб вам було легко залучити людей до роботи, тобто чітко визначте, що саме передбачає завдання. Допмагайте новим учасникам розпочати роботу та підтримуйте їх у разі потреби.
- **Співпраця — це все.** Почніть з інтересів учасників: що їх мотивує? Наскільки вони можуть і хочуть долучитися? Ідеться про те, щоб до певних завдань дібрати відповідних учасників.
- **Постійно пропонуйте нові завдання.** Найкращий спосіб підтримувати й залучати учасників — запрошувати їх до участі в більшій кількості завдань, що відповідають їхнім інтересам і мотивації. Переконайтеся, що завдання завжди змінюються.

Якщо Андрієві постійно доручають відповідати за технічне обладнання, бо «Андрій добре знається на ІТ і любить розв'язувати технічні питання», то це обмежує потенціал для розвитку. Почніть із легких завдань, які дають мотивацію, і розвивайте її. Можливо, Андрій хотів би навчати волонтерів?
- **Зробіть так, щоб було легко виявляти ініціативу.** Сформууйте структуру, яка дасть членам організації змогу започатковувати нові невеликі проекти й так брати на себе відповідальність за розвиток організації.
- **Створіть привабливу й гнучку структуру.** Дозвольте собі зменшити обсяг вашої участі в напружені періоди, а також спробуйте гнучкі формати волонтерства, щоб залучити ваших учасників (детальніше читайте на наступній сторінці).
- **Зверніться до учасників безпосередньо.** Одна з речей, яка справді мотивує вас займатися волонтерською роботою, — це коли вас безпосередньо просять про це інші. Це схоже на поплескування по спині, особливо якщо воно йде від когось досвідченішого за вас.

- **Призначте одне одному конкретні ролі.** Більш формалізований спосіб запитувати людей — запропонувати, щоб вони висували кандидатури одне одного під час розподілу ролей, наприклад, у робочій групі.
- **Дайте зворотний зв'язок.** Коли учасники беруться за завдання, вони потребують постійного відгуку на свою роботу. Не забувайте хвалити їхні результати, щоб вони відчували, що досягли успіху.

ПРИМІТКА:

ВСІ ПОЧИНАЮТЬ ІЗ САМОГО ПОЧАТКУ

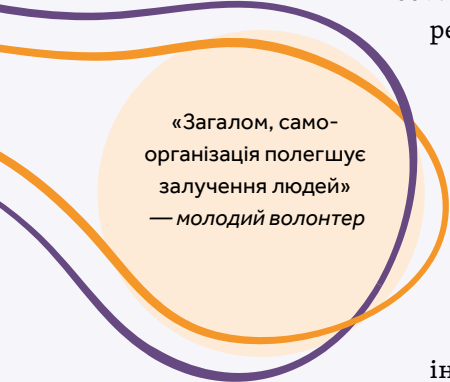
Починати з малого — нормально. Що краще учасники впораються з невеликими завданнями, то більше вони будуть мотивованими до подальшого залучення. Згадайте свою історію в організації: З чого ви починали і як розвивалися? Чи можете винести щось із вашого досвіду, щоб передати новим учасникам?

Три гнучкі форми волонтерства

1. Мікрovolонтерство — це об'єднання маленьких дій багатьох людей для розв'язання великих завдань або творення конкретних змін у суспільстві. Ідея в тому, щоб полегшити волонтерство. Часто це відбувається онлайн. Прикладами мікрovolонтерства є підписання петиції, поширення заклику до дії в соцмережах, пересилання запрошення на демонстрацію та використання соцмереж організації для порад щодо творення змін. Це також може бути участь у флешмобі, заповнення анкети або збір п'яти пакетиків сміття дорогою зі школи додому. Можливості безмежні. Важливо те, що виконання завдань займає лише кілька хвилин, до того ж у зручний для учасників час.

2. Групове волонтерство — концепція, створена Данським волонтерським центром у Копенгагені. Це метод організації волонтерів, який бере до уваги їхню потребу в гнучкості та потребу організації у стабільних волонтерських зусиллях. Зокрема це означає, що волонтери прив'язані до постійної діяльності як група, а не як власне волонтери. Група разом відповідає за те, щоб завжди була достатня кількість волонтерів для виконання обраних завдань. Колективна відповідальність означає, що ви підписуєтеся на завдання чи відмовляєтеся від нього, а також берете на себе відповідальність, якщо

хтось інший не може до нього долучитися. Ваші зобов'язання групові, а не кожного окремо. Перевага цього методу — він дає трамплін для нових волонтерів, оскільки мотивує їх приєднатися до спільноти, а також створює відчуття безпеки, адже так ти знаєш, що не один відповідальний за виконання завдання.



«Загалом, само-організація полегшує залучення людей»
— молодий волонтер

3. Спеціальні робочі групи створюють на основі нагальних потреб чи інтересів. Деяким організаціям вдалося



посилити спільну відповідальність між членами, створивши нову структуру з окремими підрозділами для розв'язання конкретних завдань в організації. Спеціалізовані групи — хороший спосіб зняти частину навантаження з керівництва. Деякі організації створюють спеціальні робочі групи за інтересами учасників. Такий метод дає учасникам змогу заглибитися саме в ту сферу, яка їх цікавить, разом з іншими учасниками-однодумцями. Перевага малих самоорганізованих груп у тому, що вони активніші, ніж великі групи. У малих групах ви краще пізнаєте одне одного, що посилює відчуття приналежності до спільноти. Ви завжди повинні узгоджувати свої очікування на початку і, залежно від цього, домовлятися про умови вашої співпраці*.

* Дякуємо Волонтерському центру Вестербро, Kongens Enghave та Valby в Копенгагені за натхнення.

Не забудьте створити ажіотаж навколо вашої організації!

Розповідаючи історії про те, «якими ми є як спільнота», можна викликати емоції та почуття, що спонукають людей діяти. Тому не забувайте використовувати сильний наратив, коли розповідаєте про свою команду. Це мотивує учасників бути відповідальними й діяти в унісон. Ви підтримуєте такий наратив, коли нагадуєте людям про всі ті чудові речі, які мотивують їх до участі в діяльності організації. Ваш наратив може бути історією про те, якою фантастичною є ваша громада, або про справу, за яку ви всі боретеся, і про всі ваші перемоги. Або це може бути розповідь про все, що учасники дізнаються, беручи участь у ваших заходах.

Данська соціально-економічна компанія *DeltagerDanmark* («Залучена Данія») розробила посібник про те, як ефективно працювати з наративами як інструментом, щоб перетворювати історії окремих учасників у спільний наратив про «нас»*. На думку *DeltagerDanmark*, варто взяти до уваги таке:

- Що означає історія про вашу організацію або спільноту, частиною якої ви є?
- Які у вас спільні цінності?
- Який спільний досвід, діяльність чи події для вас важливі?
- Чи є [в організації] якісь знакові люди, які з плином часу змінили світ на краще?

* Детальніше про це можна прочитати тут (данською): www.deltagerdanmark.dk/engager-med-historiefortaelling/



ДЖЕРЕЛО ІДЕЙ ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ХАЙП

Ось кілька конкретних ідей, як розрекламувати вашу організацію:

- **ПУБЛІЧНІ ПОДЯКИ.** Створіть трохи галасу та приверніть увагу до вашої організації в соціальних мережах, щоб показати собі та іншим, які ви круті. Використайте соцмережі організації для того, щоб висвітлювати, привертати увагу та відзначати вагомі досягнення волонтерів чи особистостей, які надихають інших.
- **СТВОРЕННЯ МЕМІВ.** Створюйте власні мему про вашу організацію за допомогою онлайн-генератора мемів.
- **КАПСУЛА ЧАСУ.** Нехай кожен напише листа до організації, який буде прочитано через рік. Тоді ви зможете прочитати ці листи разом і озирнутися, щоб зрозуміти, як розвивалися впродовж року.
- **ХМАРА СЛІВ.** Разом напишіть список того, що вам подобається у вашій організації, і створіть із нього хмару слів. Оберіть тему або питання, і нехай кожен долучиться до обговорення відповідями та роздумами. Як наслідок, ви створите своєрідний словниковий колаж, який наочно покаже, що вам подобається у вашій організації. Ви також можете зробити заголовки на кшталт: «Бачення та мрії на майбутнє», «Чому я долучився» або «Мій найкращий спогад про організацію».
- **СТВОРІТЬ ВЛАСНУ АСОЦІАТИВНУ ВІКТОРИНУ.** Кожен пише по п'ять запитань про веселі події у вашій організації. Ви можете використовувати Kahoot або інший онлайн-інструмент для проведення вікторин.
- **ТВОРЧІ ПРОЄКТИ ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ.** Зробіть колаж або намалюйте картину й повісьте її там, де ви зазвичай зустрічаєтеся. Колаж чи картина можуть бути тематичними, з варіаціями вашого логотипу або веселим спогадом, який вас об'єднує.

ВИПАДОК:

ЦЕНТР МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ ТА VENSTRES UNGDOM ПІДВИЩУЮТЬ ЯВКУ ВИБОРЦІВ ТА ПОЛІТИЧНУ АКТИВНІСТЬ У МАРОКО

Постає атмосфера, де молоді люди можуть розвиватися, надихати одне одного та формувати політичну позицію. Атмосфера, у якій молодь отримує інструменти для пошуку локальних проблем, до яких відчуває свою причетність.

Venstres Ungdom (молодіжна організація данської ліберальної політичної партії Venstre) співпрацює з Мароканським центром молодіжної політики над створенням більшої залученості та кращих можливостей для молоді в Мароко. Одним з наріжних каменів їхньої співпраці є ідея залучити мароканську молодь до участі в місцевих і регіональних виборах у 2021 році. Тут вони допомагають молодим людям зареєструватися для участі у виборах і зрозуміти, як вони можуть вплинути на ситуацію шляхом голосування. Метою проєкту є знизити середній вік політичних кандидатів через залучення молодих кандидатів, оскільки останні підвищують імовірність участі молоді у виборах.

Як організації працюють із залученням та впровадженням можливостей впливу

Організації провели семінари, на яких надали молодим кандидатам та менеджерам кампаній риторичні й тактичні інструменти, що допоможуть привернути більше уваги до них та до ключових питань, які вони озвучують. Семінари ознайомили молодих кандидатів з політичною системою й допомогли їм визначити ключові питання, посилити свою кандидатуру та пропрацювати заяви.

Venstres Ungdom і Центр молодіжної політики використовували цифрові відеокампанії, агітацію в навчальних закладах та радіоповідомлення, щоб залучити молодь до участі у виборах і заохотити її прийти на виборчі дільниці, зареєструватися й проголосувати. Вони створили інфографіки, які показують, як можна дістатися місцевої виборчої дільниці та що потрібно зробити, що взяти з собою, як орієнтуватися на виборчій дільниці тощо. Кількість людей, які взаємодіють із кампаніями, свідчить, що повідомлення справді зачіпають молодь, спонукають її ухвалювати рішення й діяти.

Гнучкі рамки певних воркшопів забезпечували активну участь і створювали відчуття причетності. Тут Venstres Ungdom використовувала вправи, де учасники в малих групах мали представити себе й розповісти, як далеко вони просунулися у розв'язанні своїх ключових проблем. Очевидно, що молоді люди захоплюють і надихають одне одного — і так отримують нові ідеї та ключові завдання, які можуть запропонувати своїм місцевим громадам.

