



СТАЛА ВЗАЄМОДІЯ ГРОМАД ІЗ КОМАНДАМИ НАРОДНИХ ДЕПУТАТІВ УКРАЇНИ

Методичний посібник

СТАЛА ВЗАЄМОДІЯ ГРОМАД ІЗ КОМАНДАМИ НАРОДНИХ ДЕПУТАТІВ УКРАЇНИ

Методичний посібник

Вінниця 2020

Стала взаємодія громад із командами народних депутатів України.

Методичний посібник / Гаврилов О., Гончар С., Грицик В., Києнко-Романюк Л., Неприцький О., Савчук Є. За загальною редакцією Неприцького О. – Вінниця, 2020. 93 с.

У посібнику поданий інструментарій для співпраці громад із командами депутатів Верховної Ради України, що допоможе депутатам приймати якісні рішення на основі постійної взаємодії з виборцями.

Посібник може бути корисний народним депутатам, їхнім командам, депутатам місцевих рад, працівникам органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, представникам громадських об'єднань та всім, хто цікавиться темою співпраці влади і громади в сучасному українському суспільстві.

Електронну версію цього видання розміщено на веб-сайтах Програми «РАДА: відповідальність, підзвітність, демократичне парламентське представництво» www.radarprogram.org та ГО «Асоціація євроклубів Вінниччини» www.ee.vn.ua



Методичний посібник «Стала взаємодія громад із командами народних депутатів України» створений у рамках однойменного проєкту, який здійснювала ГО «Асоціація євроклубів Вінниччини» в межах Програми USAID «РАДА: відповідальність, підзвітність, демократичне парламентське представництво», що виконується Фондом Східна Європа».

Думки й твердження, висловлені в публікації, є виключною відповідальністю авторів посібника і можуть не співпадати з позицією USAID, уряду США, Фонду Східна Європа.

ЗМІСТ

Передмова	4
Частина I. Для народного депутата України та його команди	10
Ефективна комунікація з виборцями для забезпечення громадської підтримки діяльності народного депутата	10
Виявлення та аналіз проблем громади для прийняття ефективних рішень.....	22
Формування широкої команди народного депутата України на засадах наставництва.....	33
Запобігання емоційному вигоранню народного депутата та його команди.....	43
Частина II. Для представників громад	55
Комунікація з народним депутатом і його командою.....	55
Партнерство у виявленні та аналізі проблем громади.....	64
Механізми взаємодії та співпраці між громадою і командою народного депутата.....	73
Розвиток емоційного інтелекту виборців.....	81
Нормативно-правова база та додаткова література	93

Передмова

Методичний посібник «Стала взаємодія громад із командами народних депутатів України» розроблений за результатами однойменного проекту, який здійснювала ГО «Асоціація євроклубів Вінниччини» в межах Програми USAID «РАДА: відповідальність, підзвітність, демократичне парламентське представництво», що виконується Фондом Східна Європа.

Мета проекту: розробити ефективний інструментарій для співпраці громад 8 округів Вінницької області із командами депутатів ВР, що допоможе депутатам приймати якісні рішення на основі постійної взаємодії з виборцями.

Для реалізації проекту було заплановано вивчити, як бачать представники громад взаємодію з командами народних депутатів. Паралельно з'ясувати бачення процесу співпраці зі сторони народних депутатів і їхніх помічників. А потім поєднати на спільних фокус-групах представників громад і команд народних депутатів, і виробити чіткі інструменти, що варто застосовувати для налагодження взаємодії. Під час реалізації проекту було проведено сім фокус-груп, два тренінги з громадськістю, два вебінари із членами команд народних депутатів, два онлайн-інтерв'ю із помічниками народних депутатів і два з громадськими активістами, один круглий стіл і воркшоп, 16 опитувань народних депутатів і їхніх помічників.

Отриманий інструментарій спрямований на допомогу громадам і командам народних депутатів у забезпеченні:

- Постійної ефективної комунікації між громадою та командами депутатів, що дозволить забезпечити їх взаємозв'язок та взаємодію
- Вчасної і точної ідентифікації проблем округу командами народних депутатів та прийняття ефективних рішень і подолання виявлених проблем
- Формування широкої команди депутата за принципом наставництва: депутат є наставником для 10-20 членів команди, які, у свою чергу, працюють кожен із наступними 10-20 найактивнішими членами громади і т.д.
- Розвиток емоційного інтелекту та забезпечення системної співпраці громади із командою депутата в окрузі, яка мінімально залежить від настрою депутата чи когось із членів команди, а орієнтована на результат: вирішення реальних проблем громади.
- Застосування інструментарію виробленого та систематизованого на основі 8 округів Вінницької області в роботі різних громад на території України задля ефективної співпраці із депутатами Верховної ради та місцевих рад.

Народний депутат і громада: проблема сталої взаємодії

Під час виборчих кампаній кандидати у народні депутати ведуть активну агітаційну діяльність і отримують підтримку виборців. Але вже після формування чергового складу парламенту рівень недовіри до головного представницького органу влади стрімко зростає. Навіть теперішня Верховна Рада IX скликання, яка мала безпрецедентний кредит довіри на момент обрання, швидко втрачає підтримку громадян. Згідно соціологічних досліджень Українського центру економічних та політичних досліджень ім. О. Разумкова станом на вересень 2019 року сумарна кількість відповідей респондентів «зовсім не довіряю» і «скоріше не довіряю» Верховній Раді України становив 25,1%. Аналогічне дослідження, проведене у лютому 2020 року, вже показало рівень недовіри до Верховної Ради України 65%. Парламент попереднього скликання наприкінці своєї каденції взагалі мав рівень недовіри громадян 81,6%. (Дані подані з офіційної сторінки Центру <http://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia?start=0>).

Після обрання до парламенту зв'язок між народним депутатом і громадою слабшає. Народні депутати приймають рішення в умовах відсутності якісного дослідження проблем округу (регіону), без виявлення та аналізу інтересів всіх зацікавлених сторін, без ретельного прогнозування впливу прийнятих рішень на отримання бажаних результатів. Як наслідок, громадськість не сприймає народного депутата як представника своїх інтересів, з яким можна і потрібно співпрацювати, а починає бачити його як «чужого», до якого немає довіри.

На якому етапі і чому втрачається зв'язок і довіра між виборцями і народним депутатом?

Щоб діяльність депутата, як народного обранця, була ефективною, вона має підпорядковуватися соціальним законам лідерства. Дж. Максвелл пропонує концепцію п'яти рівнів лідерства. Перший рівень «Статус» народний депутат здобуває автоматично, разом із оголошенням його перемоги на виборах. Другий рівень «Схвалення» досягається в процесі діяльності лідера і формування довіри до нього. Третій рівень «Продуктивність» може бути досягнутий тоді, коли громада бачить результат, який вона досягає при взаємодії із лідером. Четвертий рівень «Наставництво» може бути побудований, коли лідер ділиться своїми знаннями і досвідом, а отримує підтримку. П'ятий рівень «Особистість» досягається, коли людина стала цілісною, можна сказати, легендарною і виховала багато лідерів, що тепер формують і підтримують її образ. (Дж.К.Максвелл. П'ять рівнів лідерства. Харків: Фабула, 2018, 304 с.)

У період виборчої кампанії у народних депутатів є статус і вони здобувають схвалення громадськості. Деякі кандидати ще пропонують «результат» для громади: гречку в пакетах, нову дорогу до школи, концерт на вулиці тощо. Після обрання народним депутатом згортається PR-кампанія, яка забезпечувала хороше ставлення до кандидата, перестає роздаватися «гречка», а сам народний обранець починає займатися справами державної ваги. Тобто переходить одразу на 5 рівень (цілісної особистості, яка вершить долю держави). Народний депутат, як правило, задоволений собою і вважає, що робить щось важливе і значиме. І дивується, чому люди на окрузі не помічають його роботи і не цінують її, не розуміють, як багато потрібних рішень він приймає.

Дж. Максвелл пише, що не можна реалізувати завдання жодного вищого рівня, якщо є хоча б один незабезпечений нижчий рівень. Тобто, якщо немає схвалення і хорошого ставлення до народного депутата, для виборців на окрузі не важливо, який він забезпечує результат. Виборці його не сприйматимуть. Якщо не забезпечує результат (люди не відчують особистої вигоди для себе від його діяльності), не можна створити систему наставництва в окрузі і побудувати розгалужену ефективну взаємодію з різними категоріями виборців. Якщо немає розбудованої широкої системи співпраці і наставництва, то у громаді не будуть цінувати жодну державотворчу діяльність депутата у Верховній Раді. А в разі відсутності необхідних знань чи умінь, або просто настання професійного вигорання народного депутата та членів його команди, ця структура діяльності може легко зруйнуватися на будь-якому із описаних рівнів.

Необхідно забезпечити систему постійної взаємодії і співпраці громади і команди народного депутата в окрузі, щоб народний обранець, опираючись на свій статус, мав схвалення своєї діяльності виборцями, забезпечував результат для громади, співпрацював з широкою мережею активістів і був цілісною особистістю, що працює в інтересах громади.

Структура посібника

Посібник складається із двох частин: перша – для команд народних депутатів України, друга – для представників громад (виборців). У першій частині міститься інформація, яка допоможе командам народних депутатів краще взаємодіяти з виборцями, а в другій частині – інформація для громад, як краще побудувати взаємодію з народним депутатом та його командою. Якщо сторони зроблять все можливе зі свого боку, то дуже вірогідно, що сторони досягнуть успіху. Посібник можна читати фрагментарно. Для цього ми подаємо інформацію маленькими тематичними порціями за принципом:

одна думка – один підзаголовок. Можна прочитати першу або другу частину, залежно від того, де Ви зараз займаєтеся налагодженням взаємодії: в команді народного депутата чи у місцевій громаді. Взагалі, запрошуємо прочитати увесь посібник. Сподіваємося, що він буде корисним народним депутатам, їхнім командам, депутатам місцевих рад, працівникам органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, представникам громадських об'єднань та всім, хто цікавиться темою співпраці влади і громади в сучасному українському суспільстві.

Особливі зауваження

Даний Посібник не має на меті розповісти «як все має бути». Не заміняє він і базовий підручник із соціальних комунікацій чи PR. Також він не є набором порад політтехнологів на тему «як підняти рейтинг». У рамках проєкту «Стала взаємодія громад із командами народних депутатів» ми шукали відповідь на питання, як у сучасних умовах налагодити максимально ефективну взаємодію громад із народними депутатами та їхніми командами. Ми вивчили, як бачать взаємодію з командою народного депутата на кожному рівні представники громадськості. Дослідили бачення цих самих процесів у командах депутатів Верховної Ради України (у тому числі, думки народних депутатів). А потім обговорили і поєднали ці дві позиції, щоб отримати оптимальні рішення, як формувати сталу взаємодію громад із командами народних депутатів України. Ця книга є результатом дослідження нашої експертної команди, і авторський колектив, у жодному разі, не претендує на викладення «істини в останній інстанції». Суб'єктивне бачення авторського колективу також варто враховувати.

Авторський колектив

Єлизавета Савчук – керівник проєкту. Очолює ГО «Асоціація євроклубів Вінниччини» з 2011 року та керує усіма проєктами, які реалізувала організація (близько 15 проєктів). За її ініціативи було підписано низку угод із університетами Польщі для реалізації програми «Доступна європейська освіта». Сертифікований тренер з програм: «Аналіз державної політики» (Програма USAID Рада, 2019 р.); «Альянс рівноправного партнерства чоловіків та жінок» за методикою MALE «Рівноправне партнерство чоловіків та жінок» (IFES, 2018 р.); «Групова динаміка» (Golden Staff, 2018 р.); «Регламент Верховної ради України» (Програма USAID Рада, 2017); «Діяльність народного депутата України та його команди» (Програма USAID Рада, 2016); «Безпека дітей в інтернеті» від Microsoft («рівний рівному») (2008).

Олександр Неприцький – керівник експертної групи. Консультант політичних партій і громадських діячів у сфері зв'язків з громадськістю. Керівник виборчих кампаній кандидатів у народні депутати України та депутатів місцевих рад. Сертифікований тренер з міжнародних програм («Shaping the Future of Europe», «Дебати», «Сприяння просвітницькій роботі „Рівний-рівному” серед молоді України щодо здорового способу життя»). Розробник власних навчальних програм з комунікації та лідерства. Автор понад 150 наукових публікацій і понад 300 експертних матеріалів та інтерв'ю з питань комунікації, виборчих процесів, управління, територіального брендінгу тощо. Кандидат історичних наук, доцент.

Лариса Києнко-Романюк – експерт. Тренер, викладач, практичний психолог, консультант у методах: позитивна психотерапія Н.Пезашкіана, короткочасна терапія, МАК-терапія. Автор наукових та навчально-методичних публікацій з питань психології управління, навчання дорослих, дидактики. Розробник тренінгових програм: «Емоційний інтелект: управління собою та іншими», «Критичне мислення – мислення успішної людини», «Профілактика емоційного вигорання», «Теорія і методика організації та проведення тренінгів», співавтор тренінгових програм та навчально-методичних матеріалів «Персональне лідерство», «Стратегічне управління» тощо. Кандидат педагогічних наук, доцент.

Сергій Гончар – експерт. Радник з питань децентралізації Черкаського відокремленого підрозділу Установи «Центр розвитку місцевого самоврядування». Займав посади голови Адміністративної комісії при Виконавчому комітеті Черкаської міської ради, члена Виконавчого комітету Черкаської міської ради, голова правління Черкаської обласної благодійної фундації «Паритет». Співавтор «Програми розвитку громадянського суспільства», яку розробляв, працюючи на посаді голови громадської ради при Черкаській ОДА. Має досвід роботи помічником Народного депутата в окрузі. В 2017-2019 рр. – був радником з питань децентралізації Черкаського центру розвитку місцевого самоврядування.

Олексій Гаврилов – експерт. Організатор понад 100 міжнародних проєктів, які реалізовувались на території Вінницької області та країн Європи. З 2017 року експерт з партисипативного стратегічного планування американської програми USAID "Decentralization Offering Better Results and Efficiency - DOBRE", спрямованого на написання стратегій розвитку об'єднаних територіальних громад по всій території України. Учасник Всеукраїнської

мережі фахівців та практиків з регіонального і місцевого розвитку РЕГІОНЕТ, метою якої є сприяння розвитку громад. Був депутатом Вінницької обласної ради.

Володимир Грицик – медіа-менеджер проєкту. Має досвід роботи в міжнародних проєктах, що підтримувались урядами США, ФРН, Вишеградським фондом. Є автором низки власних творчих телевізійних проєктів («Політрада», «Панорама тижня», «Єврочас», «Крапка»). Був медіа-консультантом політичних партій, громадських діячів, кандидатів у народні депутати.

Частина I.

Для народного депутата та його команди

Комунікація і забезпечення громадської підтримки

Не знають = не довіряють

Перемога у виборчій кампанії і оголошення переможцем одного з кандидатів у мажоритарному виборчому окрузі починає нову сторінку, але продовжує ту саму книжку, у взаємодії громади із, тепер вже народним, депутатом України. Якщо під час виборчої кампанії велася інтенсивна комунікація (кожного тижня – газета в хату, кожного дня – пост у соціальних мережах, кожної години – персональна зустріч із виборцями), то й після виборів мешканці очікують продовження контактів з народним депутатом. Найпоширеніша помилка – припинення постійної комунікації із мешканцями округу. Це обертається для депутата втратою довіри виборців. Довіряють тим, кого знають, хто «свій», з ким постійно контактують. За результатами опитувань громадської думки, якщо рівень медійних і особистих контактів з мешканцями у політичного діяча високий (наприклад, близько 80% респондентів його згадують у відповідь на питання, про кого з громадських та політичних діячів Вам потрапляла інформація протягом останніх півроку), то рівень довіри (сукупність відповідей «довіряю» і «скоріше довіряю» на питання, як би Ви оцінили рівень довіри до цього діяча) теж високий і становить близько 50-60%. А якщо рівень медійних і особистих контактів низький (припустимо, близько 10%), то рівень довіри коливається на рівні 5-7%. З таким рівнем довіри мешканців громади ефективну комунікацію не побудуєш.



Продовжуємо комунікацію після виборів. Використовуємо такі інструменти, як і під час виборчої кампанії. Якщо комунікація з допомогою цих інструментів принесла перемогу на виборах, вона доведе свою результативність і надалі.

Комунікація стратегічна, а не хаотична

Обговорюючи на фокус-групах питання комунікації, ми просили учасників досліджень (як представників громадськості, так і команд народних депутатів) описати одним словом комунікацію громади з народним депутатом, то чули такі прикметники, як «не налагоджена», «випадкова», «ніяка», «відсутня», «хаотична», «епізодична» тощо. Хоча, при цьому, вона могла бути

«результативна» й «успішна». Хаотичність і «ручне управління» комунікацією, яке залежить від настрою народного депутата, його помічників та прес-секретаря – якщо такий є – вносить нервозність у роботу команди і породжує недовіру у ставленні громади до народного депутата. Щоб злагоджено працювала команда і впевнено діяла громада, потрібна прописана і затверджена стратегія комунікації, де передбачені цілі, зміст, форми, засоби, механізми, результати з відповідальними за роботу і прив'язками до календарного плану. Якщо немає прописаної стратегії комунікації команди народного депутата, то можете вважати, що такої стратегії у Вас не існує.



Найкраще, написати комунікативну стратегію, де передбачити зміст, періодичність та інструменти комунікації і просто втілювати цю стратегію в життя. Це дозволить уникнути хаотичності в спілкуванні з громадою.

Перехід комунікації на «мирні рейки»

Після перемоги на виборах потрібно перевести комунікацію в спокійніше і стабільніше русло, ніж це було під час виборів. Але дуже важливо не скоротити її різко, щоб у мешканців не склалося враження, що «депутат десь пропав». Є багато нарікань, що народний депутат, вигравши вибори, вже досяг своєї мети, і наступного разу громада його побачить перед наступними виборами. У той же час, виборці дуже тепло відгукуються про народних обранців, які підтримують сталі контакти з громадою. Що характерно, сучасні комунікативні технології (електронні медіа, соціальні мережі) призводять до того, що депутатів, які активно розбудовують комунікацію з мешканцями свого округу через електронні медіа і соціальні мережі, добре знають і вважають мало не «зразковими» обранцями і в інших округах. Такий фактор треба враховувати під час наступної виборчої кампанії, адже вона буде проходити за новим Виборчим кодексом і пропорційною системою.

Відверто важко налагоджувати комунікацію у міжвиборчий період через те, що депутат себе бачить зовсім в іншій ролі, ніж його бачать виборці. Під час виборчої кампанії кандидати більше згодні відповідати очікуванням громадян і задобрювати їх будівництвом доріг, роздаванням грошей і продуктових наборів, встановленням вищих цін на закупівлю сільськогосподарської продукції у населення тощо. За короткий період виборчої кампанії змінити суспільні настрої і очікування неможливо, тому кандидати приймають правила гри в обмін: обіцянки, дороги, гречку і матеріальну допомогу міняють на голоси. І після перемоги змінити правила гри не так легко. Тому багато народних депутатів обирають легший шлях:

просто виходять з гри, а повертаються напередодні наступних виборів. Інші ж реалізують складнішу програму: проводять постійну комунікацію і планомірну просвітницьку роботу з громадами.



Пишучи стратегію комунікації на депутатську каденцію, окремим розділом виділяємо перехідний період. Оптимально буде протягом цього часу «локалізувати» комунікацію: з розгорнутої польової роботи із багатьма зустрічами зробити окремі дні прийому, а з медійного покриття «газета в кожна хату» зробити чіткий графік публікацій про діяльність народного депутата в ЗМІ. Важливо, щоб при цьому люди, які отримували багато можливостей комунікації з кандидатом, чітко розуміли, які тепер шляхи комунікації з народним депутатом.

Образ народного депутата

Мешканці громад теоретично згодні, що головна функція народного депутата – законотворча. Але практично зводять його діяльність до вирішення нагальних, перш за все соціально-економічних, проблем мешканців округу. На думку учасників фокус-груп і проведених нами тренінгів, народний депутат повинен втручатися на місцевому рівні у всі проекти, бути «наглядачем» над органами місцевого самоврядування і «контролером» над виконавчою владою. А ще повинен допомагати в пошуку грошей на місцеві проекти. «Хай депутат зробить, щоб нам краще жилося», «хай депутат прийме такі закони, щоб ми мали нормальні зарплати і пенсії», «хай депутат зробить дорогу», «хай депутат дасть гроші». Це все реальні цитати із обговорень з представниками громад ролі народного депутата під час проведення фокус-груп.



В такому образі народний депутат «далеко не поїде». У громадах все ще потрібно багато і часто розповідати про діяльність народного депутата, його права і обов'язки, законодавчу функцію, і можливість долучення до неї громади.

Просвітництво, просвітництво і ще раз просвітництво

Парламентська просвіта має надзвичайно важливе значення для налагодження ефективної комунікації і сталої взаємодії між громадами і народними депутатами. Самі народні депутати і члени їхніх команд здебільшого переоцінюють розуміння мешканцями громад (та навіть депутатами місцевих рад і голів громад) ролі і функцій народних депутатів. Наведемо приклад: учасники обговорень були щиро здивовані, що до функцій народних депутатів не належить надання матеріальної допомоги. Вони вважали, що раз депутат районної ради має свій фонд і виділяє кошти, депутат

обласної ради має свій фонд (ще більший, ніж у депутатів районних рад), то депутат Верховної Ради має величезний фонд і його обов'язок надавати матеріальну допомогу. Тому були обурені, коли народний депутат відмовлявся надавати кошти. В рамках даного проєкту було проведено тренінги з парламентської просвіти. Учасники тренінгів логічно запитали: чому раніше їм ніхто не пояснив, що має робити народний депутат і як з ним можна співпрацювати.



Ось Вам перша тема для комунікації з громадами: діяльність народного депутата і комунікація з виборцями. Проведіть просвітницьку роботу в окрузі. Будете мати: а) серію чудових інфоприводів; б) доброзичливішу громаду; в) живу інформаційну мережу, агентів змін, які донесуть до інших все, що почули від народного депутата.

Комунікація – процес двосторонній

Здається, що це аксіома, яку всі знають. Та практика показує, що не всі знають, і, тим паче, не всі використовують цей інструмент. Як правило, народні депутати розділяють вхідні і вихідні інформаційні потоки. Наприклад, інформують громадськість про свою діяльність, розміщуючи звіт у ЗМІ, а від мешканців отримують інформацію через громадські приймальні. Так відбуваються різкі перекоси в інформаційному полі і спотворена «картина світу» в уяві народного депутата і його команди. Потрібно максимально забезпечити двосторонній обмін інформацією. Звіт народного депутата повинен супроводжуватись спілкуванням із виборцями. Обговорення в соціальних мережах – діалогом депутата і його команди із користувачами. Так, ми знаємо про існування ботів у соціальних мережах і провокаторів на зустрічах. Але, провокаторів боятися – до людей не ходити. А хто до людей не ходить, того вони не знають, і тому не довіряють (див. перші два абзаци цього розділу).



В громади є запит на комунікацію з народним депутатом. Але налагодити двосторонній потік інформації громада не може. Представники громадськості висловлювались на тренінгах і фокус-групах, що ініціатива в комунікації і побудові системи зворотного зв'язку тим же каналом, що і прямого, повинна належати депутату. Якщо люди в селах прочитали звіт в газеті, то, через листонош і редакцію, вони повинні мати можливість дати відгук. Якщо листівка через інформаційний намет потрапила до рук, то через той же намет має бути можливість відповісти депутату і оцінити, що він подав у листівці. Інакше, це сприймається як реклама.

Вивчати громаду

Будь-який фахівець із зв'язків з громадськістю, якщо він не занадто самовпевнений і не шарлатан, скаже Вам, що перед тим як починати передвиборчу кампанію, потрібно вивчити округ: зібрати інформацію з відкритих джерел, провести соціологічне опитування, фокус-групові дослідження тощо. Такий підхід варто продовжувати і у міжвиборчий період, з громадою необхідно підтримувати зв'язок і вести діалог, щоб розуміти її проблеми, настрої, прагнення, очікування. На це варто витратити ресурс, це стала практика демократичних країн.

Методи збору інформації про громаду: особисті прийоми виборців народним депутатом та прийоми виборців помічниками (робота громадських приймалень); аналіз звернень громадян; зустрічі з мешканцями громад; вивчення соціальних мереж; аналіз усталених стереотипних думок; моніторинг друкованих та електронних ЗМІ; участь у роботі місцевих органів влади та органів місцевого самоврядування; участь у комітетських і парламентських слуханнях та залучення до них активних представників громад; зустрічі з окремими цільовими групами; проведення соціологічних опитувань та фокус-групових досліджень; громадські обговорення; онлайн-опитування. Інформацію необхідно збирати, узагальнювати та аналізувати.




