

ДІАЛОГ

У ЖИТТІ ГРОМАД КИЇВЩИНИ

ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК

«Конфлікт і діалог у громаді: взаємодія органів місцевого самоврядування та неурядових організацій»

Київ

2026

ЗМІСТ

1. Вступ. Між «п'ятьмою» та порозумінням	6
2. Актуальність теми. Соціальна стійкість громади в умовах війни	7
3. Теоретичні основи конфлікту	11
3.1. Поняття та природа конфлікту	11
3.2. Структура конфлікту	14
3.3. Динаміка конфлікту та його стадії	15
3.4. Роль конфлікту	16
4. Аналіз причин та видів конфліктів у громадах	16
4.1. Класифікація причин (модель «Айсберг»)	16
4.2. Типологія конфліктів у системі «ОМС – НУО»	18
4.3. Специфіка управління громадою за результатами дослідження	19
5. Діалог у житті громад	21
5.1. Поняття та цінність діалогу як інструменту управління	21
5.2. Типологія та механізми взаємодії ОМС/ОДВ та НУО	26
5.3. Ключові принципи побудови ефективного діалогу	27
5.4. Маркери для ініціювання діалогового процесу	30
6. Висновок	33

Скорочення

ОМС – орган місцевого самоврядування

НУО – неурядова організація

ОДВ – орган державної влади

ЗМІ – засоби масової інформації

Шановні колеги, партнери, представники громад та активісти!

Ми живемо в час великих викликів, коли єдність та згуртованість є не просто словами, а стратегічною умовою виживання. Як ефективно взаємодіяти? Як чути один одного? Як перетворити суперечки на спільні рішення? Війна загострила ці питання до межі, додавши до повсякденних викликів соціальну напругу, обмеженість ресурсів та глибокий психологічний стрес. Сьогодні конфлікт у громаді - це не просто розбіжність у поглядах, це випробування нашої здатності залишатися єдиним фронтом.

Саме тому БО «100 відсотків життя. Київський регіон» ініціювала створення цього посібника. Ми переконані, що успіх територіальної громади залежить від якості діалогу між органами місцевого самоврядування, органами державної влади та неурядовими організаціями.

Підґрунтям для створення цього видання стали результати дослідження «Діалог та співпраця в громадах: виклики воєнного часу». Це опитування було проведено нашою організацією в межах проєкту «Діалог у житті громад Київщини». До анкетування долучилися понад 800 респондентів - представників місцевої влади та громадського сектору з різних куточків Київської області.

Його результати чітко засвідчили:

повномасштабне вторгнення змінило природу конфліктів. Вони стали гострішими, але водночас зріс і запит на порозуміння. Ми побачили, що за кожною суперечкою між владою та громадськістю часто стоять спільні страхи та спільна мета – безпека, відновлення, відбудова.

Тому цей посібник є відповіддю на запит часу.

Ми щиро дякуємо за підтримку нашим партнерам: Київському хабу прав людини, Центру громадянських свобод, Норвезькому Гельсінському комітету та уряду Норвегії. Завдяки конкурсу малих грантів «Спроможні впливати» цей посібник став реальністю.



Конфлікт - це точка росту. Нехай цей посібник стане для вас надійним інструментом, що допоможе перетворити будь-яку напругу на енергію розвитку вашої громади.

З вірою в силу діалогу

Голова Правління

БО «100 відсотків життя.
Київський регіон»

Олена Свотняк

1. ВСТУП. МІЖ «ПІТЬМОЮ» ТА ПОРОЗУМІННЯМ ВІТАЄМО!

Я бачу Вас цікавлять конфлікти?

Якщо ви відкрили цей посібник, значить, ви — як і ми — шукаєте відповіді на непрості питання взаємодії в громаді.

Конфлікт — це часто «пільма». Він поглинає увагу, виснажує енергію і, якщо вчасно не ввімкнути світло діалогу, затягує у вир образ. Наше дослідження **«Діалог та співпраця в громадах: виклики воєнного часу»** (805 респондентів) показало: ми часто граємо в «зіпсований телефон». Влада каже одне, активісти чують інше, а мешканці отримують викривлену картинку. Як наслідок — **23%** опитаних назвали причиною суперечок саме брак комунікації.

Конфлікт у громаді — це не забава, а складне будівництво. Кожне різке слово виймає цеглинку з фундаменту згуртованості.

- **28,6%** респондентів відчують, що взаємодія ускладнилася — війна загострила емоції.

- **30,3%** вважають головним джерелом конфліктів психологічне виснаження.

- **Проте 88,9%** учасників вірять: вихід є, і це — діалог.

Ми не обіцяємо, що конфлікти зникнуть. Але ми навчимо вас розуміти правила гри, щоб вести громаду до порозуміння.

2. АКТУАЛЬНІСТЬ ТЕМИ.

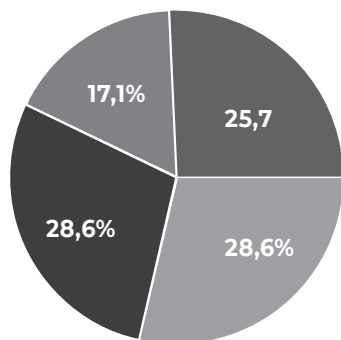
Соціальна стійкість громади в умовах війни.

Сьогодні актуальність розбудови діалогу в громадах вийшла за межі суто управлінських процесів. Вона стала питанням соціальної стійкості країни. Якщо раніше взаємодія між органами місцевого самоврядування та неурядовими організаціями була бажаною умовою розвитку, то в умовах повномасштабної війни вона стала критичною необхідністю.

Повномасштабне вторгнення змінило ландшафт громадської взаємодії. Згідно з результатами опитування «Діалог та співпраця в громадах: виклики воєнного часу», проведеного нашою організацією:

Як ви оцінюєте загальний рівень конфліктності у вашій громаді/сфері діяльності порівняно з початком повномасштабної війни?

(801 відповідь)



28,6% Суттєво зріс

28,6% Залишився на тому ж рівні

17,1% Зменшився (згуртованість переважає)

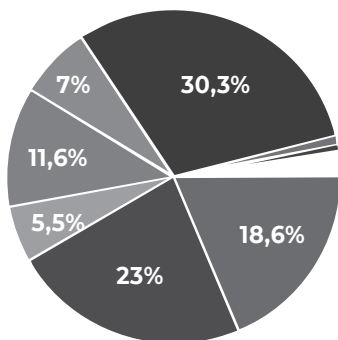
25,7% Важко відповісти

Тут і далі використані діаграми опитувальника «Діалог та співпраця в громадах: виклики воєнного часу»

28,6% респондентів зазначили, що рівень конфліктності в їхніх громадах суттєво зріс порівняно з початком великої війни. Війна стала каталізатором, який виніс на поверхню старі образи та створив нові приводи для суперечок.