Результати

Проект доводить, що коли з'являється можливість, молодь справді бажає брати участь. Так на один із воркшопів Venstres Ungdom та Центру молодіжної політики з можливістю взяти 50 учасників зареєструвалося 650 осіб.

Є багато інших історій успіху, наприклад, кандидат на місцевих виборах, який хотів заснувати місцеву бібліотеку і якого обрали. Молодь також навчилася краще дискутувати і слухати, обстоювати свою думку й наважуватися говорити публічно. Так твориться простір, де молодь справді здатна розвиватися, брати участь у політичному житті та обмінюватися ідеями щодо різних політичних ідеологій. Усе це — досвід, який молоді люди можуть використати для формування власних локальних ключових завдань.



The background of the page is decorated with several thick, wavy, orange lines that flow from the top left towards the bottom right, creating a sense of movement and framing the central text.

РОЗДІЛ 5

ЯК УХВАЛЮВАТИ КРАЩІ РІШЕННЯ



«Природу демократії
визначає не голосування,
а розмови, переговори,
взаємна повага та взаємне
розуміння — і все це зрощує
бачення спільного інтересу»

— Гел Кох, засновник Данської молодіжної ради

ЯК УХВАЛЮВАТИ КРАЩІ РІШЕННЯ

Бути демократичною організацією означає постійно ухвалювати спільні рішення щодо справ організації. Сюди належить усе: від дрібних повсякденних питань до вагомих рішень, які визначають загальну стратегію. Але які є інструменти для процесу ухвалення рішень? Хтось ухвалює рішення шляхом голосування й так дає більшості змогу втілити своє бачення; а хтось чимдуж намагається переконати групу, що саме їхня пропозиція найкраща.

Найчастіше щодо рішення, яке ви ухвалюєте, буде багато різних думок і пропозицій. Орієнтуватися в морі інформації, що надходить від багатьох різних людей, — це окреме мистецтво, і вам потрібен буде продуманий процес, щоб усе зробити правильно. Цінним інструментом є діалог — у разі, коли ви як організація маєте дійти згоди та ухвалити конкретні й кваліфіковані рішення.

Діалог та процеси ухвалення рішень

Спільне ухвалення рішень є центральним елементом будь-якої демократії. До того ж для цього є багато способів. Методи досягнення рішень можуть передбачати голосування, переговори, дебати та компроміси — й вони спрямовані на пошук спільних точок, які всі зможуть прийняти. Незалежно від методів, діалог і демократія діалогу можуть стати вирішальними для досягнення здорового процесу на шляху до ухвалення остаточного рішення.

Діалог може допомогти нам зрозуміти одне одного й дізнатися більше про те, чому люди сповідують певні думки. Уважно слухаючи одне одного та зважаючи на різні точки зору під час роботи над спільним рішенням, можна посилити підтримку цього рішення. Одне слово, діалог може сприяти взаєморозумінню й налагодженню відносин, щоб підтримувати волю до пошуку правильного рішення.

Водночас діалог — це також спосіб ухвалювати кращі рішення, адже ми уважно слухаємо одне одного і пропонуємо нові ідеї. Ми також використовуємо діалог, щоб допомогти визначити перспективні можливості й потенційні перешкоди на шляху до правильного рішення. Отже, діалог може сприяти продуманості, інклюзивності рішень і тому, що ми ухвалюємо їх надовго. Щоправда, для цього потрібно залишатися відкритим до думок інших людей і бути готовим змінювати власні погляди.



ДІАЛОГ — ЦЕ...

- зберігати цікавість до поглядів одне одного та бути відкритими до інших, навіть якщо вони мають відмінну від вашої точку зору;
- мати чесне та наполегливе бажання слухати, ставити питання та намагатися зрозуміти;
- спілкуватися на рівних умовах, щоб кожен міг брати рівну участь незалежно від свого походження чи статусу;
- віра в те, що всі голоси мають однакове право бути почутими, коли думки меншості так само цінні, як і думки більшості;
- дізнатися більше про світогляд інших людей і так отримати детальніше уявлення про нашу спільну реальність

ПОРАДИ ДЛЯ СПРОЩЕННЯ ПРОЦЕСУ УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ

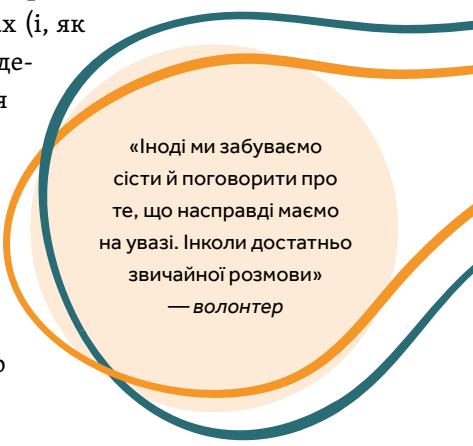
Ось кілька основних рекомендацій для забезпечення здорового процесу й ухвалення кращих рішень.

ПОРАДА № 1. Переконайтеся, що ви говорите про одне й те саме

Виділіть час для належного пояснення пропозиції або справи, яку обговорюєте. Іноді ми просто припускаємо, що всі мають однакові знання й розуміння того, про що йдеться. Як наслідок, не вважаємо першорядним або й узагалі забуваємо розглянути питання перед голосуванням. Проблеми можуть виникнути пізніше, коли рішення буде реалізовано, оскільки стане очевидним, що не всі зрозуміли його однаково. Процес ухвалення рішень також може затягнутися, якщо справу не було чітко визначено з самого початку; так буває, коли люди розглядають справу, виходячи з власного порядку денного.

ПОРАДА № 2. Прагніть компромісу, а не консенсусу

Якщо ви надто зосереджені на досягненні консенсусу, це може стримувати процес ухвалення рішень. Тому варто потренуватися шукати компроміси. Ідеться про угоду, в якій усі сторони відмовляються від частини своїх вимог заради пошуку точок перетину. Хибно вважати, що задля дії ми всі маємо погодитися. Не прагніть консенсусу, визнайте, що відмінність у думках (і, як наслідок, незгода) неминуча в умовах демократії. Іншими словами: погоджуйтеся не погоджуватися. Замість розглядати розбіжності як бар'єри, йдіть назустріч одне одному. Нам легше знайти розумний компроміс, коли ми активно слухаємо й намагаємося зрозуміти інші погляди. Кожен з нас може мати наріжний камінь, необхідний для остаточного ухвалення спільного рішення.



«Іноді ми забуваємо сісти й поговорити про те, що насправді маємо на увазі. Інколи достатньо звичайної розмови»
— волонтер

ПОРАДА № 3. Слухайте тих, хто не згоден

Прислухаючись до меншості, можна здобути цінні знання, здатні допомогти ухвалити правильне рішення. Понад те, кожному важливо знати, що його бачать і чують, навіть якщо він чи вона не погоджується з більшістю. Коли ви даєте меншості змогу висловити їхні думки й максимально зважаєте на їхні зауваження, то збільшите подальшу підтримку остаточного рішення. Спробуйте надихнутися глибинною демократією — методом активного використання голосу меншості у процесах ухвалення рішень ([див. експрескурс на стор. 150](#)).



ПОРАДА № 4. Долайте опір шляхом діалогу

Коли одна чи кілька сторін чинять опір пропозиції або намагаються замкнути процес ухвалення рішень, застосовуйте діалог. З'ясуйте, чи спротив є виявом упертості, чи йдеться про щось інше. Наприклад, чи почувався хтось у процесі так, ніби ним знехтували? Чи бачить сторона, про яку йдеться, щось неспроможне в ідеї, яку обирає більшість? Є багато можливих причин і багато способів упоратися з ними ([докладніше на стор. 128](#)).

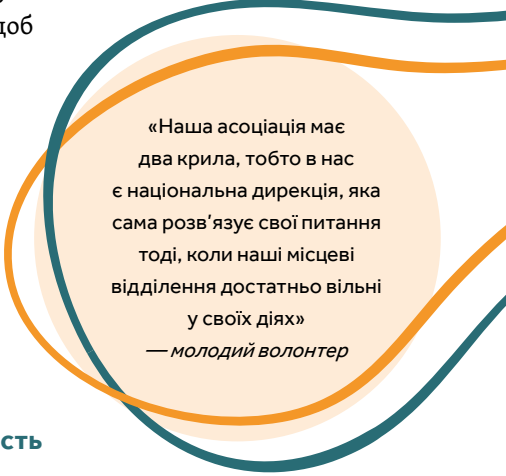


«Працюючи над деякими внутрішніми настановами в нашій організації, ми постали перед великою кількістю розбіжностей, і в наших колег виникали різні присутні питання. Для розв'язання цих питань ми використовували розширений процес ухвалення рішень, зокрема діалог про те, як сформулювати певні рекомендації. Так ми залучили всі групи й узяли до уваги деякі їхні ключові питання. Цей довгий процес допоміг нам сформулювати орієнтири, які могли б прийняти всі групи»

— молодий волонтер

ПОРАДА № 5. Залиште місце для альтернативних варіантів

Важко знайти розумний компроміс. Фундаментальні розбіжності між протилежними сторонами в організації — наприклад, між місцевим осередком та загальнонаціональною мережею — можуть бути такими істотними, що компроміс здається неможливим. Така ситуація вимагає від декого чи від усіх відмовитися від часткового контролю, щоб знайти альтернативні методи. Ви можете обрати децентралізовану модель управління громадською організацією. Тоді, наприклад, керівництво національного рівня видаватиме лише загальні вказівки, а місцеві осередки, діючи в межах цих вказівок, почуватимуться вільними.



«Наша асоціація має два крила, тобто в нас є національна дирекція, яка сама розв'язує свої питання тоді, коли наші місцеві відділення достатньо вільні у своїх діях»
— молодий волонтер

ПОРАДА № 6. Розгляньте можливість винести питання на голосування

Іноді для досягнення згоди потрібен лише якісний діалог. Проте часом може знадобитися голосування щодо проблеми, щоб ухвалити рішення й рухатися далі, водночас залишаючись друзями. Деякі організації знаходять золоту середину. Вони використовують діалогові процеси, а коли їх недостатньо для консенсусу, то можуть організовувати голосування для визначення результату. У кожному разі, меншість певною мірою захищено, адже для ухвалення рішень необхідна більшість у дві третини голосів. Перед голосуванням має відбутися чесний і відкритий діалог, що дасть змогу висловитися всім зацікавленим сторонам. Діалог необхідний, щоб узяти до уваги розбіжності та знайти рішення, які можуть підтримати або принаймні прийняти всі сторони. Це приклад того, чому варто почати з діалогу, а не переходити безпосередньо до голосування. Коли temu буде вичерпано, голосування покаже, як далеко ви просунулися.

