



Всемирная организация  
здравоохранения

Европейское региональное бюро

# СПИСОК КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ ПРИ ПОДГОТОВКЕ И ПРОВЕДЕНИИ ПОЛИТИЧЕСКОГО ДИАЛОГА

EVIPNet-Европа

Подготовка

Проведение ПД

Последующие мероприятия

Улаживание конфликтов

Уроки, извлеченные ведущими

Как улучшить навыки проведения ПД

# Список контрольных вопросов при подготовке и проведении политического диалога

---

EVIPNet Европа

Запросы по поводу публикаций Европейского регионального бюро ВОЗ следует направлять по адресу:

Publications

WHO Regional Office for Europe  
UN City, Marmorvej 51  
DK-2100 Copenhagen Ø, Denmark

Как вариант можно заполнить онлайн-форму заявки на получение доступа к документации, медико-санитарной информации или разрешения на цитирование или перевод на другие языки, зайдя на веб-сайт Регионального бюро (<http://www.euro.who.int/pubrequest>).

**© Всемирная организация здравоохранения, 2020 г.**

Все права защищены. Европейское региональное бюро Всемирной организации здравоохранения приветствует запросы на получение разрешения на воспроизведение или перевод своих публикаций на другие языки частично или полностью.

Обозначения, используемые в настоящей публикации, и приводимые в ней материалы ни в коем случае не отражают какого-либо мнения Всемирной организации здравоохранения относительно юридического статуса какой-либо страны, территории, города или района или их органов власти или относительно делимитации их границ. Пунктирные линии на географических картах обозначают приблизительно границы, относительно которых пока что еще может не быть полного согласия.

Упоминание тех или иных компаний или продуктов отдельных изготовителей не означает, что Всемирная организация здравоохранения поддерживает или рекомендует их, отдавая им предпочтение по сравнению с другими компаниями или продуктами аналогичного характера, не упомянутыми в тексте. За исключением случаев, когда имеют место ошибки и пропуски, названия патентованных продуктов выделены начальными прописными буквами.

Всемирная организация здравоохранения предприняла все разумные меры предосторожности для проверки информации, содержащейся в настоящей публикации. Однако публикуемый материал распространяется без каких-либо гарантий, явно выраженных или подразумеваемых. Ответственность за интерпретацию и использование данного материала несет сам читатель. Ни при каких обстоятельствах Всемирная организация здравоохранения не несет ответственности за ущерб, возникший в результате его использования. Мнения, выраженные авторами, редакторами данной публикации или группами экспертов, необязательно отражают решения или официальную политику Всемирной организации здравоохранения.

## Содержание

Выражение признательности .....	IV
Список сокращений .....	V
1. Введение.....	1
1.1. ПД.....	2
1.2. Фасилитаторы .....	3
2. Цель и структура данного документа .....	3
3. Подготовка .....	4
3.1. Поставьте четкие задачи .....	5
3.2. Определите дату и повестку дня .....	6
3.3. Определите и найдите ключевых участников .....	7
3.4. Решите организационные вопросы .....	7
3.5. Пообщайтесь с участниками и подготовьте их к встрече.....	8
3.6. Фасилитатор должен обладать соответствующими знаниями и навыками.....	9
3.7. Подготовка фасилитатора .....	10
4. В день мероприятия.....	11
4.1. Ведение мероприятия .....	11
4.2. Общение с участниками.....	11
4.3. Организационные вопросы .....	13
5. Последующие мероприятия .....	14
6. Деятельность фасилитатора по разрешению конфликтов.....	15
7. Уроки, извлеченные фасилитаторами .....	18
8. Как стать хорошим фасилитатором или улучшить профессиональные навыки.....	19
<i>Библиография.....</i>	<i>21</i>

## Выражение признательности

Данная публикация была подготовлена Отделом информации, фактических данных, научных исследований и инноваций Европейского регионального бюро ВОЗ под руководством д-ра Claudia Stein, директора этого отдела и под управлением Tim Nguyen, руководитель Подразделения фактических данных и информации для политики.