Що найчастіше стає причиною конфліктів у площині «Влада — Громада»?

(801 відповідь)



18,6% Непрозорість прийняття рішень (наприклад, витрати бюджету)
23% Недостатня комунікація та відсутність зворотного зв'язку
5,5% Земельні та майнові спори
11,6% Питання безпеки та мобілізаційних заходів
7% Соціальна диференціація, розподіл благ
30,3% Психологічне виснаження

Найважливішим фактором актуальності є те, що конфлікти сьогодні мають глибоке психологічне коріння. 30,3% опитаних назвали ключовою причиною конфліктів психологічне виснаження. Ми маємо справу не просто з різними поглядами, а з громадою, яка перебуває у стані тривалого стресу.

Лише 14,2% опитаних оцінюють рівень довіри між владою та громадським сектором як високий. Це тривожний сигнал, адже без довіри неможлива жодна відбудова чи соціальна адаптація.

Чому ми не можемо ігнорувати конфлікти?

У воєнний час конфлікти між ОМС/ОДВ та НУО мають значно вищу ціну. Вони можуть:

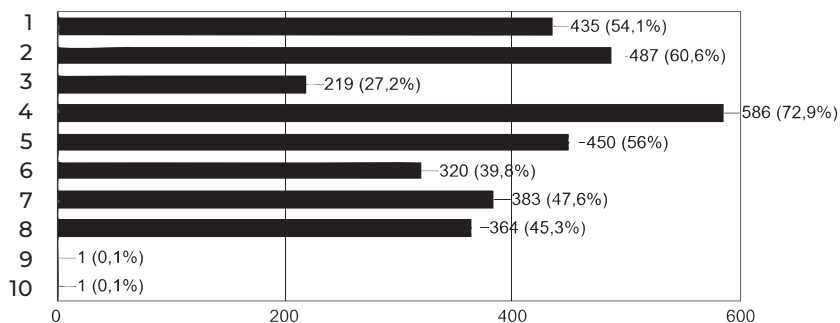
- Блокувати критичні рішення, коли кожна хвилина на рахунку, чвари зупиняють процеси допомоги та відновлення.

- Погіршувати стан вразливих груп. Найбільш вразливими в громадах визнані сім'ї загиблих (73%), ВПО (60%) та ветерани (54%). Конфлікти всередині громади роблять ці групи ще більш незахищеними.

- Руйнувати згуртованість, бо внутрішня ворожнеча послаблює стійкість громади перед зовнішнім ворогом.

Яка група населення, на вашу думку, зараз є найбільш емоційно вразливою у вашій громаді?

(804 відповіді)



1. Ветерани/ветеранки
2. Внутрішньо переміщені особи (ВПО)
3. Місцеві жителі, які пережили окупацію
4. Сім'ї загиблих/зниклих безвісти
5. Родини, члени яких є діючими військовослужбовцями/ицями
6. Військовослужбовці/иці

7. Сім'ї, що перебувають у складних життєвих обставинах
8. Люди з інвалідністю/сім'ї, членами яких є люди з інвалідністю
9. Місцеві жителі, що залишалися в окупації або під обстрілами
10. Ветерани/ветеранки та військово-службовці/військовослужбовиці

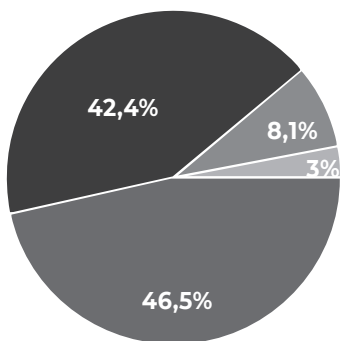
Водночас, актуальність цієї теми полягає у зміні парадигми: конфлікт не потрібно гасити - ним треба керувати. Правильно побудований діалог дозволяє виявити реальні потреби мешканців, навіть якщо вони приховані за гнівом.

Залучити громадські організації як професійних партнерів (адже **21,2%** опитаних вже вбачають у них ключовий місток між владою та людьми).

88,9% учасників нашого опитування вірять, що через діалог можна досягти компромісу навіть у найболючіших питаннях. Саме ця віра та необхідність навчити громади практичним інструментам порозуміння і роблять цей посібник необхідним сьогодні.

Чи вірите ви, що через діалог можна досягти компромісу навіть у найбільш болючих питаннях сьогодення?

(802 відповіді)



46,5% Так, безумовно

42,4% Так, але це потребує залучення фахівців

8,1% Здебільшого ні, ресурси занадто обмежені

3% Ні, лише закон або сила можуть вирішити суперечки зараз

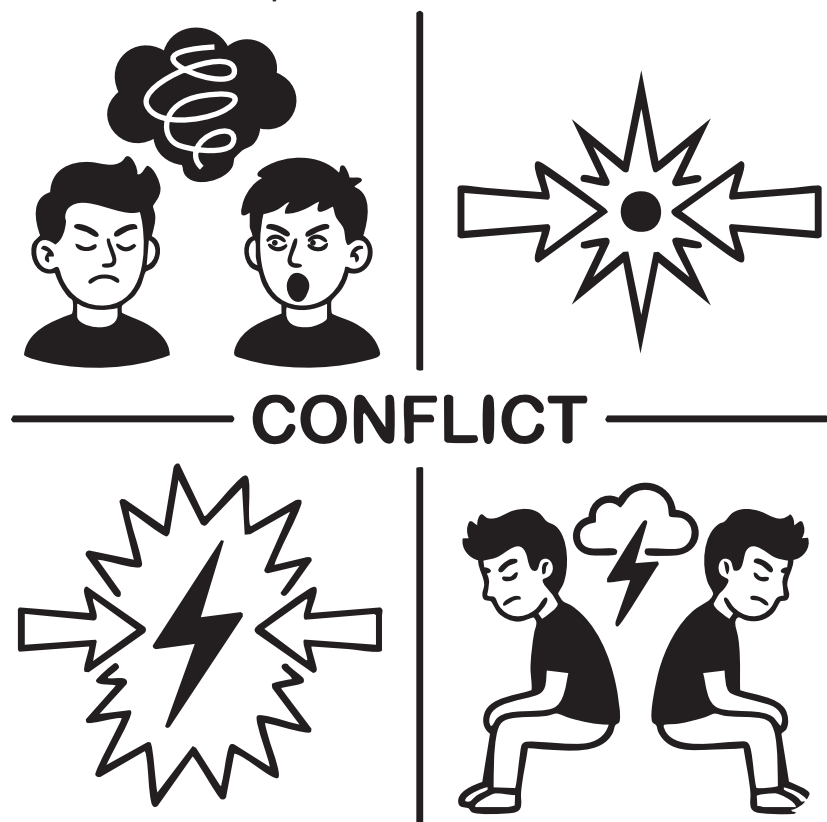
3. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНФЛІКТУ

3.1. Поняття та природа конфлікту.