ПОРАДА № 7. Зважайте на нерівні умови для забезпечення можливості бути почутими

«Ми повинні пам'ятати, що принципи демократії мають бути вище за ефективність, адже іноді може бути важко ухвалювати демократичні рішення, однак вони створюють здоровіше середовище і вкорінюють його у спільноті»
— молодий волонтер

Чи є у вашій організації люди, яким легше впливати на процеси ухвалення рішень, ніж іншим? Часто певні учасники мають кращі можливості, щоб проштовхнути своє рішення. Вони можуть вирізнятися красномовством чи харизмою, бути старшими за віком або дружити з кимось, хто ухвалює рішення. Щоб протидіяти цьому, ви завжди повинні прагнути спілкуватися

на рівних. Може виникнути необхідність компенсувати відмінність у владі та статусі, пристосовуючись до «слабшої» частини. Якщо двоє учасників вашої організації — давній, досвідчений професіонал, якого всі знають, і новачок — висувують протилежні пропозиції, старшому може бути легше заручитися підтримкою лише тому, що ви його краще знаєте. У такому разі доцільніше ставитися до них по-різному. Ви можете дати новачкові більше часу, щоб представити співрозмовника, а також допомогти порадами, як представити його пропозицію.

ПОРАДА № 8. Пам'ятайте про особисті стосунки

Буває, що організацією керує невелика група людей, які також дружать поза її межами. У такому разі процес ухвалення рішень може відходити від демократії, що ускладнює вплив на діяльність організації з боку всіх інших членів. До того ж деяким членам може бути легше здобути підтримку своїх пропозицій; певні розбіжності їхні друзі просто не обговорюють, щоб не сваритися. Ось чому ви маєте усвідомлювати, як особисті стосунки можуть впливати на процеси ухвалення рішень у вашій організації. Необов'язково, що виникнуть проблеми, але завжди варто подумати про те, як ви діятимете в таких ситуаціях.

Також вирішіть, за яких умов людей можна вважати необ'єктивними. Наприклад, чи може закохана пара разом працювати в управлінні, ухвалюючи рішення? Чи можуть двоє найкращих друзів очолити керівництво? Що написано в регламенті?



ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗДУМІВ НАСКІЛЬКИ ВИ УПЕРЕДЖЕНІ?

Ухвалюючи рішення, бажано бути неупередженими і справедливим. За словами дослідника Крістофера Дуаєра, більшість із нас схильні до упередженості. А вона веде до ірраціонального мислення, що спричиняє ухвалення рішень, базованих на неправильному наборі припущень. Така поведінка може затуляти нам певні аргументи і призвести до ухвалення неправильних рішень. Тому варто запитати себе: які упередження впливають на наші рішення? Ось кілька типових упереджень, здатних вплинути на процес ухвалення рішень:

УПЕРЕДЖЕНІСТЬ ГРУПИ. Ми схильні надавати перевагу пропозиціям та ідеям від тих, хто належить до нашої групи, або схожих на нас людей.

ОПТИМІЗМ / ПЕСИМІЗМ УПЕРЕДЖЕННЯ. У гарному настрої ми схильні переоцінювати ймовірність того, що певне рішення матиме позитивний результат. І навпаки, ми також здатні переоцінювати ймовірність негативного результату, якщо в нас поганий настрій.

ПРОКЛЯТТЯ ЗНАНЬ. Коли ми розуміємо взаємозв'язок або здобуємо певні знання, то деякі речі стають для нас очевидним. Ми швидко забуваємо час, коли не володіли цими знаннями, і так само швидко починаємо думати, нібито інші все знають (навіть якщо це не так). І коли ми так думаємо, то часто не приділяємо достатньо уваги поясненню власної точки зору.

УПЕРЕДЖЕНІСТЬ ЩОДО ПІДТВЕРДЖЕННЯ. Ми схильні надавати перевагу пропозиціям, які підтверджують наші висновки й погляди



ІНСТРУМЕНТАРІЙ

Ось кілька інструментів, які допоможуть вам покращити процес ухвалення рішень.

Ви отримаєте:

- поради, як вирівняти ігрове поле у процесах ухвалення рішень;
- контрольний список для ефективного процесу ухвалення рішень та приклади того, чого не варто робити.

Ви також пройдете експрескурс із соціократичного підходу до ухвалення рішень. Цей підхід сприяє більшій рівноправності й ефективності.



Створіть рівні умови для учасників

Є багато способів ухвалювати рішення, й більшість організацій застосовують і формальні, й неформальні процедури та практики. Жоден метод не кращий за інший. Важливо, щоб ваша група чи організація домовилися про набір спільних правил, якими ви керуватиметеся, ухвалюючи малі чи великі рішення. Щоб забезпечити рівні умови для всіх, потрібно мати **набір базових принципів** — і нічого складнішого. Ось приклади:

- Ми завжди зважаємо на думку меншості.
- Ми поважаємо думку інших, навіть якщо не згодні з нею.
- Ми не судимо й не критикуємо чужих думок.
- Ми готові йти на компроміси.
- Ми приймаємо факт, що можемо не отримати всього, чого бажаємо.
- Ми готові вислухати і спробувати зрозуміти думку співрозмовника.
- Ми обов'язково залучаємо нейтрального фасилітатора, який скеровує нас, коли ми ухвалюємо складні або важливі рішення.

Разом оберіть принципи, якими має керуватися ваша організація. Не забудьте допомогти всім ознайомитися з ними, щоб ніхто не сумнівався, як слід ухвалювати рішення. Також регулярно переглядайте свої принципи, щоб кожен мав нагоду ознайомитися з ними і, можливо, запропонувати нові.

КОНТРОЛЬНИЙ СПИСОК — ЕФЕКТИВНИЙ ПРОЦЕС УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ

Ось кілька порад, як організувати процес ухвалення рішень. Ці поради знадобляться, якщо вам потрібне продумане розв'язання проблеми.

Перед роботою:

- Виділіть достатньо часу й розгляньте кожне рішення окремо.
- Проясніть, про що йдеться в рішенні.
- Надайте всім учасникам можливість узяти участь в обговоренні, попередньо поділившись із ними всією необхідною інформацією.
- Забезпечте прозорий процес ухвалення рішень і заздалегідь домовтеся, як ви ухвалюватимете остаточне.
- Призначте фасилітатора, який підтримуватиме доброзичливу атмосферу та скеровуватиме діалог у потрібне русло. Завдання фасилітатора також полягає в тому, щоб помічати, в яких аспектах усі учасники досягають згоди, і сприяти порозумінню між усіма учасниками та об'єднанню різних точок зору (**черпайте натхнення на с. 71**).

Під час роботи:

- Переконайтеся, що представлено всі дотичні до теми точки зору, й уникайте надмірного «групового мислення». Групове мислення — це коли бажання єдності та консенсусу беруть гору над бажанням представляти протилежні точки зору, критикувати аргументи або висловлювати непопулярні думки. Щоб уникнути цього, розпочніть обговорювати в менших групах, які працюватимуть над однією проблемою. Потім дослідіть спільне та відмінне між запропонованими рішеннями (**див. пояснення «Глибинна демократія» на с. 150**).
- Уникайте обговорювати пропозиції та ідеї так, ніби вони комусь належать. Якщо ми закохуємось у власний внесок, то нам важче бути відкритими до інших.

- Намагайтеся пристосуватися до меншості, щоб кожен відчував, що його побачили й почули, і щоб усі почувалися причетними до ухвалення рішення.
- Подолайте будь-яку суперечку шляхом діалогу, попередньо з'ясувавши причину незгоди (**детальніше читайте на с. 144**).
- Переконайтеся, що всі мали змогу висловити свою думку, перш ніж ви ухвалите рішення.
- Пріоритетними мають бути діалог і компроміс; не давайте змоги більшості використовувати просте голосування, щоб нав'язати певну точку зору.

Після роботи:

- Завжди підсумовуйте ухвалені рішення.
- Якщо рішення впливає на інших членів організації, поінформуйте їх про те, що було вирішено й чому.
- Дозвольте учасникам відреагувати на рішення й висловити своє невдоволення, якщо вони чимось розчаровані. Будьте відкритими до їхньої думки.

«Ми часто вважаємо, що саме голосування є найважливішим, — і це шкодить репутації демократії. Якщо просто проголосувати, рішення стає беззаперечним. З погляду дотримання принципів демократії, все гаразд. Однак усе не так просто»
— Гел Кох, засновник DUF

ЧОГО НЕ МОЖНА РОБИТИ В ПРОЦЕСІ УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ

Багато чого може стати на заваді демократичному процесу ухвалення рішень. Ось кілька ситуацій, яких слід уникати:

ДИКТАТУРА БІЛЬШОСТІ. «Більшість завжди має слушність».

Те, що багато людей дотримуються однієї думки, не робить її більш правдивою чи правильною. Легко виграти голос, коли ти є частиною більшості, але в умовах демократії ми зобов'язані слухати меншість і розмовляти з нею. Меншість у 25 % — це чверть організації, і якщо ви систематично відкидаєте всі точки зору меншості, то зрештою виключите більшість учасників. Щоб такого не сталося, пам'ятайте, що діалог — необхідна умова для ефективного процесу ухвалення рішень.

НЕГНУЧКА ДЕМОКРАТІЯ. «Ухвалені рішення не можна змінювати». У політиці рішення часто майже неможливо змінити після їх ухвалення. На щастя, в організаціях демократія гнучкіша. Не виключено, що трапиться щось несподіване: керівник піде у відставку, місцева громада висуне інші вимоги або ви просто розумієте, що раніше ухвалили неправильне рішення. Пам'ятайте, що демократія — це безперервна розмова. Жодне рішення не є непорушним — навіть демократичне. Ви маєте залишатися відкритими для подальших дебатів і визнати необхідність коригувати рішення відповідно до нових вимог.

ПСЕВДОДЕМОКРАТІЯ. «Рішення ухвалюють заздалегідь».

Іноді буває, що керівництво заздалегідь ухвалило неофіційне рішення. Ви все ще можете обрати процес залучення, який дає учасникам змогу впливати на рішення, навіть якщо його вже ухвалено. Псевдodemократія — це ризик, коли рішення ухвалюють до того, як кожен отримає змогу вплинути на процес ухвалення рішень.

Методи ухвалення рішень

Є багато способів перейти від пункту А до пункту Б у процесі ухвалення рішень. Завжди пристосовуйте метод до конкретного рішення. По-перше, подумайте, чи потребує рішення довшого розгляду. Перш ніж почати, оцініть ситуацію й відчуйте настрій — можливо, рішення буде очевидним. Надмірна кількість процесів може загасити іскру у ваших учасниках. Це також стосується багатьох дрібних і менш «небезпечних» рішень з практичних питань, які ви ухвалюєте щодня. Для ухвалення правильного рішення може бути достатньо короткої розмови.

Що стосується **важливих або складних рішень**, то варто дотримуватися більш структурованого процесу, коли ви виділяєте достатньо часу й обираєте відповідну процедуру для ухвалення рішення. Також добре об'єднати зусилля з нейтральною стороною, яка може виступати в ролі модератора і скеровувати вас у процесі ухвалення рішень. Такий фасилітатор здатен допомогти належно залучити всіх учасників і уникнути непорозумінь.

Є багато дієвих методів, які допоможуть вам покращити процес ухвалення рішень. На сторінці 124 ви отримаєте короткий вступ до соціократичного процесу ухвалення рішень, а далі в книжці буде пришвидшений курс «Глибинна демократія». Методи мають різні переваги, і ви можете просто запозичити деякі функції з кожного з них, залежно від того, що годиться саме вам.

ПРИШВИДШЕНИЙ КУРС: СОЦІОКРАТИЧНИЙ ПРОЦЕС УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ

Соціократичне ухвалення рішень — це метод ефективного ухвалення рішень, де чують кожного. У центрі уваги — компроміс, а не консенсус. Започаткував цю методику Герард Енденбург.