Мінімальний набір інструментів вивчення громади (із досвіду команд народних депутатів і на думку наших експертів): збір інформації з відкритих джерел і акумуляція її в Паспорті громади, велике і ґрунтовне опитування громадської думки, проведене не менше одного разу на рік, проведення фокус-груп по кожній із важливих проблем (як правило, доводиться проводити 5-6 раз протягом року).

Тотальна підзвітність і діджиталізація


Не будемо давати оцінку, добре це чи погано, але обговорення із представниками громадськості під час проведення тренінгів та фокус-груп чітко показали, що мешканці готові нехтувати рядом особистих прав і свобод (як своїх, так і прав та свобод народного депутата) задля максимальної прозорості в роботі народних обранців, яка, на їхню думку, може принести стабільність і безпеку. Комунікація майбутнього в уяві учасників проведених досліджень виглядатиме приблизно так: мешканці зі смартфонами відслідковують робочий день народного депутата, який носить браслет з GPS-трекером і виходить у прямий ефір декілька разів на день з відео про свою діяльність.

Дійсно, якщо провести кореляцію відгуків про народного депутата (у т.ч. не на його окрузі) з кількістю постів у соціальних мережах, то найбільш позитивно відгукувались учасники досліджень про тих народних депутатів, які найбільш часто інформували громади про свою діяльність.

 Якщо складається враження, що давати щоденний потік інформації в соціальних мережах, телеграм-каналі, youtube-каналі, це забагато, то це хибна думка. Використовуйте цифрові технології якомога повніше. Громади готові через цифрові носії проникати в особистий простір народного депутата, і взамін готові бути більш відкритими до співпраці із його командою.

Наскільки часто інформувати громадськість?

Настільки часто, щоб складалося враження, ніби Ви нікуди не їхали, а увесь час знаходитесь з громадою в окрузі, а громада – з Вами в парламенті. Логічно, що Ви запитаєте цифри. Для прикладу, наші експерти підраховали кількість постів у соціальних мережах на сторінці лідера всіх обговорень на фокус-групах. Отримали цифру 1-3 пости в день у періоди політичного затишшя, і 5-7 у буремні часи пандемії коронавірусу і відкриття ринку землі. А у народних депутатів, прізвища яких довго і важко згадували під час фокус-груп у них на окрузі, кількість постів на сторінці в соціальних мережах становить від одного в тиждень до одного у декілька місяців.

 Надавайте стільки інформації, щоб у мешканців складалося враження, що вони перебувають зі своїм депутатом протягом всього робочого дня (а інколи і ночі).

Про що писати?

Якщо ми напишемо «про все», то будемо не оригінальні. Але, дійсно, спектр проблем, який подає народний депутат, повинен бути широким. Якщо інформаційний потік від народного депутата наповнений однотипною вузько тематичною інформацією, то це різко обмежує кількість аудиторії, якій цей депутат цікавий. У той же час, широкий спектр діяльності народного депутата, притягує різних стейкхолдерів з громади, і створює широке поле для комунікації. Мешканці хочуть знати, чим депутат займається у Верховній Раді, які рішення ухвалює парламент, яка позиція народного депутата щодо того чи іншого законопроекту, чому голосує саме так, а не інакше, що робить в окрузі, як реагує на порушення законів тощо.

 Щоб наповнити інформаційний потік від народного депутата можемо заповнити таку матрицю:

Робота у Верховній Раді			Робота на окрузі				Приватне життя	
Ставлення до законо-проектів	Пояснення голосувань	Зміст дискусій у ВР	Інформування мешканців	Виявлення, аналіз і вирішення проблем громад	Залучення громадян до законодавчої ініціативи	Інші напрямки роботи депутата	Особисті переживання і рефлексія депутата	Життя родини
Щодня 1-3 повідомлення			Щодня 1-3 повідомлення				Щотижня 1-2 повідомлення	

Звітність – найбажаніший формат комунікації

Громада хоче чути звіт народного депутата. В уяві громадян існує таке розуміння, що депутат має дійсно «служити» і постійно звітувати про все, що він робить, що зробив, як зробив, чому робить або не робить тощо.

Не будемо намагатись пояснити, звідки взялись такі очікування від депутата, а підійдемо практично: під заголовком «Звіт народного депутата» можна подати широкий спектр інформації. Головне, щоб звіти були змістовними і їх було побільше. За формою це може бути усний звіт на радіо, ТБ, прес-конференція, зустріч з виборцями. Може бути друкований звіт в ЗМІ або у формі буклетів, листівок, інформаційних бюлетенів чи газет, які роздаються серед виборців. Можна подати звіт в електронній формі – фактично, кожна попередня форма звіту легко переводиться у електронний формат і розміщується на сайті (власному, партійному, органу місцевого самоврядування), в соціальних мережах, у групі в месенджері, на каналі в Youtube чи інших каналах.

І не забувайте, що після чарівного слова «звіт», можна давати дуже розширену версію того, що Ви робите і здійснювати таким чином просвітницьку функцію. Для прикладу, якщо Ви провели серію навчань із написання стратегій розвитку громад, то ніхто не заважає включити в звіт широке роз'яснення вашої позиції щодо розвитку громад, детальний опис і посилання на навчальний матеріал. Важливо, щоб інформація подавалася структуровано.




Оптимальне планування звіту було запропоноване Програмою РАДА під час проведення тренінгів для помічників-консультантів. Наведемо її ще раз.

Хто?	Що?	Як?	Коли?	Скільки?
Цільова аудиторія	Інформаційне наповнення (головний меседж / показники...)?	Формат матеріалів (брошури, листівки, відео-ролики...) / канали розповсюдження (ЗМІ, сайти депутата/партії, соціальні мережі, особисті зустрічі...)	Часові рамки/період на підготовку матеріалів, розповсюдження звіту	Кількість матеріалів, вартість їх виготовлення, витрати на проведення заходів...

Взаємодія

Забезпечити співучасть громади і команди народного депутата – це мрія кожного народного обранця, кожної політичної партії, кожної депутатської команди. На практиці реалізувати ідею співучасті не просто. На перешкоді стають сильні патерналістські очікування від влади (і депутата у тому числі).


Під час проведених нами досліджень знову склалась парадоксальна ситуація. Громада хоче комунікувати з депутатом задля організації діяльності спрямованої на вирішення проблем і досягнення результату. Проте на словах громада готова робити щось разом, а на практиці «він депутат, то хай він нам зробить». Тому розраховувати на високу співучасть громад, на жаль, не доводиться. Але працювати у цьому напрямку необхідно. Тому, що навіть маленький результат, досягнутий у забезпеченні співучасті громади, оцінюється мешканцями як великий успіх комунікації з депутатом, тому що така комунікація призвела до діяльності у співпраці і досягнення результату.

 Залучаємо громаду спочатку до дуже маленьких справ із маленькою кількістю учасників – 5-8 осіб. І обов'язково широко інформуємо громаду про залучення її членів до взаємодії.

Результат негайно

Це аксіома, але мусимо її знову повторити. Громади хочуть отримати негайний результат. Нарікання звучать на кожен склад Верховної Ради, що народні депутати прийшли до влади і нічого не зробили. Безперечно, побудувати державу загального добробуту за перші пару місяців каденції парламенту ніхто не зможе. Але втратити довіру громади за кілька місяців роботи можливо. Багато депутатів це вже продемонстрували. І цифри втрати довіри Верховною Радою як цілісною інституцією – наведені нами у Вступові до посібника – більш ніж красномовні.

Реально, за перших кілька місяців каденції депутат може змінити систему комунікації з громадою. Це, по перше, дасть відчуття змін на краще. (Всі депутати із кращою системою комунікації отримували більш схвальні відгуки громадськості на фокус-групах, ніж депутати із погано налагодженою комунікацією.) По друге, матимуть хороший ґрунт для взаємодії з громадою і досягнення певних результатів, які можуть настати через рік, два чи п'ять.

 Починаємо зміни у взаємодії команди народних депутатів із громадами зі зміни системи комунікації.

Говорити з людьми

Багато нарікань від учасників фокус-груп щодо комунікації депутата зводилась до того, що участь народного депутата в заходах відбувається за шаблоном: якщо на важливий масовий захід збирається багато людей, то приїздить депутат, «перерізає стрічку» і виступає зі сцени. Громада не хоче, щоб перед нею виступали. Громада хоче, щоб з нею говорили. Зняти депутата зі сцени і спрямувати на діалог з громадою – це завдання для команди, що прагне налагодити ефективну комунікацію народного депутата з громадою. Мешканці дуже чітко під час наших фокус-групових досліджень розводили поняття «виступив» (з промовою, зі звітом, з привітанням) і «розмовляв» з нами.




Попри всю щільність графіку, передбачаємо у плані роботи народного депутата час поговорити з мешканцями громади.

Давати чи не давати

До повноважень народного депутата не входить роздача матеріальної допомоги. Ситуація, коли прохачі масово йдуть до депутата Верховної Ради просити кошти, це наслідок нерозуміння його функцій і закладених під час виборчої кампанії стереотипів.

Народні депутати, прийшовши на зустріч з виборцями, відразу приваблюють прохачів. Просять на школу, на будинок культури, на операцію, на заміну унітазу, на маленьке поросятко і багато іншого. Є навіть професійні прохачі в депутатів. Можна не давати – б'є по рейтингу. Можна давати – б'є по кишені і закладає неправильну спіраль (чим більше даєш, тим більше просять). Це виснажує, подекуди дратує. Один депутат каже, що він не Дід Мороз, щоб всім роздавати подарунки. Інший виділяє певну суму, як безповоротні втрати, і роздає. Третій – дає, але за рахунок субвенцій чи Державного фонду регіонального розвитку. Як знайти четвертий варіант: так, щоб і не роздавати матеріальну допомогу, і рейтинг не втрачати? В довготривалій перспективі коло може розірвати політична культура і просвітництво, як ми писали вище. Але на це потрібен час. А мешканці хочуть щось від депутата отримати вже тепер. Це не завжди мають бути гроші. Чудовим прикладом стало навчання активних членів громади з формування навичок написання грантів для розвитку громад. В результаті успішно проведених навчань і написання проєктів, деякі громади отримували по 5-7 додаткових мільйонів гривень для розвитку громад. А навчальні форуми «Кроки до розвитку громад» стали комунікативним майданчиком для громад і команд народного депутата в 15 і 17-му виборчих округах.


Ще одним блискучим рішенням стало проведення навчальних для учнів старших класів із медіа-грамотності. Поки конкуренти відкривали стадіони, побудовані за кошт обласного бюджету, або дарували тенісні столи в школи, в школах Тростянецького, Мурованокуриловецького, Чернівецького та Шаргородського районів Вінницької області було організовано серію тренінгів із розпізнавання фейків. Старшокласники отримали знання, дуже потрібні у період пост-правди, а організатори отримали групу підтримки, яка об'єдналася проти ботів на їхніх сторінках у соціальній мережі. Чим поганий приклад ефективної комунікації?

 Комунікація у передвиборчій і післявиборчій період має показати, що депутат буде спілкуватися, буде взаємодіяти з громадами, буде давати можливості і знання, а не гроші. Потім на базі побудованої системи можна проводити ширшу просвітницьку діяльність.

Партія допомагає чи заважає?

У народних депутатів, які представляють певну партію, а тим паче у депутатів, які обрані до парламенту за партійними списками, є свої особливості роботи з громадою. Під час виборчої кампанії ситуація більш-менш зрозуміла. Якщо рейтинг партії вищий, ніж рейтинг кандидата-мажоритарника, то «прив'язують» кандидата до партії. Якщо ж навпаки, то дистанціюють. Хто перебуває у прохідній частині партійного списку – активно працюють, хто в хвості – зазвичай відсиджуються.

А як бути у міжвиборчій період, якщо партійний кандидат став депутатом? На жаль, проведені дослідження ще раз підтвердили відсутність сформованої політико-партійної системи в Україні. Виборчі партійні проекти дуже швидко після виборів втрачають популярність і довіру громадян. І ті можливості, які дає партія (медійні, організаційні, інтелектуальні), нівелюються тим, що приналежність до партії різко скорочує аудиторію, з якою можна комунікувати в окрузі. Партія більше заважає, ніж допомагає комунікації з громадою.

 Для побудови системи ефективної комунікації у депутата повинна бути власна (окрім партійної) мережа збору, обробки і поширення інформації, персональний бренд і власні організаційні, інтелектуальні та фінансові ресурси.

Рівні можливості комунікації

Всі виборці рівні. Всі повинні мати рівні можливості комунікації з народним депутатом. Як же забезпечити всім рівні можливості комунікації з

народним депутатом України? Не є секретом, що людина старшого віку в маленькому селі без телефону матиме менші можливості доносити свою думку до народного депутата і отримувати інформацію від нього, ніж співробітник районної ради середнього віку зі смартфоном і швидким інтернетом. Учасники досліджень зазначали, що далеко не всі представники всіх соціальних і гендерних груп мають рівний доступ до комунікації з депутатом. Але, зверніть увагу, не вважали це проблемою. Депутат і громада повинні забезпечити можливість комунікації, але не повинні докладати зусиль для стимулювання «аутсайдерів комунікації», щоб забезпечити з ними такий же комунікативний потік, як із лідерами. Наголошували, що громадяни мають право «не комунікувати з народним депутатом». І це право таке ж сильне, як і право комунікувати.



Оптимально, коли депутат і громада створюють реальну ефективну систему комунікації, але інтенсивно працюють із лідерами громадськості, з тими, хто хоче скористатись і користується можливостями системи комунікації. Як зазначили учасники однієї з фокус-груп: працюй з лідерами, решта підтягнуться.

Що ти готовий зробити для комунікації з депутатом?

Прикро це визнавати, але переважна більшість наших співгромадян (навіть розуміючи всю цінність механізмів представницької демократії для побудови громадянського суспільства) не готові персонально включитись у формування системи комунікації.

На тренінгу для громадськості щодо парламентської просвіти виконувалась вправа «Машина часу», де учасники змальовували, якою хочуть бачити комунікацію з народним депутатом України через п'ять років. Далі зазначали, що для цього треба зробити. І, зрештою, зазначали, «що я зроблю, щоб це відбулося». Найбільш відповідальне завдання, яке готові були взяти на себе учасники тренінгу, звучало: «зроблю перепост звіту народного депутата у соцмережі». Інші учасники були готові зробити ще менше: слухати про діяльність народного депутата України, відвідати засідання Верховної Ради під час екскурсії, якщо депутат організує таку поїздку тощо.



Локомотивом комунікації громади із депутатом і його командою продовжуватиме залишатися команда народного депутата і сам депутат, а не громада.

Прикінцева пам'ятка

1. Після перемоги на виборах продовжуємо інтенсивну комунікацію з громадою, змінивши цілі та зміст.
2. Пишемо і затверджуємо «Стратегію комунікації команди народного депутата».
3. Виконуємо стратегію комунікації, час від часу переглядаючи і вносячи зміни.
4. Регулярно вивчаємо громаду і робимо висновки з отриманих результатів.
5. Налагоджуємо двосторонню комунікацію з громадою. Постійно верифікуємо інформацію, що отримали від громади. І регулярно перевіряємо, яка частка інформації від команди народного депутата досягла громади і здійснила вплив на громаду. Відповідно, змінюємо комунікативні канали, якщо у цьому є потреба.
6. Беремо на себе левову частку зусиль з організації системи комунікації з громадою, усвідомлюючи, що громада, переважно, буде пасивною.
7. Надаємо інформації в рази більше, ніж, ми вважаємо, було б достатньо.

Виявлення та аналіз проблем громади для прийняття ефективних рішень

Громада хоче «результат»

Лейтмотивом всіх досліджень в рамках проєкту «Стала взаємодія громад із командою народного депутата України» було слово «результат».

При більш глибоких обговореннях з'ясовували, що далеко не кожен результат може задовольнити громаду, що один і той самий результат може за одних обставин задовольнити громаду, а за інших – ні, більшість очікуваних результатів або неможливо досягнути в короткостроковій перспективі, або вони взагалі лежать поза повноваженнями народного депутата. Також, мусимо враховувати, що відчуття результату завжди суб'єктивне, тому що кожен окремий член громади міряє результат, перш за все, рівнем задоволення своїх потреб. Та ще й не всіх потреб, а лише тих, які він усвідомлює як потреби. Але, так чи інакше, все знову зводилось до того, що депутат має забезпечити результат для мешканців громади, бо вони його для цього обрали.

За Дж.Максвелом, «продуктивність» - це третій рівень лідерства, після «статусу» і «схвалення». Якщо лідер не приносить результат команді (у даному випадку читаємо «якщо депутат не приносить результат громаді») або на якомусь етапі припиняє приносити результат, то він перестає бути лідером. Громада перестає вважати його лідером, йти за ним, і готова переобрати своїм лідером будь-кого іншого.



Доведеться приносити результат та інформувати про це громаду. Інакше, ніхто не дізнається, що є результат.

Прочитайте попередній розділ

Раптом Ви щойно відкрили посібник саме на цій сторінці, і, як народний депутат чи член команди народного депутата, чітко розумієте, що лідер повинен приносити громаді результат, та твердо вирішили його досягати, то ми Вас дуже просимо перечитати попередній розділ присвячений комунікації і формуванню довіри між громадою і народним депутатом. Тому що, навіть якщо Вам вдасться досягнути результату для громади, його не врахують і не приймуть як результат, коли не буде досягнуто схвалення вашої роботи громадою.

Для того, щоб цінувався результат досягнутий громадою у взаємодії з командою народного депутата, повинен бути досягнутий попередній рівень лідерства – «Схвалення». Схвалення саме даною громадою. Не частиною

громади. Не сусідньою громадою. Не під час минулої депутатської каденції. А на даний час цією громадою.

Якщо немає сформованої довіри, то не витрачаємо сили на досягнення результату. Бо витратимо їх даремно, а потім будемо дивуватися, що «ми стільки зробили для них, а вони не цінують». Цінують те, що зроблено «своїми». Свої – це ті, кому довіряють. Довіряють тим, кого знають. Знають тих, з ким налагоджена постійна ефективна комунікація, про що ми і писали у попередньому розділі.



Спочатку налагодження комунікації, формування довіри і забезпечення схвалення, а лише потім – виявлення, аналіз та вирішення проблем громад.

Результат має бути негайний

На всіх фокус-групах з громадськістю звучала одна теза – депутат повинен зробити життя людей кращим. Але довго чекати на зміни люди не готові. Треба, щоб сьогодні обрали, а через 100 днів уже життя кожного мешканця стало кращим.

Банальні речі, але повторимо знову: мешканці хочуть швидкого результату. Є маса науково обґрунтованих пояснень, чому люди бажають швидкого результату. Хай маленького, але швидкого. Проте нас, у рамках даного проєкту, цікавить не пояснення, а висновок: якщо мешканці через короткий час (3-6 місяців) не відчули результат діяльності депутата, вони відмовляються визнавати його лідером і не будуть налагоджувати з ним взаємодію.



Комунікацію у міжвиборчий період потрібно використати для того, щоб показати результати взаємодії команди народного депутата і громади.

Стереотипи і очікування

Депутат і громади під час виборчої кампанії, здебільшого, закладають хибне розуміння ролі народного депутата. Якщо під час виборчої кампанії депутат займався «гречкосійством» або роздавав нездійсненні обіцянки, то після виборів громадяни очікують продовження роздавання «гречки» (під «гречкою» маємо на увазі будь-які блага) та реалізацію того, що кандидат наобіцяв. Коли ці очікування не справджуються, громада формує думку, що даний депутат не ефективний лідер, оскільки з ним громада не досягає результату.

То що ж робити: вкручувати лампочки, роздавати продпайки, ставити лавочки в парках, організовувати концерти і розповідати «як космічні кораблі

бороздять простори Большого Театру», чи прийти до виборців і відверто сказати, що це не робота народного депутата, і спокійно займатися законотворчістю? У першому варіанті ми далі накручуємо спіраль «гречкосійства» і робимо наступну виборчу кампанію ще більш дорогою і ще більш популістською. А в другому – миттєво руйнуємо довіру між громадою і командою народного депутата. Щоб жорстко не ламати систему, але й не продовжувати її існування, можна давати виборцям інші блага, окрім матеріальних, про що ми писали у попередньому розділі.



Найбільш перспективна позиція – поступова, крок за кроком, зміна системи взаємодії команди народного депутата з громадою, яку коротко і просто можна описати так: все менше «гречки», все більше урахування інтересів громад і залучення громадян до законотворчої ініціативи, при постійній та інтенсивній комунікації з громадою.

Субвенція на соціально-економічний розвиток і Державний фонд регіонального розвитку

Субвенція на соціально-економічний розвиток та кошти Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР), на розподіл яких впливає депутат-мажоритарник, є одними з найбільш контраверсійних тем роботи депутата. Як сказали на одній з фокус-груп, «соцеконом і ДФРР – це узаконений підкуп: Кабінет Міністрів дає хабар депутату, щоб той «правильно» голосував у Верховній Раді, а депутат дає хабар мешканцям на окрузі, щоб вони «правильно» голосували на виборах до парламенту».

Сказати депутатам, щоб не використовували кошти субвенцій і Державного фонду регіонального розвитку в цілях формування власного позитивного образу на окрузі, бо це порушує принципи політичної доброчесності? Поки будуть такі можливості в рамках правового поля, до того часу депутати будуть їх використовувати. А громади, відповідно, будуть конкурувати, намагаючись стати більш «своїми» для депутата, щоб саме на вирішення проблем їхньої територіальної громади були спрямовані ці кошти.

Деякий позитив ми вбачаємо у тому, що субвенції і ДФРР можуть стати перехідним етапом, коли депутат уже не надає кошти як «спонсорство» чи «фінансову підтримку» окремих заходів. Так громади можуть звикнути, що депутат – це не «мішок з грішми», а лише впливовий політичний діяч. І якщо забрати потім можливість впливу депутата на розподіл субвенцій соціально-економічного розвитку і Державного Фонду Регіонального Розвитку, то громади і команди народних депутатів будуть знаходити інші сфери і

можливості для налагодження ефективної взаємодії і вирішення проблем громад.



Найбільш далекоглядні депутати Верховної Ради та їхні команди, використовують наявні можливості для налагодження ефективної взаємодії та зміцнення довіри між громадою і командою народного депутата, а паралельно реалізують інші перспективні проєкти, що не залежатимуть від прямого впливу депутатів на виділення державних коштів.

Виявлення проблеми

Що може бути простішим, ніж виявлення проблем громади в Україні? Виходиш на вулицю, і куди не кинеш оком, кругом проблеми. Але частина із цих проблем не належить до сфери діяльності депутата Верховної Ради, деякі не можна вирішити в існуючих соціально-економічних умовах, ще для якихось потрібно впровадження структурних змін тощо. А серед тих проблем, на вирішення яких депутат може вплинути, за які проблеми братися, а які відкласти на потім, чи взагалі проігнорувати?

Може щось і з виявленого нами взагалі не проблема або не вважається проблемою? Мається на увазі, що навіть, якщо громада бачить певну ситуацію, як проблемну, то депутат і його команда можуть не вважати її такою. І громада повинна докласти зусилля, щоб показати команді народного депутата, що ситуація повинна бути ідентифікована як проблема.

У будь-якому випадку, потрібно зібрати якомога більше інформації від громади, щоб потім проаналізувати увесь матеріал. Найефективніші способи збору інформації про проблеми громад – це співпраця з органами місцевого самоврядування, робота з громадськими організаціями та громадськими активістами, відслідковування електронних петицій до місцевих органів влади. Громадські приймальні і електронні звернення до народного депутата через соціальні мережі – це хороший шлях комунікації, але малопродатний спосіб виявлення проблем громад: до громадських приймальень регулярно звертаються «професійні прохачі», а через соціальні мережі проявляють активність фейкові сторінки.

З ініціативою виявлення проблеми може виступити і команда народного депутата. Команда бачить проблему, а громада не вважає ситуацію проблемною. Тоді вже команда народного депутата повинна докласти зусилля, щоб пояснити мешканцям, що це проблема. Але кожного разу, як виникатиме така потреба у переконанні один одного, буде з'являтися питання критерію, за допомогою якого можна визначити – проблема це, чи не проблема.



Ініціаторами виявлення проблем громад можуть бути як самі громади, так і команди народних депутатів, але не обов'язково партнерами ця ситуація буде розглядатися як проблема. Потрібно дійти згоди, що ситуація є проблемною, перед тим, як почати її аналізувати як проблему.

Проблема чи не проблема, ось в чому питання

Єдиного критерія визначення проблеми знайти важко. Проте, в результаті проведених круглих столів, воркшопів та фокус-груп, ми вийшли на два ключові моменти в ідентифікації проблем. Перший – це стратегічний план розвитку громади. Якщо є справжній стратегічний план, а не документ написаний «для годиться», то процес ідентифікації проблем значно спрощується. Все, що стає на заваді реалізації стратегічного плану розвитку громади, це проблема. А що не заважає втіленню стратегічного плану – не проблема.