КОНФЛІКТ - це процес взаємодії сторін, що супроводжується зіткненням інтересів, цінностей або ресурсів і проявляється у формі протидії.

Ознаки конфлікту:

- Наявність щонайменше двох сторін.
- Несумісність інтересів або цілей.
- Усвідомлення ситуації як конфліктної.
- Емоційне забарвлення та активні дії.



Природа конфлікту: звідки він береться?

Природа конфлікту є дуалістичною. Він одночасно є і загрозою, і можливістю. Розуміння його природи базується на трьох ключових аспектах:

1. Об'єктивна основа або Природа дефіциту.

Конфлікти часто закладені в самій структурі суспільства. Ресурси (бюджет, земля, гранти, час) завжди обмежені, а потреби громадськості — безмежні. Природа конфлікту тут полягає в природному змаганні за право розподіляти ці ресурси або впливати на цей процес.

2. Суб'єктивна основа або Природа сприйняття.

Конфлікт часто народжується не в реальності, а в головах людей. Це «природа викривленого дзеркала»: кожна сторона бачить ситуацію через призму власних страхів, досвіду та упереджень. Те, що ОМС вважає «оптимізацією», НУО може сприймати як «тиск», і навпаки.

3. Психологічна основа або Природа стресу.

В умовах війни природа конфлікту в громадах тісно пов'язана з колективною травмою та виснаженням. Згідно з дослідженням, для 30,4% опитаних корінь конфлікту лежить у психологічному стані. Конфлікт стає способом виплеснути накопичену напругу, коли поріг терпимості до дій інших людей значно знижується.

Основні висновки про природу конфлікту:

- Конфлікт неминучий. Доки в громаді існують люди з різними поглядами, конфлікти будуть виникати. Це ознака того, що громада жива.
- Конфлікт нейтральний. Сам по собі він не є добром чи злом. Руйнівним або корисним його робить лише спосіб, у який ми на нього реагуємо.
- Конфлікт динамічний. Він має свою енергію. Якщо цю енергію не спрямувати на творення (діалог), вона автоматично переходить у руйнування (агресію).



3.2. Структура конфлікту

Для ефективного управління важливо чітко розрізняти базові елементи, з яких складається будь-яка суперечка:

- 1. Сторони.** Безпосередні учасники (ОМС, ОДВ, НУО, активісти, мешканці), які мають розбіжності.
- 2. Предмет.** Конкретне питання або ресурс, через який виникла суперечка (наприклад, розподіл коштів бюджету або доступ до інформації).
- 3. Позиції.** Те, що сторони заявляють публічно та офіційно («Ми вимагаємо скасування цього рішення!»).
- 4. Інтереси.** Реальні потреби та мотиви, що стоять за позиціями (бажання бути почутими, безпека, професійна реалізація). Саме на рівні інтересів зазвичай знаходиться ключ до порозуміння.
- 5. Ресурси.** Матеріальні чи нематеріальні засоби, які є обмеженими та стають об'єктом конкуренції.
- 6. Емоції.** Рівень напруги та почуття учасників, що безпосередньо впливають на хід комунікації.

3.3.Динаміка конфлікту або стадії.

1. Латентна (зародження). Приховане невдоволення.
2. Усвідомлення. Поява перших публічних заяв та критики.
3. Ескалація. Інцидент переводить конфлікт у відкриту фазу, зростає напруга.
4. Криза. Відкрите протистояння (суди, мітинги, медіа-атаки).
5. Врегулювання. Переговори, компроміс або трансформація.

Ключове правило: Чим раніше ви почнете працювати з конфліктом (на 1-2 стадії), тим легше знайти конструктивне рішення.



Які стадії конфліктів існують?



3.4. Роль конфлікту.

Деструктивна роль:

- руйнування довіри
- погіршення комунікації
- блокування процесів прийняття рішень
- ескалація напруги



Конструктивна роль:

- виявлення прихованих проблем
- стимулювання змін
- покращення якості рішень
- розвиток системи управління
- зміцнення стосунків, партнерства



У сучасних підходах конфлікт розглядається не як проблема, а як ресурс розвитку, за умови правильного управління.

Важливо!!! Мета медіації та діалогу в громаді — не створювати ілюзію відсутності конфлікту, а перевести його з фази руйнування у русло конструктивних змін.

4. АНАЛІЗ ПРИЧИН ТА ВИДІВ КОНФЛІКТІВ

Розуміння того, чому виникають конфлікти та якими вони бувають, є першим кроком до професійного управління ними. Конфлікт у громаді — це не випадковість, а результат дії конкретних факторів.

4.1. Класифікація причин (модель «Айсберг»)

Для глибокого аналізу конфлікту ми використовуємо модель «Айсберг», яка дозволяє побачити приховані механізми протистояння.

АЙСБЕРГ КОНФЛІКТУ



Видима частина — над водою. Поведінка. Це те, що ми бачимо в новинах чи на засіданнях. Публічні звинувачення, письмові скарги, жорсткі позиції («Ми вимагаємо!!!») та емоційні сплески. Це лише 10-20% реальної проблеми.

Прихована частина — під водою. Тут знаходяться справжні причини.

Потреби. Базові речі, без яких сторона не бачить стабільності.

Почуття. Побоювання. Страх втратити контроль, авторитет чи ресурси.

Інтереси. Чого сторони хочуть насправді?

Цінності. Переконавання про те, що є правильним.

