



Володимир САЛАМАТОВ,  
доктор наук з державного  
управління, професор НАДУ  
при Президентіві України

## Прийняття рішень і фокусована бесіда

Однією з якостей справжнього лідера є здатність до прийняття рішень. Добре, коли ці рішення відповідають реальності й орієнтовані на тривалу перспективу. Однак, якщо вони цілковито ситуативні або просто зручні, люди опиняються в ситуації «маємо те, що маємо» або «за що боролися, на те й наразилися». Тобто ситуація на краще не змінюється, проблеми не розв'язуються, плани й завдання не виконуються, розвитку не відбувається. Довіра до лідера стрімко зникає. Вочевидь, рішення приймають не тільки визнані суспільством лідери, а й усі люди, часто навіть не усвідомлюючи цього. У разі невдалого прийняття рішень наслідки такі: тупцювання на місці, відсутність змін або навіть розпалювання конфлікту.

Аби відповісти на запитання, чому так відбувається, варто запитати себе: як зазвичай я приймаю рішення? Прослідкуйте за собою. Розмовляючи з іншими людьми або ведучи внутрішній діалог, ви обмірковуєте проблему. І відразу в голові з'являються варіанти рішень. Досить часто проблема вже формулюється не як проблема, а як завдання для виконання. Так у авторефераті однієї з дисертацій читаємо: «У виявленні якісної визначеності механізмів державного регулювання ... і полягає сутність наукової проблеми, розв'язаної у дисертації». У цьому прикладі проблема формулюється як «виявлення ...». Але виявлення чогось – це завдання, частина плану або наміру, а не проблема і навіть не перешкода до чогось. Тобто в наведеному прикладі проблема взагалі не визначається. Вочевидь, вона існує, саме вона підштовхує до дії, але не є сформульованою, чітко усвідомленою. Це означає, що розуміння проблеми, її усвідомлення потребує спеціальних зусиль.

Іноді сутність проблеми коротко озвучується й відразу обговорюються варіанти рішень. Як це робиться? Ми спонтанно просто замислюємося над ситуацією і «важко думаємо». Край рідко перед тим, як вибрати ту чи ту дію або почати її реалізовувати, обговорюємо умови, обставини та контекст появи проблеми, її емоційне тло, наші внутрішні реакції, бачення й розуміння проблеми з різних точок зору. Одним із багатьох методів структурування обговорення останньої, підготовки ухвалення рішень є метод фокусованої бесіди. Він – частина технології участі

(англ. – *Technology of Participation*), яку розробив Інститут культурних відносин (англ. – *Institute of Cultural Affaires*), протягом майже 40 років розв'язуючи широкий спектр суспільно значущих проблем у різних кутках світу.

Метод фокусованої бесіди використовує запитання на чотирьох рівнях:

- 1) об'єктивному – стосовно фактів і зовнішньої реальності;
- 2) рефлексивно-емоційному – для виявлення безпосередньої реакції людей на факти та обставини, іноді – емоцій або почуттів, прихованих образів і асоціацій;
- 3) інтерпретативному – для виявлення сенсу, значення, цінностей і наслідків;
- 4) рівні прийняття рішень – для виявлення рішень, завершення бесіди й надання групі можливості визначити майбутнє.

Під час бесіди запитання ставляться саме в такій послідовності, як ми подали. У разі необхідності прийняття рішень ці чотири рівня рефлексії окреслюють формат або схему проведення різноманітних бесід.

Спробуємо пофантазувати, що може статися, якщо використовувати сфокусовану бесіду в різних ситуаціях.

Візьмімо нудні зібрання, лекції або засідання так званих громадських рад і комісій, коли один доповідач пояснює з трибуни те, що потрібно зробити іншим. Як зміняться такі засідання, якщо після основної доповіді присутнім нададуть можливість розділитися на кілька груп для обговорення почутого протягом 15 хвилин (найкраще за участі досвід-

чених фасилітаторів). Слухачі мають дати відповіді на:

– **Об'єктивні запитання:**

- 1) Які слова чи фрази з доповіді ви запам'ятали?
- 2) У чому полягали ключові ідеї доповіді?

– **Рефлексорні запитання:**

- 1) Що вас здивувало?
- 2) Що для вас було найцікавішим у доповіді?

– **Інтерпретативні запитання:**

- 1) Про що йшлося? Що обговорювалося?
- 2) Які запитання виникли у вас після цієї доповіді?
- 3) Аби ми могли їх розглянути, що слід додатково дізнатися в доповідача?

– **Запитання стосовно прийняття рішень:**

- 1) Яких дій потребує вирішення цих питань?
- 2) З чого доцільно розпочати? Яким має бути перший крок?