Якщо стратегічний план розвитку громади відсутній або написаний «для годиться» – це вже теж проблема. Цю проблему потрібно вирішити шляхом розробки реального стратегічного плану розвитку громади. І тут депутат точно може долучитися і мати зразково-показову взаємодію з громадою.

Але, знову назріли питання, як визначити якість стратегічного плану, і що робити, поки він не буде належної якості (за умови, що він на даний час відсутній або формальний). Пораду озвучили помічники народних депутатів на фокус-групі: дістати із архівів виборчої кампанії папку «Паспорти громад». В команді кожного кандидата в депутати, який якісно веде свою передвиборчу кампанію (а раз кандидат переміг і став народним депутатом, то кампанію він вів правильно), є паспорти громад, що входять до виборчого округу. Звірте інформацію, що міститься в стратегічному плані розвитку громади із паспортом цієї громади, який підготував Ваш виборчий штаб. Ми вже з'ясували, що раз Ви перемогли на виборах, це дає підстави вважати, що підготовку Ви провели якісно, і паспорти громад, підготовлені у Вас в штабі, виконані якісно. Тому, якщо інформація в паспорті громади і стратегічному плані розвитку буде збігатися в ключових питаннях, то план розроблений на належному рівні. Якщо ж будуть великі розбіжності, то, наразі, можемо користуватись паспортом території як універсальним критерієм для ідентифікації проблеми. А відсутність реального плану розвитку громади фіксуємо як першу проблему цієї громади. І організуємо взаємодію з громадою для вирішення даної проблеми.



Використовуємо стратегічний план розвитку громади для ідентифікації проблем громади, а паспорт громади – як критерій для перевірки стратегічного плану.

Громади просять блокчейн

Всі проблеми одночасно вирішити не можливо. І навіть поступово всі проблеми не вирішуються, бо з'являються нові. Як же розставити пріоритизацію проблем? Які критерії можуть нам вказати на високий, середній чи низький рівень пріоритетності проблеми?

Як виявилось, не настільки важливими є самі критерії, як незмінність цих критеріїв і механізмів їх застосування. Повинні бути запроваджені незмінні правила гри, які підтримують довіру по лінії «народний депутат України – керівництво громад – громади». Стратегічні питання розвитку мають фіксуватися, як блокчейном. Стратегія не може змінюватися під тимчасову кон'юнктуру. При виконанні цих умов (стратегічний план розвитку громади, довіра і фіксування блокчейном стратегічних питань) обраний інструментарій аналізу проблем громади має не настільки велике значення, як те, щоб цей інструментарій був незмінний і однаково застосовувався у кожному окремому випадку (знову блокчейн). Інакше руйнується довіра між громадою і командою народного депутата, а без довіри, як пам'ятаємо, результату у взаємодії ми не досягнемо.



Фіксуйте і не піддавайте кон'юнктурним змінам два моменти: стратегічні питання розвитку і застосування інструментарію аналізу проблем.

«І якщо ціль одна...»

Різниця у баченні проблем громадою, командою народного депутата і депутатом Верховної Ради, часто, наперед визначається різними цілями, що вони перед собою ставлять. На етапі налагодження комунікації, потрібно докласти багато зусиль, щоб визначити спільну ціль, яка буде прийнята стейкхолдерами. Обговорення на фокус-групах показали, що такою ціллю (в різних формулюваннях) може бути розвиток громади. Конкретизація напрямків розвитку прописується у стратегічному плані. На основі спільних цілей може відбуватися співпраця і формуватися стала взаємодія.

Від розвитку громад виграють всі – і мешканці, і команда народного депутата і народний депутат.

Спільні цілі мають бути спільно напрацьовані в процесі комунікації. Тоді цілі будуть «прийняті» громадою і командою народного депутата. Якщо

цілі будуть зразу озвучені, як готові, то спостерігатимемо процес неприйняття, відторгнення цілей стейкхолдерами, як цілей чужих і нав'язаних.



Розвиток громади потрібно закріпити як спільну ціль вироблену у процесі комунікації. Конкретизувати цілі потрібно через стратегічний план розвитку громади.

Пріоритетність

Проведення ідентифікації може показати декілька нагальних проблем, що потребують вирішення, і можуть бути вирішені за допомоги народного депутата. Як розставити пріоритетність цих проблем, щоб, знову ж таки, не втратити довіру громад, якщо вони вважатимуть, що депутат «не тим займається». А чим би не займався депутат, можна знайти можливість спекуляцій, що він робить не те і не так.

Якщо наслідком законотворчої діяльності стало будівництво автострад, необхідних для економіки, то зовсім не важко перевести кілометри дороги в ліжкомісця в лікарнях, і показати, скільки хворі мешканці громади недоотримали медичного піклування через будівництво нової дороги. А якщо депутат подав законопроект про реформу медичної галузі, яка дасть побудову нових лікарень, то приміщення так само легко перевести в мінімальні пенсії, і показати, що краще дали б ці гроші бідним людям, а так будують лікарні для багатих, бо пенсіонери вимруть ще до того, як ті лікарні побудують. Якщо міряти кілометри ліжкомісцями, а ліжкомісця пенсіями, то можна робити великі пересмикування.

Спробуємо знайти найбільш оптимальну систему оцінки пріоритетності проблем. Перш за все, дивимосся, як виявлені проблеми корелюються із стратегічним планом розвитку громади. Якщо вирішення цієї проблеми передбачено стратегічним планом, то допомагаємо реалізувати план. У випадку наявності декількох проблем, пропускаємо їх через сито критеріїв: вплив на життя і здоров'я людей, вплив на соціально-економічне становище, терміновість вирішення, вплив на стейкхолдерів, кількість охоплених людей, територіальність, складність вирішення проблеми, фінансове навантаження, залучення державних та комунальних інституцій. Критерії кожна команда може підібрати для себе. Але як порівняти, що важливіше: кількість охоплених людей чи фінансове навантаження? Виглядає, як не дуже розумне питання, на зразок порівняння, що краще бутерброд з карбоном, чи підводний човен на орбіті місяця.



Щоб дати відповіді на такі питання, доведеться дещо схематизувати аналіз і звести всі критерії до однієї спільної одиниці вимірювання. Міряти

будемо не в метрах, не в гривнях, а в балах. У даному випадку це найбільш універсальна одиниця. Далі розглянемо, як переводити у бали те, що має кількісний вимір, і те, що має лише якісний вимір.

Магія цифр

Перед командою народного депутата гостро постає проблема відбору ефективних інструментів аналізу проблеми. Найбільш легкими, зручними й ефективними є ті методи аналізу, де можна проблему «виміряти і порахувати». Добре, якщо в команді народного депутата є фахівець зі статистичного аналізу. Якщо такого спеціаліста в команді немає, то навіть кожен помічник депутата зможе прийти до більш об'єктивних висновків тоді, коли розпише проблему в цифрах, а не дасть відповідь інтуїтивно, оцінивши все «на око».

Готуючись до аналізу проблем громад, варто виписати всі показники, що піддаються вимірюванню. А потім зробити шкалу, і приписати кожному проміжку шкали певну кількість балів. Наприклад, якщо проблема стосується від 0 до 100 осіб – 5 балів, від 101 до 1 000 осіб – 10 балів, від 1 000 до 10 000 осіб – 15 балів. Від 10 000 осіб і більше – 20 балів. Аналогічно можна зробити з площею, коштами, часом тощо.

Отримані бали додаються. Загальна сума балів показує пріоритетність. Умовно кажучи одна проблема може бути оцінена в 60 балів, а інша у 80 балів. Все стало зрозуміло і дуже наочно.



Все, що може бути виміряно, виміряйте. Все, що виміряли, оцініть у балах, на скільки це важливо. Щоб можна було порівнювати.

Як кількісно виміряти якість

Далеко не всі показники можна порахувати і подати в кількісному вимірі. Не має, наприклад, того кілограма, яким зважити покращення якості життя завдяки обов'язковому насадженню лісосмуг у посушливих районах. Коли потрібно оцінити і порівняти те, що не має чітких кількісно вимірюваних одиниць застосовують квазікількісні показники. У найбільш загальному вигляді квазікількісна оцінка здійснюється наступним чином. Якісні характеристики об'єкта ранжуються за їх відповідністю до окреслених потреб. Характеристика, що найбільш важлива (або така, що найбільше відповідає потребі), отримує найбільше значення, а найменш важлива (чи найменш відповідна) – найменше. Наприклад, найбільш повна відповідність виявленої проблеми цілям стратегії розвитку громади оцінюється у 100 балів, а найменша – 1 бал. Тепер бачимо, що $100 > 1$.

Нижче запропонуємо кілька простих, але достатньо дієвих, методик застосування квазікількісних показників для попередньої оцінки проблеми чи варіантів її вирішення, що взяті з проєктного менеджменту.

Найпростіше на початковому етапі відбору застосувати перевірочний список вимог. Він дозволяє задокументувати результати дискусій і наочно показати причини, чому ми будемо займатися одними проблемами і не будемо торкатися інших.

Якщо присвоїмо кожній із перевірочних вимог коефіцієнт важливості, то пріоритетність стане ще наочнішою. Бо відповідність двом потребам, де кожна має коефіцієнт 2 – це 4 бали. А відповідність одній вимозі з коефіцієнтом 5 дасть, відповідно, 5 балів. $4 < 5$.

Для ще більшої наочності і зручності можна не лише присвоювати коефіцієнт важливості потребам, але й оцінювати відповідність у балах від 1 до 10. В результаті множення кількості балів на коефіцієнт важливості отримаємо цифри, що внесуть ясність у нашу систему прийняття рішень щодо пріоритетності проблем, якими буде займатися команда депутата у взаємодії з громадою округу.



Варіантів застосування квазікількісних показників є достатня кількість, і завжди можна якусь із них застосувати до роботи на окрузі. Головна перевага присвоєння кількісних значень якісним характеристикам у тому, що воно допомагає побачити і кількісно виміряти те, що часто стає предметом гострих суперечок через відсутність інструментів і одиниць вимірювання.

Фахівці на дорозі не валаються

Для комплексного аналізу виявленої проблеми, часом, необхідно залучити зовнішніх фахових експертів. І команди народних депутатів, і представники громад під час обговорень на фокус-групах і воркшопі однозначно підтримали ідею залучення зовнішніх фахівців. Але, і перші, й другі виявили бажання, щоб експерти працювали на громадських засадах, мотивуючи тим, що це потрібно громаді. Давайте дивитися правді в очі, так, щоб висококваліфікований зовнішній експерт приїхав і працював на голому ентузіазмі та альтруїзмі, буває вкрай рідко. Експертні послуги потрібно оплачувати. На цьому етапі представники громад заявили, що гроші на оплату повинен знайти депутат. А команди депутатів були так само одностайні, що платити має громада (оптимально, через органи місцевого самоврядування), бо вирішення проблеми лежить в інтересах громади. Висновок: всі розуміють

необхідність якісної експертизи, але ніхто за неї не хоче платити. А експертиза без оплати праці експертів не з'явиться.



Працюючи над виявленням і аналізом проблем громад, не забудьте узгодити залучення зовнішніх фахівців і питання оплати, якщо є ймовірність їх залучення.

Принцип субсидіарності

Ми вже декілька разів наголошували, що низький рівень обізнаності громадян із правами, обов'язками та функціями народного депутата, формує хибні очікування і провокує марні спроби громади налагодити співпрацю із депутатом у тих напрямках, що не лежать у сфері діяльності депутата Верховної Ради. Але відмахнутися від проблем громадян, що не можуть, і не повинні вирішуватися народним депутатом, також не можна, бо втрачається довіра і порушується комунікація. Що ж робити?

На допомогу приходить принцип субсидіарності. Коли на одному з етапів дослідження ми запитали, де знайти в кожному команді народного депутата по людині, що розуміється на принципі субсидіарності, то один із запрошених представників громади сказав: «А навіщо, взагалі, брати в команду народних депутатів помічників, які не розуміються на принципі субсидіарності?» Після цієї розмови ми опитали помічників, і, на жаль, дуже мало з них знали про існування такого принципу. Тому, нагадаємо: принцип субсидіарності полягає у тому, що всі проблеми повинні вирішуватися на найнижчому із можливих рівнів. Найнижчим можливим вважається той рівень, на якому є достатньо повноважень, щоб прийняти рішення; достатньо ресурсів, щоб реалізувати прийняте рішення; і достатній контроль, щоб рішення було прийняте і реалізоване в інтересах громади.



Команда народного депутата, опираючись на співпрацю із органами місцевого самоврядування, головами громад, громадськими організаціями, та громадськими активістами може забезпечити взаємодію різних рівнів влади та інституцій громадянського суспільства, щоб проблеми вирішувалися на найнижчому із можливих рівнів. Робота депутата Верховної Ради і його команди, в таких випадках, зводиться до фахової медіації і просвітництва. Але, це забезпечить високий рівень довіри до депутата і дасть можливість досягнути високої результативності його взаємодії з громадами.

Прикінцева пам'ятка

1. Для виявлення проблем громад має бути реальний працюючий стратегічний план розвитку громади. Все, що заважає втіленню

стратегічного плану – проблема. Все інше вирішується в робочому порядку.

2. Якщо стратегічного плану розвитку громади немає, це вже перша проблема.
3. Щоб з'ясувати, чи стратегічний план реальний, чи формальний, співставляємо його з паспортом громади нашого виборчого штабу.
4. Лінія «народний депутат – голова громади – громада» тримається на довірі. Якщо одна з ланок випадає з довіри, втрачається вся структура співпраці.
5. Стратегічні питання розвитку та інструментарій аналізу проблем (який би він не був прийнятий і затверджений) мають фіксуватися, як блокчейном. Стратегія не змінюється під тимчасову кон'юнктуру.
6. Все потрібно рахувати. Статистичний аналіз допоможе у виявленні та аналізі проблем.
7. При можливості, не економимо на фахівцях. Якісний аналіз вбереже нас від нераціонального використання ресурсів – людських, фінансових, організаційних, часових тощо.
8. Застосовуємо у взаємодії з громадою принцип субсидіарності.

Формування широкої команди на засадах наставництва


Наставництво – це не легко

Піднімаючись по рівнях лідерства (за Дж. Максвеллом), з кожним наступним етапом стає все важче і важче. По-перше, тому що, об'єктивно, ставляться все складніші завдання. По-друге, тому що потрібно підтримувати досягнення нижчих рівнів. Адже, кожен наступний не може бути досягнутий, якщо є прогалини в результатах попередніх рівнів. Для того, щоб мати результат на рівні «Наставництво» потрібно було отримати статус, сформувати «Схвалення» через ефективну комунікацію, приносити громаді «Результат» (про що йшлося у попередніх розділах).

Опрацьовуючи тему наставництва із громадськістю і депутатськими командами, було виявлено, що на території Вінницької області повністю побудованої і ефективно функціонуючої системи наставництва (у тому розумінні, що пропонує Дж. Максвелл) не впроваджено на жодному з округів у роботі жодного із депутатів, як мажоритарників, так і обраних за партійними списками. І причина не лише в роботі команд народних депутатів. Значною мірою це визначається особливостями функціонування українського суспільства і вітчизняного законодавства (у т.ч. виборчого).

В роботі брали участь як громади, де депутати впроваджують елементи наставництва у своїй роботі, так і громади, де жодних кроків у даному напрямку не робиться. Команди народних депутатів також були представлені різні: ті, що працюють (десь свідомо, десь мимовільно) над побудовою широкої команди, і ті, які цьому не приділяють жодної уваги. Порівняння взаємодії цих команд із громадами показало, що заглиблення в округ і спроба залучати велику кількість людей змушує команди народних депутатів розбудовувати свою команду вниз. Вони часто приходили до цього інтуїтивно, але приходили, адже, в іншому випадку, помічники депутата просто не можуть виконати увесь обсяг робіт, який на них покладається.

У команд, де запроваджені елементи наставництва, спостерігається вищий рівень довіри громадян до депутата і обговорення на фокус-групах показали, що отримані результати більше цінуються громадою.

 Після досягнення рівня «Продуктивність», потрібно формувати широку команду депутата і планово та цілеспрямовано розбудовувати систему наставництва, а не пускати її на хаотичний саморозвиток. І не засмучуватись з приводу відсутності стрункої ідеальної системи наставництва: в сучасних умовах її такою зробити майже неможливо.

Починати з довиборчого періоду

Формувати команду депутата завжди складно. Помічники – це обличчя народного депутата. Вони спілкуються безпосередньо з виборцями на місцях, часто комунікують із місцевими елітами, розбудовують команду вглиб і запроваджують систему наставництва. Тому, підбір помічників – це дуже відповідальна справа.

Аналіз команд народних депутатів і ефективності у запровадженні елементів наставництва показав, що, переважно, команда формується із перевірених «бійців», з якими пройшли виборчу кампанію, а часто працювали і до неї.

Якщо у депутатів є громадські організації, що вони очолюють (або займають в організації керівні посади), то джерелом формування команди, як правило, стає громадська організація. Здебільшого, це люди, які допомагали депутату ще до виборів, потім працювали у виборчому штабі, а, зрештою, стали помічниками народних депутатів.

Депутат Верховної Ради, як правило, має досвід роботи у радах нижчого рівня. Тоді частина помічників переходить із статусу «помічник депутата місцевої ради» у статус «помічник депутата Верховної Ради».

Найважче зорієнтуватися у діяльності депутата помічникам, які до цього працювали у бізнесі. У них значно нижчий рівень взаєморозуміння із громадою. Не дарма народні депутати, що брали участь у фокус-групах, переходили мало не на крик, доводячи, що «депутатство – це не бізнес», і робота команди народного депутата не може будуватися повністю по лекалах бізнес-структури.

Оскільки розбудовувати систему наставництва на окрузі можна через співпрацю з органами місцевого самоврядування або через громадські об'єднання, то найбільш «цінними» і результативними стають помічники із знайомством з роботою органів місцевого самоврядування і досвідом у діяльності громадських організацій.



Команду помічників-консультантів народного депутата формуємо із колишніх співробітників органів місцевого самоврядування – як з апарату, так і з депутатського корпусу, що мають досвід роботи в громадських об'єднаннях.

Кадри вирішують все

Як сказали під час одного з обговорень, «чим займаєшся, те й маєш». Кожен помічник продовжує бути більш ефективним у тій сфері, де мав досвід роботи до того, як став помічником народного депутата. Якщо помічник за

освітою педагог і працював у школі, то в діяльності команди народного депутата будуть більше задіяні навчальні заклади. Якщо медик, то на окрузі підуть медичні проекти (він там і проблеми громад виявить, і рішення знайде, і проекти втілить, бо знає систему з середини і знайомий з особливостями її функціонування). Якщо батько хлопця, який грає у футбол, став помічником народного депутата, то буде на окрузі розвиток спорту. Якщо помічник – колишній співробітник органів місцевого самоврядування, то буде розвивати місцеве самоврядування і налагоджувати зв'язки з місцевими радами і головами громад.

Це стосується не лише помічників депутата, але й, так би мовити, «помічників помічників депутата». Якщо на етапі виявлення та аналізу проблем було з'ясовано, що потрібно більш активно попрацювати у певній сфері, то потрібно посилити команду депутата саме людьми із цієї галузі. І це може бути, якраз, перспектива розширення команди.



Підбирайте у команду людей по тих напрямках, яким більше плануєте приділити уваги.

Арифметика

Жоден депутат і його, дозволені за законом, 31 помічник не охоплять роботу із ± 150 тисячами виборців. Відповідно, постає потреба у побудові широкої пірамідальної структури команди депутата. Щоб депутат працював із певною кількістю своїх помічників, ті зі своєю командою, і так далі вглиб округу.

Піраміда наставництва тримається на двох китах. Верх піраміди стає сильнішим, коли його сильно і надійно підтримують знизу. А низи міцні та монолітні, коли отримують належну підтримку, допомогу і захист зверху та перспективи просування догори командній ієрархії.

У реальному житті людина може активно підтримувати стосунки із, приблизно, двома десятками людей, щоб приділити їм достатньо часу і уваги. (Ця цифра дуже умовна. Різні психологи подають різні цифри.) Половину цих контактів заберуть родина, друзі, ділові стосунки. Припустимо, що депутат постійно підтримує зв'язок із десятком своїх помічників, половина з яких допомагають йому у ВР, а п'ять працюють в окрузі. На кожного помічника в окрузі припадає по 30 тисяч виборців. Якщо ж помічник побудує під собою команду наставництва, у якій буде 10 активних мешканців громади, то на кожного такого члена групи припаде вже по 3 тисячі виборців. Якщо кожен із активістів побудує ще один рівень команди, то на кожного з нижчого рівня припаде по 333 виборця.

Вважається, що приблизно 5% населення – це активна частина громади. 5% від 150 тисяч дорівнює 7500 мешканців. Ніколи депутат не зможе підтримувати зв'язок із семи з половиною тисяч людей одночасно. А на 333 виборці припадає близько 17 громадян. Тобто, команда, теоретично, зможе підтримувати постійний контакт із всіма активними мешканцями громади.

Станом на сьогодні, найбільш ефективно працюючі команди, що брали участь у нашому дослідженні, мають максимум дворівневу структуру, яку можна прослідкувати: у народного депутата є помічники, а в помічників є свої команди на місцях. Далі вона перетворюється на зовсім хаотичну сітку.

Ми розуміємо, що в житті модель буде іншою. Але базовий принцип зменшення контактів на одну особу, і можливість залучити до роботи всю активну частину мешканців громади, зберігається.



Потрібно побудувати команду наставництва на три рівні вглиб від народного депутата.

Кого залучати до широкої команди

Проведення фокус-груп та інтерв'ю із депутатами і помічниками народних депутатів показали, що, здебільшого, широка команда народного депутата формується спонтанно і хаотично. Її структура стає наслідком діяльності команди, а не розбудовується для реалізації запланованої роботи народного депутата.

Як і звідки береться перший рівень команди – помічники, що постійно працюють із депутатом, ми з'ясували. Настала пора формувати другий рівень.

Щоб уникнути хаосу і перекосів у команді, пропонуємо зробити два кроки. Перший – це мати стратегічний план діяльності народного депутата. А другий – це проаналізувати еліти місцевих громад і вибрати з них осіб, що представляють групи впливу, з якими варто підтримувати постійний контакт і співпрацювати.

На фокус-групах і під час онлайн-інтерв'ю було виділено три таких групи. Перша – це місцева управлінська еліта, що входить до місцевих рад та формує апарат адміністрацій. Друга – бізнес-еліта регіону. Це не лише представники великого бізнесу. Малий і середній бізнес в регіонах дуже часто відіграє значну роль у формуванні громадської думки та має вплив на співпрацю громади із командою народного депутата. Третя – це громадські лідери, часто вони ж є головами громадських об'єднань.

Окремо дуже чітко прозвучала тема контр-еліти. Якщо групи впливу, що знаходяться при владі, перебувають у конфлікті з громадою, і таким чином, втрачають власну легітимність в очах мешканців, то включати в активну

співпрацю доречно не представників груп, що мають більшість в органах місцевого самоврядування і домінують в адміністрації, а опозиційно налаштованих до них активістів. Здебільшого, вони ж є активними діячами місцевих громадських організацій, оскільки громадські об'єднання, як інструмент громадянського суспільства, є одним із найефективніших у боротьбі з нелегітимним елітами.



Залучаємо до роботи представників трьох груп впливу: локальна управлінська еліта, місцевий бізнес і громадські об'єднання. Розв'язуючи дилему, чи більше уваги приділити органам місцевого самоврядування і адміністрації, чи громадським організаціям, потрібно керуватись легітимністю місцевої еліти. Чим менша легітимність, тим більше співпраці із громадськими організаціями та контр-елітою, яка має зв'язок з громадою.

80/20

У помічників народних депутатів, які активно працюють на окрузі, може бути дуже розгалужена сітка соціальних контактів. Це сотні людей в телефонній книжці. На кому з них сконцентрувати свої зусилля, кому приділити більше уваги, адже вище ми говорили, що одна людина може підтримувати ефективні контакти з двадцятьма (а краще з десятьма) людьми.

Давно відомий «принцип Парето», що для багатьох явищ 80 відсотків наслідків спричинені 20 відсотками причин. Ця ідея знайшла застосування у багатьох галузях. Працює вона і в депутатській команді: 20 відсотків членів команди забезпечує 80 відсотків її результативності. Відповідно, на цих 20 відсотків осіб потрібно витратити 80 відсотків часового, організаційного та емоційного ресурсу. Отже, зі всього списку контактів на окрузі потрібно сконцентрувати свою роботу на залученні у команду 20 відсотків, що будуть ключовими особами у команді. Для того, щоб виявити хто саме ці люди (зробити поіменний список), пропонуємо Вам виконати вправу, розроблену нашими тренерами. Можна виконувати індивідуально кожному помічнику, а потім об'єднати отримані результати. Або виконати вправу командно.