Основные авторы данной публикации:

- Olivia Biermann, консультант ВОЗ, Подразделение фактических данных и информации для политики
- Tanja Kuchenmüller, технический специалист, Подразделение фактических данных и информации для политики

Мы хотели бы поблагодарить следующих специалистов за их вклад в критический обзор или тестовую проверку этого пособия: Mark Leys (Свободный университет Брюсселя, Бельгия), Fadi El-Jardali (Американский университет Бейрута, Ливан), Ulysses Panisset (Федеральный университет Минас-Жерайс, Бразилия) и участников четвертой многострановой встречи сети EVIPNet-Европа.

## Список сокращений

АОФП	аналитический обзор для формирования политики
ПУФД	формирование политики с учетом фактических данных
EVIPNet	Сеть по вопросам использования данных научных исследований при формировании политики
ППЗ	практическое применение знаний
ПД	политический диалог



## 1. Введение

Сеть по вопросам использования данных научных исследований при формировании политики (EVIPNet) была создана ВОЗ во исполнение резолюции WHA58.34 Всемирной ассамблеи здравоохранения в 2005 году с целью наращивания потенциала государств-членов в деле распространения знаний (ППЗ). Сеть [EVIPNet-Европа](#) начала работать в октябре 2012 года в рамках [Европейской инициативы в области информации здравоохранения](#), в поддержку реализации основ европейской политики [Здоровье 2020 и Плана действий в поддержку использования фактических данных, информации и научных исследований при выработке политики в Европейском регионе ВОЗ на 2016–2020 гг.](#) EVIPNet проводит политические диалоги (ПД), которые являются ключевыми инструментами в процессе выработки политики с учетом фактических данных (ПУФД). В основе этих политических диалогов обычно лежат обзоры научных данных для формирования политики (АОФП) (1).<sup>1</sup> АОФП и ПД являются примерами инструментов, используемых для совершенствования оценки контекста и использования фактических данных в процессе выработки политики (5).

Аналитические обзоры научных данных для выработки политики (также известные под названием «аналитические обзоры») напрямую способствуют формированию политики, поскольку содержащиеся в них научные данные представлены в доступной, актуальной, легкой для использования и применимой на местном уровне форме. Они начинаются с определения приоритетного вопроса политики (а не с научных данных). Затем в них используются лучшие имеющиеся фактические данные для уточнения проблемы и ее причин, и определяются и очерчиваются варианты политики для решения этой проблемы. Зачастую в них рассматриваются вопросы, связанные с управлением, финансированием и оказанием услуг, а также важные вопросы практической реализации политики.

EVIPNet Европа, 2016 (6)

<sup>1</sup> Примеры АОФП можно найти на веб-сайте ВОЗ (2). Пособия SURE (3) и инструменты SUPPORT (4) – ресурсы, содержащие рекомендации (напр., о разработке АОФП и подготовке отчетов о ПД).

## 1.1. ПД

ПД - это инструмент, содействующий выработке политики, обычно основанный на АОФП.

ПД выполняют следующие основные функции:

- ✓ обеспечивают взаимодействие между заинтересованными сторонами (напр., учеными, лицами, вырабатывающими политику, гражданским обществом, специалистами здравоохранения, представителями СМИ);
- ✓ позволяют объединить явные и неявные знания<sup>2</sup> для выработки политики - это один из факторов, связанных с ПУФД (1,5,7–9); и
- ✓ проводятся в рамках совместных и консультативных процессов; имеют четкие задачи, отличаются инклюзивностью и прозрачностью, создавая возможности для рассмотрения применимости научных данных в разных контекстах, способствуют критическому анализу научных данных и непосредственно влияют на сами решения (10).

*«Вы (как фасилитатор) сможете сказать, что добились успеха, если вы смогли «вытянуть» из участников их неявные знания, потому что нигде не написано, что они знают».*

Ключевой информант, 2015 г.

Воздействие ПД было описано с кратко, средне- и долгосрочной точек зрения (11): в короткие сроки (на индивидуальном уровне) воздействие может привести к усилению потенциала за счет повышения информированности и уровня знаний для решения политических вопросов, улучшения коммуникационных навыков или укрепления отношений.