КОЛИ ВИКОРИСТОВУВАТИ. Ви можете застосовувати цей метод під час нарад керівництва або у проєктних групах, де намагаєтеся знайти рішення, які зможуть прийняти всі, не витрачаючи надто багато часу на їх ухвалення.

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ. Соціократичне ухвалення рішень є зручним форматом для швидкого й рівноправного процесу ухвалення рішень. Метод найефективніше діє в малих групах, де кожного можна вислухати, не марнуючи часу. Соціократія водночас також потребує, щоб хтось сприяв цьому процесу.

В основі цього методу перебувають три принципи.

➡ **ПЕРШИЙ ПРИНЦИП. Згода — не те саме, що консенсус**

Основним принципом соціократичного процесу ухвалення рішень є згода. У соціократії згоду визначають як «відсутність заперечень». Ухвалюючи рішення через згоду, ви зосереджуєтеся не на тому, «якому варіанту віддаєте перевагу?», а «з яким варіантом згодні змиритися?». Ми всі віддаємо перевагу певним рішенням, але є й такі, з якими ми можемо просто погодитися. Можливо, це не найкращий варіант, але ми можемо його підтримати. Водночас є щось, із чим ми не можемо погодитися за жодних обставин. Ідея ухвалювати рішення через згоду полягає в тому, щоб знайти спільне рішення, яке всі вважають прийнятним, а не рішення, яке ідеально годиться одним і зовсім не годиться іншим. Завдання полягає не в тому, щоб погодитися на 100 %, а щоб з пропозицією погодилися всі. Так соціократія є альтернативою рішенням більшості або консенсусу.

ДРУГИЙ ПРИНЦИП. Дискусійні кола з усіма учасниками

Замість повідомляти, коли ви бажаєте висловитися, у соціократії застосовують метод дискусійних кіл, щоб створити рівні умови для участі в обговоренні. Це означає, що кожен — одне за одним — має шанс поділитися своїм баченням. Інші учасники не мають права перебивати чи коментувати. Дискусійні кола — це чесний спосіб дати можливість висловитися кожному. Вони ефективно працюють, коли ми намагаємося залучити новачків. До того ж легше слухати одне одного, якщо ви точно знаєте, коли зможете знову висловитися.

ТРЕТІЙ ПРИНЦИП. Обов'язки та ролі пов'язані між собою

Будь-який соціократичний процес ухвалення рішень вимагає модератора, який керує дискусійними колами. Роль модератора полягає в тому, щоб забезпечити чіткість і продуктивність зустрічей, презентуючи та зберігаючи мету й формат зустрічі. Інші ролі — це також секретар зустрічі, який збирає інформацію на дошці під час обговорення. Наприкінці зустрічі, як правило, призначають одного або кількох проектних менеджерів, які відповідають за виконання ухвалених рішень і контроль за їх дотриманням. Група відповідає за визначення інших ролей за потреби — наприклад, вам може знадобитися менеджер із закупівель, менеджер із комунікацій, бухгалтер тощо.

Порядок дій у соціократії

Згода є основою для ухвалення рішень*. Для ухвалення рішень шляхом згоди можна використовувати різні механізми, але цю книжку зосереджено на тому, як це відбувається, коли пропозицію було висунуто заздалегідь.

➡ КРОК 1. Вступне слово

Почніть із представлення пропозиції для обговорення. Не переривайте вступну частину. Виділіть достатньо часу, щоб усі учасники зрозуміли суть питання й перебували на одній хвилі, інакше ви втратите багато часу. Чітко сформулюйте мету сесії. Що відбуватиметься? Чи шукатимете ви разом альтернативи? Чи розкриєте пропозицію для вдосконалення? Чи ухвалите врешті-решт рішення?

ПОРАДИ:

- Почніть з обміну інформацією, щоб налаштуватися на співрозмовника, відповідаючи одне одному.
- Перед зустріччю підготуйте свою пропозицію й надішліть інформацію (передумови пропозиції, попередні міркування, переваги та недоліки, що можна зробити, а чого ні тощо), щоб кожен мав рівні шанси сформулювати свою позицію.

➡ КРОК 2. Стадія роз'яснення

Далі учасники можуть ставити уточнювальні питання, якщо вони чогось не розуміють чи бажають отримати додаткові роз'яснення. Один учасник може поставити лише одне запитання, перш ніж ви перейдете до наступного. Продовжуйте, аж поки буде озвучено всі запитання. Пропускати нікого не можна, але самі учасники можуть пропустити свою чергу, сказавши: **«У мене більше немає запитань»**. Ви можете лише запитувати, але не коментувати й не критикувати пропозицію. Також не можна висувати інші пропозиції. Мета полягає лише у тому, щоб переконатися, що всі зрозуміли запропоновану ідею.

* У соціократії заведено використовувати будь-яку процедуру для ухвалення рішень, якщо її було заздалегідь узгоджено з усіма. Наприклад, можна використовувати делегування повноважень або ухвалити рішення більшістю голосів у разі відповідної домовленості.

КРОК 3. Коло реакцій

Пройдіть одне коло, де учасники можуть поділитися своїми думками про пропозицію. Зосередьтеся на безпосередніх реакціях, почуттях і міркуваннях (наприклад, «Мені подобається, що...» або «Я хвилююся, що...»). Коментарі мають стосуватися пропозиції, а не реакції інших. За потреби пройдіть ще одне коло. Але не витрачайте на це надто багато часу. Нерідко краще зберегти час на потім, коли учасники зможуть висловитися щодо змін у пропозиції.

КРОК 4. Етап заперечень

На цьому етапі відбувається аргументоване обговорення пропозиції. Спочатку всіх запитують, чи можуть вони погодитися з рішенням (так чи ні). Одне за одним учасники вказують, чи згодні вони з пропозицією. Іноді на цьому етапі можна ухвалити спільне рішення.

Однак цілком можливо, що хтось виступить проти цієї пропозиції. Тут фасилітатор повинен з'ясувати причину заперечення. Учасник може відповісти: *«Мене турбує, що для того, аби спланувати для волонтерів на весь вікенд, потрібно надто багато людей. Але я не проти, якщо ми почнемо з одноденного заходу. Якщо все відбудеться за планом, ми можемо провести захід на весь вікенд наступного року»*. Якщо заперечення обґрунтоване і справедливе, ви намагаєтесь додати його до пропозиції. Коло триває, аж доки буде висловлено всі заперечення.

ПРИМІТКА. Заперечення щодо пропозиції — це більше, ніж просто її несприйняття. Коли ви заперечуєте, то так показуєте свою стурбованість тим, що група може не досягти своєї мети, якщо ви оберете цю пропозицію. Іншими словами, заперечення має бути обґрунтованим, посутнім і спрямованим на досягнення найкращого спільного рішення, а не базованим на особистих уподобаннях.

Є багато способів узяти до уваги зауваження й подолати незгоду з пропозицією (див. перелік стратегій на наступній сторінці).

КРОК 5. Етап згоди

Використайте цей виток, щоб ухвалити рішення. Рішення ухвалюється, коли всі заперечення доєднано до остаточної пропозиції й коли всі готові її прийняти. Не обов'язково брати до уваги всі вподобання, але потрібно відповісти на всі заперечення.

ПОРАДА. Розгляньте можливість включення етапу оцінювання в кінці. Це особливо корисно в перші кілька разів, коли ви використовуєте цей метод: Як це було? Що вдалося добре? Де ще потренуватися?

СТРАТЕГІЇ ПОДОЛАННЯ СПРОТИВУ У ПРОЦЕСІ УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ

ЗРОЗУМІЙТЕ, В ЧОМУ ПОЛЯГАЄ СПРОТИВ

- Це вияв особистих уподобань чи справжнього занепокоєння щодо ефективності рішення?

ВНЕСІТЬ КОРЕКТИВИ

- Відкоригуйте вміст. «Ми спробуємо взяти до уваги ваше зауваження і скоригувати зміст пропозиції».
- Скоригуйте часові рамки. «Ми випробуємо кілька функцій протягом певного часу, а потім оцінимо їх — якщо вони не спрацюють, ми зупинимося».
- Оберіть іншу точку старту. Причиною спротиву може бути те, що хтось не погоджується з основою пропозиції. Важко домовитися про місце проведення заходу, якщо ви не впевнені, чи взагалі доцільно його проводити.

ВІДКЛАДІТЬ РІШЕННЯ НА ПОТІМ І ВІЗЬМІТЬСЯ ШУКАТИ ІНФОРМАЦІЮ

- Вийдіть із процесу й дослідіть причини спротиву. Відтермінування процесу ухвалення рішень саме по собі може зменшити спротив. Деякі учасники можуть відчувати потребу перевірити деякі відомості або ще раз обміркувати пропозицію.
- Шукайте фахові дані. Запросіть експертів, які допоможуть вам дізнатися більше про пропозицію.
- Якщо спротив є виявом фундаментального конфлікту, розгляньте можливість звернутися по зовнішню допомогу до DUF або іншої сторони.

ВИПАДОК:

CREEDD TA SILBA СТВОРЮЮТЬ ГРОМАДСЬКУ ОРГАНІЗАЦІЮ В МОЛОДІЖНОМУ ЦЕНТРІ В МОЛДОВІ

Впроваджуючи демократичні процеси, не можна ухвалювати рішення заздалегідь, оскільки це перетворить демократію і демократичну дискусію на псевдодемократію.

У 2016 році SILBA (данська міжполітична неурядова молодіжна організація) взяла участь у курсі Explore Moldova, який започаткувала DUF — Данська молодіжна рада. Згодом SILBA також брала участь у кількох процесах пошуку партнерів, і тут вони знайшли свого партнера — CREEDD. Спочатку їхній проект полягав у створенні молодіжних або студентських рад у семи різних школах другого за величиною міста Молдови Бельцях. Проект мав на меті вплинути на ситуацію, коли молоді люди переїжджають, щойно їм виповнюється 18 років — й натомість мотивувати їх долучатися до спроб змінити суспільство, в якому вони живуть, замість переїжджати кудись іще. Це привело до партнерського проекту — створення молодіжного центру, де молодіжна рада керує його діяльністю.

Як організації працювали з демократією

Щоб залучити й надихнути приєднатися до складу керівництва, важливо було з'ясувати, що мотивує молодь. Організації розпочали свою діяльність у місцевих школах, де організували кілька воркшопів із мікродемократії. Результатом стало створення учнівських рад у десяти школах. Пізніше створили молодіжний центр, яким керувала молодіжна рада, оскільки студенти хотіли відокремитися від шкіл у питаннях приміщень, матеріалів та адміністрування.

Створюючи молодіжну раду, основну увагу приділяли забезпеченню рівної участі та інклюзивності. Якщо один або кілька учасників не могли

висловитися через надмірну активність інших, то було створено рівні можливості для всіх. Інклюзивність у розмові є ключовою, і її забезпечують різними шляхами — наприклад, домовляються про те, що перед обговоренням теми кожного буде вислухано. Керівництво також використовувало дискусії за круглим столом, де кожен міг висловитися по черзі. Практикували аргументацію, даючи змогу кожному висловити свою позицію, не розмовляючи одне з одним, перед тим як обговорювати тему на пленарному засіданні. Завдяки цьому рішення не залежать від того, хто з ким спілкується. SILBA допомогла керівництву зрозуміти, коли потрібно ухвалювати рішення, а коли питання полягало лише в обговоренні; вони також забезпечили достатню кількість часу для кожного пункту порядку денного та ведення належного протоколу. Робили це для того, щоб кожен мав однаковий доступ до розмови.