Вправа.

Перший крок. Виділіть всі групи впливу, про які йшлося в підрозділі «Кого залучити до широкої команди».

Другий крок. Випишіть на аркуші паперу імена людей із цих груп впливу, з якими Ви контактуєте. (У формі списку.)

Третій крок. Йдучи по списку згори до низу, зупиняйтесь на кожному імені і дайте собі відповідь на запитання: «Якщо ця конкретна людина перестане надавати мені підтримку або виступить проти мене, що може відбутися?».

Якщо ви вирішите, що ваша робота, як помічника народного депутата, вийде з колії, то відзначте ім'я цієї людини в списку. Якщо ж дії людини, якими б образливими для вас вони не були, не в змозі перешкодити вам виконувати найбільш важливу роботу помічника народного депутата — не робіть в списку жодних відміток.

Четвертий крок. Перевірте співвідношення імен з поміткою до імен без поміток. Має бути, близько, 20/80. Якщо вийшло інше співвідношення, то, швидше за все Ви не зовсім об'єктивно відповіли на поставлене питання. Проробіть третій етап ще раз. Маєте отримати співвідношення 20/80.

П'ятий крок. Випишіть окремо імена, що увійшли в цих 20 відсотків. Ось це і є ключові особи, від яких залежить успіх роботи команди народного депутата на окрузі. Їм варто приділяти 80 відсотків свого ресурсу – часового, організаційного, емоційного.

Виконання цієї вправи буде продуктивне на кожному рівні депутатської команди.

Делегування і перевірка команди

Робота команди передбачає, що відбувається розвиток її членів та формування у них нових компетенцій. Під час обговорення із командами депутатів було поставлено питання, що і кому можна доручати, кого і до чого долучати, таким чином, щоб і себе розвантажити, і громаду залучити, і справу не зіпсувати.

У відповідь на цей запит нашою тренерською командою було розроблено вправу, яка дозволить приймати ефективні рішення, що саме можна делегувати, а що не варто.



Вправа.

Перший крок: напишіть на окремих листочках всі справи, що потрібно зробити протягом найближчих двох тижнів, як помічнику депутата Верховної Ради. Не узагальнюйте. Якщо потрібно розповсюдити, наприклад, звіт депутата електронних ЗМІ, то не пишiть «розповсюдити звіт», а деталізуйте, потрібно «розіслати прес-реліз зі світом депутата в електронні ЗМІ», «написати текст короткого повідомлення для супроводження посилання на звіт в соціальних мережах», «поширити звіт у локальних групах в мережі Фейсбук», «надіслати членам команди посилання на звіт у приватні повідомлення із проханням поширити» тощо. Для виконання вправи потрібно, щоб у вас було записано мінімум пару десятків таких справ, включаючи телефонні дзвінки, написання текстів, особисті зустрічі.

Другий крок. Розсортуйте картки на чотири групи (відповідно до таблиць). У першій – справи важливі і термінові. У другій – важливі, але не термінові. У третій – неважливі, але термінові. У четвертій – нетермінові і неважливі.

	Термінові	Нетермінові
Важливі		
Неважливі		

Третій крок: Заповнимо пусті клітинки у таблиці, і вона отримає наступний вигляд:

	Термінові	Нетермінові
Важливі	Виконати негайно	Виконати пізніше або делегувати виконання
Неважливі	Делегувати виконання	Не виконувати ніколи

Перегляньте ті справи, що опинилися у першій групі – важливі і термінові. Це ті справи, що ми повинні обов’язково виконати.

Виконання тих справ, що опинилися у другій і третій групі, можна делегувати іншим людям. Ви пам’ятаєте, що четвертий рівень лідерства передбачає наставництво. Для максимальної успішності організації ми повинні формувати і розвивати наступний рівень лідерів, для яких ми, у свою чергу, є лідерами. А вони ведуть інших людей. Таким лідерам теж потрібно вчитися. На яких справах будемо їх вчити? На важливих і термінових? Ні, не будемо, бо зрив такої справи може поставити під загрозу зриву досягнення загальної мети. А на справах, що потрапили до другої і третьої груп, ми можемо вчити інших лідерів. Бо у разі поганого виконання термінової, але не важливої справи, загальна мета зазнає мінімальних втрат. А, якщо погано буде виконана важлива, але не термінова справа, то ми матимемо час виправити ситуацію. Адже, справа не термінова.

І, нарешті, справи, що потрапили до четвертої групи неважливих і нетермінових, здебільшого, можуть бути прямо зі столу викинуті до корзини зі сміттям. Це справи, так звані, «пожирачі часу». Вони не приносять результатів і не допомагають у досягненні загальної мети, а лише забирають

наш час і відволікають від досягнення поставлених цілей. Хоча, тренувати кадри на цих справах також можливо.

Поламаний соціальний ліфт

Переважає більшість людей, як показали обговорення на фокус-групах і онлайн-інтерв'юванні, в принципі, не розуміють навіщо потрібно співпрацювати із командою народного депутата. Частина представників громади намагається триматися осторонь будь-якої влади, оскільки їй інтуїтивно не довіряє. Певна кількість громадян вважає, що депутат щось повинен зробити для громади за те, що його обрали, а як він це зробить, їх не цікавить. І нарешті, є дуже невелика кількість мешканців, що готові співпрацювати із командою народного депутата, досягаючи власних цілей, допомагаючи команді досягати поставлених цілей, і реалізуючи спільні інтереси, щоб кожен залишився у виграші. З цих людей, зрештою, і формується команда.

Найкраще могла б функціонувати система побудови широкої структури команди народного депутата і застосування наставництва, якби діяв соціальний ліфт всередині команди. Але в сучасних українських реаліях, соціальний ліфт, на думку представників громад, і на думку представників депутатських команд, має вкрай обмежені можливості застосування. Як приклад ліфта, з іронією було наведено факти, що багато діючих депутатів ВР були колись помічниками народних депутатів. Але піднялися вони зовсім не соціальним ліфтом у межах команди народного депутата, а користуючись рядом інших механізмів у суспільстві.

У рамках діяльності одного депутата немає можливості запровадити механізм підвищення статусу. В межах команди підніматись нікуди. Можна було б зайняти місце помічника-консультанта народного депутата, але ці місця рідко звільняються. З команди хорошого помічника, за словами проінтерв'юваних депутатів, відпускати не хочеться. Залишається два варіанти. Перший – це члени команди отримують нові знання, відповідний досвід та необхідні зв'язки і змінюють місце роботи, сферу діяльності тощо, але це вже не зовсім механізми соціальних ліфтів у команді народного депутата. Або другий варіант – депутат неофіційно лобіює інтереси людей, що входять до його команди на місцях, і рекомендує їх на відповідні посади або допомагає з отриманням певних преференцій у бізнесі тощо. По-перше, це дуже специфічне бачення соціального ліфта. По-друге, така практика руйнує взаємодію громади з народним депутатом, тому що втрачається довіра.

На фокус-групі з громадськістю готовність до участі в роботі команди, отримуючи взамін виключно нові знання та досвід, висловилися лише дуже

юні учасники. Як правило, це молоді лідери, учасники шкільного та студентського самоврядування, яким дуже потрібно десь набувати досвіду функціонування представницької демократії.

Для того, щоб запрацював реальний соціальний ліфт у команді народного депутата, повинна мажоритарна система бути замінена на пропорційну. Тоді людина буде «рости» не в команді депутата, а в широкій партійній команді, аналогічно до того, як це відбувається в багатьох інших країнах. І якщо, під час роботи над попередніми двома розділами посібника, приходили до висновку, що мажоритарна система сприяє формуванню довіри між громадою та командою народного депутата, дозволяє ефективно виявляти і аналізувати проблеми громад, то у даному розділі мусимо зазначити, що відверто шкодить формуванню широкої команди депутата із можливостями застосування механізмів наставництва і підтримки.



Найкраще для участі у широкій команді народного депутата підходять люди, для яких співпраця із народним депутатом дає відчуття внутрішньої самосатисфакції, а підвищення їх соціального статусу в очах колег та односельців відбувається вже від того, що він входить до команди депутата. Оптимально, якщо такий учасник команди бачить чіткі можливості вирішення проблем своєї громади у співпраці із депутатом, і сам зацікавлений у вирішенні цих проблем. Наприклад, голова громади хоче провести водогін, а помічники народних депутатів мають успішний досвід у консультуванні із написання подібних проєктів, припустимо, на ПРООН.

Прикінцева пам'ятка

1. Широку команду потрібно будувати, не дивлячись на те, що повноцінну і повномасштабну систему наставництва в команді народного депутата-мажоритарника реалізувати навряд чи можливо. Інвестуємо час і зусилля у розвиток наших кадрів – і реальних, і потенційних.
2. Побудуйте трирівневу систему наставництва: депутат – помічники народного депутата – команда помічника депутата – активісти на місцях.
3. Помічники депутатів повинні бути добре обізнані із роботою органів місцевого самоврядування і діяльністю громадських організацій. Це наші базові структури для розбудови команди наставництва.
4. Проводимо аналіз місцевих еліт і підбираємо людей з управлінської еліти, місцевого бізнесу та громадського сектора в свою команду, не забуваючи про принцип Парето.

5. Щедро делегуємо повноваження у справах термінових, але не важливих; і важливих, але не термінових. Важливі і термінові виконуємо самі.
6. Оскільки соціальний ліфт поламаний, підбираємо тих людей, чий соціальний статус і відчуття задоволення зростуть виключно від причетності до команди народного депутата, або тих, з ким у нас є спільні цілі та інтереси. Щоб не було обманутих сподівань.
7. Не намагаємося побудувати систему наставництва, якщо не маємо сформованої довіри від громади або не приносимо результат, що цінується громадою.

Запобігання емоційному вигоранню народного депутата та його команди

Що таке емоції? Навіщо вони потрібні?

Емоції – у перекладі з французької «хвилювання», «збудження». Це переживання людиною свого ставлення до дійсності, до особистого й навколишнього життя; внутрішнє сприйняття ситуації в цілому.

Емоції не мають суб'єктної прив'язки, вони виникають стосовно ситуації в цілому: наприклад, «Мені страшно, коли...», «Я радію з того, що...», «Я люблю цей світ і приймаю його таким, який він є». Суб'єктивна прив'язка трансформує емоцію у почуття. Наприклад: «Я боюся цієї людини», «Я рада(ий), що ти поруч», «Я люблю цей світ за те, що...».

Кожна емоція складається з трьох компонентів: відчуття внутрішнього збудження; відчуття тілесного збудження (пришвидшений пульс, почервоніння обличчя, тремтіння рук); зовнішня експресія (слова, інтонація голосу, рухи тіла, поведінка тощо). Емоційний досвід включає в себе індивідуальні переживання та емпатію (емоційні співпереживання).

Існують сотні емоцій і ще більше емоційних відтінків. Народному депутату важливо розуміти не тільки різноманітні емоції свої та інших людей, а й те, як ці емоції виражаються і що за ними стоїть (бажання – потреби). Це дозволить зберегти своє здоров'я, полегшить комунікацію з членами депутатської команди, виборцями, активістами – представниками громади, відтак бути більш ефективним у виконанні своїх першочергових функцій – творенні законодавчої бази розбудови держави.

У 1980 році Роберт Плутчик запропонував концепцію, в якій окреслив 8 основних емоцій і пов'язані з ними більш складні варіації: 1) гнів (лють, обурення, роздратування, злість, прикрість, ворожість, затятість); 2) смуток (печаль, жаль, самотність, пригніченість, відчай, депресія, туга); 3) страх (тривога, занепокоєння, переляк, жах, паніка, збентеженість); 4) насолода (щастя, радість, задоволення, гордість, захоплення, трепет); 5) любов (вдячність, повага, довіра, дружність, доброта, симпатія, відданість, пристрасть, прихильність, прийняття); 6) здивування (шок, потрясіння, подив); 7) огида (презирство, зневага, гордовитість, антипатія, неприязнь, відсторонення); 8) сором (провина, розгубленість, приниження, смиренність).

Емоція виникає як сигнал, що трапилась ситуація, котра потребує свідомого вирішення. Появу певної емоції можна порівняти зі світлом світлофору (червоне – треба стояти; жовте – варто бути наготові; зелене – треба їхати / іти). За емоцією завжди стоїть внутрішня потреба того, у кого ця емоція виникла. Виражається вона у зовнішньому прояві – бажанні.

Наприклад, кандидат(ка) в народні депутат(к)и давав(ла) щирі обіцянки покращити життя своїх виборців найближчим часом. Основна його(її) емоція

була в даний момент – гордість, чуттєве задоволення, захоплення процесом. Бажання – подобатись виборцям. Потреба – отримати довготривалу прихильність громади, їх позитивний енергетичний потік, який зробить його(її) спроможним(ою) здійснити ефективні зміни в управлінні державою.



Що робити народному депутату аби бути ефективним, емоційно врівноваженим, збалансованим і не вигорівшим?

Перше і найголовніше: вчитися і практикувати розпізнавати свої емоції, називати їх, співвідносити з ситуацією, а не діями інших людей. Формулювати висловлювання «**Я відчуваю ... (назвати емоцію), коли...**». Зверніть увагу на те, що після слова «коли» має йти опис ситуації, а не дії інших людей, які, на Вашу думку, спричинили Вашу емоцію. Наприклад,

правильно сформульоване висловлювання	не правильно сформульоване висловлювання
Я відчуваю злість, коли в мені виборці бачать джерело вирішення особистих фінансових проблем	Я відчуваю злість, коли виборці просять гроші на вирішення фінансових проблем.

Описуючи емоцію та ситуацію, зосереджуйтесь на собі!

Як керувати емоціями та проявляти емпатійне слухання?

Якщо емоцію «не зловити» / не усвідомити, то вона трансформується у почуття з прив'язкою до ситуації і людей в ситуації. Відтак, зашкодить ефективній взаємодії. Адже, в такому випадку, Ви автоматично зосереджуєтесь на іншій людині і у Вас з'являється **бажання** вплинути на неї, змінити її, а це іде врозріз з Вашою **потребою** (мати прихильність) та забирає Вашу енергію, яка і була акумульована для вирішення потреби.

Здатність відчувати іншу людину на рівні її потреби – це емпатія.

Не завжди нам вдається з легкістю співвіднести свою емоцію зі своєю потребою в ситуації, емоцію іншої людини з її потребою. Нам простіше емоцію пов'язати з діями / поведінковими проявами інших людей в ситуації і трансформувати її в бажання. А бажання – це про зовнішні впливи, прагнення змінити інших (Я хочу подорожувати літаком до країн Азії – мова про фізичні ресурси для подорожей. Я хочу побачити архітектурні пам'ятки країн Азії – мова про умови розширення пізнавальних шляхів і можливостей).

Порівняйте:

- | | |
|---|--|
| 1) Я почуваю злість, коли не можу контролювати ситуацію і людей в ситуації. | 2) Я почуваю злість, коли мене не слухаються, не роблять так, як я кажу. |
|---|--|

Співвідносячи свої емоції з поведінкою інших людей, ми орієнтуємось на свої бажання. Намагаючись їх задовольнити, ми емоційно виснажуємось і вигоряємо. «Емоція – бажання – потреба» – така траєкторія усвідомленого шляху емоційного самозбереження.

Усвідомлене реагування на потребу через факти – шлях емпатійного слухання та хороша профілактика емоційного вигорання.

Емпатійне слухання допомагає за фактами (ситуацією) бачити / відчувати потребу виборця. І, відтак, працювати з його потребою, а не бажанням; дозволяє не “включатися” в його емоційний стан, відтак не виснажуватись емоційно самій (самому), зберігати емоційний ресурс.

Емпатійне слухання є складовою емоційного інтелекту. Працюючи з потребою виборця, який відвідує приймальню народного депутата, ви працюєте “розумом”, а не “душею”, зберігаючи свій емоційний баланс. У результаті – можете бути більш ефективними і задовольняти більшу частину громадян-виборців. Тим самим, задовольняти особисту потребу у прихильності, енергетичній підтримці виборців.



Що робити народному депутату? Друге і не менш важливе: за емоціями розрізняйте БАЖАННЯ і ПОТРЕБИ – СВОЇ та ІНШИХ (в т.ч. виборців). Бажання – це зовнішні прояви емоцій (завжди усвідомлені). Потреби – внутрішні запити, які передують емоціям (не завжди усвідомлені). Задовольнити запит громадянина – це відреагувати на його ПОТРЕБУ.

Спілкуючись з виборцями, активними громадянами виборчої дільниці, проявляйте **емпатійне слухання**:

1) фіксуйте факти про які говорить співрозмовник (можете записувати на аркуші);

2) фіксуйте бажання та потребу співрозмовника (запишіть потребу, яку Ви прослідкували за бажанням);

3) «поверніть» (ефект дзеркала) факти і потребу співрозмовнику (Наприклад: Давайте, перевіримо, чи Я усе правильно почув(ла). Ви директор школи, останній капітальний ремонт якої здійснювався у 1998 році, для проведення ремонтних робіт необхідна така-то сума грошей. І Ви **потребуєте сприяння у пошуку фінансів на ремонт школи**. Усе точно?)

Що таке емоційний інтелект?

Емоційний інтелект – це здатність усвідомлювати свої та чужі емоції та мотиви; вміння конструктивним чином вивільняти емоції; вміння керувати емоційним станом своїм та інших.

Емоційний інтелект – це не тільки здатність розпізнавати емоції. Це і вміння їх правильно висловити, розуміти наміри і мотивації, здатність керувати цими емоціями для вирішення різних життєвих завдань; усвідомлення бажань та потреб – своїх власних і оточуючих людей. І не варто плутати «керування емоціями» з «контролем емоцій». Це різні поняття.

Емоційний інтелект містить особисті та соціальні компетенції. Особисті компетенції включають: самосвідомість як знання про внутрішній стан, здатність виявляти і називати свої емоції та саморегуляцію (самоконтроль), що

означає здатність виражати емоції, керувати імпульсами та здатністю впливати на свої емоції та поведінку. Соціальні – включають соціальну обізнаність як здатність розуміти емоції інших людей, визнавати їх і називати, та управління взаєминами як здатність впливати на міжособистісні відносини, пом'якшувати конфлікти, вести діалог, створювати зв'язки та бажані реакції.



Розширюйте знання основ теорії EQ, це допоможе орієнтуватись у палітрі емоційних станів / потреб та технік управляти способами їх вираження і самовираження. Приймайте не спонтанні «емоційні» рішення, а усвідомлені, що зробить Вас емоційно збалансованою людиною. Інтегруйте стратегії і тактики розвитку емоційного інтелекту у повсякденне життя та партнерський комунікативний процес «влада – громада».

Що таке «ненасильницьке спілкування»?

Суть ненасильницької комунікації полягає в тому, щоб зосередити увагу на спостереженні, називанні емоцій, виявленні потреби та пошуку найкращої можливої стратегії, яка б задовольнила потребу – особисту та іншої людини.

Як це працює.

Ненасильницьке спілкування пропонує 4-кроковий метод, який змінює стиль формулювання повідомлень у спілкуванні.

Як свідчать розповіді учасників фокус-груп, більшість або стримують себе, говорячи не те, що хотілось би, а те, що очікують чути, або знаходять на кому «зірватись», аби скинути емоції, що накопичились під час стримування в інших розмовах. Це звичне реагування, адже ви часто знаєте, що скажуть співрозмовники, перш ніж вони відкриють рот. Ви навіть іноді могли чути (на ваше здивування та обурення), що поводитесь трохи різко і нетерпляче.

4 кроки дозволяють вам відповісти на ключове питання: «як зберегти стосунки, прихильність співрозмовника і при цьому зберегти себе».

Крок 1: Спостереження. Або бачення ситуації так, як це бачить камера відеоспостереження. Індійський філософ Крішнамурті сказав, що «найвища форма інтелекту – спостереження без судження». Вищий пілотаж ефективного спілкування – навчитися бачити речі такими, якими вони є, а не такими, якими вони здаються. Оцінка, інтерпретація, аналіз слів чи дій людини шкодять виявленню *потреби*. Коли ви спостереження поєднуєте з оцінкою, ви бачите *бажання* людини (у Вас виникає відчуття, що співрозмовник хоче Вас грубо «використати»), це суперечить Вашому бажанню, Ви починаєте відчувати злість і уже не чуєте співбесідника, Ви перестали бути з ним «у контакті», ви уже чуєте лише себе). Велика ймовірність, що інші можуть почути критику або зневагу у Вашому, зовні дуже чемному, повідомленні, толерантній відповіді.

Крок 2: Повідомляємо про свої емоції / почуття / відчуття в даній ситуації. Це не так просто, як здається на перший погляд. З двох причин. Перш

за все, дуже ймовірно, що у Вашому дитинстві мало приділялося уваги різноманіттю палітри Ваших емоцій і у Вас наразі дуже короткий список почуттів, які Ви можете назвати, дійшовши до справи. По-друге, здебільшого ми соромимося говорити про почуття, аби не здатись «гіперчутливим» м'якушем.

Давайте відтворимо один із кейсів, який розглядали під час вебінару. До Вас на прийом прийшов «професійний прохач грошей». Ви вкотре вислухали його скарги на життя-буття, застосувавши техніку спостереження, зафіксувавши факти, інтерпретуючи потребу. І у Вас назріла необхідність повідомити про свої почуття в даній ситуації. Ви кажете: «Я відчуваю збентеженість, наші з Вами зустрічі щоразу зводяться до прохання грошей».

Крок 3: Висловіть власні потреби, які ховаються за названими почуттями/відчуттями. Час сформулювати особисте повідомлення: «навіщо я тут?».

Продовжимо спілкування з нашим виборцем, відвідувачем приймальні народного депутата, з навчального кейсу: «Як народний(а) депутат(ка) буду радий(а) почути Ваші пропозиції, ЩО Ви готові зробити для поліпшення своєї ситуації / зміни Вашого життя (або покращення життя громади, якщо гроші просять для громади)».

Крок 4: Висловлення запиту, пропозиції, формулювання конкретної дії, яка може бути реалізована *спільними* зусиллями. Тут важливо сформулювати пропозицію так, аби відповідальність співбесідника за його спосіб життя не перейшла на Вас. Висловлення конкретної дії – це можливість реалізації кожного співрозмовника у своєму житті, а не зобов'язання одного бути постійним донором для іншого. Продовжуємо попередню розмову в кейсі: «Як Ви дивитесь на те, щоб»

Хоча перші три кроки обов'язкові для досягнення взаємного порозуміння, черга до четвертого кроку може не завжди дійти. Іноді досить проговорити, назвати, що ми відчуваємо і що нам потрібно, щоб відчути полегшення та налаштувати співбесідника на порозуміння.



Використовуйте 4 кроки ненасильницького спілкування у контактах з виборцями, активістами громад: спостереження, почуття, потреби, пропозиція (СППП). Зосередження на особистих почуттях та потребах і трансформування їх у запит на спільне вирішення ситуації, особисту 100-відсоткову відповідальність кожного і кожної з учасників процесу сприяє уникненню конфлікту. У таких ситуаціях у співрозмовника є відчуття, що він Є, він існує як соціальна особистість, його чують і бачать, а значить поважають. Для людини, здебільшого, це є головним критерієм особистої прихильності. Власне, саме прихильність громади і потрібна команді народного депутата для злагодженої роботи у виборчому окрузі, розбудови держави.

Як емоційний інтелект сприяє запобіганню емоційного вигорання народних депутатів України та членів їх команд

Емоційний інтелект не гарантує вражаючих професійних успіхів. Однак, це може допомогти досягти виконання задач майже в будь-якій сфері життя. Це полегшує встановлення ефективних і продуктивних стосунків. Важливо, щоб ви могли розпізнавати та називати емоції, а також контролювати і трансформувати їх. Якщо ви володієте цими навичками, вам простіше досягти цілей і побачити емоційні стани людей навколо вас. Емоційний інтелект демонструється також міжособистісними навичками, такими як здатність співпрацювати або виконувати конкретні соціальні ролі.

Професіоналізм – це не лише професійний успіх. Ми можемо бути чудовими фахівцями, але якщо ми не в змозі впоратися з соціальними ситуаціями і не в змозі побудувати стосунки на окрузі, просування і розбудова громади і держави може бути неможливим для вас. Навіть якщо ви не хочете управляти, відсутність міжособистісних навичок кине тінь на наші стосунки з командою, громадою, відвідувачами, активістами тощо.



Емоційний інтелект у вправах. .

Вправа 1. «Журнал емоцій». Самоусвідомленість емоцій – основа для розвитку емоційного інтелекту та профілактики емоційного вигорання.

Мета вправи: побачити свої домінуючі емоції та їхні тригери (ситуації, що їх викликають / передують).

