



**Валентина Гурієвська,**  
кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри парламентаризму  
та політичного менеджменту НАДУ

### **Можливості застосування процесуального підходу в системі парламентаризму**

У статті здійснено огляд теоретичного матеріалу щодо можливостей застосування процесуального підходу в системі парламентаризму. Зокрема, акцент зроблено на теоретичному аналізі концептуальних засад процесуального підходу, розглянуто модель відкритого форуму як методу процесуально-орієнтованої групової роботи під час виконання політико-управлінських завдань, розкрито поняття глибинної демократії.

*Ключові слова:* процесуальний підхід, процесуально-орієнтована групова робота, відкритий форум, глибинна демократія, фасилітація групового процесу.

The article is devoted to the review of theoretical sources of research regarding the use of process approach in the system of parliamentarism and its conceptual basis. The Open Forum model as a method of process group work while solving political and administrative tasks has been considered, Deep democracy concept has been revealed and presented.

*Key words:* a process approach, process oriented team work, a method of process team work, The Open Forum model, Deep democracy, group process facilitation.

*Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими завданнями.* Парламентаризм як сфера сучасного політичного лідерства потребує впровадження новітніх психологічних технологій для ефективного розв'язання політико-управлінських проблем. Вимогою часу є психологічна компетентність лідерів парламентаризму, що сприяє глибшому усвідомленню політичного процесу і врегулюванню конфліктів, що виникають у парламентській сфері. Для цього необхідно проаналізувати сучасні психологічні підходи, а саме процесуальний підхід, що спрямований на розвиток сучасного лідерства та технології вирішення конфліктів у роботі з групами, і дослідити можливості його впровадження в систему парламентаризму.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Вплив соціально-психологічних факторів на політико-управлінську діяльність вивчали провідні українські вчені, зокрема, М.Головатий, Л.Карамушка, М.Пірен, Е.Афонін, М.Логунова, Л.Орбан-Лембрик та ін. Значний інтерес у цьому розумінні викликають також праці Г.Марасанова, який розкрив особливості акмеологічного підходу, запропонував використовувати його для підвищення психологічної культури управлінських кадрів, та вказав на можливості практичного застосування цього підходу в політико-управлінській сфері.

Ознайомлення з вітчизняними розробками з питань застосування процесуального підходу в системі парламентаризму свідчить про дефіцит досліджень за цією проблематикою та відсутність концептуально цілісного й методологічно обґрунтованого підходу до впровадження процесуальних технологій як засобу розвитку сучасного лідерства та врегулювання конфліктів у системі парламентаризму України. Продовжуючи науковий пошук вказаних авторів, у нашому дослідженні зосередимось на *невирішених частинах загальної проблеми, яким присвячується стаття*, та розв'язанню таких завдань: здійснити огляд теоретичного матеріалу наукових досліджень щодо можливостей застосування процесуального підходу в системі парламентаризму; проаналізувати теоретичні концептуальні засади процесуального підходу, розглянути модель відкритого форуму як методу процесуально-орієнтованої групової роботи при вирішенні політико-управлінських завдань, розкрити поняття глибинної демократії в контексті застосування процесуального підходу в системі парламентаризму.

*Виклад основного матеріалу.* Засновником процесуального підходу, що на сьогодні є одним із провідних сучасних психологічних напрямів, є А.Мінделл, крім того, парадигму процесуального підходу досліджують і розвивають західні вчені Е.Мінделл, М.Шупбах, Е.Шупбах, С.Сайвер, Й.Хельблінг та ін. [3-7].

А.Мінделл, працюючи над концепцією процесуальної роботи, спирався на інженерний підхід до розуміння науки, духовності та суспільного життя, що відображає класичний принцип природного мислення, в якому відношення в цілому, духовна проникливість і практичне застосування, яке робить життя простішим, формують нерозривне ціле [6]. Водночас такий підхід співзвучний із філософією серця Г.Сковороди, за якої лідер має приймати рішення, спираючись на власні душевні переживання.

А.Мінделл базував ідею процесуальної роботи на витоках даосизму, давньокитайського вірування в природу, що включає в себе всі можливі стани розуму, як, наприклад, конфлікт і мир, застій та прорив. Парадигма процесуальної роботи об'єднує концепції напрямів, такі як теорії нелокальності і квантової електродинаміки. Цей підхід пояснює життя особистості й спільноти на основі знань про взаємодію квантових об'єктів, за яких все є взаємозумовленим.