Результати

Завдяки цьому проекту SILBA та CREEDD зміцнили базове розуміння того, як працює ефективна демократія, і допомогли створити добре керовані внутрішні демократичні процеси в молодіжному центрі. Частина успіху стала очевидною під час створення молодіжного центру, коли місцева молодь вирішила не мати очільника, а натомість створити організацію із пласкою ієрархічною структурою, де кожен має однаково важливий голос у розв'язанні питань.

У 2021 році молдовська молодь уперше провела загальні збори під демократичним керівництвом — збори, які вони самі спланували та організували. Також було сплановано й реалізовано концепцію «Школа політики» як одну з форм активності у своєму центрі; центр, що налічує 70 активних членів і 400 осіб, користується великим попитом. Молодіжний центр такий популярний, що чотири інші молодіжні центри в сусідніх регіонах виявили бажання співпрацювати із SILBA у впровадженні принципів «Молодь до молоді». Нарешті участь у молодіжному центрі різко зросла і на загальних зборах 40 молодих людей балотувалися на 11 місць у правлінні.

Саме так відбувається залучення та демократична участь на практиці.

ДЕТАЛЬНІШЕ...

- Якщо ви зацікавлені у вдосконаленні своїх навичок ведення діалогу, зверніть увагу на «Мистецтво діалогу» — посібник із фасилітації діалогових воркшопів. У ньому є багато вправ та інструментів, які допоможуть закласти основу для хорошого діалогу.
- Якщо ви зацікавилися соціократією, перегляньте ютубканал *Sociocracy For All* (з англ. «Соціократія для всіх»). Тут є багато великих презентацій та відео, які надихнуть вас і навчать соціократії.
- Якщо ви хочете більше дізнатися про різні види упереджень, які впливають на нас у процесі ухвалення рішень, прочитайте статтю Крістофера Дуаера «12 поширених упереджень, які впливають на процес ухвалення повсякденних рішень»: **www.psychologytoday.com/intl/blog/thoughts-on-thinking/201809/12-common-biases-that-affect-how-we-make-everyday-decisions**.





РОЗДІЛ 6

СПІЛЬНІ ЗАПЕРЕЧЕННЯ



«Коли двоє, троє чи більше людей — можливо, цілий народ — повинні вирішувати своє майбутнє або встановлювати закони, можете не сумніватися: між ними виникнуть суперечки. Люди різні, живуть у різних обставинах і мають різні інтереси. Тому вони будуть по-різному думати й різного бажати. Виникатимуть конфлікти, великі й малі. Але рішення має бути ухвалено і закон має бути розроблено. Отже, потрібно знайти розв'язок конфлікту. Існує принаймні два способи знайти рішення: 1) можна сваритися, та нехай усе вирішують сильні духом; (...) 2) ви можете обговорити проблему і так, розмовою, висвітлити конфлікт. Тут сторони прагнуть через розмову досягти правильного і справедливого розуміння джерела конфлікту. Це і є демократія»

— Гел Кох, засновник DUF

СПІЛЬНІ ЗАПЕРЕЧЕННЯ

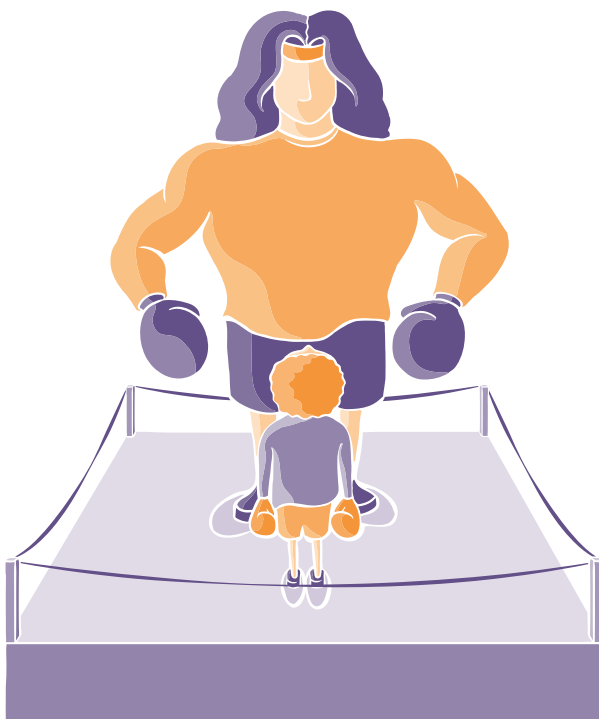
Мало хто любить не погоджуватися. Саме тому ми намагаємося уникати незгоди. Утім, не погоджуватися — це нормально. Понад те, для демократії загалом важлива наявність багатьох протилежних думок, а також повага до поглядів одне одного і прагнення компромісу. На практиці це нелегко й іноді призводить до конфліктів. Як ви співпрацюєте і як зберігаєте спільноту, коли є розбіжності у поглядах? А як реагуєте, коли розбіжності переростають у конфлікт? Цей розділ допоможе вам відповісти на ці питання.

Причини розбіжностей та конфліктів

Є багато речей, з якими можна не погоджуватися. Можливо, ви маєте інші прагнення щодо діяльності організації, а можливо, зустріли інших учасників, чий погляд, світобачення й цінності кардинально відрізняються від ваших.

Розбіжності щодо цінностей або думок

Особливістю перебування в організації є зосередженість на ідентичності та цінностях. Багато організацій складаються з молоді, сповненої ентузіазму; ці люди віддані своїй справі, громаді, діяльності або чомусь іншому. Тому простір часто сповнений емоцій. Коли емоції вирують, ви потраплятимете в напружені ситуації, хай би як намагалися деескалувати ситуацію. Часто це свідчить про те, що учасники дійсно залучені в роботу організації та її справи. Але це також може ускладнити спільні дії — тим паче, якщо ви витрачаєте свою енергію на боротьбу одне з одним.



Розбіжності стають особливо помітними, коли ви спілкуєтеся з людьми, обмінюєтеся думками або разом ухвалюєте важливі рішення. Саме тут ви дізнаєтеся про цінності, ідентичності та думки одне одного. Отже, саме тут ви помічаєте, що вас відрізняє. Пізнання інших людей може бути цікавим процесом, але також може розчаровувати, коли ви зустрічаєтесь із думками та цінностями, які йдуть урозріз із вашими. Через це там легко спровокувати іншу сторону на конфлікт або ж почуватися так, ніби хтось намагається спровокувати вас.

Фактичні та специфічні розбіжності

Проблеми також можуть виникнути, якщо організація, особливо загальнонаціональна, розділена за певними темами. Такий поділ може призвести до розбіжностей щодо її фундаментальних складників. Наприклад, політичне об'єднання, яке безпосередньо не є партійною організацією, але в якому партійні інтереси певною мірою

стають головною причиною розбіжностей. Якщо ваша організація велика, географічні відмінності можуть швидко призвести до розбіжностей у поглядах. У роботі та думках місцевих осередків у різних країнах і містах буває чимало відмінностей, які можуть створювати розмежувальні лінії в тому, як розуміти та втілювати мету організації. Зрештою це може спричинити проблеми, коли ви намагаєтеся визначити загальний напрям для організації.

Також можуть виникати розбіжності на місцевому рівні. Вони часто стосуються дрібніших і практичніших питань, як-от: чи слід дозволяти алкоголь на заході або чи варто підтримувати захід поза організацією?

Особисті конфлікти

Часом конфлікти пов'язані не так із розбіжностями щодо конкретної справи, як із тим, що щось пішло не так у відносинах між двома сторонами. Можливо, у вас різні темпераменти або вас зачіпає особистість іншої людини. Можливо, ваша співпраця зайшла в глухий кут через непорозуміння або ж ви маєте різні (і невисловлені) очікування одне від одного. Можливо, ви посварилися через маленьку, безглузду річ, яка раптом стала важливою. Особисті конфлікти також можуть виникати, коли вам здається, що ви говорите про одне й те саме, а насправді говорите одне повз одного. Що більше ми постаємо перед тим, що нас не слухають і не розуміють, то голосніше намагаємося обстоювати власну думку. Зрештою це може призвести до загострення стосунків.

ПОРАДИ ЩОДО РОЗВ'ЯЗАННЯ РОЗБІЖНОСТЕЙ

Можна багато чого зробити, щоб навчитися не погоджуватися разом і працювати разом, попри розбіжності. Ось кілька порад:

ПОРАДА № 1. Не погоджуватися — безпечно

У розмаїтому світі, де люди з різними поглядами, цінностями та інтересами живуть пліч-о-пліч, добре, коли спільнота може прийняти різні думки та бачення. Насправді розбіжності необхідні для того, щоб допомогти вам розвиватися як учасникам і як спільноті. Ми вчимося завдяки розбіжностям, коли наважуємося конструктивно їх з'ясувати. Розбіжності не завжди потрібно залагоджувати й вирішувати, інколи їх слід приймати. Для цього необхідно створити простір, де розбіжності розглядають як природний стан, який може існувати в межах спільноти. Це допоможе людям відкрити для себе нові точки зору і вислухати думки інших. Можна спробувати попрактикуватися розв'язувати розбіжності у вашій організації, приймаючи їх відкрито і з допитливістю. Якщо хтось виступає проти консенсусу у вашій організації, спробуйте дозволити цій думці існувати і звільнити для неї місце, замість того, щоб сперечатися з нею чи ігнорувати її.

ПОРАДА № 2. Використовуйте діалог

Діалог — це унікальний спосіб спілкування, де всі сторони намагаються зробити все можливе, щоб забезпечити взаєморозуміння, активно слухаючи, ставлячи питання та цікавлячись точкою зору одне одного. Залагоджувати розбіжності важко, але це природна частина будь-якої демократії, яка існує в межах організації. Коли розбіжності розв'язують шляхом діалогу та відкритості, вони не обов'язково переростають у конфлікти. Навіть якщо конфлікти постають, то їх можна зустріти, плекаючи розвиток, а не сварки, застій і розчарування.

«Демократія — це делікатний спосіб не погоджуватися»

— Кнуд Ейлер Льогструп,
данський богослов
і філософ



«Важливо розмовляти.

Іноді достатньо лише розмови. Спілкування з іншими людьми — це вже велике досягнення. Зустрічатися, добре проводити час, їсти і розмовляти — усе це насправді має цінність. Ідеться про налагодження стосунків. Це руйнує упередження щодо того, якими є люди та ви як організація»
— *молодий волонтер*

Багато громадських організацій успішно присвятили час і ресурси відкритій розмові. Завдяки цьому можна вести діалог так, щоб знайти суть розбіжностей і відшукати рішення, при якому кожна зі сторін відчуває, що її чують і до неї дослухаються. Такий підхід може допомогти запобігти переростанню розбіжностей у конфлікти та ухвалити більш продумані, інклюзивні й послідовні рішення. Пам'ятайте, що те, як ми підходимо до зустрічі або процесу ухвалення рішень, має величезне значення. Чи хочемо ми боротися за свою справу? Або чи хочемо ми вести діалог і розуміти одне одного? Чи готові ми змінювати свою думку в процесі? Діалог працює лише тоді, коли люди мотивовані його використовувати.