В среднесрочной перспективе (на уровне сообщества/организации) воздействие может означать расширение возможностей в сообществе заинтересованных сторон за счет усиления личного потенциала индивидуумов, что, в свою очередь, может дать толчок для организации работы по оказанию влияния на правительственные группы.

Хотя предполагаемое воздействие ПД на индивидуумов и сообщества/организации имеет важнейшее значение, главной целью ПД является использование знаний для улучшения здравоохранения (воздействие на уровне системы), что может означать оказание влияния на политическую повестку дня; это, в свою очередь, может привести к положительным изменениям в политике.

<sup>2</sup> «Неявные знания» включают в себя опыт, мнения, традиции и убеждения, которые дополняют «явные знания». Это особенно важно там, где фактические данные являются неубедительными, неполными или вообще отсутствуют. Иногда употребляется выражение «обиходные знания».

## 1.2. Фасилитаторы

Фасилитаторы играют ключевую роль в успехе ПД (9,11–14). Видеофильм, подготовленный проектом SURE<sup>3</sup>, позволяет более глубоко понять значение фасилитатора.

Фасилитатор ПД:

- должен быть опытным, знающим и нейтральным; и
- должен обеспечить структурированный процесс, содействуя взаимопониманию и новаторскому мышлению в группе.

## 2. Цель и структура данного документа

Цель этого документа – помочь фасилитаторам ПД и их коллегам (включая представителей странового офиса ВОЗ и группы АОФП) в руководстве процессом ПД, который призван внести эффективный и стратегический вклад в формирование политики.

Документ можно использовать для подготовки отдельных лиц или группы с целью проведения ПД и осуществления последующих мероприятий. Он может послужить для «освежения» связанных с ПД концепций, инструментов и «списка заданий», или стать удобным справочным пособием для проведения индивидуальных/групповых тренингов.

Документ разработан на основе проверенных инструментов (таких как пособия SURE (3), инструменты SUPPORT (4), онлайн-методическое руководство на Форуме по вопросам здравоохранения Университета МакМастера (15) и пособие для фасилитатора Национальной ассоциации директоров специальных образовательных программ в штатах NASDSE (16)), а также имеющейся литературы (12,17–19). Фасилитатору ПД и их коллегам рекомендуется изучить эти инструменты и литературу, чтобы приобрести глубокие знания по вопросам ПД.

Кроме того, в документе представлены оригинальные идеи и эмпирические примеры от членов сети EVIPNet со всего мира, которые имеют опыт проведения ПД или наблюдения за этим процессом<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Поддержка использования данных научных исследований в системах здравоохранения Африки (<https://www.youtube.com/watch?v=vugs8ODNBQw>); исследование, в ходе которого были получены результаты, продемонстрированные в этом видеосюжете, было профинансировано в рамках Седьмой рамочной программы Европейской комиссии (FP7/2007-2013).

<sup>4</sup> Эта информация основана на результатах исследования, организованного Секретариатом EVIPNet-Европа, которые будут опубликованы в 2016 году.

Роли и сферы ответственности на этапах подготовки и осуществления ПД, а также в ходе последующих мероприятий необходимо распределить еще на

первом этапе организации ПД, сразу же после определения временного графика и расчета бюджета.

В данном документе предлагаются контрольные вопросы, ответы на которые необходимо получить на разных этапах подготовки ПД (раздел 3), в день проведения ПД (раздел 4) и на стадии последующих мероприятий (раздел 5). Кроме того, в документе представлено описание 13 тематических исследований проблем, с которыми сталкивались фасилитаторы ПД и которые они успешно преодолели (раздел 6), описаны уроки, извлеченные в ходе ведения ПД (раздел 7) и представлен список предложений о том, как стать хорошим фасилитатором и улучшить профессиональные навыки (раздел 8).

Все мероприятия, связанные с ведением ПД, описаны в деталях, что поможет читателям лучше подготовиться к самостоятельному проведению ПД – а это ключевой фактор успеха политического диалога.