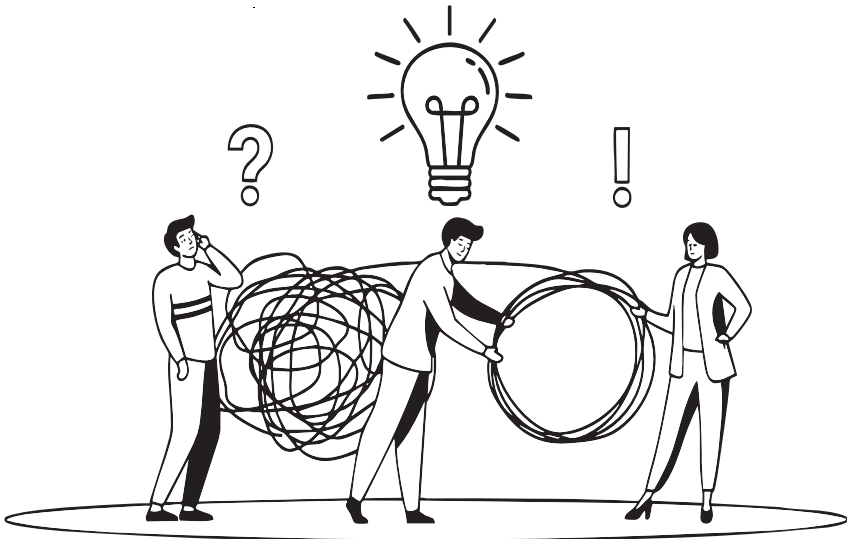
Класифікація факторів:

1. Об'єктивний або ресурсний. Дефіцит ресурсів, недосконале законодавство.
2. Організаційний. Відсутність чітких процедур залучення сторін до прийняття рішень.
3. Комунікаційний або інформаційний. Брак інформації, що породжує чутки та викривлення.
4. Суб'єктивний. Психологічне виснаження та особиста неприязнь учасників.

4.2. Типологія конфліктів «ОМС/ОДВ – НУО»

Конфлікти між владою та громадським сектором можна розділити на кілька типів залежно від їхнього змісту:

Ресурсний	виникає через боротьбу за бюджетні кошти, приміщення або доступ до міжнародної допомоги.
Інформаційний	пов'язаний із закритістю даних або відмовою у доступі до публічної інформації.
Ціннісний	стосується розбіжностей у пріоритетах (наприклад, дискусії щодо доцільності витрат на благоустрій проти закупівлі дронів).
Процедурний	суперечки щодо механізмів прийняття рішень (наприклад, формалізм влади проти вимог громадськості щодо реальної участі).
Статусний	конкуренція за вплив на мешканців та рівень авторитету в громаді.



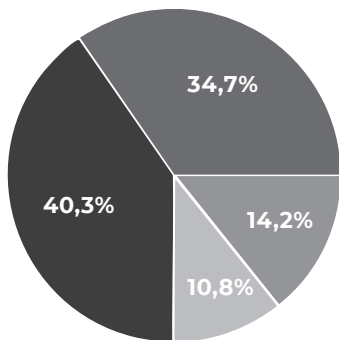
4.3. Специфіка управління громадою за результатами дослідження

Дослідження «Діалог та співпраця в громадах: виклики воєнного часу» виявило три ключові особливості, які визначають стан управління в сучасних умовах:

1. Конфлікт як публічна подія. Будь-який конфлікт миттєво стає публічним. 59,7 % респондентів вважають, що для розв'язання конфлікту потрібна участь фахівців. Це свідчить про те, що сторони не завжди можуть розв'язати

Чи відчуваєте ви потребу в залученні професійних медіаторів/медіаторок ззовні?

(802 відповіді)



14,2% Так, для вирішення стратегічних конфліктів у громаді

10,8% Так, для налагодження внутрішньої роботи колективу

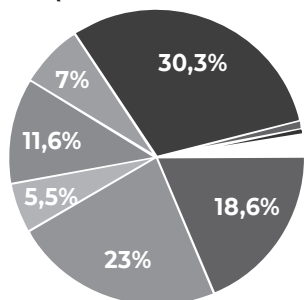
40,3% Ні, ми справляємося самі

34,7% Лише у критичних випадках

2. Криза комунікації. 23% опитаних прямо пов'язують конфлікти з відсутністю зворотного зв'язку. Громадськість приймає мовчання влади як ігнорування або непрозорість (на що вказали ще 18,6% респондентів).

Що найчастіше стає причиною конфліктів у площині «Влада — Громада»?

(803 відповіді)



18,6% Непрозорість прийняття рішень (наприклад, витрати бюджету)

23% Недостатня комунікація та відсутність зворотного зв'язку

5,5% Земельні та майнові спори

11,6% Питання безпеки та мобілізаційних заходів

7% Соціальна диференціація, розподіл благ

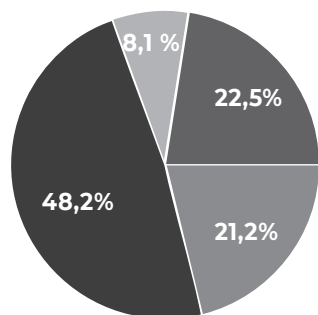
30,3% Психологічне виснаження

3. Емоційна вразливість. Управління громадою сьогодні відбувається на фоні високої травмованості. Найгостріші конфлікти виникають у питаннях підтримки сімей загиблих, ВПО та ветеранів. Це означає, що управлінські рішення в цих сферах мають бути максимально делікатними та прозорими.

4. Потенціал НУО як містка. Хоча роль громадського сектору часто оцінюють як допоміжну, кожен п'ятий респондент (21,2%) бачить у НУО ключовий комунікаційний канал. Це створює нову модель управління де конфлікти вирішуються через третю сторону, яка має довіру і людей, і влади.

Яка роль громадських організацій у подоланні конфліктів у вашому регіоні?

(794 відповіді)



21,2% Ключова (вони є «містком» між владою та людьми)

48,2% Допоміжна (виконують окремі завдання)

8,1% Деструктивна (іноді провокують конфлікти)

22,5% Непомітна

5. ДІАЛОГ У ЖИТТІ ГРОМАД

5.1. Поняття та цінність діалогу як інструменту управління.

Діалог у громаді — це не просто обмін словами, а стратегічний процес побудови порозуміння між владою та громадою для прийняття спільних рішень.

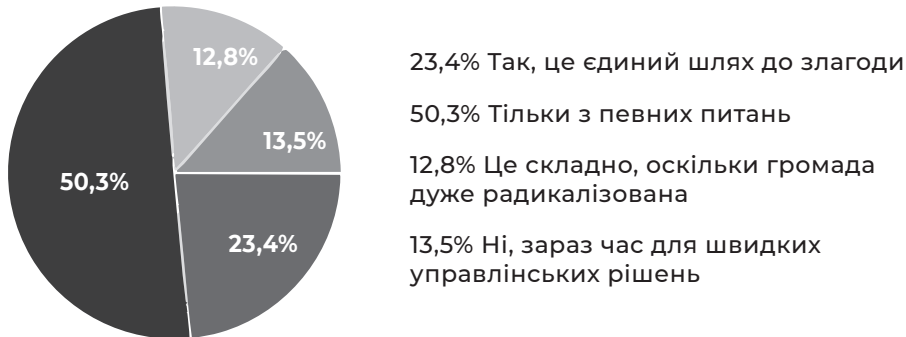
Діалог дозволяє уникнути ситуації, де одна сторона виграє, а інша програє, і може допомогти знайти таке рішення, яке задовольнить потреби й інтереси всіх учасників процесу та виведе їх на якісно новий рівень взаємодії. Завданнями діалогу може бути вирішення конфлікту в громаді, прийняття рішення щодо спірних питань, розробка спільної стратегії розвитку чи налагодження відносин усередині громади.