ПОРАДА № 3. АКТИВНЕ СЛУХАННЯ

Зацікавлення тим, як інші люди розуміють світ, саме по собі є вагомою частиною демократії. До того ж вивчення точок зору інших людей допоможе запобігати конфліктам і розбіжностям та керувати ними, оскільки дасть вам змогу з'ясувати, чи говорите ви про одне й те саме, чи неправильно розумієте одне одного. Можливо, ви виявите, що більш-менш згодні, коли знайдете першопричину проблеми. Активно слухаючи, ви відкидаєте власні думки та асоціації, зосереджуючись на розумінні того, що говорить інша сторона. Ви утримуєтеся від висловлення власної думки, натомість ставите уточнювальні запитання, щоби з'ясувати, чого саме не розумієте; словами та діями показуєте, що слухаєте. Навіть коли виникають конфлікти, їх можна розв'язувати так, щоби сприяти розвитку, а не розвалу, стагнації та розчаруванню. (див. вправу «Активне слухання — АВС-діалог» на с. 146).



«У нашій організації ми розійшлися в думках щодо того, наскільки велику роль у ній має відігравати релігія. Ми постали перед ситуацією, коли дві сторони мали дуже сильні, але протилежні тези, і вони обидві вийшли б з організації, якби інша сторона перемогла. Ситуацію було залагоджено в процесі діалогу, де прозвучали обидві точки зору і обидві сторони змогли належно пояснити свою думку. Цей крок привів до кращого порозуміння між двома сторонами й також довів, що їхні розбіжності були меншими, ніж здавалося раніше.

У результаті було досягнуто компромісу, згідно з яким релігія може бути включена в роботу організації, але не займати центральне місце, оскільки це виключило б частину наших учасників»

— молодий волонтер

ПОРАДА № 4. Помічайте успішні та невдалі дискусії

Діалог є частиною демократичного суспільства, так само як і дискусія, аргументація й переговори. Годі уникнути дискусії чи спроб переконати інших у своїй думці, якщо ви твердо вірите у якусь справу або якщо категорично не згодні з іншими. Ми часто використовуємо діалог у переговорах, де метою є знайти вихід, ухвалити рішення чи домовитися, щоб рухатись далі. Тож потрібно вміти бачити, коли наші дискусії конструктивні, а коли — деструктивні. Це важливо для того, щоби зберегти спільноту, Особливо в умовах демократії громадських організацій, де часто представлено безліч думок, цінностей, почуттів та інтересів. Від того, як ми обговорюємо, залежить те, як ми проведемо час разом і як ми зможемо розв'язувати проблеми та ухвалювати рішення. Визначте загальний набір правил для вашого діалогу і намагайтеся залишатися конструктивними, коли обговорюєте важливі питання чи ухвалюєте рішення.

Під час дискусії відчуйте одне одного й будьте готовими трохи пом'якшити свої аргументи або звільнити місце в дискусії іншим, якщо спілкуєтеся з новачком. Деякі люди отримують задоволення від дискусій, іншим же навпаки може бути незручно.

ДЕСТРУКТИВНА ДИСКУСІЯ	КОНСТРУКТИВНА ДИСКУСІЯ
Ви прагнете знайти слабкі місця в аргументах свого візаві	Ви прагнете знайти сильні сторони в аргументах свого візаві
Ви кидаєте виклик і дистанціюєтеся від думки візаві	Ви припускаєте, що безліч різних людей є частиною збалансованого рішення і кожен з них робить свій внесок у його реалізацію
Ви намагаєтеся довести, що опонент помиляється	Ви намагаєтеся співпрацювати і знаходити спільну мову
Ви зосереджуєтеся винятково на власних переконаннях	Ви намагаєтеся не осуджувати інших за їхні переконання
Мета — перемогти	Мета полягає в тому, щоб знайти спільну мову, на основі якої ви дієте, і створити довгострокові рішення
Ви слухаєте, щоб виявити помилки та контраргументи	Ви слухаєте, щоб зрозуміти чужі аргументи
Ви захищаєте свої припущення так, ніби це істина і вона єдина	Ви розумієте припущення одне одного
Ви захищаєте свою первісну пропозицію, і ваша мета — щоб ваша пропозиція перемогла всі інші	Ви готові вдосконалюватися та розглядати пропозиції, щоб знайти найкраще можливе рішення*

ПОРАДА № 5. Негайно розв'яжуйте конфлікти

Конфлікти виникають, коли розбіжності не вдається розв'язати відкрито й через діалог. Якщо розбіжності переростають у конфлікти, важливо реагувати на них і обговорювати, щоб запобігти подальшій ескалації. Ігнорування конфліктів часто призводить до ще більших проблем. Тому важливо їх розв'язувати (**докладніше читайте на с. 147**).

* Дякуємо Сандрі С. Ходжес (Sandra S. Hodges, 2009) за натхнення для цього матеріалу.

ПОРАДА № 6. Поговоріть про ваші розбіжності та оцініть їх

Коли ви врегулювали розбіжності чи конфлікт, не забудьте поговорити про це згодом. Можна піддатися спокусі забути про конфлікт і уникати розмов про нього. Втім, важливо вчитися на власному досвіді. Сядьте і проаналізуйте, що сталося. Запитайте: «Що допомогло нам знайти рішення?», «Які інструменти ми використовували, і чи можемо їх використати наступного разу?», «Чому в нас виник конфлікт, і що ми можемо покращити наступного разу в такій ситуації?».

ПОРАДА № 7. Розмовляйте, навіть якщо немає конфлікту

Остання і, мабуть, найочевидніша порада — не забувайте розмовляти одне з одним. Заохочуйте розмови, які не мають іншої мети, окрім як познайомитися одне з одним. Соціальний аспект має важливе значення для запобігання конфліктам і забезпечення єдності у вашій організації. Ми часто слухаємо більш охоче, коли перед тим присвятили час пізнанню одне одного. Аналогічно, саме в розмові ми практикуємося приймати і розуміти відмінності, активно слухати і тренувати свою емпатію.



ДЖЕРЕЛО ІДЕЙ **ЗАПОЧАТКУЙТЕ ДИСКУСІЙНИЙ КЛУБ**

Є чимало можливостей створити простір для діалогу. Спробуйте організувати дискусійний клуб. Дискусійний клуб — це веселий та ефективний спосіб розпочати розмову між людьми, які не обов'язково мають однакові погляди. Концепція дискусійного клубу полягає в тому, що один або кілька ведучих змішують учасників і ставлять їм запитання, що спонукають до роздумів, щоб розмова перейшла на нові та несподівані теми.



ДЖЕРЕЛО ІДЕЙ

(ВІРТУАЛЬНИЙ) ЗАТИШОК І СПІЛЬНОТА

Приємно бути разом і створювати щось разом, навіть якщо ви далеко одне від одного. Пам'ятайте про соціальний аспект. Він посилює єдність усередині вашої організації. Ось кілька ідей для створення невеликих, веселих онлайн-проєктів для колективного виконання:

- **ПЛЕЙЛИСТ SPOTIFY.** Створіть спільний плейлист на Spotify з усіма піснями, які відповідають вашій організації. Потім, в узгоджений час, ви всі зможете прослухати плейлист (під час «вечірки прослуховування»).
- **КОНКУРС.** Усі отримують по завданню. У вас є одна година, щоб виконати його, перш ніж ви зустрінетесь знову, щоб представити свої рішення.
- **ГРА-ВІДГАДАЙКА.** Увійдіть групою в Zoom, Teams чи будь-яку іншу програму, яку ви використовуєте. Домовтеся про категорію, наприклад, «знаменитості» або «речі, які ви зустрічаєте в природі». Зробіть багато нотаток про речі або людей з певної категорії. Розділіться на команди і проведіть змагання з пантоміми між командами.
- **ШАХИ.** Зіграйте в шахи онлайн.
- **ДВІ БРЕХНІ І ПРАВДА.** Знайдіть собі друзів в організації. Кожен записує дві брехні і правду про себе. Наприклад, 1) я ніколи не їв сиру, 2) я можу стояти на руках одну хвилину, і 3) я так і не навчився плавати. Потім ви всі повинні здогадатися, які факти правдиві, а які ні.
- **РОЗКАЖІТЬ ІСТОРІЮ.** У груповому відеочаті ви можете розповісти історію разом, розповідаючи її по черзі. Ви можете додати завдання, наприклад, вказати три слова, які потрібно використати, тощо.
- **ПІСНЯ ДЛЯ ВЕЧІРКИ.** Виберіть просту і всім відому мелодію. Кожен з вас пише куплет для спільної пісні. Зрештою, у вас вийде повноцінна пісня, яку можна співати де завгодно.



ІНСТРУМЕНТАРІЙ

Пам'ятайте, що демократія *не осуджує* людей, з якими ви не згодні, і нікого не виключає через вашу незгоду. Для зміцнення співпраці в організації попри відмінності пропонуємо кілька інструментів та вправ для:

- роботи з власним та чужим спротивом;
- покращення навичок активного слухання;
- успішнішого розв'язання конфліктів.

Також ви отримаєте прискорений курс із глибинної демократії — методу ухвалення кращих рішень через конструктивне й дієве використання розбіжностей.

Як подолати спротив?

Ви можете відчувати дискомфорт, не погоджуючись із кимось, особливо якщо вас критикують за вашу ідентичність, світогляд або за те, що ви вважаєте важливим для себе. Тут розбіжності можуть швидко призвести до спротиву. Можливо, проблема в тому, що ми надто швидко готуємося до нападу, а хтось інший, можливо, надто гостро реагує на наші слова. Дві типові реакції: намагатися переконати, критикувати чи висміювати опонента або ігнорувати розбіжності й аргументи. Обидві реакції тільки посилять спротив.

1. Виявляйте інтерес до того, що з вами відбувається

Коли ви постаєте перед спротивом у собі чи в інших, найкраще, що ви можете зробити, — це вхопитися за нього, визнати його та дослідити його походження. Цікавтеся тим, що відбувається всередині вас: чому ви піддаєтесь на провокації? Чому це так важливо для вас? Можливо, ви почуваєтесь так, ніби на вас особисто напали, можливо, вас ігнорують, а можливо, у вас просто поганий день. Коли ми знаємо, що і чому нас турбує, нам легше висловити це словами і дати іншим можливість зрозуміти, про що йдеться.

2. Йдіть назустріч і дайте можливість висловитися тим, хто чинить спротив

Якщо спротив чинить хтось інший, найкраща порада — піти назустріч і розпочати діалог. Будьте уважні, слухайте і ставте уточнювальні запитання: «Ви кажете, що демократія марна. Чому ви вважаєте, що демократія марна?». Так ми показуємо, наскільки зацікавлені в розумінні іншої сторони, і визнаємо: хтось має власну обґрунтовану думку. Легше сказати, ніж зробити, оскільки для цього потрібно на деякий час відкинути власні думки та цінності. Варто пам'ятати, що:

- Спротив зростає, коли ви намагаєтеся переконати іншу сторону.
- Спротив — це почуття, яке не розвіяти у суперечці.
- Спротив меншає, коли ми відчуваємо, що нас слухають, бачать і розуміють.
- Спротив можна подолати, якщо дослідити його причини.
- Спротив породжує дальший спротив.