На початку прикладні дослідження процесуального підходу були зосереджені на спостереженні органічних процесів окремих осіб і груп. За аналогією з річкою: річка слідує руслом, яке природа для неї створила, а якщо точніше, то взаємодія річки із землею створює видиме русло, по якому вона і тече. Уважне вивчення цього процесу дає змогу усвідомити і використати ресурси природної взаємодії [6]. Таким самим чином політичні лідери мають володіти навичками розв'язання проблем і бути фасилітаторами змін і тенденцій, які проявляються в соціальній системі.

Тобто краще рішення має бути простим, справа лише в тому, щоб знайти 20% рішення, які можуть забезпечити 80% результату. При цьому увага зосереджується на тому, що є на першому плані, і включає те, що перебуває в тіні, чи на що не звертають уваги, про що не говорять.

Усвідомлення допомагає висвітлити саме ці маргіналізовані аспекти, що частіше всього, за спостереженням дослідників, стримують розвиток і забирають енергію. За аналогією з досить відомою пірамідою потреб Маслоу маргіналізовані аспекти відображають незадоволені потреби, які необхідно задовільнити насамперед, для того щоб вирішити проблемні питання і рухатися далі.

Методи процесуального підходу включають інструменти з психології, соціальної психології, соціології та психофізіології. Означена парадигма являє собою транскультуральний, етноспецифічний підхід до лідерства. Транскультуральний тому, що його методи та теорія базуються на теорії складних систем, квантовій фізиці і ролі спостерігача в контексті об'єктивної науки. На цій основі ґрунтується глобальна теорія і система, застосовна до різних культурних явищ і світогляду. Виходячи з цієї всеосяжної, комплексної перспективи практиками процесуального підходу розроблені допоміжні теорії та методи, які ґрунтуються на усвідомленні того, що соціальні інститути, національні звичаї, різноманітні способи мислення і норми породжують історії, які проявляються в окремих етнічних прикладах.

Такі історії, що породжують міфи, є культурноспецифічними та використовуються членами суспільства для формування власного унікального лідерського стилю, розвитку організацій та установ [7].

Процесуальний підхід при дослідженні проблем у системі парламентаризму враховує психологічні фактори впливу на існуючу ситуацію і спирається на індивідуальний контекст під час пошуку рішення.

Тож очевидно, що застосування психологічних технологій давно вже вийшло за межі вузькопрофесійного вжитку, оскільки вони базуються на загальних закономірностях взаємодії живих систем і оточуючого середовища. При цьому, якщо на індивідуальному рівні може задовольнятися потреба суб'єкта системи парламентаризму в індивідуальному розвитку, то на рівні "соціального організму" це буде скоріше співвідноситись з управлінням змінами та управлінням політичними процесами.

Важливим аспектом процесуального підходу є концепція глибинної демократії, що являє собою філософський принцип та об'єднує ідеї психології, фізики і космології корінних народів [3; 6]. Принцип будується на діалозі мейнстріму та маргінальних аспектів і тенденцій суспільного процесу.

Процесуальна робота може фокусуватися на групах, організаціях, індивідуальному внутрішньому досвіді, конфліктуючих людях і т.ін. Розуміння того, яким чином індивіди та організації централізують і маргіналізують інформацію та досвід, – найкоротший шлях до того, щоб допомогти групам чи спільноті в розумінні й зміні установок, які перешкоджають знаходженню адекватних рішень. Процесуальний підхід має просту і практичну технологію культивування мислення, що виходить за звичні рамки. Такий підхід часто дає несподівані способи врегулювання як міжгрупових, так і міжособистісних конфліктів та внутрішніх суперечностей.

Важливим з точки зору парламентаризму є те, що, на відміну від “класичної” демократії (зосередженої на правлінні більшості), глибинна демократія передбачає важливість будь-якої думки, будь-якої позиції і будь-якого світогляду. Ідеї глибинної демократії спираються на те, що все різноманіття, яке виникає і відбувається в системі (позиції, світогляд, способи взаємодії), необхідні, щоб зрозуміти цілісний процес розвитку.

Значення цієї інформації розкривається, коли встановлюється взаємозв'язок різних думок і моделей. Тож процесуальна модель дає можливість політичним лідерам, управлінцям орієнтири для пошуку консенсусу і націлює парламентарів на процес взаємовідносин, що спирається на індивідуальний досвід, власні почуття та тенденції, що постійно змінюються.