Які є способи побудови діалогу:

1. Сходи залучення. Від інформування до партнерства. Діалог — це перехід від пасивних методів (просте оголошення на сайті) до активних. Він передбачає, що влада не просто ставить до відома, а залучає мешканців на етапі ідеї. Люди відчують свою причетність до змін.

Дослідження підтверджує критичну потребу в цьому переході: 23% респондентів назвали головною причиною конфліктів саме недостатню комунікацію та відсутність зворотного зв'язку. Більше того, 18,6% опитаних вказують на непрозорість прийняття рішень (зокрема щодо бюджету). Залучення мешканців на етапі ідеї, а не після прийняття рішення, є ключовим, адже 50,3% опитаних готові до залучення громади через діалогові платформи (хоча частина з них вважає, що це доречно лише з певних питань).

Чи готові ви до залучення мешканців громади до прийняття рішень через Діалогові платформи, в т.ч. координаційно-дорадчі органи та інш?

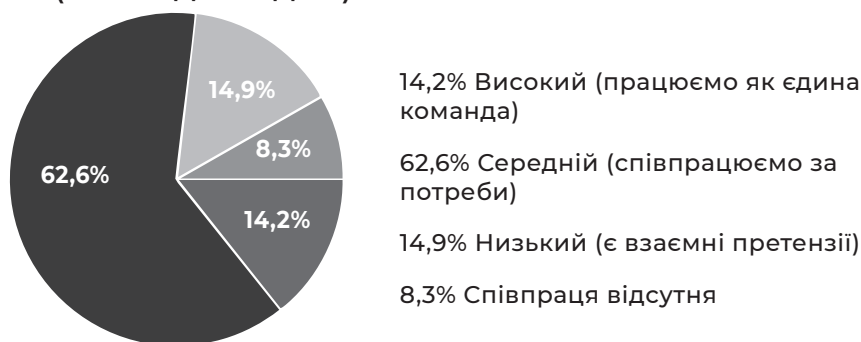


2. Мова залучення та довіри. Одним із головних бар'єрів є бюрократична мова, яку не розуміє громада. Згідно з опитуванням, 23,2% респондентів вважають відсутність довіри головним фактором, що заважає пошуку компромісів.

Використання зрозумілої мови та вміння слухати — це інструменти подолання низького рівня довіри, який наразі фіксують 14,2% (низький) та 8,3% (відсутня співпраця) респондентів у стосунках між владою та громадою. Він передбачає, що влада не просто ставить до відома, а залучає мешканців на етапі ідеї. Люди відчують свою причетність до змін.

Який рівень довіри між органами влади та ОГС (організаціями громадянського суспільства) у вашій громаді?

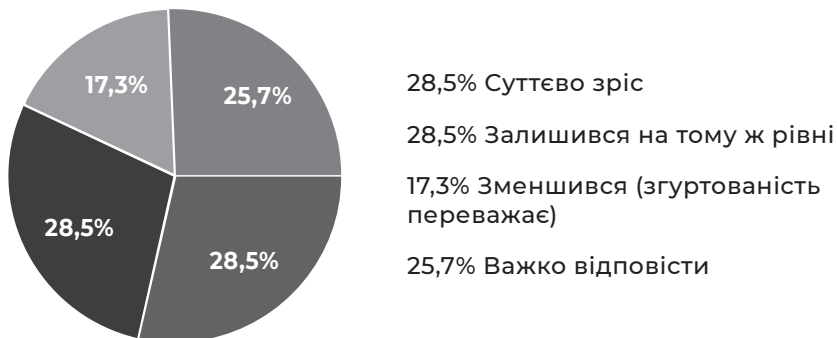
(800 відповідей)



3. Запобіжник залучення. В умовах війни рівень напруги в суспільстві залишається критичним: 28,6% опитаних підтвердили, що конфліктність у громадах суттєво зросла з початку повномасштабного вторгнення. Одним із найскладніших бар'єрів для порозуміння стала категоричність суджень або «чорно-біле» мислення, яке зафіксовано у 32,7% респондентів. Така психологічна налаштованість часто блокує конструктивну дискусію ще на старті.

Як ви оцінюєте загальний рівень конфліктності у вашій громаді/сфері діяльності порівняно з початком повномасштабної війни?

(803 відповіді)



У цій ситуації діалог стає необхідним соціальним клапаном, що дозволяє знизити градус напруги. Це особливо важливо для найбільш емоційно вразливих груп, які потребують особливої уваги:

- сім'ї загиблих та зниклих безвісти (72,9%);
- внутрішньо переміщені особи (60,6%);
- ветерани та ветеранки (54,1%).

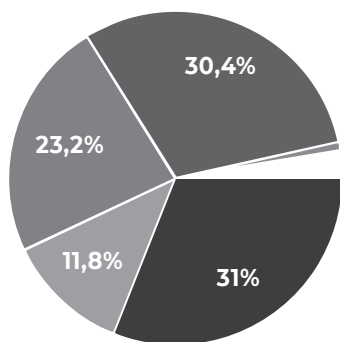
Створення безпечного простору для спілкування з цими категоріями громадян дозволяє їм відчувати підтримку та запобігає радикалізації настроїв. Дослідження чітко вказує на вектори, де діалог та системні дії є найбільш затребуваними. Основними пріоритетами для стабілізації ситуації в громадах визначено:

Психологічну реабілітацію населення (30,4%) — як засіб подолання колективної травми.

Покращення прозорості влади (23,2%) — як інструмент відновлення довіри.

Що є пріоритетом для стабілізації ситуації в громаді на найближчі пів року?