Розділіть аркуш вздовж на 2 частини - вузку та ширшу. У першій колонці перерахуйте всі емоції, які виникли протягом вашого попереднього робочого дня. Почніть з перших моментів в офісі / приймальні: емоцій, які супроводжують ранкову каву, зустрічі з командою, працівниками офісу. Потім переходите до емоцій, які з'являються у другій половині дня, до тих, які ви відчуваєте, покидаючи своє робоче місце. У другу колонку введіть контекст цих емоцій. Ви відчували страх лише тоді, коли зрозуміли, що ...? Чи була радість, пов'язана з виділеним часом на обід, чи це було новим викликом, з яким ви зустрілись?

Додаткові запитання до вправи:

- *Які емоції домінують протягом робочого дня? - Що їх провокує? Ситуації, люди, їх дії, спогади?*

- *Якщо б ви розглядали неприємні емоції як повідомлення про незадоволені потреби, які ваші потреби найчастіше є незадоволеними?*

- *Як ви можете впливати на свої почуття, змінюючи ситуації, що їх провокують (наприклад, якщо ваша дратівливість викликана безсонням, то, подумайте, яка ваша робота є найменш продуктивною і чи можете ви покращити самопочуття, поспавши в цей час)?*

Вправа 2. «Індикатор самооцінки». Стабільна самооцінка – один з атрибутів емоційного інтелекту і щитів емоційного вигорання.

Мета вправи: переглянути фактори, які впливають на впевненість, самооцінку.

Для виконання цієї вправи потрібно намалювати або уявити вертикальну шкалу з відмітками від 1 до 10. Подумайте про важливих людей у вашому житті / роботі, а тепер виберіть рівень, на якому ви відчуваєте впевнено щодо кожного з цих людей. Ви також можете вибрати рівень впевненості у конкретних подіях з вашого (професійного) життя. Як би ви описали свою впевненість під час позитивного розвитку подій, зростання ефективності взаємодії з громадою? Як би ви це зробили, отримавши у протилежному випадку? Згадайте конкретну ситуацію і опишіть її.

Додаткові запитання до вправи:

- *Рівень вашого емоційного стану відносно постійний чи залежить від зовнішніх факторів?*

- *З якими людьми ви відчуваєте себе впевнено, а з ким відчуваєте, що нічого не варті?*

- *Які успіхи впливають на вас, які невдачі?*

- *Коли низька самооцінка вас мотивувала? Коли шкодила?*

- *І навпаки - коли висока самооцінка зробила вас інертним, лінивим?*

Коли була рушійною силою для ще більш напруженої роботи?

Вправа 3. «Точка зору» (запропонуйте членам Вашої команди виконати цю вправу в парах). Емпатія - дуже популярне поняття. Однак, що це на практиці і чи так легко це зробити, коли ми «співпереживаємо» людині, яка нам не подобається?

Мета вправи: вправлення у емпатійному слуханні, набуття навичок емоційної стабільності у спілкуванні з людиною, яка нам не є симпатичною.

Уявіть, що ви є учасником конфлікту і тривалий час не можете з нього вийти. Подумайте про свого опонента, його бажання, емоції, почуття, мотиви, потреби. Виконуючи вправу, візьміть на себе роль цього персонажа. Перебуваючи в ролі, розкажіть людині, з якою ви виконуєте дану вправу в парі, про те, що призвело до цього конфлікту, як ви відчуваєте у ньому, що, на вашу думку, може вирішити цей конфлікт. Людині, з якою ви будете практикуватися, доручіть уважно і мовчки(!) вислухати вас, а потім розповісти про те, які думки виникали у неї під час вправи, слухаючи вас.

Додаткові запитання до вправи:

1) *Що ви відчували під час цієї вправи, перебуваючи у ролі? Наскільки це дозволило вам більше зрозуміти мотиви людини, яка вам не симпатична?*

2) *Як коментарі людини, яка була з вами, слухала вас, допомогли вам краще зрозуміти суть конфлікту, частиною якого ви є?*

3) *Як ви зміните свій підхід до свого антагоніста в результаті уроків, отриманих після цієї вправи?*



Способи взаємодії, пов'язані з нашим емоційним здоров'ям, не народилися тут і тепер. За кожною з наших емоційних напружень стоять роки звичок. Тому розвиток емоційного інтелекту потребує виходу із зони комфорту, зіткнення з власними обмеженнями та страхами. Як говорив Карл Альбрехт, люди з високим рівнем емоційного інтелекту, емоційно та соціально усвідомлені, діють на інших, як магніт. І навпаки, люди з низьким емоційним інтелектом – відштовхують інших від себе і себе від інших. Тому розвивайте цю майстерність у собі та інших, вона одна із перших в переліку так званих «м'яких навичок». Їй варто виділити стільки ж часу і зусиль, скільки ви виділили на розвиток «твердих» професійних навичок.

Як краще зрозуміти інших і таким чином ефективніше співпрацювати?

Емоційний інтелект потребує свідомих зусиль, а саме: зосередженості, наполегливості, задоволення, емпатії.

Як краще зрозуміти інших і таким чином ефективніше співпрацювати, сприяти розбудові громади, держави? Як досягти більшого в особистій та професійній сфері, вміло керуючи своєю сферою емоцій та уважності? Емоції впливають на дії, які ми здійснюємо як у приватному, так і в професійному житті. Учасники фокус-групи та вебінарів свідчили, що реальність потребує змін. А зміни потребують свідомо докладених зусиль.

Зосередженість.

Як розвинути усвідомленість? У яких сферах розум працює найкраще? Як використовувати усвідомленість для досягнення емоційної спритності, підвищення концентрації та продуктивності, досягнення своїх цілей і прагнення до бажаного успіху?

Зусилля і час, виділені на зосередженість підвищують рівень уваги, самосвідомості та стресостійкості, тобто якостей, які є незамінними, особливо в політичній та управлінській роботі. Останніми роками концепція усвідомленості стає все більш поширеною не лише серед окремих людей, а й великих компаній, а навчання зосередженості – це одна з останніх тенденцій вдосконалення лідерства та підвищення ефективності працівників. Зосередженість – унікальний різновид уваги – усвідомлення того, що відбувається тут і тепер в режимі реального часу з нами та нашим оточенням. Концепція заснована на ретельному спостереженні (і самоспостереженні) та

усуненні автоматичних реакцій на негативні подразники навколо нас. Тим самим ви зменшуєте почуття тривоги, гніву та відрази. Крім того, що це спосіб налагодження порозуміння з іншими людьми, це також шлях підвищення рівня стресостійкості, зосередженості, обізнаності, тобто рис, які є цінними в управлінській роботі та налагодження ефективної взаємодії з людьми.

Наполегливість.

Всі ми добре знаємо, що таке фізична сила – ми пов'язуємо її з регулярними вправами, фізичними зусиллями та витривалістю тіла. А яка сила пов'язана з емоційною сферою нашої особистості? Так, це внутрішній стержень, який допомагає витримувати стреси та негативні впливи, неконструктивну критику задля побудови емоційної витривалості. Рецепт один – виробити власний імунітет і силу у вигляді емоційного інтелекту. Як їх тренувати? Використовувати щодня – особливо в умовах складних ситуацій!

Наполегливість пов'язана з емоційною сферою нашої особистості. Вона допомагає зберегти ресурс у ситуаціях стресу та здатність витримувати критику, невдачі та негаразди.

Задоволення.

Стрес і постійний поспіх іноді зводять нанівець усі прагнення до вдосконалення та саморозвитку. Зберегти непохитну задоволеність виконанням щоденних обов'язків та турботою про почуття щастя своє та своєї громади надзвичайно важко! Дослідження показують, що стрес і постійні невстигання, дедлайни стають все складнішими. І все ж надзвичайно важливо бути щасливим сьогодні – щодня; підтримувати невпинне задоволення від роботи, коли є часові обмеження, надмірна амбітність, всюдисущий стрес. Все це ефективно вгамовує ентузіазм і затьмарює радість виконання улюблених завдань.

Техніки позитивної оцінки ситуації дозволять зосередитись на вищих цілях.

Емпатія.

Чи можна розвивати емпатію? Звичайно! Як це зробити ефективно? Як використовувати цю навичку в повсякденній роботі та в особистому житті? У яких випадках варто випромінювати емпатійні почуття?

Емпатія – здатність бачити реальність з точки зору іншої людини та відчувати її емоційні стани. Яку користь може принести емпатія у вашій щоденній взаємодії з командою, громадою?

Емпатія є надзвичайно цінною, хоча все ще недооціненою здатністю. Це дозволяє не лише чути бажання людей, які викликають у нас неприйняття, а усвідомлювати внутрішні їх потреби. Разом з тим, ставати кращими у своїй діяльності, ефективнішими у взаємодії і отриманні прихильності громади.

Розвинена емпатія допомагає ефективніше відповідати очікуванням виборців, знаходити швидко порозуміння з членами команди, сприяє появі інноваційних ідей, також є сутністю мислення відповідно до принципів.



Зосередьтесь на п'яти підходах у своїй діяльності:

1. **Позитум-підхід до ситуації** (методика Н.Пезешкіана). «Positum» в перекладі означає: фактичний, даний, реальний. Кожна ситуація має переваги і втрати. Він вас залежить, яку позицію ви займете. Притримуйтеся трьох принципів: надії, балансу і самодопомоги.

Принцип надії. Ви, як і будь-хто інший, є людиною на 100 відсотків здібною, в змозі боротися зі своїми проблемами, розвиватися на краще. В разі, якщо проблемна ситуація вже сталася і змінити її неможливо, то розцінюйте це як урок, досвід на майбутнє або навіть як тренування, загартування своїх здібностей.

Принцип балансу. Всі проблеми, негаразди, конфлікти, розлади є наслідком дисбалансу між певними дієвими факторами різної природи. Наприклад, якщо Ви в якійсь життєвій ситуації реагуєте невідповідно (агресивно, збуджено, тривожно, панічно), то Ви лише посилюєте проблему і при цьому аж ніяк не вирішуєте її.

Принцип самодопомоги. Для того, щоб спрацював цей принцип необхідно, щоб були активовані два попередніх. Принцип самодопомоги є найбільш цінним результатом застосування позитум-підходу. Займіть позицію віри у свої здібності та здібності інших, уникайте виходити з балансу через те, що інші люди бачать цей світ інакше, ніж Ви того хочете, і Вам вдасться зберегти своє емоційне, а відтак і фізичне здоров'я та уникнути емоційного вигорання.

2. Мотиваційний підхід.

Усі знають, наскільки важливим ресурсом є внутрішнє паливо – мотивація, яка запалює бажання досягти мети. Визначайте свої потреби і будьте готовими боротися за них, зберігаючи віру у свої цінності та здібності, та уникаючи зачаровуватись «проблемами». Бути мотивованими означає пам'ятати, що важливо і на чому слід зосередитися.

3. Зріле лідерство.

Йдеться не про авторитет, готовність керувати чи здатність маніпулювати іншими. Лідерський підхід полягає у здатності отримувати від людей «схвалення». Робіть справу і внутрішньо відчувайте, що Ваш запит – справа «для загального блага», інші інтуїтивно відчувають, що цій людині (тобто Вам) варто довіряти і слідувати за нею (за Вами).

Іноді кажіть собі: «Стоп. Мені не треба бути великим у всьому». Відповідально ставтесь до своїх внутрішніх і зовнішніх ресурсів, оцінюйте свої можливості та ризики.

4. Фідбек-підхід.

Фідбек – зворотний зв'язок – комплекс вербальних (словесних) та невербальних (мова тіла, інтонація) засобів взаємодії з собою та іншими з метою усвідомлення/передачі особистих думок, вражень, пропозицій.

Алгоритм фідбеку у розмові зі співбесідником (членом Вашої команди або виборцем):

1) Описання проблеми. Повинне бути точним і не містити непотрібних подробиць.

2) Пошук шляхів вирішення проблеми. Дозвольте співрозмовнику самому запропонувати їх. Запропонуйте свої.

3) Обговорення реалізації знайдених шляхів. Акцентуйте увагу на діях кожного(ї), щоб уникнути повторення проблеми в майбутньому.

4) Визначення стану, при якому буде вважатись, що проблема вирішена. Сформулюйте, чого ви очікуєте в результаті цієї розмови.

Алгоритм самофідбеку:

— В чому полягає *моя проблема*?

— Що може зробити інший(а) для вирішення *проблеми*?

— Хто ще може допомогти у вирішенні *проблеми*?

— Чим я сам(а) можу допомогти у вирішенні *проблеми*?

— За яких умов можна вважати, що *проблема* вирішена?

5. Адаптаційний підхід.

Люди з розвиненим емоційним інтелектом іноді кажуть, що народились оптимістами. Це пов'язано з їх розумовою стійкістю, яка добре працює при зміні умов життя. І не має значення, чи є ця людина інтроверт, чи екстраверт, заможна чи людина середнього класу, освічена вона чи ні. Вона має здатність опинятися в будь-яких умовах і в будь-якому середовищі. Вона хоче вдосконалення в самих повсякденних ситуаціях. Інші цінують це.

Прикінцева пам'ятка

1. Усвідомлюйте, називайте свої емоції. Співвідносьте свої емоції з ситуацією, а не діями інших людей.
2. Розрізняйте бажання і потреби – свої та інших (у т.ч. виборців). Реагуйте на потребу виборця, а не на його бажання.
3. Використовуйте емпатійне слухання. Використовуйте «ефект дзеркала» у розмові з виборцями: повертайте співрозмовнику факти і бажання, переформульоване у потребу.

4. Інтегруйте стратегії і тактики розвитку емоційного інтелекту у повсякденне життя та партнерський комунікативний процес.
5. Використовуйте 4 кроки ненасильницького спілкування у контактах з виборцями, активістами громад: 1) спостереження; 2) почуття; 3) потреби; 4) пропозиція.
6. Для профілактики емоційного вигорання і розвитку емоційного інтелекту виконуйте вправи на само усвідомленість, емпатійність.
7. Зосередьтесь на п'яти підходах у своїй діяльності: 1) позитум-підхід (принципи надії, балансу, самопомоги); 2) мотиваційний; 3) зріле лідерство; 4) фідбек; 5) адаптаційний.
8. Ефективний спосіб емоційної саморегуляції – розслаблення м'язів. Допомагають фізичні тренування, масажі, методи релаксації (музика, ручна праця, образотворче мистецтво тощо) та медитації (у т.ч. дихальні вправи).
9. У разі потреби зверніться до психотерапевта. Він допоможе не лише зняти емоційну напругу, а й налагодити контакт з собою, знайти в собі ресурс, на який зможете опиратись у подальшій діяльності.

Частина II.

Для представників громад

Комунікація з народним депутатом України та його командою

Данина традиції

Історично так склалося, що, в силу тривалого періоду перебування під іноземною окупацією, влада сприймається українцями як чужа і ворожа: з владою потрібно боротися; її потрібно обдурити, від неї треба все приховати і бажано триматися від неї подалі. А коли потрібно знайти винного у тому, що ми погано живемо, то винна завжди влада. Депутат, як представник влади, також після обрання переходить в категорію «чужих».

Це давня і абсолютно не конструктивна традиція, але всі проведені нами фокус-групові дослідження її підтвердили. Таку систему мислення і сприйняття народного депутата потрібно змінювати. Але переважна більшість мешканців громад не готові зробити що-небудь, щоб змінити таку систему. А з іншого боку, коли переважна більшість співвітчизників не готові палець об палець вдарити, щоб налагодити систему комунікації з народним депутатом, то виграє той, хто не полінується і це зробить. Чому цей «хтось» має бути не Ви?



Виграють у співпраці з командою народного депутата ті громади, що ламають стереотипи і починають взаємодіяти.

Хто він – депутат?

Переважно, громади вбачають у народному депутатів суміш чарівника, царя, бандита і низки фантастичних персонажів із функціями супергероя. Під час реалізації проекту ми з'ясували, що виборці не лише дуже погано знають функції, права та обов'язки народного депутата, але й наділяють його майже надлюдськими можливостями, які він може використовувати на стороні абсолютного добра чи зла, в залежності від своїх бажань і амбіцій.

Якщо хочете комунікувати і взаємодіяти з народним депутатом, а не лише обговорити його з друзями за філіжанкою кави, то потрібно розпочати з вивчення Закону України «Про статус народного депутата». Прочитавши Закон, люди з подивом дізнаються, що у народного депутата немає фонду надання матеріальної допомоги мешканцям округу, що він не може втручатися в роботу судів та правоохоронних органів, і навіть не може подзвонити в пенсійний фонд і сказати, щоб збільшили пенсію Марії Х... із міста М....



Просвітницька місія, може стати Вашою першою спільною справою із командою народного депутата: проведення тренінгів на тему «Діяльність, права й обов'язки народного депутата». Якщо команда народного депутата України хоч якось налаштована на побудову комунікації з громадою, то помічники повинні Вас підтримати в організації серії таких заходів.

Депутат один – громад багато

Основна функція депутата законотворча. Але, окрім законотворчої, народні депутати України виконують представницьку і контролюючу функції. Депутат, перш за все це стосується депутата-мажоритарника, є представником виборців того округу, від якого його обрано до парламенту. І хоча депутат розуміє, що основне його завдання – це створення і прийняття законів для всієї країни, але голосувати за його кандидатуру будуть конкретні виборці, що живуть на певній території. І депутат, виконуючи свою представницьку функцію, буде з ними комунікувати і взаємодіяти, хоча б для того, щоб наступного разу виборці знову віддали за нього свої голоси.

Але на території округу є багато територіальних громад (в межах населеного пункту, об'єднаної територіальної громади, району тощо). Якщо наступні вибори до парламенту пройдуть за новим Виборчим кодексом, то округи стануть більшими, і кількість громад в окрузі теж збільшиться. І завжди так буває, що одні громади будуть мати кращу комунікацію з народним депутатом і, відповідно, кращі результати взаємодії. А інші громади досягнуть гірших результатів. Конкуренція! А в конкурентній боротьбі потрібно перемагати.



Співпрацюйте з депутатом активніше, ніж це роблять інші громади. І результати співпраці будуть кращі, ніж в інших.

Депутат – не всевидяще око

Депутат і його помічники не можуть знати про все, що відбувається в громаді та що думають її мешканці. Для того, щоб депутат про це дізнався, потрібно виконати дві умови: перша – щоб хтось йому надав інформацію, і друга – щоб депутат хотів сприйняти цю інформацію.

У депутата, в більшості випадків, гостро стоїть питання збору та аналізу інформації про громаду. Якщо Ви готові зробити це для команди народного депутата і надати йому готовий проаналізований масив даних, то ваша інформація буде сприйнята з радістю. Першу умову Ви вже виконали.

Друга умова буде виконана тоді, коли депутат і його команда будуть відкриті до отримання від вас інформації. Для цього необхідно, щоб

інформація була об'єктивною і при перевірці її можна було підтвердити. Або, щоб інформація просто відповідала баченню самого народного депутата і членів його команди. Другий шлях трохи маніпулятивний, але він є і підтверджує свою результативність.



Надавайте команді народного депутата максимум аналітичної інформації про громаду, підключіть депутата і його команду до перегляду стратегії розвитку громади, включіть в спільну діяльність, де команда буде постійно отримувати актуальну інформацію.

Вивчайте свого депутата

Кожен депутат має свою систему комунікації і свої механізми прийняття рішень у команді. Для його ефективної комунікації потрібно використовувати найбільш ефективні канали зв'язку з народним депутатом і його помічниками. При цьому не забувати, що комунікація – це двосторонній зв'язок.

Кожна команда народного депутата, в силу тих чи інших причин, віддає перевагу певним каналам зв'язку для передачі й отримання інформації: усному – за допомогою традиційних ЗМІ чи за посередництвом мережі помічників, друзів, знайомих; письмовому – у вигляді публікацій у ЗМІ чи персональних буклетів або власної газети-листівки; електронному – у медіа чи соціальних мережах. Який би шлях комунікації не обрала команда, найбільш ефективною буде наша співпраця, якщо ми використаємо той шлях, що є пріоритетним для народного депутата і його помічників. Наприклад, у одного народного депутата на сторінці в соціальній мережі остання публікація датована 2 листопада 2019 року. Після того сторінка не активна. То скільки би ми не надсилали запитів додотися у друзі, перевіряли дописи на сторінці чи писали в коментарях або в приватні повідомлення, успіху ми не матимемо. Через такий канал ми не отримаємо інформацію і не передамо її. Але у народного депутата є мережа помічників у районних центрах та деяких селах, і до цих помічників можна зателефонувати і домовитись про зустріч.

За результатами досліджень, переважна більшість виборців хочуть комунікувати з народним депутатом персонально (що не можливо, бо народний депутат один і комунікувати з кожним виборцем складно), або через помічників-консультантів, або онлайн. В реальному житті у кожного народного депутата є домінуючим один або кілька каналів зв'язку, які доцільно використовувати.



Проводимо аналіз комунікації депутата, обираємо домінуючий канал зв'язку з громадою і використовуємо його.

Обмануті сподівання

Під час виборчої кампанії кандидати часто обіцяють те, що не зможуть потім виконати, і багато хто роздає гречку, кури, ліки, готівку, бюджетні кошти, власні ресурси – залежить, хто що має. Цей процес давно отримав назву «засівання округу». Після перемоги на виборах настають нові часи, коли депутат не засіває, а громада починає на нього злитися, що він «такий як усі». Щоб депутат не став «такий як усі», а був особливий і відповідальний, потрібно перелаштувати процес комунікації і взаємодії на нові рейки.

Гарну аналогію провела одна з учасниць круглого столу «Шляхи виявлення та аналізу проблем громади командами народних депутатів у співпраці з виборцями», що відбувся 22 лютого 2020 року у Вінниці. За її словами, це як з залицянням і одруженням. Поки партнер залицяється, то дарує квіти. А як одружилися, то букети десь зникають. Це не означає, що партнер ніколи не подарує квіти, це означає, що почався новий період, де є нові обов'язки, нові цілі й нові форми взаємодії. Якщо партнери правильно перелаштують свої відносини, то виходить міцне подружжя. Якщо будуть жити хибними очікуваннями – то шлюб розпадеться.



І депутату, і громаді після виборів потрібно поставити нові цілі і налагодити нову систему взаємодії з прицілом на більш далеку перспективу, ніж місяць-другий активної фази виборчої кампанії. Запустити систему комунікації, яка буде діяти роками.

Активісти – вперед!

Хто буде комунікувати з депутатом від імені громади?

Малоймовірно, що це буде якась одна призначена людина. Але й 120 тисяч виборців (число умовне) одночасно говорити з народним депутатом (чи його помічниками) не будуть. Депутати і їх команди багаторазово наголошували, що їм важко працювати з неструктурованими інформаційними потоками. Тому, шлях до успіху – це максимальна структуризація.

Депутати і члени їх команд найбільше готові почути один спільний голос громади, якщо він озвучений: 1) органами місцевого самоврядування; 2) громадськими об'єднаннями за професійною ознакою (вчителі, продавці, медсестри, фермери тощо) або за територіальним принципом; 3) іншими організованими групами впливу (прихильниками розвитку велоруху, противниками тютюнопаління тощо).

Якщо є багато одиничних голосів, то можна ініціювати громадське обговорення, круглий стіл, збори колективу тощо, запросити до участі народного депутата, помічників-консультантів, або надати інформацію за

результатами обговорення. Адже демократія – це не просто прийняття рішення, яке підтримує більшість. Це прийняття рішення, яке обговорила більшість. Якщо Ви можете організувати таке обговорення і можете подати консолідовану позицію, це свідчитиме про вашу серйозність як партнера в комунікації.

І на завершення цієї думки додамо, що переважна кількість учасників дослідження (і з представників громад, і з членів команд народних депутатів) сходилися на думці, що не варто докладати зусиль, щоб всі соціальні та гендерні групи рівномірно включити в комунікацію з народним депутатом. Достатньо створити можливості, щоб всі могли взяти участь у комунікативному процесі. А далі нікого примушувати до комунікації не потрібно. Команда народного депутата працює з найбільш активними представниками громади, а решта хай підтягуються.



Комунікуємо з командою народного депутата, формуючи спільну позицію, яку озвучить орган місцевого самоврядування або громадська організація. Може бути декілька таких позицій – одна в органі місцевого самоврядування, друга в галузевої асоціації, третя в іншій громадській організації – проте ці позиції повинні бути певним чином оформлені і озвучені, щоб їх почули.

А що робити, як в бабці тече дах?

За словами помічників народних депутатів, переважна більшість звернень до депутата Верховної Ради – це звернення з проханням про надання матеріальної допомоги. Що робити з одиничною проблемою, якщо в певній громадянці М... протікає дах, і відремонтувати його вона не в змозі.

Депутат Верховної Ради дахи не лагодить. Завдання ефективної системи комунікації громади з народним депутатом, між іншим, полягає і в тому, щоб громадянка М... знала, з яких питань потрібно звертатись до народного депутата, а з яких варто звертатись до органів місцевого самоврядування, до служб соціального захисту чи благодійних фондів. І не кажіть, що це неможливо пояснити. Вона ж не йде з проблемою дірки в даху до начальника департаменту культури чи до стоматолога. А в клятві Гіппократа, яку давав стоматолог, приблизно стільки ж написано про ремонт дірки в даху, як і в присязі народного депутата.