Потім кожна група оприлюднить своє розуміння проблеми, свої напрацювання і плани дій. У результаті вся аудиторія буде залучена до розроблення рішення, значно краще орієнтуючись у його реалізації.

Наша повсякденна діяльність такою була б ефективнішою, якби ми сповна використовували безмежні можливості поліпшення перебігу професійних бесід і обговорень. Щоденні робочі питання здатні спонукати до глибшого їх розуміння, генерації нових ідей та відкриття нових підходів і рішень. Такі бесіди можуть примножити творчий потенціал будь-якої групи, котра хоче стати організацією, здатною до самонавчання, саморозвитку та швидкої

адекватної реакції на зміни навколишнього середовища. Фокусована бесіда є інструментом для збирання інтелектуального капіталу організації з, так би мовити, всіх її кутків і закутків (департаментів, відділів тощо) та активного включення його (колективного інтелекту) у робочий процес замість накопичення в головах окремих «експертів». У більшості випадків саме люди, котрі безпосередньо на практиці стикаються з проблемою, здатні розв'язати її.

Добре володіння мистецтвом організації спільних бесід допомагає досягненню консенсусу під час вирішення багатьох робочих питань, активізує пошук шляхів розв'язання проблем (зокрема і слабоструктурованих) у нештатних ситуаціях, під час досліджень і супроводу програм і проєктів, інтерпретації даних різного типу. Досвід організації, які послуговуються методом фокусованої бесіди, показує: що більше застосовується діалоговий метод, то більше виявляється нових можливостей. Його доцільно використовувати при оцінюванні професійної діяльності, у переговорах за контрактами, у процесі розв'язання конфліктів. А також – під час надзвичайних ситу-

ацій в організації, для аналізу результатів щоденної діяльності, підготовки щоквартальних і щорічних звітів, оцінювання проєктів, сприяння прийняттю групових рішень, навіть святкуючи дні народження та ювілеї. Згадана діалогова модель прислужиться й у багатьох інших ситуаціях: під час розмови з собою, проведення інтерв'ю, бесіди з дітьми, співробітниками, інспектором ДАІ, розробки нової комп'ютерної програми тощо.

Існує багато переваг використання на роботі методу фокусованої бесіди. Він:

- Досить універсальний. Це означає, що фокусована бесіда працює як у групі не знайомих між собою людей, так і в групі давно знайомих. Її можна застосовувати для тих, хто має різний досвід, вік, а також в однорідних групах.

- Є зручним інструментом досить тривалого фокусування людей на певній темі для того, щоб визначити потрібний напрям подальших дій. Такий тип фокусування зберігає час і психологічну енергію.

- Сприяє відходу від політиканства та владних ігор, підштовхує швидше до креативного, ніж до критиканського мислення.

- Допомагає реально почути партнера, позаяк учасники не повинні кричати та сперечатися, аби бути почутими.

- Запобігає негативістському мисленню. Приймаються коментарі кожного.

- Пропонує структурування процесу мислення, що захищає бесіду від безцільності. Зберігає час, скорочуючи тривалість нарад завдяки дисциплінуванню процесу групового мислення.

- Дає змогу людям бути чесними, бо той, хто знає, що його відповіді будуть прийняті так само, як і всі решта, зазвичай говорить те, що реально думає й відчуває. Досвід такої чесності часто надихає та освіжає.

### Джерела

1. Методы активизации участия. Первый уровень: Тренинг групповой фасилитации. Методы и приёмы. – ICA-Ukraine, 2013.

2. The Art of Focused Conversation: 100 ways to access group wisdom in the workplace / General Editor: Brian Stanfield. – The Canadian Institute for Cultural Affaires, 2000.

## Особливості проведення групових обговорень (ОПГО v.01)\*

### Вхідна інструкція

Уявіть собі, що ви берете участь у тривалих переговорах. Для підготовки до їх наступного етапу ви аналізуєте з колегами попередній тур, в якому ви всі були задіяні.

Оцініть, будь ласка, чи порушите ви такі питання?				
№	Запитання	Скоріше за все, НЕ буду	Можливо, буду	Скоріше за все, БУДУ
		1	2	3
1	Що було основною проблемою під час переговорів?			
2	Що ви побачили?			
3	Якби нам довелося провести цю зустріч знову, що варто було б змінити?			
4	Що видалося нудним?			
5	Які зміни нам необхідно здійснити?			
6	Які слова/фрази вам запам'яталися?			
7	Якими ви бачите власні зобов'язання?			
8	Хто був присутній на зустрічі?			
9	В який момент ви відчували себе найбільш залученим/ою у процес?			
10	Які перші кроки нам варто зробити?			
11	Які можливості відкриваються перед нами?			
12	Що найважливіше виокремите з обговорюваного?			
13	Як можна назвати те, до чого ми дійшли під час зустрічі?			
14	Хто і що казав?			
15	Що видалося найлегшим, а що – складним?			
16	Що змінилося у наших поглядах у результаті/процесі останньої зустрічі?			
17	Що було найцікавішим?			
18	Що означають для нашого майбутнього досягнуті результати?			
19	Які факти ми знаємо стосовно ситуації, що склалася?			