Ідея глибинної демократії розглядає будь-який процес, що включає зовнішні фактори, і водночас структурує та фасилітує процеси емоційного взаємобміну і еволюційні тенденції, що виникають, і запобігає загостренню конфліктів, а також приносить стабільні рішення, в яких усі групи відчують себе представленими у спільному процесі [3]. Важливим є стиль усвідомлення, що властивий індивідові або організації. Стиль усвідомлення включає в себе психологічні процеси, що в даному випадку визначають ментальність.

Як приклад можна розглядати модель процесуально-орієнтованої роботи з конфліктами, яка згодом знайшла застосування у проведенні відкритих форумів, що довели свою ефективність у процесі запобігання конфліктам та їх врегулювання, а також у менеджменті тощо [3; 4].

Відкритий форум – вид групової роботи із спільнотами, колективами, групами людей, розроблений А.Мінделлом як метод коучингу для врегулювання конфліктів, планування, мотивації, організаційного розвитку. А.Мінделл дає таке визначення: “Відкритий форум – структуровані і глибинно-демократичні зустрічі, – особисті чи в кіберпросторі – в яких кожен відчуває себе представленим і які включають в себе соціальні питання, а також гли-

бинні почуття і сновидіння учасників. Метод відкритого форуму підкреслює більш послідовний стиль роботи із світом, в якому фасилітатор допомагає уповільнювати події і втручається частіше” [4, с. 329].

Необхідною умовою проведення відкритих форумів є особиста обізнаність та здобуті навички процесуальної роботи фасилітатора. На практиці основне завдання фасилітатора – це відслідковувати тенденції, які виникають, і допомагати різним ролям проявитися в процесі взаємодії.

Крім того, фасилітатор має розуміти рівень розвитку колективу, його структуру та тенденцію розвитку і водночас може усвідомити цей процес як власний міф, що виникає у його взаємодії з колективом [6].

Однією з відмінних особливостей процесуально-орієнтованої роботи з групами та груповими зустрічами відкритих форумів є особливе поєднання внутрішньої і зовнішньої “роботи усвідомлення”. Ці методи засновані на більш ніж тридцятилітньому досвіді роботи з групами різних національностей у ситуаціях міжкультурних, місцевих і міжнародних конфліктів, включаючи військові зони [3].

Дослідниками процесуального підходу було визначено, що конфлікти виникають частіше всього тоді, коли потреби маргіналізуються і перешкоджають розвитку системи як живого організму. Використання усвідомлення – це парадигма, яка відмінна від правил, оскільки в разі усвідомлення наступний крок не завжди буває передбачуваним. Це установка, що рішення проблем можна знаходити в процесі подій і сигналів. Крім того, це усвідомлення різноманітності людей, ролей, почуттів і відносин. А також пошук єдності з природою і приймання ситуації такою, як вона є, де замість конфронтації й боротьби йде пошук можливостей найменшого супротиву і примирення, за яких проблеми вирішуються самі собою. Тож фасилітатор має швидко реагувати на постійні зміни ситуації і орієнтуватись по ходу процесу.

За твердженням А.Мінделла, майже будь-яка ситуація в групі і у світі відразу стає іншою і піддається контролю, як тільки є усвідомлення і звернення до наших найглибших внутрішніх переживань. А.Мінделл вперше звернув увагу на особливості психологічних станів, що у більшості випадків діагностуються як стани зміненої свідомості, що виникають і часто провокують виникнення конфліктних ситуацій. Це пояснює факт, чому більшість традиційних технік з подолання конфліктів не спрацьовують на практиці, у свою чергу, фасилітатори суспільних процесів, політичні лідери мають володіти глибшим розумінням проблеми і бути обізнаними у власних реакціях та стереотипних типових сценарних варіантах поведінки, мають володіти навичками роботи із страхом, злістю і розпізнавати почуття, що виникають. Для того щоб розуміти себе, необхідно досліджувати свої внутрішні переживання. Так само суспільні системи повинні бути чутливими і мати інструменти, які допомагають бути уважними до різноманітних частин спільнот.

Поняття глибинної демократії стає все більш популярним у світі. Віце-президент США Алекс Гор, Хіларі Клінтон, Ральф Нейдер та інші вважають ідею глибинної демократії частиною своїх уявлень про майбутнє [3, с. 10].

Дослідження цих феноменів і складає основу професійної діяльності процесуальних консультантів. Навколо цих понять будуються як гіпотези про наявність проблемних зон, так і стратегії подальшого розвитку процесу. Такий підхід є важливим для подолання у політико-управлінській діяльності стереотипної схильності до знецінення окремих феноменів перед узагальненнями та фокусуванні на ситуації “тут і тепер”.