Заметки

### 3. Подготовка

Подготовка является существенным компонентом ПД, содействуя тому, чтобы организаторы, фасилитаторы и участники работали над достижением общих задач, и это закладывает фундамент для успеха ПД. Ниже описаны некоторые ключевые аспекты, которые необходимо учесть при подготовке ПД. Более подробную информацию можно найти в Пособии SURE (3) и онлайн-пособии Форума по вопросам здравоохранения Университета МакМастера (15). В последнем представлены инструменты (от пособия по процедурам до шаблонов формы оценки или сопроводительного письма).

Рисунок 1. Этапы подготовки ПД (в соответствии со следующими главами)



### 3.1. Поставьте четкие задачи

- ✓ Уточните задачи ПД, например, «поддержать полное рассмотрение соответствующих предложений (включая данные научных исследований) по высокоприоритетному вопросу для разработки плана действий». Следует учесть следующее:
  - время проведения ПД относительно того времени, когда должно быть принято решение;
  - в какой степени целью ПД является достижение консенсуса; и
  - каким образом ПД предполагается использовать при выработке политики и в процессе ее реализации.
- ✓ Всем заинтересованным лицам необходимо сообщить о задачах (например, указать их в письме-приглашении).
- ✓ Определите признаки успеха в соответствии с этими задачами (напр., «комплексные рекомендации для лиц, вырабатывающих политику»).
- ✓ Постарайтесь учесть два вопроса, связанных с обеспечением справедливости: (i) не несут ли политические решения и стратегии их реализации, предложенные в АОФП, риск усиления несправедливости для уязвимых групп населения, затронутых конкретным политическим решением; и (ii) участвуют ли уязвимые группы или их представители либо в консультациях при подготовке ПД, либо в самом ПД, или на других этапах процесса выработки политики.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Например, в EquiPP (Equity and Inclusion in Policy Processes (справедливость и включение в политические процессы)) используется EquiFrame (структура политического анализа), чтобы проверить, осуществляется ли основанный на принципах справедливости и инклюзивных политический процесс как в обсуждении предложенных политических решений (напр., в ПД), так и в ходе их реализации (20,21).

### 3.2. Определите дату и повестку дня

- ✓ Стратегически подойдите к назначению даты – с учетом политических процессов, и обеспечив присутствие участников, например:
  - помните о государственных праздниках, и узнайте о любых других мероприятиях/важных встречах, имеющих приоритетное значение для участников; и
  - учтите «окна возможностей», напр., текущий процесс реформ, для которого фактические данные могут оказаться полезными (кроме того, не забывайте о временных графиках для анализа данных и отчетности).
- ✓ Заранее спланируйте повестку дня.
  - подумайте о необходимой продолжительности ПД (в зависимости от контекста, он может длиться от двух часов до целого дня).

#### *Полезные советы*

- ✓ Если рассматриваемая проблема масштабная и комплексная, и затрагивает множество заинтересованных сторон, подумайте о создании руководящего комитета с участием ключевых заинтересованных сторон (например, представителя (-ей) группы по подготовке АОФП, сотрудников странового офиса ВОЗ, представителя (-ей) министерств по вопросам здравоохранения), чтобы спланировать повестку дня или учесть их пожелания, а также обеспечить продуктивность ПД. Например, руководящий комитет может обеспечить представительство участников. Постарайтесь четко определить состав группы, задачи, мероприятия и их роли в процессе.