Проведення просвітницької роботи в громаді має велике значення для організації потоків звернень відповідно до повноважень і функцій адресатів.

Почути народного депутата

Звучить дивно, правда? Ми всі звикли, що треба почути голос народу. Аж, раптом, почути депутата. Може це якась помилка?

Ні, ми не помилилися. Як вже наголошувалось, процес комунікації – двосторонній. Якщо ми хочемо з кимось спілкуватися і при цьому пропускаємо повз вуха все, що він говорить, то не варто дивуватися, що і нас не чують.

Звичайно, депутати, як і громади, бувають різні. Але, якщо депутат робить звіт в будинку культури, а на обговорення звіту прийшли 20 осіб, і ті лише для того, щоб після виступу народного депутата підійти до нього з особистими питаннями, то яке враження про громаду складеться у народного депутата? Зрозуміло, що негативне. Чи буде після такого демаршу приязне спілкування і ефективна комунікація? Ні, не буде.



Якщо депутат доносить якусь інформацію, то її варто уважно вивчити. Там знайдемо, як правило, систему ціннісних орієнтирів і поглядів народного депутата. Зрозуміємо, що для нього важливо і задля чого він готовий докладати своїх зусиль, з ким і над якими проектами він працює та багато іншої інформації. Виходячи з почутого, ми можемо розробити свою стратегію комунікації із народним депутатом.

Пост-майданний синдром чи прояви прямої демократії

Україна має багатий досвід зміни влади шляхом застосування механізмів прямої демократії. Не будемо давати політичну, моральну та правову оцінку цим подіям, лише нагадаємо: за неповних три десятки років відродженої української держави відбулися «Революція на граніті», «Помаранчева революція» і «Революція Гідності». Це розширило уявлення громадян про межі застосування механізмів прямої демократії. У часники обговорень під час тренінгів і фокус-груп серед форм взаємодії з владою називали «виходити на майдан», «палити шини», «викидати у сміттєві баки», «перекривати дороги» тощо.

Ще учасники тренінгів і фокус-груп шкодували, що в Україні немає імперативного мандата – механізму відкликання народного депутата протягом каденції. На зауваження, що імперативний мандат існує в таких країнах з авторитарними або квазі-демократичними режимами як Куба, Венесуела, В'єтнам, Китайська Народна Республіка, КНДР, Індія, Шрі-Ланка, Нігерія, Вануату, ПАР, Гана, бажання застосовувати цей «передовий» досвід пропадало. Але бажання здійснювати безпосередній контроль над депутатом залишалось. В грі «Машина часу» учасники висловлювати сміливі

припущення, що у майбутньому кожен народний обранець буде носити GPS-браслет і за допомогою смартфона показувати, чим він займається протягом дня. Це свідчення величезної кризи довіри до інституцій влади загалом, і до народного депутата, зокрема.

Щоб відновити довіру, взаємодіяти і досягати спільних цілей, насильницькі прояви прямої демократії і механізми жорсткого контролю не допоможуть. Якщо громада намагається застосувати їх до народного депутата, то він стає вороже налаштований до громади. Якщо депутат намагається застосувати подібні елементи до громади, він продовжує розкручувати спіраль, що влада «чужа і ворожа».

Єдиний реальний перший крок до встановлення довіри – це комунікація без взаємних претензій і звинувачень. Для таких діалогів добре підходять зустрічі, на проведення яких запрошують нейтрального, бажано авторитетного, і фахово підготовленого модератора. Спробуйте, Вам сподобається такий формат.

І лише, якщо комунікацію так і не вдалося налагодити, то під час наступних виборів для народного депутата настає політична відповідальність – його не переобирають на наступний термін. Такі переваги і вади демократії.



Задля збереження стабільності потрібно застосовувати конструктивні способи взаємодії із депутатами і їхніми командами. Перш за все, налагодити ефективну двосторонню комунікацію, що формує довіру, як базу для майбутньої співпраці.

Депутат-списочник

Якщо з депутатом-мажоритарником важко провести лінію, де закінчується його представництво виборців округу, від якого його обрали депутатом парламенту, і починається представництво всього народу України, для блага якого він повинен працювати у Верховній Раді, то з депутатом-списочником ситуація ще складніша. А якщо у перспективі мажоритарних округів не буде зовсім, то кому і з яким депутатом налагоджувати комунікацію?

Відкинувши всі теоретичні дискусії, у рамках проєкту з'ясували деякі практичні речі, якими не потрібно нехтувати при налагодженні комунікації з депутатами, які пройшли від політичних партій у багатомандатному округу.

Якщо депутат народився, виріс, працював, проживав на певній території, то місцеві мешканці вважають його «своїм». Під час виборчої кампанії політтехнологи активно це використовують, щоб набрати якомога більше голосів за політичну партію, за логікою: голосуй за нашого кандидата Н...,

який бере участь у виборах за списком політичної партії М... Тим самим ще більше вкорінюють сприйняття депутата Н..., як «свого» на певній території.

Одна депутатка під час проведення круглого столу сказала, що для того, щоб дізнатись про проблеми Вінниці, їй достатньо на вихідні приїхати додому, або зайти на сторінку Фейсбук, і їй все покажуть, і все розкажуть. А щоб дізнатися про проблеми громади з Миколаївщини чи Житомирщини, потрібно цілеспрямовано шукати цю інформацію, або треба, щоб хтось цілеспрямовано її передав.

Потрапивши до парламенту депутат дуже рідко перериває стосунки із друзями, партнерами, колегами, з якими працював до обрання. Є також сентиментальні почуття до села, в якому виріс; школи, в якій навчався; стадіону, на якому займався спортом тощо. Всі учасники дослідження погоджувались, що теоретично депутат, який обраний до парламенту за списком політичної партії, повинен однаково ставитися до всіх громад на території України, але практично буде більше взаємодіяти із тими громадами, які вважає «своїми». Зрештою, як резюмували учасники однієї з фокус-груп, «земляцтва ще ніхто не скасовував».

Перифразуючи давній виступ Аркадія Райкіна, скажемо, що у пропорційній виборчій системі, «всі депутати рівні, але одні трішечки рівніші за інших». Те ж саме стосується і громад, коли для депутата-списочника «всі громади рівні, але одні трішечки рівніші».



Зберігаємо зв'язок (ментальний, родинний, фінансовий) депутата-списочника із батьківщиною, який може стати основою для налагодження ефективної комунікації.

Що може кожен з нас

Проведені дослідження показали, що при дуже високому, насправді нереалістичному, рівні вимог до народного депутата, громадяни дуже мало готові самі зробити навіть для налагодження ефективної комунікації з депутатом і його командою. А створити загальну атмосферу широкої і різносторонньої комунікації з народним депутатом і його командою є надзвичайно важливим завданням, з огляду на наступний етап взаємодії – виявлення та аналіз проблем громад.

Мінімальна громадянська активність від кожного мешканця здатна зрушити з місця скелю відчуження і недовіри між депутатом і громадою. Для цього на початку не так багато треба: підписатись на сторінку депутата, відреагувати емоцією на повідомлення, прочитати Закон України «Про статус народного депутата України», розповісти іншим, що написано у Законі, додати

коментар під повідомленням на сторінці, прийти і взяти участь у обговоренні звіту народного депутата, познайомитися з помічником депутата, поширити на своїй сторінці в соціальних мережах звіт народного депутата, почитати газету чи листівку народного депутата, співставити звіт із передвиборчими обіцянками, проаналізувати його законотворчу діяльність та голосування у Верховній Раді.



Прийміть рішення, зрештою, для себе, на скільки активно Ви хочете брати участь у комунікації з народним депутатом. Якщо прийнято рішення, що Вас все влаштовує і Ви не хочете нічого змінювати, то треба усвідомити, що це Ваше рішення, а не чийсь примус чи накладене на Вас обмеження. Якщо ж Ви хочете активно включитись і працювати заради змін, то потрібно дізнатися хто з громадських активістів, лідерів громадських організацій, депутатів місцевих рад організовує комунікацію громади з народним депутатом і включитися в роботу. Таким чином Ви станете активною частиною громадянського суспільства.

Прикінцева пам'ятка

1. Комунікувати з депутатом – це ефективніше, ніж обговорювати його за кавою.
2. Формуємо «єдиний голос» громади (громадські організації, органи місцевого самоврядування). І подаємо інформацію, якої потребує команда народного депутата.
3. Визначаємося із стратегією комунікації з народним депутатом і не забуваємо депутатів-списочників.
4. Налагоджуємо двосторонню комунікацію. Обираємо найбільш ефективні канали зв'язку із народним депутатом.
5. Здійснюємо просвітницьку роботу щодо діяльності, прав та обов'язків народного депутата.
6. Чуємо не лише себе, але й депутата. Тоді більш вірогідно, що депутат почує нас.
7. Визначаємося на скільки активно кожен з нас готовий включитися в комунікацію з народним депутатом і його командою, і діємо відповідно до прийнятого рішення.

Партнерство у виявленні та аналізі проблем громади

Криза довіри

Проведення фокус-групових досліджень, воркшопу і круглого столу на тему «Шляхи виявлення та аналізу проблем громади командами народних депутатів України в співпраці з виборцями» показали, що існує величезна криза довіри. Громади часто не довіряють народному депутату, народний депутат, у відповідь, часто не довіряє громадам, громади і народні депутати, теж не рідко, не довіряють головам громад, а голови, відповідно, не довіряють народним депутатам і громадам. Всі вважають, що їх хочуть використати.

Подолати кризу довіри можна лише налагодивши якісну комунікацію. Про те, як формується довіра, ми говорили у попередньому розділі. Тут лише хочемо наголосити, що коли немає сформованого високого рівня довіри, то за співпрацю у виявленні та аналізі проблем громад можна і не братися. Результату досягнути не вдасться. Якщо немає високого рівня довіри, то буде не спільний результат, а взаємні звинувачення.

Спочатку має бути схвалення діяльності лідера (народного депутата) громадою, а потім досягтися спільний результат. Це стосується кожної окремої громади і кожної окремої команди народного депутата. Рівень довіри, що сформувався з однією командою, жодним чином не переноситься на команду іншого народного депутата. І якщо цей рівень довіри був колись раніше (наприклад, під час попередньої каденції), то немає жодної гарантії, що він існує на сьогодні.



Потрібно досягти високого рівня довіри з командою народного депутата через ефективну комунікацію, і лише після цього починати працювати на забезпечення спільного результату (постійно підтримуючи ефективність комунікації, оскільки, коли втрачається комунікація, пропадає довіра, і зникає будь-який сенс спільної праці для досягнення результату).

Про що говорить гавкіт собак

Так називається один із розділів книги Ернандо де Сото «Загадка капіталу». Трохи творчо потрактувавши слова автора, скажемо: щоб зрозуміти проблеми громад потрібно «попрямувати міськими вулицями і сільськими дорогами, прислухаючись до гавкоту собак». Дуже часто народний депутат не може побачити проблеми громад, його команда теж не може розгледіти, і навіть залучений експерт не може підказати. Це знання потрібно отримати безпосередньо від громади. А отримати вони зможуть, лише коли громада надасть відповідну інформацію?

У попередньому розділі ми писали, що у кожного народного депутата є свої улюблені канали комунікації з громадою. Щоб донести інформацію до народного депутата, потрібно визначити найбільш ефективні канали (чи канал) комунікації. Такими каналами для донесення інформацію про проблему в громаді, поміж інших, є органи місцевого самоврядування, громадські об'єднання, галузеві асоціації, громадські активісти об'єднані в ініціативні групи тощо. Одні народні депутати більше довіряють органам місцевого самоврядування, інші – віддають перевагу громадським діячам. Є ще третій шлях, назвемо його несистемний, коли інформація надходить через кума-брата-свата, зі ЗМІ, виявлена особисто депутатом або членом його команди тощо.

Якщо далі говорити про системні варіанти (перший і другий), то доцільно дублювати інформацію. Наприклад, подати її через громадських активістів не лише команді народного депутата, але й до органу місцевого самоврядування, щоб згодом ще й він звернувся до депутата із тією ж проблемою. І, якщо є можливість зробити це у несистемний спосіб, то теж нехтувати ним не варто. Бо, як зазначала одна народна депутатка, щоб взнати, що робиться у Вінниці, їй достатньо приїхати на вихідні до мами. А тут друзі, куми, брати і сестри все розкажуть один з поперед другого. І народні депутати, і їхні команди усвідомлюють, що така інформація часто суб'єктивна і потребує перевірки, але це, все одно, найшвидший шлях інформації від громади до народного депутата.



Передаємо інформацію команді народного депутата з «глибин» громади, але форма подачі має бути такою, щоб легко сприймалася: лист, звернення, петиція, цікава історія тощо, з багатьма деталями і аналізом.

Електронні петиції

Один в полі не воїн, каже народна мудрість. Одиночному зверненню до народного депутата часто команда не надає належної уваги. (Хіба, що це буде експертна думка, й то, можуть відмахнутися, як від чергового «божевільного професора».)

Щоб звернули увагу на наявність певної проблеми, потрібно показати, що це не одиничний випадок, а ситуація, яка стосується багатьох людей. При чому, хвилює їх настільки, що вони готові про це говорити та гуртуватися для вирішення проблеми. Часто трапляється, що через погану комунікацію громада не змогла донести до народного депутата, наскільки ситуація є критичною, або команда народного депутата проігнорувала і не придала значення серйозності проблеми, тоді громада вдається до способів

привернення уваги, які неможливо не помітити: перекриті автомагістралі, палаючі шини тощо. Такі радикальні заходи, однозначно, не сприяють налагодженню сталої взаємодії і співпраці між командою народного депутата і громадою.

Для становлення ефективної взаємодії між громадою і командою народного депутата може добре прислужитися електронна петиція, як особлива форма колективного звернення громадян до Президента України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України чи органу місцевого самоврядування.

Електронна петиція є одним з інструментів електронної демократії. Щоб активізувати роботу команди народного депутата, зовсім не обов'язково організувати підписування петиції до Верховної Ради України. У більшості випадків досить зібрати підписи під текстом петиції до органу місцевого самоврядування. Суб'єкт владних повноважень має на електронну петицію публічно оголосити свою позицію стосовно згоди чи незгоди по суті петиції, інформувати про аргументи у разі незгоди та організувати спільну з авторами та їх прихильниками роботу з розроблення та втілення плану реалізації петиції у разі згоди.

Якщо петиція до органу місцевого самоврядування підписана, і є реакція суб'єкта владних повноважень, яка не влаштовує громаду, то можна, звертаючись до народного депутата, аргументувати нагальність проблеми фактом підписанням петиції, а неможливість вирішення питання на рівні органу місцевого самоврядування – негативною відповіддю на звернення громади. Тобто, це саме те, що потрібно громаді, щоб разом із командою народного депутата виявити існуючі проблеми.



Використовуємо цифрові технології. Вони дозволяють застосувати механізми прямої демократії, уникаючи деструктивних дій.

Громадські ініціативи

Не менш ефективним інструментом в ідентифікації проблем громад можуть бути громадські ініціативи (громадські бюджети, бюджети участі тощо). Назви і механізми впровадження можуть відрізнятися, але суть та сама – завдяки цим програмам мешканці громад мають можливість впливати на виявлення і аналіз проблем, що є в громаді.

Алгоритм наступний: будь-хто з мешканців громади (або будь-яка формальна чи не формальна група мешканців) можуть подати свій проєкт, спрямований на вирішення якоїсь проблеми, що на думку авторів проєкту існує в громаді, а всі інші мешканці мають можливість підтримати

(проголосувати очно чи онлайн) той чи інший проєкт. Були, правда, випадки, що деякі «активісти» вишикували студентів вузів, на яких мали вплив, і водили їх голосувати за «потрібні» проєкти. Але такі способи забезпечення підтримки ініціатив не дають високого рівня рейтингу проєктам, що не відповідають потребам мешканців і не спрямовані на вирішення реальних проблем громади. А високий рівень підтримки громадської ініціативи, як правило, вказує команді народного депутата, що це виявлена реальна проблема громади, яку потрібно проаналізувати і вирішити. Саме на цьому етапі можна залучати команду народного депутата до співпраці.

Із труднощів провадження системи громадських ініціатив – потрібна політична воля і рішення місцевої ради.



Якщо Ви громадський активіст і у Вашій громаді ще не працює система громадських ініціатив, то співпраця громади з командою народного депутата для Вас відбуватиметься в два етапи: перший – переконати місцеву владу в доцільності запровадження системи громадських ініціатив, а другий – показати команді народного депутата, що рейтинг проєктів є чудовим інструментом вимірювання актуальності проблеми для громади.

Станьте експертами

Ми, насправді, не пропонуємо ставати «диванними експертами» які все про все знають і на всьому розуміються. Не спонукаємо присвятити наступні 15-20 років свого життя дослідженню якоїсь проблеми, і лише після цього звертатись до народного депутата із пропозицією її вирішення. Є простіший, швидший і ефективніший спосіб.

Народні депутати, помічники депутатів, голови громад, депутати місцевих рад кажуть, що потрібна фахова експертиза для виявлення і аналізу проблем, але коштів на оплату роботи експертів, стверджують, що не мають. А експерти не для того витратили десятки років свого життя і стали висококласними фахівцями у своїх сферах, щоб працювати безплатно.

Оптимальним рішенням стає залучення галузевих асоціацій. Співпраця із професійними громадськими об'єднаннями робить залучення експертів, якщо не безплатним, то значно дешевшим, а головне, спрощує процес пошуку і відбору необхідних фахівців, дозволяє знайти не одного-двох експертів, а залучити ціле експертне середовище до процесу виявлення і аналізу проблем, забезпечує більш різносторонню, а, отже, і більш об'єктивну оцінку ситуації. Окремим бонусом стає рівень авторитетності галузевої асоціації.

Залучення галузевої асоціації до співпраці не вирішує повністю питання оплати праці експертів. Проте, по-перше, забезпечує раціональне

використання наявних коштів, щоб не витратити їх впусту. По-друге, асоціації мають свої інтереси і подекуди, дійсно, можна знайти такі варіанти співпраці, що громада не буде оплачувати роботу експертів, або оплатить лише частину вартості їх робіт. По-третє, наявність експертної думки, тим паче думки цілого експертного середовища, допоможе залучити до співпраці і команду народного депутата. По-четверте, дуже маловірогідно, що без належного експертного аналізу можна чітко виявити, точно окреслити і правильно проаналізувати проблеми громад.

Ще один напрямок, де вкрай необхідна фахова допомога експертної команди, це прораховування наслідків і взаємовпливів різних соціальних, економічних і політичних факторів, що причетні до конкретної проблеми. І представники громад, і члени команд народних депутатів нарікають, що доводиться працювати, опираючись на власний досвід, інтуїцію та грубі припущення, а хотілось би мати результати математичного моделювання. Той, хто зможе це забезпечити, буде не десять кроків попереду всіх інших громад не лише у співпраці з командою народного депутата, але й загалом у всіх питаннях стратегічного розвитку.

А, часто-густо, навіть проста симуляція (рольова гра) може дуже багато прояснити в аналізі проблеми, якщо сценарій прописаний хорошим тренером із ділових моделюючих ігор.



Співпрацюємо з галузевими асоціаціями, щоб мати якісну експертну оцінку для аналізу проблем громади.

Стратегічний план розвитку громади

Всі, хто хоч якимось чином причетний до діяльності громад, в один голос говорять, що стратегічний план розвитку громад потрібний. При чому, не формальний і універсальний, який затверджений сесією, лежить на полиці, і з нього висмикуються цілі та завдання, коли пишеться черговий проєкт на отримання зовнішнього фінансування. А справжній, унікальний, реальний план, що визначає стратегічні напрямки розвитку конкретної громади. Додамо й ми свій голос за необхідність розробки стратегічного плану розвитку громади.

Аргументація дуже проста. Чим доведете, що та ситуація, яку Ви ідентифікуєте як проблему, насправді є проблемою, а не чимось незначним чи навіть байдужим для Вашої громади? Треба інструмент вимірювання. Такий, можна сказати, проблемометр. Щоб за допомогою цього інструменту можна було виміряти ситуацію і сказати, проблема це чи не проблема.

Справжнім проблемометром може бути реальний стратегічний план розвитку громад. Якщо в громаді відбувається щось таке, що перешкоджає досягненню стратегічних цілей і заважає реалізації стратегічного плану розвитку, то це проблема. А якщо не заважає – то не проблема.

Але користуватись стратегічним планом розвитку громади для ідентифікації проблем можна лише у тому випадку, якщо цей план справжній і створений за всіма правилами і з максимальним залученням громади. Тоді ні в громаді, ні в команді народного депутата не виникає сумнівів щодо правомірності застосування стратегічного плану в якості вимірювального інструменту для виявлення проблем громад.

Якщо у Вашій громаді стратегічний план відсутній або формальний, то Ви знайшли першу проблему громади. Можна вже виходити з ініціативою до керівництва громади, депутатів, органів місцевого самоврядування, щоб у співпраці з командою народного депутата створити справжній стратегічний план розвитку, яким можна користуватись для практичних цілей.

І не забуваймо, що стратегічний план постійно переглядається і актуалізується. Якщо він реальний, але застарілий, то його потрібно актуалізувати. І той план, що ми створимо, також потрібно буде регулярно переглядати, щоб не застарів.



Стратегічний план розвитку громади – це чудовий «проблемометр»: все, що заважає реалізації стратегічного плану, є проблемою розвитку громади. Відсутність або наявність формального плану – теж проблема, яку, вважайте, вже виявили.

Голоси громади

Громади не однорідні. Люди притримуються різних позицій і поглядів. Голосом громадських активістів часто говорить опозиція до місцевої влади. Депутати часто губляться, кому можна довіряти, а кому не можна.

Найбільшу активність і наполегливість у донесенні своєї позиції до народного депутата часто проявляють змаргіналізовані громадяни. Процитуємо фразу з проведеного нами воркшопу: «Голос громади», як правило, звучить не з уст активістів, а з уст «фаталістів», які або нагнітають ситуацію з власної ініціативи, або виконують чиесь замовлення «качати човен». Частіше, це другий варіант. Таким чином, вони ще більше підривають довіру як громади до народного депутата, так і народного депутата до громади».

Тому, дуже важливо виробити консолідований голос громади. Або декілька голосів. Головне, щоб вони дійсно висловлювали позицію певних

категорій громадян, об'єднаних за територіальним, галузевим чи будь-яким іншим принципом. І при цьому виступали від свого імені в своїх інтересах, а не виконували замовлення політичних чи політико-бізнесових груп, називаючись при цьому, наприклад, «Асоціацією громадських ініціатив «Ромашка», намагаючись таким чином ввести в оману співгромадян та команду народного депутата.



Перепрошуємо за тавтологію, але в громаді потрібно організувати процес самоорганізації, щоб чітко звучав консолідований голос (чи голоси) громади.

ЗМІ не виконують функції четвертої влади

Характерною особливістю, виявленою під час реалізації проєкту, що протирічить класичному баченню і підручниковому матеріалу, виявилось майже повне виключення засобів масової комунікації із процесу взаємодії громад і команд народних депутатів.

Роль ЗМІ учасники фокус-груп і воркшопу вбачали, максимум, у налагодженні комунікації депутата з громадою: у такий спосіб можна забезпечити більше охоплення аудиторії. У процесі виявлення і аналізу проблем громади ЗМІ не розглядалися як джерело інформації ні представниками громад, ні командами депутатів. Про жодні незалежні журналістські матеріали, що б показали проблеми громад, мова не йшла. Громади і команди народних депутатів не вірять в незалежність ЗМІ та незаангажованість журналістів. За засобами масової інформації не визнають функцій, які мають виконувати медіа в громадянському суспільстві.

На жаль, при такому стані медіа-простору, ЗМІ можуть використовуватись як інструмент формування громадської думки, але матеріали в ЗМІ про існування тієї чи іншої проблеми не будуть розглядатися командою народного депутата як сигнал, що така проблема дійсно існує. Швидше, це буде сприйматися як сигнал, що комусь потрібно сформувану громадську думку, що така проблема існує.




Стаття в ЗМІ про проблему в громаді завжди має свого автора і дуже часто – свого замовника. Аналізуємо не тільки сам матеріал в медіа, але й кому і для чого потрібно, щоб він там з'явився. І будемо свідомі того, що команда депутата має такий же підхід до аналізу ЗМІ.

Гуртом легше

Процес формування регіональної та локальної ідентичності (довільний чи мимовільний) підтримує образ унікальності, особливості кожної громади,


яка кардинальним чином відрізається від всіх інших. Так, певна доля правди в цьому є.

Але є також правда і в тому, що у нас можуть бути типові проблеми, які є в інших аналогічних громадах. Десь ці проблеми вже могли вирішити. Десь знаходяться в процесі вирішення. А десь лише на початку ідентифікації цих проблем. Поєднавши зусилля різних громад можна зекономити багато сил, часу і коштів.