Відкриті форуми – це так звані структуровані демократичні зустрічі людей одне з одним або ж у формі телеконференцій, в яких кожен учасник відчуває, що до його думки прислухаються. Крім того, завданням фасилітаторів процесу зустрічей є допомога учасникам усвідомити й висловити свої глибинні переживання і почуття [6].

Усвідомлення різноманітності має багато рівнів: це увага до культурних, вікових, гендерних, расових, сексуальних орієнтацій, релігій, економічних станів, посад, здібностей, світогляду і сновидінь. Тож процесуально-орієнтована робота базується на усвідомленні і виявленні всієї повноти суспільного різноманіття і складності.

Таким чином, можна зробити *висновок*, що застосування процесуального підходу в системі парламентаризму зумовлено потребою в сучасних технологіях управління, може бути використано в процесі вирішення політико-управлінських завдань та спрямовано на оптимізацію політико-управлінської практики.

*Перспективи подальших наукових досліджень* вбачаємо у дослідженні технологій процесуального підходу та їх адаптації до системи парламентаризму.

#### **Список використаних джерел**

1. Лебедева Н. М. Организационное консультирование: гештальт-подход / Н. М. Лебедева, А. А. Лебедева. – СПб. : Речь, 2009. – 256 с.
2. Логунова М. Соціально-психологічні чинники культури державного управління / М. Логунова // Вісн. УАДУ. – 2000. – № 3. – С. 295-303.
3. Минделл А. Процессуально-ориентированная работа с конфликтами: глубинная демократия открытых форумов: практ. шаги к предотвращению и разрешению конфликтов в семье, на рабочем месте и в мире / Арнольд Минделл. – М. : Беловодье, 2011. – 256 с.
4. Минделл А. Процессуальный ум: руководство по установлению связи с умом Бога / Арнольд Минделл. – М. : Беловодье, 2011. – 352 с.
5. Минделл Э. Альтернатива терапии: творч. курс лекций по процессуальной работе / Эми Минделл. – М. : Беловодье, 2011. – 400 с.
6. Шупбах М. Світова Робота – Трансформація в Організаціях, Спільнотах, Бізнесі та Громадському Житті [Електронний ресурс] / М. Шупбах. – Режим доступу : <http://www.ddi.in.ua/uk/publikaciji.html>

7. Шупбах М. Еволюційне лідерство і квантова стратегія [Електронний ресурс] / М. Шупбах // Стратегії : електрон. вид. – 2010. – № 9. – Режим доступу : <http://www.ddi.in.ua/uk/publikaciji.html>

**Володимир Купрій,**  
кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри державної політики  
та управління політичними процесами НАДУ

### **Аудит реалізації державної політики та громадська експертиза діяльності органів виконавчої влади**

У статті аналізується зміст та сутність поняття громадської експертизи діяльності органів державної влади, її роль та місце в процесі здійснення аудиту реалізації державної політики.

*Ключові слова:* державна політика, аналіз політики, громадська експертиза, аудит реалізації.

The article analyses the meaning of the concept of public expertise of the performance government, its role in the performance audit.

*Key words:* public policy, public policy analysis, public expertise, performance audit.

*Постановка проблеми.* Оцінювання є важливою складовою процесу суспільної політики. Супроводжуючи етапи розробки, реалізації та впровадження політики, воно допомагає не лише побачити результати дії (або невтручання) влади з розв'язання тих чи інших соціально значущих проблем, але й з'ясувати реалії для виявлення нових потреб, переглянути існуючі підходи та визначити нові альтернативи-стратегії. У цілому оцінювання створює необхідне підґрунтя для підвищення раціональності й ефективності політики в цілому. У контексті цього слід виділити важливість аудиту реалізації державної політики як форми її раціонального аналізу. Він може розглядатися як основа для ухвалення рішень щодо майбутніх пріоритетів і ресурсних витрат. Проте його застосування в умовах вітчизняної практики державного управління потребує відповідного теоретичного обґрунтування та методологічного забезпечення.

Сучасна світова практика державного управління підтверджує важливість зворотного зв'язку у процесі вироблення і здійснення суспільної політики. Глибокий аналіз ходу впровадження та результатів суспільної політики, а також причини відхилення від запланованого здатне забезпечити оцінювання. Різновидом останнього є громадська експертиза діяльності органів виконавчої влади, інституалізація якої відбувається у вітчизняній практиці державного управління після ухвалення відповідної Постанови