Заметки

### 3.3. Определите и знайте ключевых участников

- ✓ Определите представителей заинтересованных сторон, которые представляют широкий спектр интересов, опыта и точек зрения, и могут предоставить информацию о политических, экономических и практических реалиях реализации политики. Среди них, например, могут оказаться лица, вырабатывающие политику, сотрудники политического аппарата управления, поставщики услуг, представители потребителей, ученые, представители профессиональных организаций, которые могут выступать от имени данной заинтересованной стороны/организации (примерно 20 участников, но это зависит от контекста – в некоторых странах требуется присутствие *всех* заинтересованных сторон, а в других странах *некоторые* заинтересованные стороны из одного учреждения могут быть представлены одним человеком).
- ✓ Пригласите лиц, осуществляющих политику (например, поставщиков услуг и руководящих сотрудников). Они могут помочь в определении факторов, содействующих или препятствующих реализации политики, и вы потенциально заручитесь их ранней поддержкой любых политических изменений.
- ✓ Изучайте и понимайте силу и интересы участников, включая их ценности, представления и способность повлиять на направления политики, а также попытайтесь предугадать динамику их поведения в ходе ПД.
- ✓ Постарайтесь обеспечить справедливое и сбалансированное представительство заинтересованных сторон.
- ✓ Определите любые риски или последствия исключения некоторых участников (например, ограниченность информации или уменьшение доверия к ПД).

#### *Полезные советы*

- ✓ Начертите матрицу<sup>6</sup> распределения власти/интересов (для этого может понадобиться помощь).
- ✓ Создайте обзорную таблицу, включающую информацию об опыте работы и биографических данных участников, их достижениях, интересах, социальной принадлежности, местах работы и т.п. Это может оказаться полезным, чтобы избежать попыток манипуляции обсуждением для достижения определенных, заранее подготовленных целей.
- ✓ Обратитесь за помощью в руководящий комитет (если он существует).

### 3.4. Решите организационные вопросы

- ✓ Пригласите участников заранее (в зависимости от странового контекста уместно будет пригласить участников за 6-8 недель до ПД).

---

<sup>6</sup> Матрицу Меделоу часто используют для определения круга заинтересованных сторон и для включения в сеть влиятельных/заинтересованных лиц (22).

- ✓ Свяжитесь с приглашенными, чтобы обсудить беспокоящие их вопросы и постараться на них ответить (например, за 4 недели до ПД).
- ✓ Ведите учет приглашенных (чтобы в случае отказа от участия можно было пригласить другого участника из резервного списка).
- ✓ Выберите и арендуйте подходящее, нейтральное и привлекательное место проведения встреч (напр., гостиницу), которое должно максимально отвечать следующим требованиям:
  - Легко добраться; есть помещение для совещаний.
  - Поддерживаются высокие стандарты, создающие «атмосферу» для совещаний высокого уровня (например, в этом помещении уже проводились значимые мероприятия).
  - Кресла/стулья можно расположить так, чтобы участники хорошо видели друг друга (например, за П-образным столом).
  - Мебель должна быть удобной (но при этом не слишком удобной, чтобы участники не потеряли концентрацию – например, мягкие диваны не рекомендуется использовать); должно быть достаточно места, чтобы участники могли писать, поставить свои сумки/портфели, бутылки с водой.
  - Естественное, ровное освещение.
  - Хорошая вентиляция и комфортабельная, регулируемая температура.
  - Туалеты должны находиться поблизости (если они будут расположены далеко, это приведет к ненужной трате времени, или что-нибудь может отвлечь участников по пути туда).
- ✓ Позаботьтесь об организации транспорта, чтобы все участники могли прибыть вовремя, и им не пришлось уезжать до окончания ПД, поскольку это может сорвать встречу.
- ✓ Обеспечьте высококачественный перевод.
- ✓ Проинструктируйте докладчиков, переводчиков и председателя (если необходимо) об их ролях и обязанностях в ходе заседания, их контактных лицах, к которым им следует обращаться в случае возникновения проблем, а также о повестке дня и связанных с ПД процессах.

#### *Полезные советы*

- ✓ Подумайте о плане размещения участников в зале, чтобы всем было удобно (напр., чтобы участники из одной организации сидели вместе). Или наоборот, разбейте группы, чтобы поощрить участников к разноплановой, оживленной дискуссии (помните, что с точки зрения логистики это может оказаться непростой задачей).

### **3.5. Пообщайтесь с участниками и подготовьте их к встрече**

- ✓ Разошлите АОФП участникам (совет: сделайте это за 1 неделю до ПД; однако лучше будет разослать эти материалы даже раньше в зависимости от обсуждаемых вопросов и желания получить необходимые комментарии).