(802 відповіді)



31% Соціальна адаптація ветеранів та ВПО

11,8% Відбудова інфраструктури

23,2% Покращення прозорості влади

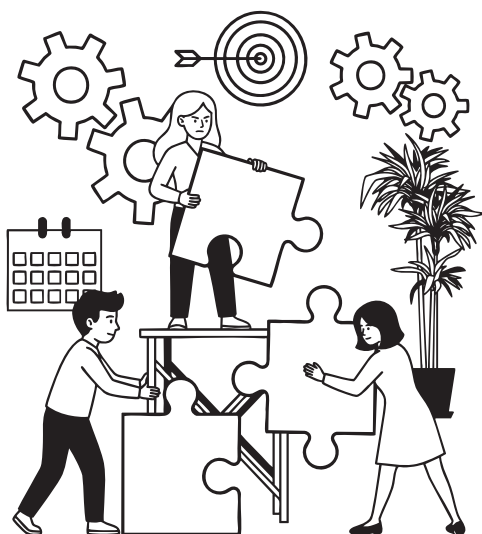
30,4% Психологічна реабілітація населення

0,6% орг. паса. пере., соц. адаптація ветеранів, допо. ВПО на рівні адекватного проживив...

0,1% 1 та 4

0,1% Соціальна стабільність та підтримка життєдіяльності

Таким чином, фокусування діалогу на цих трьох напрямках дозволяє не лише загасити поточні конфлікти, а й побудувати стійку та згуртовану громаду.



5.2. Типологія та механізми взаємодії ОМС/ОДВ та НУО

Взаємодія між місцевою владою та громадським сектором має бути системною, а не епізодичною.

Рівні взаємодії.

Секторна взаємодія. Короткострокові проекти (наприклад, проведення одного фестивалю чи толоки).

Системна співпраця. Довгострокове партнерство (наприклад, участь НУО у розробці Стратегії розвитку громади або постійна робота в громадських радах, консультативно дорадчих органах). Саме системність дозволяє ОМС/ОДВ бачити в НУО надійного професійного партнера.

Формати та інструменти взаємодії.

Громадські обговорення та слухання для стратегічних рішень.

Формати кола для емоційно складних тем, де важливо почути кожного без критики.

Електронні консультації для швидкого збору ідей починаючи від молоді та закінчуючи пенсіонерами.

Фасилітовані зустрічі із залученням професійного модератора, який стежить за дотриманням правил діалогу.

Види діалогу.

Консультативний. Влада залучає НУО як експертів у вузьких сферах (екологія, ветеранська політика), що підвищує якість рішень.

Кризовий. Використовується, коли конфлікт уже спалахнув. Тут ключовим інструментом є медіація — залучення нейтрального посередника для переведення звинувачень у площину конструктивних пропозицій.

5.3. Ключові принципи побудови ефективного діалогу.

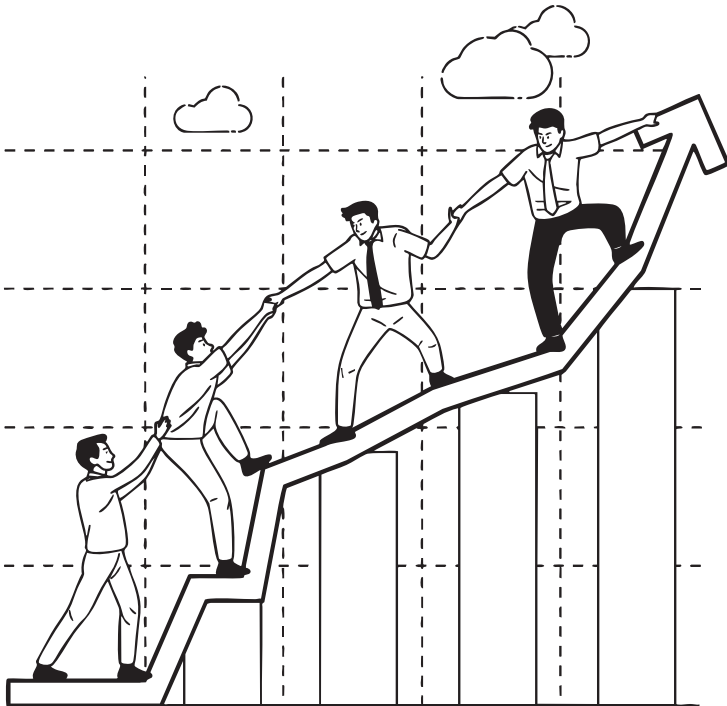
Добровільність. Участь в діалозі тільки тоді має сенс, коли людина зацікавлена і прагне зробити власний внесок в обговорення та розв'язання питань шляхом діалогу. Примус до участі в діалозі ніколи не призводить до порозуміння.

Залучення до процесу всіх, кого він стосується. Ми часто не хочемо запрошувати на зустрічі тих, хто з нами не згоден, тому що участь опонентів означає затягування часу та витрачання більших зусиль на переконання інших і, врешті-решт, загрожує погіршенням стосунків а то і загостренням конфлікту. Водночас, якщо ми говоримо про підтримку наших дій чи рішень, саме участь незгодних є вкрай важливою для порозуміння.

Конфіденційність є важливим принципом діалогу, особливо, якщо обговорюються конфліктні питання, пов'язані з безпекою учасників.

Рівна можливість висловитися. Якщо фасилітатору/ведучому вдається її забезпечити не формально, а по-справжньому, це створює відчуття справедливості і довіри до процесу у його учасників і «незгодні» швидше починають прислуховуватися до інших думок, враховувати альтернативні точки зору.

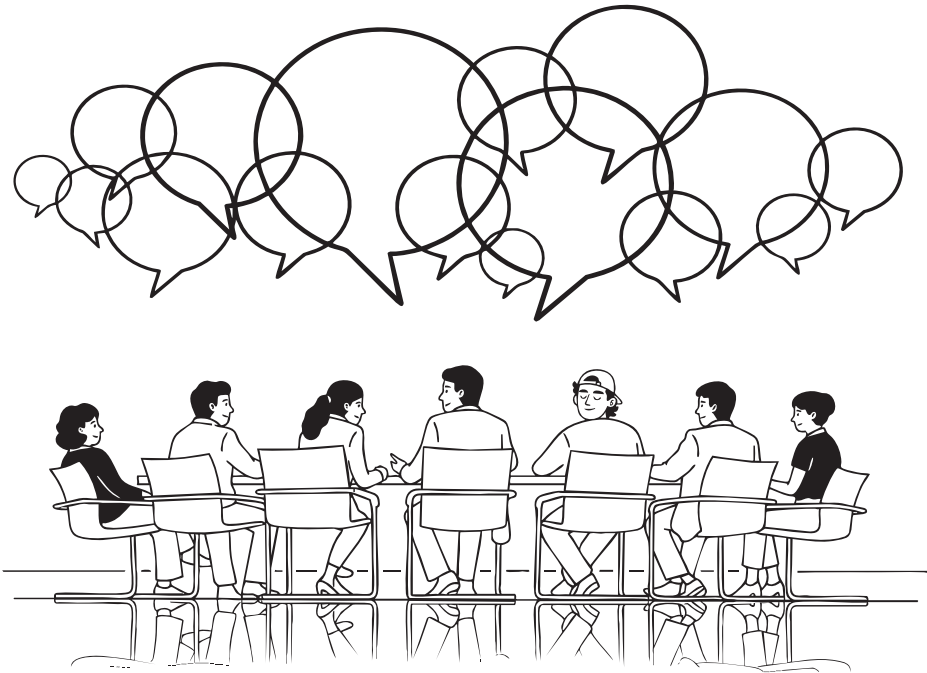
Ефективний діалог — це регулярна, відкрита та рівноправна взаємодія, спрямована на спільний результат, а не на перемогу однієї сторони над іншою.