 Варто з'ясувати, чи є (або були) аналогічні проблеми в інших громадах, округах і регіонах. Можливо, в них є готовий алгоритм вирішення проблеми. Або, може, потрібно об'єднати зусилля різних народних депутатів, щоб вирішити цю проблему на законодавчому рівні. Тоді матимемо набагато більше шансів на успіх, якщо створимо групу громад, що працюють над вирішенням спільної проблеми і залучають до аналізу й вирішення одразу кількох народних депутатів, що були обрані від їхніх округів до Верховної Ради.

Не забуваємо про списочників

Депутат, який обраний до Верховної Ради по багатомандатному виборчому округу, наче, повинен рівноцінно працювати зі всіма виборцями округу, тобто, з громадами всієї території України. Це не реально. Насправді, якщо депутат дійсно виконує свою представницьку функцію, то він буде інтенсивніше працювати з одними громадами, ніж з іншими. І, як правило, ці громади знаходяться на тих територіях, з якими депутат має сталий зв'язок: народився, виріс, проживав, працював тощо.

 Не слід обмежуватися співпрацею лише із депутатами обраними по одномандатному виборчому округу, якщо є можливість долучити до співпраці депутата обраного за партійними списками. Тим паче, що у нього є додаткові можливості використання партійної структури.

Принцип субсидіарності

Не все, що громадяни хочуть, щоб робив народний депутат, він зобов'язаний робити, і далеко не все має право робити. Найвища ефективність у співпраці громад із всіма владними органами та інституціями забезпечується тоді, коли реалізовується управлінський принцип субсидіарності, згідно якого питання мають вирішуватися на найнижчому із можливих рівнів. Найнижчим можливим вважається той рівень, на якому є достатньо повноважень для прийняття рішення, належна кількість ресурсів для його виконання, і

відповідний рівень контролю, щоб рішення були прийняті та реалізовані на благо громади.

Якщо вибудована лінія співпраці «громада – орган місцевого самоврядування – народний депутат», то виявлення і аналіз проблем забезпечується спільними зусиллями, а вирішення відбувається, згідно принципу субсидіарності, на місцевому, регіональному чи загальнодержавному рівні.



Участь команди народного депутата у виявленні та аналізі проблем допомагає задіяти відповідні інституції на місцях, часто завдяки реалізації контролюючої функції народного депутата.

Прикінцева пам'ятка

1. Подолання кризи довіри між громадою, головою громади і народним депутатом – це головна необхідна умова для подальшої співпраці громад із командою народного депутата України щодо виявлення і аналізу проблем громад.
2. У громади повинен бути реальний (а не формальний) стратегічний план розвитку. Він найкраще підходить у якості вимірювального інструменту виявлення проблеми громад: все, що стоїть на перешкоді реалізації стратегічного плану розвитку – проблема.
3. Електронні петиції та громадські ініціативи – це ефективний спосіб оцінки рівня актуальності проблеми для громади.
4. Залучення експертів допомагає і правильно проаналізувати проблему, і налагодити взаємодію з командою народного депутата. Особливо ефективною може видатися співпраця із експертними середовищами галузевих асоціацій.
5. Потрібно ретельно продумувати і планувати шляхи донесення інформації про виявлену проблему до команди народного депутата, оскільки не до всіх джерел однаково довіра.
6. Кооперування з іншими громадами дозволяє досягти кращих успіхів і залучити декількох депутатів з їх командами до вирішення спільної проблеми для кількох громад.
7. Працювати варто не лише з депутатами-мажоритарщиками, але й з депутатами, обраними за партійними списками, які пов'язані із нашою громадою.
8. Максимально застосовуємо принцип субсидіарності і контролюючу функцію депутата.

Механізми взаємодії та співпраці між громадою і командою депутата

Наставництво – явище рідкісне, побачити вдається не часто

Стала співпраця громади із командою народного депутата розвивається від нижчих і легших рівнів, до вищих і складніших. Чим вище, тим важче. Перший рівень «Статус» досягли всі депутати автоматично, після оголошення перемоги на виборах. Другий рівень «Схвалення» був досягнутий у багатьох громадах у міжвиборчий період шляхом запровадження ефективної комунікації. Третій рівень «Продуктивність» зустрічається рідше, але також можна знайти показові приклади співпраці громади і команди народного депутата у виявленні та аналізі проблем громад і досягненні спільного результату, який визнається і цінується громадою. Нарешті, четвертий рівень – «Наставництво». Реалізувати цей рівень набагато складніше. По-перше, тому що він може бути досягнутий лише за умови успіху в реалізації трьох попередніх. А, по-друге, тому що об'єктивні умови вітчизняного виборчого законодавства і функціонування суспільства не дають можливість повністю реалізувати систему наставництва у роботі команди народного депутата на окрузі.

Представники громад і команд народного депутата під час фокус-групових досліджень та індивідуальних інтерв'ю багаторазово наголошували на відсутності можливостей запровадити класичну систему наставництва, коли людина входить в команду і «росте» в команді із формуванням нових компетенцій, набуттям досвіду та розширенням соціальних зв'язків. У співпраці громади із командою народного депутата можливо запровадити лише елементи наставництва, які будуть мати короткостроковий, фрагментарний, часто, хаотичний характер.

Але, у той же час, дослідження показало, що на тих округах, де громади і команди народних депутатів не нехтують тими обмеженими можливостями, що дає застосування елементів наставництва у співпраці, досягають більш сталої і ефективної взаємодії, ніж на округах, де такі практики ігноруються.

Ще одна виявлена цікава особливість, що на округах, де команда народного депутата вклала багато зусиль у «м'які» проекти формування кадрового потенціалу – навчання і розвиток, більша кількість учасників фокус-груп вказувала на вирішення проблем, вищий рівень довіри до депутата і задоволення громади від співпраці із командою народного депутата, ніж на тих округах, де на вирішення проблем громад переважно спрямовувались кошти на «тверді» проекти: будівництво та ремонти.



Впроваджувати елементи наставництва варто. Це додає продуктивності у взаємодії громади із командою народного депутата, не дивлячись на всі обмеження і перестороги, про які буде йтися мова далі.

Неможливість «гри в довгу»

Найбільшим і найчастішим закидом із боку представників громад під час проведення фокус-груп та індивідуальних інтерв'ю було те, що система не дозволяє «грати в довгу». За п'ять років каденції депутата неможливо побудувати серйозну систему наставництва «з нуля». Враховуючи те, що, як ми писали у попередньому підрозділі, «Наставництво – явище рідкісне, побачити вдається не часто», спочатку потрібно налагодити комунікацію і досягти довіри між громадою і командою народного депутата, потім забезпечити результат, який оцінить громада, і, нарешті, можна переходити до побудови широкої команди із елементами наставництва та підтримки. До цього додається можлива зміна місцевих еліт в результаті виборів до органів місцевого самоврядування протягом каденції депутата Верховної Ради.

Як показали фокус-групові дослідження на всіх етапах реалізації проєкту, громади не готові довго впроваджувати зміни. В умовах високої невизначеності домінують очікування швидкого відчутного результату. Бажають рахувати не роками, не місяцями, а днями. (Згадайте традиційні звіти «100 днів на посаді».)

Скажете, що деякі народні депутати переобираються двічі, і навіть тричі від одного округу, і за цей час можна побудувати діючу систему наставництва в команді народного депутата в окрузі. Наче, так. Але ніхто не знає, який саме народний депутат переобереться, а який ні. І робити ставку на «довгу гру» представники громад не наважуються. Як і команди народних депутатів не проявляють ініціативи до формування таких тривалих відносин.



Реалізуємо короткі форми співпраці на основі наставництва і підтримки, на які готові і представники громад, і команди народних депутатів. Особливо добре себе зарекомендували короткі навчальні заходи для широкої команди: семінари, тренінги, тематичні зустрічі, спільні воркшопи, які відповідають нагальним потребам розвитку громад. Побудова широкої команди відбувається тоді, коли на короткі заходи з певною періодичністю залучаються одні і ті ж представники громади.

Хто стає помічником народного депутата

Бути помічником-консультантом народного депутата – це важка праця, як правило без вихідних і без вечірніх годин, у які можеш не брати телефон, а

присвятити час родині. Якщо хтось хоче стати не просто членом команди народного депутата, а саме помічником народного депутата, то цей підрозділ варто прочитати.

Участь у роботі широкої команди народного депутата дає дуже мізерні шанси стати помічником народного депутата. Переважно члени широкої команди так ними і залишаються протягом всієї каденції депутата (детальніше про це у підрозділі про соціальні ліфти). А команда помічників депутата формується із людей, що працювали з народним депутатом у виборчому штабі, або ще й раніше, до виборів. Якщо депутат Верховної Ради раніше був депутатом, наприклад, обласної ради, то в нього залишився певний штат помічників із попередньої каденції на місцевому рівні. Багато народних депутатів є засновниками або займають керівні посади в громадських об'єднаннях, і тоді громадські організації стають джерелом кадрів для команди помічників. Позабавлятися хорошого помічника жоден депутат не хоче, тому помічників не призначають на відповідальні посади, навіть більше, намагаються не відпустити на жодні інші місця роботи, щоб не шукати заміну. Стати помічником можна лише, якщо звільнилося місце (за бажанням самого помічника, або його звільнено на вимогу депутата). Зважайте, що плінність кадрів у середовищі помічників народних депутатів, зазвичай, не висока.

Якщо твердо вирішити, що варто спробувати себе в ролі помічника народного депутата, то, можливо, краще стати помічником-консультантом після наступних виборів, працюючи з кандидатом у народні депутати і вигравши з ним виборчу кампанію.

У будь-якому випадку, щоб стати ефективним помічником народного депутата, та, зрештою, просто бути відібраним на цю посаду, потрібно відповідати низці вимог. Окрім стандартних у таких випадках (працездатність, стресостійкість, чесність, виваженість, комунікабельність тощо), депутати відзначають деякі знання та уміння, що мають впливати із попереднього досвіду роботи.

Перше, це розуміти систему роботи органів місцевого самоврядування та виконавчої влади. Працюючи з громадами доводиться переважно спілкуватись із представниками органів місцевого самоврядування і структурами громадянського суспільства. Тож, другою сферою, яку варто знати помічнику – це робота громадських об'єднань. Людині, що стала помічником народного депутата доведеться реалізовувати все, що в цьому посібнику написано – формувати довіру між громадою і командою народного депутата, забезпечувати спільний з громадою результат і формувати систему наставництва.



Визначитись, чи є бажання ставати членом команди народного депутата. Якщо є, то в якій ролі: помічника народного депутата чи члена широкої команди. Після прийняття даного рішення можна говорити про план співпраці з командою депутата Верховної Ради.

Хто буде найкращим членом широкої команди народного депутата

Для того, щоб людина була успішною й ефективною в команді народного депутата потрібно, щоб вона задовольняла певні свої потреби, беручи участь у команді, і посилювала роботу команди. Команда народного депутата зацікавлена у представниках груп впливів, які можуть організовувати людей і беруть ключову роль у формуванні громадської думки. Під час дослідження було визначено групи впливу. Це управлінська еліта в адміністраціях і органах місцевого самоврядування, підприємницька еліта (у деяких округах це можуть бути представники малого і середнього, а не лише великого бізнесу) і лідери громадських об'єднань. Якщо місцева управлінська еліта перебуває в конфлікті з громадою, то збільшуються шанси на участь у команді депутата контр-еліти. В деяких випадках контр-еліта формально працює як громадське об'єднання (одне чи декілька), або не має формального інституювання.

Наступною умовою повинна бути готовність людини витратити певну частину свого часу на роботу в команді народного депутата України. І в людини повинно бути бажання змінювати не лише своє життя на краще, але й життя всієї громади.

Відкритість до змін і готовність до навчання – це чергова критична умова ефективної участі у системі наставництва і підтримки в рамках широкої команди народного депутата. Система наставництва – це не банальний обмін: ми депутату людей на заходи, а він нам субвенції в округ. Добрі практики запровадження системи наставництва показують зовсім інші приклади: депутат організує навчання по написанню проєктів з розвитку громад – ми підвищуємо рівень своїх компетенцій у написанні проєктів – разом із іншими членами команди народного депутата визначаємо ключові проблеми, що можна вирішити шляхом реалізації грантового проєкту – досвідчені фахівці із команди народного депутата допомагають нам у написанні проєкту – виграємо та реалізуємо проєкт – можемо виступати в ролі консультантів для інших членів громади, що хочуть навчитися писати і реалізовувати грантові проєкти.

Проблема громади, як бачимо, вирішується і в першому, і в другому випадку, але у другому залишається додана вартість у вигляді підвищення

рівня компетентності членів громади у написанні та реалізації проєктів. Команда депутата отримує мережу людей, на яких може опиратися в своїй роботі в окрузі. І в наступний проєкт, де будуть застосовані методи наставницької роботи і підтримки, ймовірно знову запросять цих людей, що добре себе проявили у попередньому проєкті.

У такий спосіб широка команда народного депутата формується протягом 1-2 років, тобто у межах однієї каденції народного депутата.



Стимулюємо членів громади брати участь у проєктах народного депутата, де застосовуються елементи наставництва: у виграші будуть і учасники, і громада, і команда народного депутата.

Соціальні ліфти у команді депутата не працюють

Основною привабливістю системи наставництва є можливості використання соціальних ліфтів. В команді народного депутата, рости особливо нікуди. Штат помічників депутата (офіційних помічників на умовах трудового договору, чи без нього) досить обмежений і вакансії, як правило, зайняті тими людьми, що працювали із народним депутатом ще до виборів, або у виборчому штабі. Отже, співпраця із помічниками народного депутата та іншими членами команди не дасть просування догори в рамках діючої команди.

Можна отримати в команді депутата відповідний досвід та зв'язки і підвищити свій соціальний статус поза межами депутатської команди (піднятися по кар'єрних сходах, поміняти місце роботи, активізуватися в політиці тощо). Але, це вже дія соціальних ліфтів у межах суспільства, а не у межах команд народних депутатів.

Найкраще, стверджували інтерв'юванні депутати і їхні помічники, коли широка депутатська команда поповнюється людьми самодостатніми, яких влаштовує їх місце в соціумі, але у них є певні ідеї змін в громаді. Співпраця із командою народного депутата, інколи, додає такій людині статусності в громаді, але не є для неї ключовим елементом участі у широкій депутатській команді.

Можуть бути й інші варіанти, так би мовити, недобросовісного ліфта. Коли депутат лобіює призначення членів своєї широкої команди на відповідальні посади, що дають їм доступ до ресурсів – людських, фінансових, матеріальних, медійних тощо. Чи депутат сприяє реалізації бізнес-інтересів членів своєї команди. Або ж людина сама, користуючись своїм статусом і близькістю до команди народного депутата, видає власні прохання за бажання народного депутата, і таким чином «забезпечує» собі елементи соціальних

ліфтів та впливає на прийняття рішень в громаді на свою користь. Мусимо зразу застерегти, що недобросовісність у використанні механізму соціальних ліфтів (що за ініціативи депутата, що навіть без його відома) стрімко нищить сформовану довіру між громадою і командою народного депутата. А це означає, що буде зруйнована вся взаємодія, і потрібно повертатися до того етапу, який описаний у першому розділі про комунікацію і довіру.



Використовуємо ті обмежені можливості механізмів соціальних ліфтів, які доступні. І серед членів кожної громади (за умови сформованої довіри і наявності спільних досягнутих результатів) знайдуться люди, які будуть зацікавлені у такому форматі співпраці. Звичайно, у чергу не вишикуються, але будуть у достатній кількості для ефективної взаємодії.

Місцеві ради, установи, підприємства...

Під час виборчої кампанії кандидати відвідують установи, організації та підприємства з метою проведення агітації. Як правило, тоді ж публічно домовляються про подальшу співпрацю після виборів. Керівництво так може домовитись навіть з усіма кандидатами, що приходили на зустріч. Один із них таки виграє вибори. Як далі залучаються установи, організації та підприємства до співпраці і формування широкої команди депутата на окрузі, було окремо досліджено в рамках нашого проєкту.

Беззаперечна першість у взаємодії з командою народного депутата належить місцевим радам та керівникам громад. Всі проєкти, що стосуються розвитку територій обов'язково передбачають співпрацю із органами місцевого самоврядування. Як згадувала на інтерв'ю помічниця народного депутата, вони підтримали проєкт розфарбовування транспортної зупинки в селі. Після цього мали претензії від сільського голови, що вони щось роблять на його території без нього. Може, трохи схоже на залишки феодалізму, але помічник народного депутата вибачилась, і більше так не робила.

Існує думка, що депутати прагнуть задіювати у свої проєкти установи, організації та підприємства (особливо школи, лікарні, бібліотеки тощо, де концентрується інтелігенція, що має багато соціальних контактів) для налагодження співпраці з громадою. Насправді, всі установи, організації та підприємства, стверджують представники команд народних депутатів, залучають у тих випадках, коли питання стосується роботи цих установ, або ж сфери, в якій працюють дані установи, організації та підприємства.

А от громадські об'єднання залучають до співпраці набагато частіше. Фахові (галузеві) громадські організації (ГО) – якщо питання стосується відповідної сфери: медичні ГО для медицини, педагогічні ГО – для освіти;

територіальні громадські організації – для вирішення питань відповідних територій; соціальні ГО – для реалізації соціальних проєктів.

Підбір установи, організації чи підприємства, залученого до співпраці, завжди залежить від сфери реалізації проєкту і поставленої мети. У такому форматі роботи народні депутати, що активно працюють на окрузі, залучають громаду навіть до законотворчої ініціативи. Яскравим прикладом було обговорення надбавки лікарям у період пандемії коронавірусу. Народні депутати пропонували законодавчо затвердити 200% надбавки лікарям, а галузеві медичні громадські організації зіслались на документ 2014 року, де передбачалось 300% надбавки у період епідемій. Так було внесено зміни до законодавчої ініціативи, що і була прийнята на законодавчому рівні.



Очевидним є висновок, що найбільш легітимним представником громади є орган місцевого самоврядування. А що робити лікарям, школам, будинкам культури тощо? Можна створювати галузеві громадські об'єднання. Вони матимуть більше шансів бути залученими до співпраці у рамках формування широкої команди народного депутата і будуть цінним ресурсом для виявлення і аналізу проблем громад, про що ми писали у попередньому розділі.

Наставництво в партійній команді

Одним із питань, що досліджувалось в рамках даного проєкту, був вплив партійності народного депутата на взаємодію з громадою. І в попередніх розділах, присвячених формуванню довіри між громадою та командою народного депутата, і виявленню та аналізу проблем, було з'ясовано, що партійна приналежність більше шкодила, ніж допомагала в налагодженні співпраці. А на рівні «Наставництво» ситуація абсолютно зворотна: в рамках широкої партійної структури набагато легше налагоджувати систему наставництва, ніж в межах команди одного народного депутата.

В команді народного депутата неможливо реалізувати тривалі програми формування нових компетенцій у членів команди. Партії в Україні, при всіх їх недоліках і особливостях, по-перше, здебільшого існують довше, ніж каденція народного депутата. По-друге, громадяни очікують від партій більшої стабільності і довшої тривалості, що дозволяє розпочинати «довгу гру». По-третє, проєкти змінюються, а люди в окрузі залишаються. Якщо певні представники матимуть особливі компетенції із роботи в широкій команді депутата (чи партії), вони зможуть застосувати свої знання та вміння для взаємодії громади із депутатом від будь-якої партії, якого обере громада.



Працюємо із командами народних депутатів і працюємо із партійними структурами, де вони діють, та уважно слідкуємо за змінами виборчого законодавства.

Прикінцева пам'ятка

1. Реалізувати повномасштабну систему наставництва в рамках взаємодії громад з командою народних депутатів в сучасних українських умовах, на жаль, не можливо.
2. Громади, що запровадили елементи наставництва у взаємодії з командою народного депутата України мають кращі результати, ніж громади, що цього не роблять.
3. «М'які» проєкти в системі наставництва, спрямовані на навчання і підготовку кадрів для громади, діють ефективніше для формування сталої взаємодії громади з командою народних депутатів, ніж «тверді» проєкти.
4. Задіюємо для налагодження системи наставництва в громаді, у першу чергу, органи місцевого самоврядування та громадські об'єднання (галузеві та територіальні).
5. Створюємо громадські об'єднання.
6. Соціальний ліфт у команді народного депутата працює в особливий спосіб, тому найкращими членами широкої команди народного депутата будуть люди, які досягли соціального статусу, що їх влаштовує, проте мають певні цілі щодо покращення життя громади і готові для цього співпрацювати у команді.
7. Використовуємо для побудови системи наставництва не лише команду народного депутата, але й партію, яку представляє народний депутат, якщо така є.

Розвиток емоційного інтелекту виборців

Що таке емоції? Навіщо вони потрібні?

Які назви емоцій ми взагалі знаємо? Як часто ми використовуємо різні терміни для станів, які нами переживаються? Чи в основному ми вживаємо терміни «добре / погано», чи наш словник містить фрази, такі як «я відчуваю себе розчарованим, дратівливим, збудженим, захопленим»? Чим більше діапазон вираження емоцій, тим більший шанс, що ми збільшимо репертуар реакцій на себе та на інших.

Звичайно, самого лише знання правильної лексики недостатньо. Однак розвиток у цьому напрямі може спонукати вас уважніше придивитися до свого внутрішнього досвіду та організувати сприйняття себе навколишнім світом, свідомо формувати свій вплив на інших, зокрема депутатів. Це, у свою чергу, дозволить вам сприймати поведінку та дії депутатів з більшим розумінням.

Роль емоцій

Емоції – це сигнали. Немає поганих емоцій, кожна несе з собою певну інформацію, яку можна використати. Вони говорять нам, чи варто робити щось чи уникати чогось, виходячи з наших почуттів і відчуттів. Вони торкаються всього, що ми робимо, незалежно від того, що це. Залежно від нашого емоційного стану, вони можуть або перешкоджати, або полегшувати мислення, навчання та переслідування цілей, реалізацію ідей.

Емоції в розвитку

Емоції впливають на якість вашої діяльності, на ваше мислення, на рівень рішучості, мотивацію, стосунки із собою та стосунки з народними обранцями, здатність будувати стосунки, позбавляючи їх невдач, рівень рішучості, зосередженості, дисциплінованості, а отже, на розвиток вашої громади. Розум може дати рішення, визначити, як ви використаєте свій інтелектуальний потенціал та свої вміння. А здатність управляти емоціями дозволить створити середовище ефективної взаємодії та порозуміння.

Без розвиненого емоційного інтелекту ми стикаємося з дилемою – здатися, відмовитись від розвитку своїх громадянських талантів і досягнення цілей розвитку громади через те, що ми не витримуємо емоційної напруги або команда депутата не витримує напруги, які ми створюємо, нам не вистачає дисципліни, ми боїмося, чи маємо сумніви, чи навчимося регулювати емоції, щоб вони слугували для розвитку та виховання наших талантів. Емоції створюють цю межу між прагненням або залишенням. Не має значення, чи є у вас мистецький, спортивний, діловий чи інший талант, якщо ви не можете контролювати власний емоційний стан, ви не зможете його розвинути.

Ви можете вміти займатися фізичними вправами, знати, що робити, але

без емоційного інтелекту, який є основою впевненості в собі, це не допоможе. Чи вірите ви в це, чи ні - ваші переконання щодо власних здібностей впливають на ефект. І чи подобається це комусь, чи не використовуються наші здібності, залежить від нашого емоційного стану. Таким чином, емоційний інтелект безпосередньо впливає на ваше досягнення або його відсутність. Це вже не просто емоції, це визначає ваш остаточний успіх чи невдачу, незалежно від рівня IQ. Коротше кажучи, ваш успіх більше залежить від контролю над своїми емоціями, ніж від вашого рівня раціонального інтелекту.

Абсолютний пік емоційного інтелекту - це стан поток - коли ваші емоції служать лише на 100%, розвивайте свої вміння чи пристрасті. Контроль над емоціями дозволяє відчувати цей стан частіше і тим самим для більш швидкого і задоволення розвитку.

Аналіз власних емоцій

Важливим елементом розумного життя є сприйняття та контроль світу почуттів.

Шарман Ліберц

Важко співпереживати емоційним станам людей навколо нас, якщо ми не можемо цілком назвати і зрозуміти свої почуття. Давайте послухаємо, що відбувається всередині нас. Проаналізуємо, чому ми реагуємо конкретними способами в конкретних ситуаціях. Учасники фокус-групи відзначали відчуття, які у них виникали, коли вони робили звернення, а їм давали відмовки або відписки. І з'являлись різні реакції в таких ситуаціях. Від «руки опускаються» до агресії.

Успіх в розумінні та управлінні емоціями

Розсердитися, розізлитися може кожен – це дуже просто.