- ✓ Дайте участникам возможность заранее ознакомиться с АОФП и задать вопросы группе по подготовке АОФП/ фасилитатору (чтобы избежать необходимости разъяснять полученные данные во время ПД).
- ✓ Постарайтесь оправдать ожидания. Участники должны знать о том, что произойдет с информацией, которую они предоставят (напр., будет ли эта информация учтена при выработке политических решений, которые будут представлены на рассмотрение министру здравоохранения).
- ✓ Постарайтесь предвидеть любые вопросы и темы обсуждения, для чего попросите прислать конкретные комментарии (напр., о барьерах или содействующих факторах для реализации возможных вариантов политики).

#### Полезные советы

- ✓ Для того чтобы проверить качество АОФП, проведите интервью с ключевыми информантами, уделяя особое внимание АОФП, и пригласите основных специалистов по данному вопросу для проверки качества АОФП.
- ✓ Заранее подготовьтесь, чтобы еще до встречи или в самом ее начале вы могли открыто обсудить с участниками серьезные проблемы – это будет способствовать проведению ПД.

### 3.6. Фасилитатор должен обладать соответствующими знаниями и навыками

- ✓ Навыки ведения (например, проведение дискуссий, обеспечение процесса вовлечения участников).
- ✓ Знания об устройстве местной системы здравоохранения (напр., общее понимание основных вопросов управления, финансирования, предоставления услуг и реализации стратегий, относящихся к теме обсуждения) и процессе принятия решений (напр., какие учреждения играют основную роль в процессе выработки политики в сфере здравоохранения).
- ✓ Тема обсуждения/АОФП.
- ✓ ПД как один из инструментов или компонентов процесса ППЗ (см. ключевые справочные документы, напр., Lavis et al., 2009 (1) и Moat et al., 2014 (5)).
- ✓ Заинтересованные стороны (см. раздел 3.3).
- ✓ Вопросы местной политики (напр., проанализировать вероятность политического обострения и уметь справиться с этой проблемой, если она возникнет).
- ✓ Педагогические методики (напр., презентация, обсуждение и сотрудничество).

*«Будучи фасилитатором, вы должны обладать обширными знаниями, но не для того, чтобы рассказать людям, что вы знаете, а чтобы использовать их для направления хода дискуссии»*

Ключевой информант, 2015 г.

*Личные качества*

Подумайте, будут ли следующие характеристики играть роль (и если да, то какую) в контексте проведения ПД, и какие факторы следует учесть при подготовке к встрече:

- ✓ Авторитет/опыт.
- ✓ Возраст (участники могут не воспринять всерьез фасилитатора, который гораздо младше их).
- ✓ Гендер (аудитория может не воспринять фасилитатора женского/мужского пола в некоторых ситуациях или при обсуждении определенных вопросов здравоохранения/политики)
- ✓ Профессионализм.
- ✓ Статус/репутация.
- ✓ Должность (в идеале, такого же уровня, как у участников ПД).
- ✓ Прозрачность.
- ✓ Уверенность в себе.
- ✓ Умение вызывать доверие.
- ✓ Внешность (в т.ч. одежда)
- ✓ Настойчивость.
- ✓ Структура.
- ✓ Официальность.

«Эти характеристики не ограничивают тебя, но ты должен подумать об этих факторах во время подготовки».

Ключевой информант, 2015 г.

## Заметки

**3.7. Подготовка фасилитатора**

- ✓ Прочитайте и перечитайте АОФП. Хорошо знайте:
  - Тему (можно почитать, что пишут в прессе, чтобы ознакомиться с общей полемикой и политической ситуацией в связи с этой темой).
  - Содержание (данного АОФП).
  - Терминологию (технические термины).
  - Макет документа (знайте, какая информация содержится на какой странице, чтобы легко можно было найти конкретные данные).
- ✓ Подготовьте себе подсказки с вопросами для обсуждения с участниками, посоветовавшись с группой подготовки АОФП, с учетом задач ПД.
- ✓ Сделайте заметки (на полях обзора), наметив себе пункты для целевого обсуждения, которые можно упустить, если не сделать себе подсказки.
- ✓ Подумайте о том, что было бы неплохо пригласить софасилитатора, который будет вас дополнять, например, зная местные условия или обладая специальными знаниями или опытом.
- ✓ Подумайте о том, стоит ли привлечь в команду специалиста-социолога, знакомого с методами проведения фокус-групп или имеющего опыт