Коли громаді потрібен діалог?

Ефективне управління громадою вимагає вчасного розпізнання моментів, коли традиційних адміністративних методів стає недостатньо.

Наводимо перелік ситуацій, де впровадження діалогових практик є критично важливим, а також випадки, коли цей інструмент може бути неефективним.



5.4. Маркери для ініціювання діалогового процесу:

1. Управлінський глухий кут. Процес ухвалення важливого рішення тривалий час заблокований через відсутність згоди.

2. Громадський спротив. Вже затверджені кроки чи рішення влади зустрічають активний супротив.

3. Криза комунікації. Проведені раніше зустрічі між владою та громадою не дали жодних результатів.

4. Внутрішня дискоординація. Відсутність злагодженої роботи між різними відділами самої ради.

5. Ефект «закритого клубу». Ключові групи населення не залучені до розробки рішень через їхню пасивність або негативний досвід співпраці.

6. Внутрішньогромадська поляризація. Наявність відкритих сутичок чи протистоянь між різними групами жителів.

7. Історична недовіра. Наявність тривалого досвіду конфронтації між громадським сектором та органами самоврядування.

8. Нерозв'язані суперечки. Конфлікти в громаді, що роками залишаються без вирішення.

9. Потреба у легітимізації. Необхідність провести громадські слухання чи розробити регуляторні акти так, щоб вони мали реальну підтримку людей.

10. Чутливі соціальні теми. Висока напруженість навколо питань, пов'язаних із соціальною інтеграцією ветеранів, ВПО та осіб, що постраждали від війни.

Ситуації, у яких діалог НЕ є доцільним:

- **Силова позиція сторін.** Коли учасники націлені виключно на перемогу будь-якою ціною і не готові відмовитися від агресивних методів боротьби.

- **Виключно правове поле.** Якщо суперечка належить до юрисдикції суду, де діалог не може замінити правове рішення.

- **Маніпулятивна мотивація.** Коли під виглядом діалогу влада намагається просто нав'язати готове рішення.

- **Нереалістичні сподівання.** Очікування, що діалогова зустріч миттєво зніме всі проблеми, примирить ворогів назавжди або дасть гарантію повної відсутності конфліктів у майбутньому.

- **Вибірковість.** Відсутність готовності запросити до розмови представників усіх груп, чії права та інтереси будуть зачеплені.

- **Ресурсний дефіцит.** Коли організатори не мають можливості забезпечити базові умови для зустрічей: час, безпечне приміщення, логістику або оплату роботи фахових фасилітаторів.

ВАЖЛИВО!!!

Діалог — це добровільний процес. Якщо хоча б одна зі сторін використовує його для імітації чи тиску, він втрачає свій сенс і може лише поглибити кризу довіри.



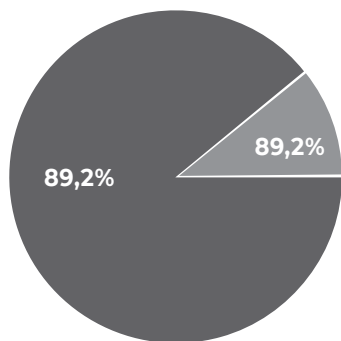
6. ВИСНОВОК. ВІД СТІЙКОСТІ ОСОБИСТОСТІ ДО СТІЙКОСТІ ГРОМАДИ

Завершуючи цей посібник, важливо підбити підсумки масштабного дослідження, у якому взяли участь більше 800 респондентів. Отримані дані дозволяють не лише констатувати проблеми, а й побачити людське обличчя громад Київщини у часи випробувань. Конфлікт у громаді сьогодні — це не ознака слабкості, а складний іспит на соціальну зрілість, який ми складаємо щодня.

Соціальний профіль дослідження або хто буде діалог?

Аналіз демографічних показників відкриває важливий аспект: розбудова діалогу в громадах має переважно жіноче обличчя (89,2%). Це свідчить про те, що саме жінки сьогодні несуть основний тягар соціальної стабілізації та комунікації.

Ваша стать:



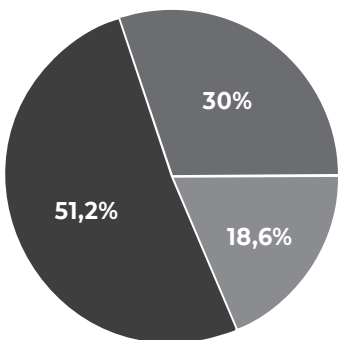
89,2% жінка

89,2% % чоловік

0% небінарний

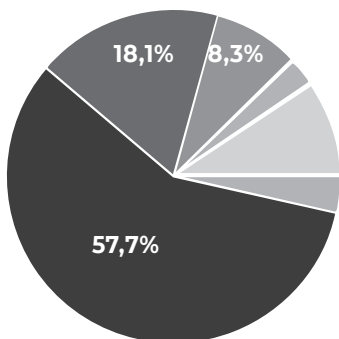
Більша частина учасників — це досвідчені фахівці віком від 36 до 50 років (51,2%) та старше 51 року (30%). Основне ядро респондентів становлять представники органів місцевого самоврядування (57,7%) та громадського сектору (18,1%). Це люди, для яких переговори є щоденною рутинною: майже 45% опитаних потребують фасилітації діалогу щодня або кілька разів на тиждень.