\*Тест розроблено на основі матеріалів ICA-Ukraine; автор – Володимир Саламатов, доктор наук з державного управління, професор НАДУ при Президентів України.

## Обробка і аналіз відповідей

**Кожен варіант відповіді має своє значення:** перший стовпчик (*Скоріше за все, НЕ буду*) – 1 бал, другий стовпчик (*Можливо, буду*) – 2 бали і третій стовпчик (*Скоріше за все, БУДУ*) – 3 бали.

За результатами ваших відповідей визначте суму балів, яку ви набрали у таких групах запитань :

Перша група. <b>Об'єктивні запитання:</b>	Відповідна сума балів:
№№ запитань: 2, 6, 8, 14, 19	
Друга група. <b>Рефлекторні запитання:</b>	Відповідна сума балів:
№№ запитань: 4, 9, 15, 17	
Третя група. <b>Інтерпретативні запитання:</b>	Відповідна сума балів:
№№ запитань: 1, 5, 11, 12, 16	
Четверта група. <b>Запитання стосовно прийняття рішень:</b>	Відповідна сума балів:
№№ запитань: 3, 7, 10, 13, 18	

## Інтерпретація результатів:

<i>Якщо ви набрали в</i>	<i>Це означає, що</i>
<b>– першій групі</b>	
від 5 до 8 балів	У переговорах і при прийнятті рішень ви вкрай мало уваги звертаєте на факти й дані, зовнішні чинники, речі, які можливо безпосередньо бачити, спостерігати, відчувати. Тому варто більше обговорювати об'єктивні ознаки та явища, які стосуються теми, питання, проблеми.
від 9 до 12 балів	Вам треба трохи більше уваги приділяти об'єктивному стану справ, фактам і даним при підготовці прийняття рішень.
від 13 до 15 балів	Ви добре враховуєте факти, обставини, реальні речі, які можливо безпосередньо відчувати, спостерігати, бачити.
<b>– другій групі</b>	
від 4 до 6 балів	У бесідах, при підготовці прийняття рішень ви приділяєте надзвичайно мало уваги вашій безпосередній внутрішній реакції на зовнішні дані, особистісним реакціям, відчуттям, асоціаціям, емоційній реакції на ситуацію та проблеми стосовно обставин і/або предмета обговорень. Тому варто більше часу й уваги приділяти аналізу емоційного тла та умов проведення бесід, переговорів тощо. Крім того бажано проаналізувати, чому ви саме так ведете бесіду, позаяк нез'ясування внутрішнього емоційного стану може мати певні наслідки.
від 7 до 9 балів	При зустрічах і обговореннях вам варто трохи більше аналізувати, розглядати внутрішній досвід, асоціації, емоціональні реакції на події
від 10 до 12 балів	Ви повною мірою враховуєте ваші відчуття, асоціації, внутрішній досвід та емоційні реакції при прийнятті рішень і під час проведення бесід, переговорів тощо.
<b>– третій групі</b>	
від 5 до 8 балів	Ви вкрай мало аналізуєте зміст, сенс і цінність явищ, з якими стикаєтеся під час бесід, зустрічей, переговорів. Варто розвинути навички змістовного, предметного аналізу сутності подій, явищ соціальної реальності, рефлексії особистого досвіду.
від 9 до 12 балів	Вам слід більше уваги приділяти змістовному аналізу значення, сенсу й цінності подій, умов і фактів при прийнятті рішень.
від 13 до 15 балів	Під час проведення зустрічей, переговорів, підготовки рішень ви повною мірою аналізуєте значення, сенс, наслідки та цінність подій, обставин і фактів, розглядаєте альтернативи й варіанти можливих рішень.
<b>– четвертій групі</b>	
від 6 до 9 балів	При проведенні зустрічей, переговорів ви схильні до замовчування намірів і рішень, спрямованих у майбутнє, тобто майбутніх дій, подальших кроків, зобов'язань, здобутих уроків. Можливо, це зумовлено вашою обережністю. Але якщо це відбувається в групі, якій ви довіряєте або з якою разом робите спільну справу, варто над цим замислитися та звернути на це увагу.
від 10 до 14 балів	У спільних обговореннях проблем і підготовці прийняття рішень ви замало уваги приділяєте завершенню обговорення, його спрямуванню на дії та результати.
від 15 до 18 балів	Ви повноцінно обговорюєте майбутні дії, подальші кроки, зобов'язання й уроки під час зустрічей і в процесі прийняття рішень.