«Готовясь к встрече, я с утра перечитал АОФП и сделал заметки (на полях обзора), наметив себе пункты для целевого обсуждения, которые можно упустить, если не сделать себе подсказки»

Ключевой информант, 2015 г.

организации совместных процессов, который может дать необходимые рекомендации.

- ✓ Уточните, нужен ли будет председатель (напр., для того чтобы официально открывать и завершать ПД).

#### *Полезные советы*

- ✓ Подготовьте истории, ссылки и примеры, которые будете использовать во время ПД, чтобы проиллюстрировать или усилить факты.



Обмен полученным опытом в связи с АОФП и ПД на четвертом семинаре сети EVIPNet-Европа. © ВОЗ

## 4. В день мероприятия

Ко дню проведения ПД вы можете подготовить следующий список («план беседы»), который поможет вам запомнить и выделить ключевые моменты ведения, взаимодействия с участниками и организационные вопросы.

### 4.1. Ведение мероприятия

- ✓ Представьте участников или попросите их самих кратко представиться.
- ✓ Четко расскажите о теме (на основе АОФП) – это очень важный компонент, который задает тон обсуждения и обеспечит вовлеченность участников.
- ✓ Четко объясните задачи ПД и ожидаемые результаты.
- ✓ В самом начале расскажите о правилах (напр., о «правиле Чатэм-хаус»<sup>7</sup>, равных возможностях для высказываний и т.п.).
- ✓ Помните: ПД необязательно направлен на достижение консенсуса и принятие решения. Большинство лиц, вырабатывающих политику, скорее всего, не

<sup>7</sup> Правило Чатэм-хауса запрещает разглашать авторство тех или иных комментариев, чтобы создать безопасную среду для обсуждения потенциально спорных вопросов.

возьмут на себя обязательство отстаивать какой-либо один подход, или одну идею, или один вариант только по итогам одного диалога, или без возможности посоветоваться с другими политическими деятелями в других правительственных учреждениях, или с другими заинтересованными сторонами. Точно так же, некоторым участникам необходимо будет вернуться в свои учреждения и решить, какие действия следует предпринять. Хотя стремление к достижению консенсуса и принятию решения в большинстве случаев не является главной целью, консенсус следует принять и ценить, если он возник спонтанно.

## 4.2. Общение с участниками

### *Содействуйте созданию благожелательной, дружественной атмосферы*

- ✓ Проявите собственную мотивированность, мотивируйте участников, будьте дружелюбным и вежливым.
- ✓ Проявите нейтральность, чтобы помочь участникам высказываться и развивать свои идеи. Создайте им возможности для творчества и инноваций. Не влияйте на дискуссию. Контрпример: если вы, как фасилитатор, согласитесь с кем-либо, это может помешать другому участнику выразить свое несогласие.

### *Вовлекайте участников в обсуждение*

- ✓ Установите зрительный контакт со всеми.
- ✓ Призывайте людей к разговору, чтобы каждый был услышан.
- ✓ «Вытягивайте слова» из тех участников, которые не могут четко сформулировать свои мысли.
- ✓ Сделайте все, чтобы участники чувствовали себя комфортно и уверенно, и поощряйте их к участию в обсуждении.
- ✓ Дайте людям почувствовать свою значимость.

### *Умейте слушать*

- ✓ Слушайте и следите за ходом разговора.
- ✓ Принимайте решения на ходу и реагируйте быстро – даже если возникла важная и очевидная тема, о которой все знают, но не хотят обсуждать, потому что это считается «неудобным».