Ваш вік:



18,6% від 16 до 35
 51,2% від 36 до 50
 30% від 51 і старше
 0,1% від 18 до 35

Яку частину громади ви представляєте:



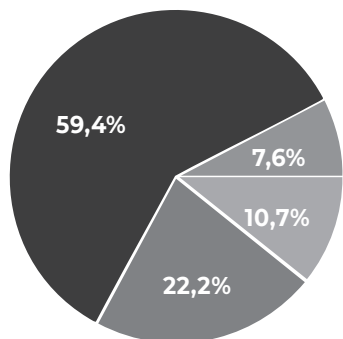
3,5% Органи державної влади
 57,7% Органи місцевого самоврядування
 18,1% Організації громадянського суспільства
 8,3% Громадські активісти
 2,5% соціальна сфера
 0,4% Благодійна Організація
 0,3% соціальна робота

Ключові уроки та нові горизонти дослідження.

Стабілізація на високому рівні. Хоча 25,7% опитаних зафіксували суттєве зростання напруги з початку повномасштабної війни, порівняння з минулим роком демонструє певне «плато»: для 50,3% рівень конфліктності залишився незмінним. Це свідчить про адаптацію громад до стресу, проте водночас вказує на накопичену втому.

Психологічний фронт. «Ми навчилися, але ціною вигорання». Вражаючим є той факт, що 59,6% співробітників навчилися працювати в умовах стресу без втрати якості послуг. Однак «чорно-біле» мислення та категоричність, породжені війною (36,3%), залишаються головним бар'єром для компромісів. Це підтверджує, що найбільшим ворогом діалогу є не брак ресурсів, а психологічна травмованість.

Як психоемоційний стан співробітників/співробітниць вашої організації/групи впливає на якість послуг?



10,7% Часто стає причиною внутрішніх конфліктів (професійне вигорання)

22,2% Впливає, але ми намагаємося це нівелювати

59,4% Ми навчилися працювати в умовах стресу без втрати якості

7,6% Майже не впливає

Емоційна вразливість. Дослідження виявило чітку ієрархію вразливості. Окрім родин загиблих (72,9%), громади вбачають критичну потребу в увазі до сімей діючих військовослужбовців (56%) та людей з інвалідністю (45,3%). Ці цифри вказують на те, де саме будуть виникати майбутні лінії напруги, якщо не почати діалог уже сьогодні.

Між кухонною дипломатією та професійною медіацією. Найпопулярнішим інструментом вирішення спорів залишаються неформальні переговори (42,7%), випереджаючи офіційні публічні обговорення (37,2%). Хоча 40,4% вважають, що справляються самотужки, кожен третій респондент (34,5%) визнає потребу у залученні професійних медіаторів для налагодження внутрішньої роботи в колективах.

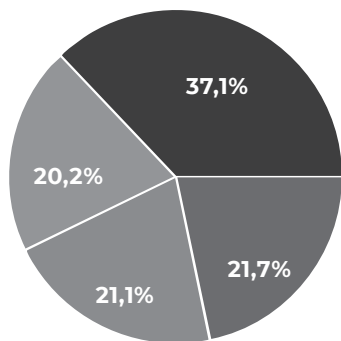
Який інструмент вирішення спорів ви використовуєте найчастіше?



Запит на розвиток. Найбільш затребуваним форматом навчання для представників громад є обмін досвідом з іншими громадами (37,1%). Це підкреслює горизонтальну згуртованість українців —

ми хочемо вчитися один у одного. Також високим є запит на курси з управління гнівом та кризових комунікацій.

Який формат навчання був би для вас найбільш корисним?



21,7% Тренінг з управління гнівом та стресостійкості

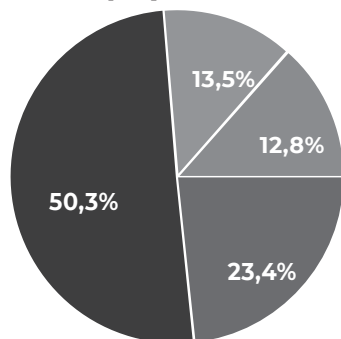
21,1% Курс із кризових комунікацій

20,2% Практикум з медіації та ведення діалогу

37,1% Обмін досвідом з іншими громадами

Шлях у майбутнє. Дослідження показало стриманий оптимізм: 50,3% управлінців готові залучати мешканців до прийняття рішень (принаймні з певних питань), а 88,9% сумарно вірять у силу діалогу.

Чи готові ви до залучення мешканців громади до прийняття рішень через Діалогові платформи, в т.ч. координаційно-дорадчі



23,4% Так, це єдиний шлях до злагоди

50,3% Тільки з певних питань

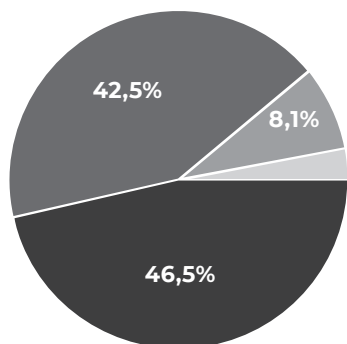
12,8% Це складно, оскільки громада дуже радикалізована

13,5% Ні, зараз час для швидких управлінських рішень

Порозуміння між владою та громадськістю — це не просто бажаний стан, це єдиний шлях до соціальної адаптації ветеранів та ВПО, що визначено пріоритетом №1 для 31% респондентів. А у результативність діалогів, компромісів, пошуків спільних рушень вірять 90% опитаних.

Чи вірите ви, що через діалог можна досягти компромісу навіть у найбільш болючих питаннях сьогодення?

(803 відповіді)



46,5% Так, безумовно

42,5% Так, але це потребує залучення фахівців

8,1% Здебільшого ні, ресурси занадто обмежені

3% Ні, лише закон або сила можуть

Нехай цей посібник стане вашим ліхтарем у ті моменти, коли конфлікт буде здаватися непроглядною п'янкою. Світло порозуміння вмикається тоді, коли ми перетворюємо «чорно-біле» протистояння на багатогранний діалог заради спільного майбутнього.

Разом до стійкої та згуртованої громади!

100%.LIFE

КИЇВ

Благодійною організацією

"100 відсотків життя. Київський регіон"

☎ 044-362-45-20

📧 office@100lifekyiv.org

🌐 100lifekyiv.org

🇺🇦 ЄДРПОУ 34618692

Підписуйся на соціальні мережі організації, дізнавайся більше про наші проекти, як зміцнити своє здоров'я, та долучайся до нас.

Це все твої 100 відсотків життя!



100% LIFE KYIV
Усі посилання
за QR-кодом

linktr.ee/100lifekyiv

Ця брошура створена Благодійною організацією «100 відсотків життя. Київський регіон» у межах конкурсу малих грантів «Спроможні впливати», що реалізує Київський хаб прав людини у співпраці з Центром громадянських свобод, Норвезьким Гельсінським комітетом за підтримки уряду Норвегії.