ВПРАВА: АКТИВНЕ СЛУХАННЯ — АБВ ДІАЛОГ

ЧОМУ. Ця вправа формує структуру для активного слухання. Ви можете використовувати її, щоб дізнатися точки зору одне одного перед тим, як ухвалювати рішення. Вона також може допомогти у діалозі з різними позиціями.

ЩО. Для виконання вправи потрібно мінімум троє осіб.

ЯК. Розділіть учасників на групи по троє. Кожній людині відведіть певну роль:

- **Особа А** має 2 хвилини, щоб поділитися своїми поглядами/міркуваннями/думками, не перериваючись.
- **Особа Б** має 7 хвилин, ставить учаснику А відкриті та уточнювальні запитання, щоб краще зрозуміти особу А. Учасник Б не має права висловлювати власну думку під час сесії запитань та відповідей.
- **Особа С**, яка уважно слухає А і Б під час їхнього діалогу. На завершення С має 1 хвилину, щоб підсумувати діалог.

Проведіть три раунди поспіль, щоб кожен міг спробувати себе у всіх трьох ролях.

ОЦІНЮВАННЯ: Як ви почувалися в кожній з трьох ролей? Які висновки можна зробити після цієї вправи?



РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТІВ: ШУКАЙТЕ МОЖЛИВОСТЕЙ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО ДІАЛОГУ, ПЕРШ НІЖ НАМАГАТИСЯ РОЗВ'ЯЗАТИ КОНФЛІКТ

Конфлікт — це більше, ніж просто розбіжності. Саме розбіжності між двома сторонами часто призводять і до напруженості, і до некомфортних взаємин. Люди, якікладають свої життєві сили у якусь справу, схильні до конфліктів. Люди часто долучаються до волонтерських організацій тому, що відчують сильну прихильність до справи, і частокладають у неї багато свого часу та соціальної активності. Вони, як правило, активні разом зі своїми друзями. Така спільна участь означає, що вони роблять великі соціальні інвестиції, пов'язані з громадою. Це створює багато позитивних можливостей, але також може призвести до конфліктів. І коли виникають конфлікти, їх може бути важко розв'язати через їхній багатовимірний характер. Існують конкретні та практичні розбіжності, ціннісні та світоглядні розбіжності, а також особисті конфлікти. Отже, що ви робите, коли розбіжності переростають у конфлікт?

Керівництво може вести за собою, використовуючи відкриту комунікацію. Конфлікт часто завдає болю тому, що він уже вийшов за межі перших сходинок драбини конфлікту і переріс в особисту та емоційну сутичку. Такі конфлікти зачіпають наші базові інстинкти і викликають бажання битися або відсторонитися від іншої сторони. Такий інстинкт утечі або боротьби створює основу для подальшої ескалації.

На щастя, є багато чудових способів розрядити обстановку. Для розв'язання конфлікту сторони повинні самі прагнути його завершити і піти назустріч одна одній, проте вони часто цього не хочуть. Якщо вони готові слухати, можливо, під наглядом третьої сторони, конфлікт не зможе загострюватися далі. Чимало конфліктів закінчуються зближенням між ворожими сторонами, коли спільними зусиллями вдається знайти краще рішення.

Менеджери часто втручаються у конфлікти і навіть можуть бути безпосередньо причетними до них. Як лідер волонтерів ви можете грати свою роль у конфліктній ситуації та практикувати розв'язання конфліктів через спілкування. Досягти цього можна, допомагаючи сторонам у конфлікті налагодити комунікацію та наполягаючи на діалозі.

Вісім кроків до діалогу про конфлікт

Один зі способів розв'язати конфлікт — спробувати налагодити комунікацію, цікавлячись одне одним, ставляти для цього питання і слухаючи одне одного:

- 1. Чіткий намір.** Чітко сформулюйте своє бажання вирішити ситуацію.
- 2. Поясніть,** який вигляд має ситуація з вашої точки зору. Залишайтеся при своїй думці і будьте максимально конкретними (я чув..., я відчув..., мені потрібно...).
- 3. Запитайте** інших про їхнє бачення ситуації.
- 4. Слухайте** чесно і намагайтеся зрозуміти, що поставлено на карту для інших сторін. Спробуйте зрозуміти, які почуття, цінності та потреби формують їхні погляди. Ставте уточнювальні запитання, а роздуми та слухні поради тримайте поки що при собі.
- 5. Потреби.** Запитайте, що потрібно іншим сторонам, і скажіть їм, що потрібно вам.
- 6. Нові можливості.** Запитайте, які можливі шляхи розв'язання вони бачать, а потім запропонуйте свої. Відверто обговоріть можливі варіанти.
- 7. Оберіть** одне або кілька рішень та домовтеся про конкретні дії, реалістичні та прийнятні для всіх сторін.
- 8. Висловлюйте повагу до інших сторін.** Ви можете подякувати їм за участь у діалозі або розповісти про те, як їхні ресурси чи особисті навички допомагають вашій організації.

Вісім кроків можна використовувати як путівник для розмови або як підготовку. Ви можете за потреби міняти кроки місцями й використовувати ті, що відповідають саме вашій ситуації та взаєминам.

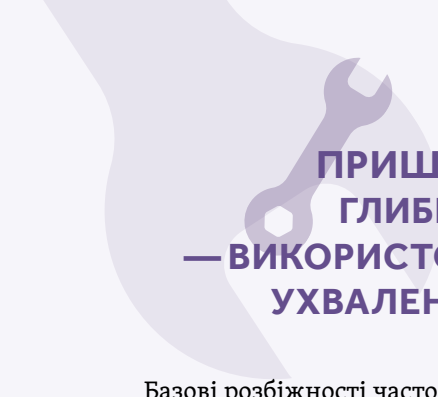
Якщо ви лише намагаєтеся сприяти розв'язанню конфлікту, не беручи участі в ньому, то можете скористатися вісьмома кроками, які допоможуть переконатися, що всі сторони мають змогу висловити свою думку і що їх вислухають.

Як лідер ви повинні не розв'язувати конфлікт, а наполягати на діалозі

Коли керівництво втручається в конфлікти, воно часто робить це з наміром їх розв'язати. Може виникнути спокуса зосередитися безпосередньо на рішенні й запропонувати шляхи розв'язання конфлікту. Такий підхід не найкращий. Рішення має ґрунтуватися на побажаннях сторін і бути збалансованим.

Натомість значно корисніше допомогти знайти рішення, сприяючи діалогу протягом усього процесу. Коли всі сторони відчують, що вони висловили свої потреби і їх вислухали, конфлікт часто здається меншим і з'являються нові рішення.





ПРИШВИДШЕНИЙ КУРС: ГЛИБИННА ДЕМОКРАТІЯ — ВИКОРИСТОВУЙТЕ РОЗБІЖНОСТІ ДЛЯ УХВАЛЕННЯ КРАЩИХ РІШЕНЬ

Базові розбіжності часто стають очевиднішими, коли нам потрібно ухвалювати спільні рішення. Як правило, існує меншість, чия думка відрізняється від думки більшості. Класичний виклик для демократії у громадських організаціях полягає в тому, як пристосуватись до меншості й не залишити когось поза процесом ухвалення рішень.

Достатньо ухвалити кілька поганих рішень, щоб люди почали йти від вас. Однак люди часто йдуть через погані процеси, а не через погані рішення. Коли ви ухвалюєте рішення щодо тем чи справ, які викликають у вас сильні почуття, процес може стати особливо нестабільним. Тут варто запровадити більш структурований процес ухвалення рішень, щоб кожен, включно з меншістю, міг висловити свою думку. У структурованому процесі кожен повинен мати змогу висловити свою думку. Даючи змогу висловитися кожному, ви робите процес ухвалення рішень кращим і більш збалансованим, зменшуючи водночас спротив. Ви можете використовувати метод глибинної демократії як натхнення для того, щоби включити більшу кількість поглядів.

Глибинна демократія — це метод сприяння процесу ухвалення рішень або діалогу, в якому ви намагаєтесь отримати доступ до всіх



«Ми — організація, яка прагне залучити всіх, але в процесі ухвалення рішень завжди є меншість, думку якої не беруть до уваги так само, як думку більшості. А це може призвести до того, що меншість не з'являтиметься або взагалі покине організацію — хочемо ми того чи ні»

— молодий волонтер

точок зору і думок щодо того, що потрібно вирішити, і так забезпечуєте підтримку й ухвалення оптимального рішення. Метод розробив Арнольд Мінделл. Ви можете використовувати цей метод для активного включення голосу меншості у процес ухвалення рішень, щоб переконатися, що кожен був почутим*.

У чому полягає ідея

Коли група ухвалює рішення, деякі питання завжди обговорюють відкрито і прямо, а інші «замовчують» і обговорюють лише натяками, ніхто про них не говорить відкрито. Певне питання чи думка можуть бути приховані чи проігноровані, оскільки суперечать консенсусу групи або є непопулярними (це також називається груповим мисленням). Або ж ви можете не говорити про свою незгоду, боячись видати себе перед друзями. Часто те, що залишається недомовленим, містить цінну інформацію, яка може вплинути на остаточне рішення.

КОЛИ ВИКОРИСТОВУВАТИ. Метод корисний для невеликих груп, як-от рада керівників, яким потрібно ухвалювати складні або суперечливі рішення чи коли важко досягти згоди.

ПЕРЕВАГИ Й НЕДОЛІКИ. Такий формат корисний тим, що дає змогу почути багато думок і точок зору, а також активно залучити меншість до процесу ухвалення рішень. У такому вигляді виклик через розбіжності стає конструктивним трампліном для ухвалення кращих рішень і зменшення спротиву. Такий метод найдієвіший, коли є неупереджений модератор, який скеровує групу і тримає руку на пульсі ситуації. Отже, обов'язковою вимогою є наявність людини, що хоче бути модератором (бажано з досвідом і вмінням).

* Дякуємо Данському інституту прав людини та данській неурядовій організації Ungdomsbyen за натхнення.

Підхід глибинної демократії

➡ КРОК 1. Пролийте світло на всі точки зору

Фасилітатор ставить питання всім учасникам і працює з ними, щоб висвітлити всі точки зору. Переконайтеся, що ви ставите відкриті запитання та зберігаєте нейтралітет, спілкуючись з учасниками, чия думка відрізняється від вашої думки чи думки більшості.

ЧОМУ. Мета полягає в тому, щоб кожен відчував повагу до себе і те, що йогочують. Однак ви також маєте спробувати поглянути на проблему з усіх боків.

➡ КРОК 2. Нехай усі почуваються в достатній безпеці, щоб сказати «ні» або висловити відмінну від інших думку

Коли учасники діляться своїми думками з певного питання, фасилітатор має активно шукати те, що не було сказано, — розбіжності в думках. Ви можете запитати: «Чи є якісь точки зору, яких ми ще не почули?», або «Чи бачить хтось проблему, яку ми, можливо, не помітили?». Ніхто не хоче бути тим, хто проти більшості. Підкресліть, що ви прагнете дослідити питання з усіх можливих точок зору



включно з можливими недоліками. Не погоджуватися — нормально, якщо ви залишаєтеся конструктивними у своїй критиці. Подумайте про те, щоб вирівняти ігрове поле, попросивши кожного назвати хоча б одну точку зору, яка відрізнятиметься від інших.