Але рідкісна майстерність злитись на потрібну людину, в потрібну міру, в потрібний час і в правильний спосіб. Це дуже важко.

Аристотель

Людина залежна від емоційних особливостей, які формуються і розвиваються впродовж життя. Що ж тоді Ви можете зробити для себе?

По-перше, щоб навчитися, як поводитися з емоціями своїми та інших, ви повинні навчатись і практикувати, самотійно докладати зусиль до оволодіння цими навичками - варто брати участь у тренінгах, семінарах, читанні літератури та вправлятися, вправлятися, вправлятися... Люди, які можуть назвати свої емоційні стани, вони легше керують ними, а також розуміють почуття інших людей. Не слід забувати про значення емоційної зрілості у налагодженні «дорослих» взаємно відповідальних стосунків з депутатом і його командою. Громадяни, які орієнтуються лише на спроможність свого

депутата, не включаючись у процес, не взаємодіючи з ним, не об'єднавши свої зусилля на благо розбудови громади, роблять велику помилку.



Скільки емоцій, які ви відчували або відчуваєте у своєму житті, можете наразі назвати? Їх у світі понад 180. Поповнюйте свій словник словами – назвами емоцій. Названі емоції – приручені емоції. Поєднуйте свої емоції з ситуацією, а не діями іншої людини.

Допомогти відпрацьовувати цю навичку можуть вправи, подібні до наступних:

1. Коли ви щасливі, що тоді відчуваєте? Підкресліть речення, що говорять правду про вас:

Я розслаблений(а).

Я посміхаюся.

Я голосно сміюся.

Я не знаю, коли я щасливий(а).

Я не знаю, що робити, щоб відчути радість.

Я знаю, що робити, щоб відчути радість.

Я не можу розпізнати свою радість.

Я відчуваю радість, коли їм свої улюблені страви.

Я відчуваю радість, коли катаюся на бавлюся зі своїми дітьми.

Я відчуваю радість, коли плаваю або катаюсь на лижах.

Я відчуваю радість, коли граю у щось / спілкуюсь з другом.

Я відчуваю радість, коли можу робити те, що мене дуже цікавить.

Я відчуваю радість, коли дивлюся цікаву передачу з сім'єю / ріднею / друзями.

Я відчуваю радість, коли дивлюся улюблені фільми.

Я відчуваю радість, коли слухаю круту музику.

Я відчуваю радість, коли можу займатись хобі.

Я відчуваю радість, коли катаюсь на скутері / роликівих ковзанах / велосипеді / конях тощо.

Я відчуваю радість, коли виграю гру.

Я відчуваю радість, коли вирішую різні завдання.

Я відчуваю радість, коли читаю хороші книги.

Я відчуваю радість, коли я отримую схвалення від інших за свою роботу.

Я відчуваю радість, коли їду у відпустку.

2. Як розпізнати свої емоції? Продовжіть речення, описуючи *ситуації*, в якій у вас виникають ці емоції.

Я радію, коли _____

Я сумую, коли _____

Я злюсь, коли _____

Мені страшно, коли _____

Я відчуваю сором, коли _____

Я відчуваю огиду, коли _____

Я відчуваю захоплення, коли _____

Як керувати емоціями та проявляти емпатію?

Керувати емоціями іноді такий виклик! Емоційний контроль – це здатність протистояти імпульсу чи поточній емоції, і для цього потрібно помітити імпульси та емоції, визначити бажаний стан та використовувати правильну стратегію змін. На щастя, цю майстерність можна розвинути.

Керувати складно саме тому, що, поспішаючи, ми рідко усвідомлюємо власні почуття або взагалі не можемо їх назвати. Справа додатково перешкоджає тому, що існує два рівні емоцій - свідомий і несвідомий. Ми здатні щось зробити з емоціями, які ми усвідомлюємо. Для цього нам потрібна гарна стратегія. Справа ускладнюється у випадку несвідомих емоцій. Це емоції, які знаходяться під порогом свідомості, щось кипить у нас, але це не помічено і не виявлено.

Такі види емоцій особливо ризиковані. Приклад: скажімо, щось засмутило вас, але ви не повністю усвідомлюєте своє роздратування. Ви йдете додому, а вдома достатньо лише одного невідповідного звуку, одного невідповідного слова, і ви вибухаєте сильним гнівом абсолютно не пропорційним ситуації. Ви не усвідомлюєте, що поточна ситуація має мало спільного з тим, що вас насправді засмутило. Ось чому контакт з тим, що ми відчуваємо в даний момент, настільки важливий, навіть якщо це тонке почуття.

Щоб добре керувати емоціями, потрібно набути конкретних навичок, але однією з ключових є емоційний інтелект. Давайте з'ясуємо, наскільки це важливо для виборця у справі розвитку громади та налагодженні стосунків з депутатом.

Завдяки цим компетенціям ви можете краще налагоджувати контакт з командою депутата, підвищувати результати та змінювати культуру команди на більш дружню.

На жаль, пересічні громадяни не вірять, що ці компетенції можуть спричинити суттєві зміни в собі, команді чи громаді. Навіть, якщо ви читали чи чули про емоційний інтелект, не всі знають, що він може розвиватися на будь-якій стадії життя. Разом з тим, це вимагатиме занадто багато змін у поведінці, ставленні чи діяльності в командах, тому працюйте над розвитком, не відкладаючи це на терміни "пізніше, коли у мене буде більше часу".

Чарльз Дарвін стверджував, що всі тварини (включаючи людей) мають широкий спектр емоцій, і що ці емоції виконують соціальну функцію, оскільки

вони служать для адаптації до навколишнього середовища.

Є базові емоції та їх відтінки, і кожна з них має свою функцію.

Страх. Ми відчуваємо, коли стикаємося з небезпекою, реальною чи уявною. Страх спонукає захищати себе і відточувати свою пильність.

Здивування. Це відчувається в результаті несподіваної події, позитивної або негативної. Подив дозволяє орієнтуватися, коли знаходимося в новій ситуації.

Відраза. З'являється, коли щось відштовхує нас, коли те, що ми спостерігаємо, суперечить нашим уявленням про норму.

Гнів. Спричинює роздратування. Відбувається при зіткненні з ситуацією, яка нас турбує. Це руйнівний тип емоцій.

Радість. Виражається, коли щось робить нас щасливими і дає нам відчуття безпеки і процвітання.

Печаль. Це почуття, створене негативними ситуаціями. Печаль змушує нас долати цю ситуацію і вивільняти наші емоції.



Вправи для вироблення емпатії. Спостерігаючи за людьми, наприклад під час діалогу, намагайтеся здогадуватись про їх емоції. Якщо це рідна або близька людина, перепитайте її про правильність ваших здогадок. Під час розмови спостерігайте за своїми емоціями: наприклад, *назвіть три речі, які вас тішать (радують, захоплюють), три речі, які засмучують (тривожать, бентежать, дратують ...).*

Це допоможе Вам у спілкуванні з депутатом та його командою бути відкритими до контакту і ефективного зворотного зв'язку, фіксуючи свої емоції, зосереджуватись на своїх потребах (а не бажаннях) та їх словах і діях.

Є думка, що успіх у справах дуже залежить від емпатійних здібностей і формується впродовж життя. Що можете зробити ви самі? Найголовніша істина – щоб навчитися, як поводитися з емоціями своїми та чужими, ви повинні навчатись цьому і практикуватись постійно.

Вправа, яка допоможе вам завершити процес виявлення емоцій, трансформації їх у потреби і вираження їх. Візьміть наступні речення:

«Я відчуваю ..., коли ...» Заповніть пропуски.

«Для мене ти(ви) виглядаєш(єте) ... (наприклад, роздратованим або засмученим або стривоженим). Це так?»

Спробуйте застосувати ці речення до усіх емоцій, які ви відчуваєте у розмові з іншими людьми і, по можливості, повідомляти їм про свої відчуття у ситуаціях вашої взаємодії.

Що таке емоційний інтелект?

Щоб долати життєві труднощі, потрібно, передусім, справлятися з емоціями. Чим більше ми розвиваємо в собі цю навичку, тим краще ми знаходимо порозуміння з нашими депутатами, тим конструктивнішою є взаємодія громади і депутата, тим більше вони нас чують, тим краще ми живемо.

Термін емоційний інтелект ввели психологи Пітер Саловей та Джон Майер, і його популяризував Даніель Гоулман – викладач Гарвардського університету в США.

Сьогодні ніхто не сумнівається, що вміло впоратись із власними та чужими емоціями, діючи відповідно до прийнятих стандартів, встановлюючи правильні відносини чи співпереживання – це якості, необхідні людям для успішної реалізації в суспільстві, побудови ефективної взаємодії.

Запорука успіху

Емоційний інтелект включає ***емоції, потреби, спонукання та систему цінностей*** людини. І це скеровує її поведінку для досягнення цілей, робить її (поведінку) усвідомленою, успішною, ефективною. Емоційний інтелект визначає навички адаптації до навколишнього середовища, успішних міжособистісних стосунків та професійних успіхів. Тож не дивно, що цей термін дедалі частіше згадується як елемент правильного розвитку особистості.

Розвиток емоційного інтелекту людини у дорослому віці починається з її усвідомлення цінності цієї навички і готовності докладати зусилля для її удосконалення. Люди, які отримують багато схвалення та підтримки від оточуючих, впевнені у своїх силах, наповнені діяльнісним ресурсом. Депутат, який відчуває готовність громадян долучатись до змін, брати на себе відповідальність за організацію свого життя, отримують неоціненний ресурс мотивації до діяльності. Натомість, депутати, від яких громадяни пасивно очікують вирішення проблем громади, швидко емоційно виснажуються, вигорають і стають неефективними. На фокус-групах учасники говорили про те, що на початку депутат так р’яно береться за справу, а потім згасає, втрачає інтерес. Це відбувається тому, що громадяни не надають йому емпатійної та діяльнісної підтримки.

Даніель Гоулман, Річард Бояціс та Енні Маккі в своїй книзі «Природне лідерство» цитують дослідження, показуючи, що ви можете вдосконалити свої навички емоційного інтелекту і використовувати їх довгі роки. Дослідження Гоулмана тривали багато років. Це поздовжні дослідження (тих самих людей протягом тривалого часу), що проводилися керівництвом школи Weatherhead в Університеті Кейс Вестерн. До початку курсу з розвитку емоційного

інтелекту експериментальна група могла вибрати та оцінити ті навички, які вони хотіли вдосконалити, а потім оцінити їх знову після закінчення курсу та через кілька років. Такий підхід дає можливість точно визначити довгостроковий вплив на розвиток емоційного інтелекту. Емоційний інтелект був віднесений до лідерських навичок, які сприяють організації, в першу чергу, свого особистого життя та налагодженню стосунків для організації ефективної взаємодії з іншими. Ці дослідження доводять, як ці навички зберігаються роками. І ось через два роки після навчання вони показали на 47% поліпшення компетентностей, пов'язаних із самосвідомістю, включаючи впевненість у собі та самоконтроль, гнучкість та прагнення до успіху. Навички управління суспільною обізнаністю та управління стосунками зросли на 75%, особливо у таких навичках, як емпатія та управління командою.

Джейн Уїлер, професор Державного університету Боулінг-Грін, також показала, що через два роки після завершення програми учасники навчальної групи не втратили набутих навичок, викладених у рамках програми розвитку емоційного інтелекту. Самосвідомість та самоконтроль зросли на 63%, а соціальна обізнаність зросла на 45%.

Результати досліджень, проведених в різних дослідницьких центрах, показують, що ви можете постійно вдосконалювати свої навички в галузі емоційного інтелекту, які є основою для провідних людей громади. Вони також доводять, що ці навички можна придбати та розвинути протягом життя.

Інші дослідження, проведені в рамках програми професійних стипендіатів у Кейс Вестерн Шкіл Менеджмент, також є доказом того, що ми вчимося все життя. Ця програма була призначена для спеціалістів, середній вік яких становив 48 років. Як показали багаторічні науково-дослідні роботи, проведені з учасниками курсу через три роки після його закінчення, їх емоційна компетентність зросла на дві третини. Це свідчить про те, що лідери свого життя можуть підвищити свої лідерські навички і, отже, свою ефективність. Слід зазначити, що на розвиток цих навичок впливають не лише методи навчання. Це процес, успіх якого визначається особистою відповідальністю і готовністю докладати особисті зусилля. Ось чому потрібно пам'ятати, що в будь-який момент можна вступити на шлях розвитку емоційного інтелекту, і будьте певні, ваші компетенції та ефективність будуть зростати, хоча на початку ви не знаєте, яким буде перебіг цього процесу.



Свою подорож у розвиток емоційного інтелекту слід почати з прочитання книги «Емоційний інтелект» та «Природне лідерство» Данієля Гоулмана. Потім брати участь у практикумах, тренінгах та, що найголовніше, застосовувати відомі практики у повсякденному житті.

Приклади вправ для розвитку емоційного інтелекту.

1. Яке слово найкраще описує, як ви себе почуваете зараз? Що змушує вас почуватися таким чином? Як ви виражаєте своє почуття? Вам допомагає це почуття, емоція, настрій чи заважають тобі робити те, що ви повинні робити? Що ви зробите для підтримки чи зміни свого настрою?

2. Ви вирушаєте в подорож до місця, де давно хотіли бути. Хтось дуже важливий чекає на вас у пункті призначення. Погода гарна, подорож приємна та ефективна. Як ви? Запишіть 5 емоцій, почуттів.

Ви знаєте, що вас очікують. Уявіть людину, яка вас чекає. Які ваші почуття до неї? Як ви? Запишіть 5 емоцій, почуттів.

Несподівано, раптом з'являється перешкода, якої не уникнути. Ви вже знаєте, що не приїдете вчасно. Як ви? Запишіть 5 емоцій, почуттів.

Уявіть людину, яка чекає на вас, ви не можете сказати їй, що не приїдете вчасно. Як вона? Запишіть 5 емоцій, почуттів.

3. Нижче перераховані різні психічні стани, які час від часу відчуває кожна людина. Які **ваши емоції** до яких **ваших станів** призводять. Ваше завдання – присвоїти кожному своєму стану адекватну свою емоцію із наступного списку: (наприклад, коли мені **соромно**, я **нервовий(а)**)

	Радість	Здивування	Гнів	Сором	Огида	Страх	Смуток
Нервовий(а)							
Депресивний(а)							
Нещасний(а)							
Стурбований(а)							
Несерйозний(а)							
Обурений(а)							
Лінивий (а)							
Бунтівний(а)							
Ейфорія							
Напруга							
Імпульсивний(а)							
Щасливий (а)							
Злий(а)							
Відчайдушний(а)							

Джерело: Insrytut Rozwoju Emocji / art. Pożegnanie Elizy, K. Czarnecka, M. Gryń, Ja My Oni, Tom 34/POLITYKA/403679/2/2019

Що таке «ненасильницька комунікація»?

Ненасильницьке спілкування (або, як пише Маршалл Розенберг, автор цього терміну, «співчутливе спілкування, серцева угода») - це спосіб

спілкування, заснований на почуттях і потребах. Це спосіб розмови та прослуховування (за словами автора - старий, як світ), який будує реальні, жваві, близькі, взаєморозуміння та прийняття відносин. Саме спілкування допомагає вам знайти себе, досягти своїх бажань та стратегій, щоб їх задовольнити.

Маршалл Розенберг, говорячи про мову панування та мову життя, використовує два образи: жирафи та шакала. Це не якості людини, а лише способи спілкування. Тож коли ви читаєте про шакала чи жирафа, будь ласка, пам'ятайте, що це не опис людей, а лише спосіб, яким вони спілкуються. Те, як вони обирають бути у стосунках із собою, іншими людьми та світом.

Шакал

Шакал - це «хижак», який живе правильно. Його мова рясніє оцінкою, критикою, порівнянням та аналізом. Він роздає «добрі поради», адже він прочитав купу книг, слухав великий (і малий) світ, у нього купа досвіду позаду... Шакала легко розпізнати, тому що під час розмови він використовує маркери (ти як дитина, ти мало прожив у цьому житті, ти мало бачив...), стереотипи (жінки не лідери, тому що керуються емоціями), узагальнення (ти, чоловік, у тебе це є). Погрожує штрафними санкціями (якщо ви цього не зробите, ви ...) або спокушає призами (якщо ви це зробите, ви отримаєте ...). Шакал очікує, що інші дотримуються його вимог. Інші існують для задоволення його бажань. Якщо цього не відбувається, шакал огризається, кусає, дряпає ... і ми вже всередині конфлікту. Мова шакала порівнюється з мовою царів, які приймають рішення про життя і смерть.

Жирафа

Розенберг обрав жирафу, тому що це травоїдний ссавець з величезним серцем, який дивиться на світ згори і у нього широке поле огляду. Жирафа використовує мову почуттів і потреб. Вона говорить в однині і про себе. Під час розмови вона зосереджується на тому, щоб слухати іншого та бути почутою ним. Вона може задовольнити власні та чужі потреби, як задоволених, так і незадоволених. Жирафа виражає себе чітко і чесно. Вона говорить ні, коли думає, що ні (часто діти – природні жирафи). Вона ставиться до інших з повагою та співчуттям. Жирафа живе, щоб збагатити своє та чуже життя. Дарувати від серця і брати від серця.

Що чує шакал? Що чує жирафа?

Ви можете з упевненістю здогадатися, що ці дві особи мають не лише мову, а й вуха.

Шакал, який щодня судить, аналізує та узагальнює, не має легкого

життя. Те, що доходить до вух, часто болить йому, тому що він не задовольняє ні своєї потреби в контакті, ні спільноті (а як відомо, людина - істота соціальна, і шакал не є винятком). Шакал фокусується, насамперед, на почуттях, найчастіше на тих, які Розенберг називає «помилковими», тобто на тих, що виходять з голови, а не від серця. І як відомо, ці «передбачувані почуття» розривають контакт, тому шакал залишається самотнім.

Жирафа різна, стратегія розмови та слухання базується на погляді на інших людей, а також на саму себе через призму потреб. Навіть якщо її бажання не будуть задоволені, вона може підтримувати стосунки з іншим.

Вуха шакала сприймають слова інших як напад, докір, критику, судження, оцінювання тощо. Вуха жирафи чують ті ж самі слова, як біль, розчарування, безсилля, тобто як незадоволену потребу іншої людини.

Кожен з нас може мати мову і вуха Шакала і Жирафи. Внутрішнє вухо почуті слова трансформує у дзеркало, в якому ви бачите або свої слабкі і вразливі сторони (шакал), або почуття, викликані незадоволеними потребами (жирафа). Зовнішнє вухо почує некомпетентність інших (якщо це шакал) або їх незадовільні потреби (якщо це жирафа).



Слідуйте чек-листу ненасильницької комунікації.

1. Невербальна підтримка.

Контакт очей, «поза слухання», кивки, вираження згоди: «Угу», «так-так» і т. п.

2. Фрази, які переносять, відзеркалюють співбесідника, його слова і дії.

«Ви вважаєте, що...», «Отже, ви стверджуєте, що...» «Я правильно чую, Ви хочете, аби...» і т. п.

3. Формулювання змісту висловлювання.

На цьому етапі треба акцентувати свою увагу на своїй емоції і зосередитись на своїй потребі. Це допоможе уникнути оціночних думок і суджень.

4. Отримання згоди співрозмовника після інтерпретації його думки.

«Я правильно зрозумів?», «Це так?», «Я нічого не переплутав?»

5. Демонстрація свого ставлення з приводу почутого. Підкреслити, що це ваша думка.

Висловлювати ставлення тільки до слів, а не до особистості співрозмовника.

6. Висловлювання свого власного судження по суті справи.

«Моя думка...», «Я вважаю...», «Я думаю...» і т. п.

Як емоційний інтелект сприяє налаштуванню контакту між членами громад та народними депутатами України і членами їх команд?

Для початку давайте згадаємо одну деталь: щоб висловити наші неприємні емоції, не втрачаючи контроль, нам потрібно використовувати функціональний, адаптивний і контрольований стиль поведінки. Ми маємо на увазі спілкування без крику, образ, докорів. Це спілкування, в якому кожне вимовлене слово проходить через фільтр поваги і світла. Ми не придушуємо наші почуття і не маскуємо їх. Якщо є щось, що турбує або заподіює біль, не слід ковтати ці емоції, тому що це начебто самому себе отруювати. Однак це не означає, що ви маєте замаскувати свій гнів. Якщо ви зробите це, дуже ймовірно, що ваш гнів розкриє саму непривабливу частину вас, тому ситуація не буде розвиватися так, як повинна. У таких випадках краще заздалегідь планувати, що ви хочете сказати, як і коли. Таке планування дає вам можливість бути більш розумним – правдивим, чесним і коректним одночасно. Таким чином, добре керований гнів може дати вам сили, які потрібні для розв'язання різноманітних ситуацій. Ось чому вираження неприємних емоцій конструктивним способом дає нам можливість бути по-справжньому вільними.



Деякі рекомендації допоможуть налагодити стосунки з народним депутатом вашого округу та його командою.

1. У спілкуванні уникайте висловлювати моральні судження та критикувати. Натомість висловіть свої емоції та висловіть свою готовність взяти участь у громадській діяльності.

2. Уникайте порівняння, класифікації та оціночних суджень. Натомість відзначайте позитивні пориви і спроби в діях команди. Сприяйте поширенню серед членів громади сильних сторін діяльності депутата і команди.

3. Уникайте ставити діагнози та здійснювати інтерпретацію, повторювати чужі судження. Натомість ініціюйте громадський рух, створіть групу проактивних однодумців, готових співпрацювати з командою депутата на благо розвитку громади.

4. Уникайте використовувати вирази, що не передбачають особистої відповідальності. Натомість показуйте особистим прикладом, що багато важливих і потрібних громаді справ можна зробити без інструкцій і розпоряджень, з власної потреби і мотивації.

Остання з цих категорій досить широка і включає в себе досить різні мовні вирази. Ми відкидаємо особисту відповідальність, коли ми покладаємо відповідальність за власну поведінку на: а) невизначені, безособові сили (Я

був змушений. Мені довелося); б) умови, діагноз або особистий анамнез (Я безробітний, бо немає роботи / бо я особа з інвалідністю); в) реакції чи дії інших людей (Я вдарив, бо він кричав); г) команди чи пропозиції якогось органу влади (Я збрехав, тому що мені сказали); д) груповий тиск (Я почав курити, тому що всі мої колеги це робили); е) політика об'єднання, установи, її принципи, правила (Я повинен був це робити, тому що у нас інакше не можна).

Прикінцева пам'ятка

1. Усвідомлюємо, називаємо свої емоції. Трансформуємо їх у потреби.
2. Проявляємо емпатію. Емпатія допомагає усвідомлювати емоції та потреби інших.
3. Даємо раду емоційним станам - своїм та інших людей. Від неприємних емоцій вивільняємо себе конструктивно.
4. Здійснюємо саморефлексію емоційного стану: Що зараз зі мною відбувається? Що відчуває моє тіло? Як називається це переживання? Чого я бажаю? Якою є моя потреба? Чого потребує мій співрозмовник? Що я можу зробити / сказати?
5. Уникайте знецінювати емоції, відчуття / почуття та потреби іншої людини. Замість «нічого страшного» скажіть, наприклад, «прикро, що так сталося». Використовуйте у спілкуванні техніки активного слухання та зворотнього зв'язку: Я бачу, що ти ображений / злишся / засмучений. Це так? Що тебе збентежило / засмутило / розлютило? Я правильно розумію, ти потребуєш ...
6. Проводьте просвітницьку діяльність серед членів своєї громади. Використовуючи «мову жирафи», сприяйте порозумінню між членами громади і депутатом округу та його командою.
7. Використовуйте метод ненасильницького спілкування для налагодження ефективної комунікації та розвитку спроможності вашої громади.

Нормативно-правова база та додаткова література

- Конституція України
- Закон України «Про статус народного депутата України»
- Закон України «Про Регламент Верховної Ради України»
- Закон України «Про комітети Верховної Ради України»
- Гоулман Д. Емоційний інтелект / пер. Соломія-Любов Гумецька. Харків: Віват, 2018. 512 с.
- Голідей О., Генсільман С. Зберігайте спокій. Щоденна інструкція з вирішення проблем / пер. Антоніна Ящук. К.: Наш формат, 2019. 472 с.
- Девід С. Емоційна спритність. Як почати радіти змінам і отримувати задоволення від роботи та життя / пер. Лесь Герасимчук. Харків: КСД, 2018. 288 с.
- Королько В. Г., Некрасова О. В. Зв'язки з громадськістю: наукові основи, методика, практика. К.: ВД «Києво-Могилянська Академія», 2009. 831 с.
- Кочубей, Л. О. PR у політичній сфері: підручник. НАН України, Ін-т політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса. Київ, 2013. 472 с.
- Максвелл Дж.К. П'ять рівнів лідерства / пер. Тамара Куріпко. Харків: Фабула. 2018. 304 с.