Ви також можете запропонувати комусь зіграти роль адвоката диявола, щоб привернути увагу до інших точок зору. Такі ініціативи полегшують критику, оскільки асоціюються з роллю, а не з людиною. Учасники можуть виступати по черзі, якщо це доцільно для вашої групи.

ЧОМУ. Найчастіше ми прагнемо шукати те, з чим погоджуємося. Однак якщо ми прагнемо знайти консенсус у межах групи, нам може бути незручно висловлювати протилежні думки. Якщо занадто багато людей будуть стримуватися, це негативно вплине на якість вхідних даних, які ви отримаєте, і згодом на остаточне рішення.

КРОК 3. Пропонуйте альтернативу

Зазвичай щонайменше одна людина має відмінну думку. В такому разі фасилітатор має заохотити решту учасників висловитися, якщо вони поділяють таку думку. Коли пролунає відповідь «ні», запитайте групу: «Хтось іще вважає так само?».

ЧОМУ. Заохочуючи якнайбільше учасників ділитися своїми думками, ви зможете уникнути ставлення до певних людей як до баламутів лише за їхні відмінні думки.

КРОК 4. Підсумуйте та проголосуйте — і додайте пропозиції меншості.

Після ретельного обговорення, перш ніж ухвалювати рішення, підсумуйте найактуальніші пропозиції. Потім проголосуйте за пропозиції відкритим голосуванням, якщо під час обговорення ви не дійшли прийнятного компромісу. Коли більшість обрала пропозицію, запитайте меншість (по черзі): «Що потрібно для того, щоб ви ухвалили рішення більшості?». Коли всі висловили свої думки, інтегруйте

їх в обрану пропозицію. Проясніть, що нові умови означають для узгодженого рішення, і запишіть їх. Потім проголосуйте за змінену пропозицію.

ЧОМУ. Можливо, коли хтось інший висловить свою думку, ви побачите те, чого раніше не помічали. Рішення може бути нежиттєздатним або йому може бракувати критично важливого елемента для реалізації. Тому потрібно дозволити меншості поділитися своїми цінними думками і скористатися ними, щоби вдосконалити ваше рішення і зробити його прийнятним навіть для меншості. Водночас, коли до вас дослухаються і зважають на ваші пропозиції, ви отримуєте цінне визнання, навіть якщо «програли» на голосуванні. Інтеграція коментарів не лише підвищить якість рішення, а й зменшить потенційний спротив при його впровадженні.



ПРИМІТКА. Іноді нам вдається ухвалити спільне рішення з першого разу. Іноді потрібно кілька раундів, перш ніж знайдеться прийнятне рішення. Відсутність прогресу може бути пов'язана з глибинним конфліктом, який необхідно розв'язати, перш ніж рухатися далі.

ДЕТАЛЬНІШЕ...

- Данський центр розв'язання конфліктів має на своєму сайті багато цікавих статей про цей процес (переважно данською мовою). Тут ви можете дізнатися більше про драбину конфлікту — інструмент, який допоможе створити спільну мову для розв'язання конфліктів будь-якого типу. www.konfliktloesning.dk/engelsk/.
- «Мистецтво діалогу» — посібник із фасилітації діалогових воркшопів — це власний посібник DUF, який може допомогти вдосконалити процес діалогу.

Посібник перекладено і видано українською мовою Українсько-данським молодіжним домом у 2023 році. Отримати посібник можна за покликанням: www.ua.theyouthhouse.org/mistectvo-dialogu-posibnik-iz-fasilitaciji-dialogovikh-vorkshopiv.

ПІСЛЯМОВА



ПІСЛЯМОВА

Ми сподіваємося, що завдяки цій книжці більше дітей та молоді у громадських організаціях по всьому світу зможуть долучитися до демократичної праці та відчують себе готовими творити зміни на місцевому, національному та міжнародному рівнях. Здатність творити зміни є важливою. Демократія — це не форма правління чи спосіб життя, який можна сприймати як належне. Навпаки, як блискуче пояснює засновник DUF Гал Кох, за демократію має боротися і її відвойовувати кожне покоління; і сьогодні є низка тенденцій, які слід брати до уваги молодим демократам. Фейкові новини та мова ворожнечі в соціальних мережах шкодять нашим демократичним дебатам і зменшують довіру між громадянами та владою. Віра в демократію руйнується то тут то там по всьому світу, і це призводить до подальших її невдач.

Якщо ми хочемо протистояти кризі, перед якою постає демократія, то маємо плекати демократію, зокрема, на рівні громадських об'єднань. Саме через громадські об'єднання діти та молодь вчаться обстоювати свою позицію та виступати на захист демократії. Саме завдяки громадським організаціям твориться спільний майданчик, де можна зустрічатися, тренуватися та боротися з важливими проблемами разом — навіть якщо ви різні. Саме через локальні зміни діти та молодь відчують, що таке змінювати світ на краще. Якщо коротко, то через активну участь у розвитку демократії громадських організацій ви формуєте демократів майбутнього; і ми повинні не лише захищати їх, а й допомагати їм рости і зміцнювати їхні демократичні позиції.

Дякуємо...

Цей посібник було створено у співпраці з багатьма досвідченими фахівцями з організацій-членів DUF. Щиро дякуємо всім, хто поділився своїм досвідом та блискучими ідеями під час чотирьох попередніх зустрічей на тему діалогу.

І Особлива подяка консультативній групі, яка допомогла упорядкувати книгу: Гердіс Б. Беннедсгаард (УМСА та УWSCA в Данії), Матильді Хорн Андерсен (Молодь Данського Червоного Хреста), Сігне Толstrup Матіасен (Національна спілка студентів Данії), Сьорен Фауерсков Хансен (Національна спілка студентів Данії) та Джейн Дюпон (DUI-LEG og VIRKE).

Список літератури

Написання довідника з питань демократії надихнули багато публікацій та статей. Ми шукали можливості посилатися на першоджерела, авторів інструментів та вправ, на дослідників тощо. Скрізь, де ми можемо послатися на джерело або автора, вони згадані або у примітках, або у списку використаної літератури в кінці книжки.

Цитати

Усі цитати й висловлювання волонтерів узято з попередніх діалогових зустрічей, на яких членські організації DUF були запрошені поділитися своїм досвідом у питаннях розвитку демократії в громадських організаціях.

ДЖЕРЕЛА

- *Barrierer for brugerinddragelse — I bestyrelser, udvalg og arbejdsgrupper.* Deborah Anderson and Patricia E. Deegan. Dansk Selskab for Psykosocial Rehabilitering (2011).
- *Bedre møder gennem facilitering.* Ib Ravn (2005).
- *Borgerlyst — Handlekraft i hverdagen.* Andreas Lloyd, Nadja Pass (2013).
- *Dialogbaseret undervisning - Om bæredygtige læringsfællesskaber i individets tidsalder.* Michael Bang Sørensen, Mikkel Risbjerg (2018).
- *Dialogue Handbook - the art of conducting a dialogue and facilitating dialogue workshops.* Mette Lindgren Heide (2014).
- *Discovering Common Ground: Missouri Communities Deliberate: How to Convene and Moderate Local Public Forums Using Deliberative Decision-making.* Sandra S. Hodge (2009).
- *Demokratiske fællesskaber — forebyggelse af og eksklusion i skolen.* Lene Kofoed Rasmussen, Marie Neergaard Hansen, Ditte Dalum Christoffersen, Ulla Højmark Jensen.
- *Engagement behøver plads — Inspiration til mindre foreninger, der vil engagere unge.* Danish Institute for Voluntary Effort (2018).
- *Er demokratiet i krise? Analyser og anbefalinger til at styrke demokratiet i Danmark.* Demokratikommissionen (the Danish Democracy Commission), DUF — the Danish Youth Council (2020).
- *Facilitering - En artikel med inspiration, værktøjer og tips til at skabe øget dynamik, ejerskab og kvalificerede resultater i gruppeprocesser gennem bevidst design.* Cecilie van Loon, Line Larsen, Implement Consulting Group.
- *What is democracy?* Hal Koch (2015[1945]).
- *Hvad er Fair Proces? — en teoretisk introduktion.* Bo Vestergaard (2014).
- *Konsulentens møde med foreningen og de frivillige medlemmer — Et redskab til foreningsudvikling af lokalforeninger.* DUF - the Danish Youth Council (2019).
- *LARM for LGBT-rettigheder.* LGBT+ Denmark, Ungdomsbyen, Sabaah (2019).

- *Strategi og frivilligt engagement — Bestyrelsens drejebog i foreningsudvikling*. Michael Wulff (2017).
- *Twelve Key Findings in Deliberative Democracy Research*. Nicole Curato, John S. Dryzek, Selen A. Ercan, Carolyn M. Hendriks, Simon Niemeyer (2017).
- *Ungdom og foreningsliv: Demokrati — fællesskab — læreprocesser*. Jens Christian Nielsen, Andy Højholdt, Birgitte Simonsen (2001).
- *Unge, foreninger og demokrati*. Bjarne Ibsen, Klaus Levinsen (2016).
- *Unges deltagelse i civilsamfundets fællesskaber — Kortlægning af eksisterende viden og tendenser*. Tuborg Foundation (2018).
- *Unge som erfarings eksperter — Inspiration til involvering og samskabelse*. Agnete Neidel, Anna Møllerup, Sussi Maack, Social Development Center SUS (2019).
- “Voice” is not enough: conceptualising Article 12 of the United Nations Convention on the Rights of the Child”. Laura Lundy (2007).

ОНЛАЙН МАТЕРІАЛИ

- Demokrati Fordi. The Danish Institute for Human Rights:
www.menneskeret.dk/viden/laeringsportalen/ungdomsuddannelse/demokrati-fordi
- Sociocracy For All:
<https://www.youtube.com/channel/UCJhU0G6Hm2-Xk8T7BvpKhRw>

Данська молодіжна рада (DUF) створила цей посібник для вас — тих, хто шукає натхнення для розвитку демократії, незалежно від того, де ваш осідок і яка ваша спільнота.

Під демократією ми маємо на увазі не лише статут, голосування та участь у щорічних загальних зборах. Демократія може бути фундаментальним складником багатьох організацій. Демократія полягає в тому, що ми створюємо позитивні рамки, які кожному дають змогу бути почутим, брати на себе відповідальність і впливати на суспільство, та водночас не вимагають, щоби люди, які співпрацюють, були однаковими. У книжці є багато практичних порад, щоб ви та ваша спільнота могли активно:

- оцінювати рівень демократії у вашій організації;
- допомагати учасникам висловлювати їхні думки;
- залучати учасників, сприяти тому, щоб вони висловлювалися під час ухвалення рішень;
- спільно ухвалювати кращі рішення;
- спільно працювати попри наявні розбіжності.

Цю книжку ми пропонуємо всім, хто залучений в роботу організацій, але вона особливо актуальна для керівників та інших відповідальних за управління організаціями та їхній розвиток. Ми сподіваємося, що вам сподобається впроваджувати демократію у вашій організації!

Українське видання посібника підготував Українсько-данський молодіжний дім. Це частина співпраці між українською й данською молоддю, а також символ солідарності з боротьбою України за свободу та демократію.