### *Вмешивайтесь*

- ✓ Просите уточнить высказывание или привести примеры.
- ✓ Выясните различные мнения.
  - Постарайтесь перефразировать неоднозначные высказывания и, если необходимо, попросите высказаться более конкретно.
  - Конкретизируйте способы, с помощью которых можно было бы «обуздать» и решить ту или иную политическую проблему.
  - Постарайтесь выяснить максимум информации о мнениях людей и понять, в чем эти мнения совпадают или не совпадают.

- ✓ Попросите участников говорить от первого лица, простым языком, не употребляя профессионального жаргона.
- ✓ Подводите участников к принятию обоснованного решения и уточните этот момент, когда группа подходит к такому решению.
- ✓ Подводите участников к разработке реальных следующих шагов (т.е., ориентированных на действия), напоминая им, что они должны честно отдавать себе отчет в том, что они могут и не могут сделать.
  - Можно спросить участников: «Как вы думаете, что должны сделать другие люди, чтобы содействовать решению этого вопроса? А что вы можете сделать для этого?»

«Фасилитатор целый день находится «на крючке», и в любой момент всего один человек может испортить весь процесс. И тебя постоянно сверлит эта мысль. Вероятность этого очень мала, ты просто должен мгновенно отреагировать. Поэтому один мой коллега часто говорит «[...] не нервничай, [...] ты должен жить этим моментом, и в этот момент никто не доставляет тебе неприятностей, и в следующий момент тоже. Но в третий раз кто-то устроит их тебе, но ты не нервничай. Ты просто должен отреагировать. Нервничать нет смысла. Ты просто постоянно об этом думаешь, но это не должно тебя беспокоить».

Ключевой информант, 2015 г.

Заметки

### 4.3. Организационные вопросы

- ✓ Позаботьтесь о ведении записей во время ПД, которые затем будут использованы для подготовки отчета и отчетности перед участниками и заинтересованными сторонами – можно вести протокол, организовать фотографирование, пригласить художника, который сделает рисунки, и/или организовать видеозапись (учтите, что проведение видеозаписи может помешать обсуждениям или прерывать их).
- ✓ Используйте именные таблички, имена на которых должны быть написаны крупными буквами, для создания неформальной атмосферы (если это приемлемо в ваших условиях).

- ✓ Используйте именные таблички, которые участники смогут поднимать, если хотят высказаться (это также содействует процессу ведения диалога, поскольку указывает на проблемы, которые хотели бы обсудить многие участники).
- ✓ Участие в диалоге необходимо сделать максимально удобным (напр., закажите такси, распечатайте посадочные талоны, принимайте звонки от ассистентов участников, обеспечьте закуски, компенсацию транспортных расходов). Взамен фасилитатор может попросить участников уделить все внимание вопросам, обсуждаемым ПД (в идеале, ограничить использование мобильных телефонов, планшетов или ноутбуков).
- ✓ Пригласите хорошего докладчика (или двух), которые будут четко записывать выступления участников<sup>8</sup>. Кроме того, пригласите достаточное количество секретарей, которые будут вести детальный протокол и записи обсуждения – их следует четко проинструктировать о том, кто будет участвовать и выступать.
- ✓ Подготовьте ноутбук с презентациями в PowerPoint и проверьте проектор, если планируете его использовать. При необходимости позаботьтесь о наличии удлинителей, принтеров, инструкций о доступе к беспроводному Интернету, закажите закуски, и т.п.

Заметки

## 5. Последующие мероприятия

Успешный процесс ПД не заканчивается с окончанием самого ПД. Ниже перечислены различные последующие мероприятия, которые вы (фасилитатор и/или группа) можете осуществить. Пособие SURE (3) – это хороший справочный материал, в котором детально описаны разработка и распространение АОФП и отчетов по ПД.

### *В связи с АОФП*

- ✓ Проинформируйте группу АОФП о результатах с точки зрения неявных знаний, полученных в ходе ПД и их значения для доработки АОФП.

<sup>8</sup> Подготовка доклада – это коллективный процесс, который включает детальную запись обсуждений, подготовку кратких постановлений, общение с выступающими и секретарями для получения необходимой информации и т.п., и наконец, написание подробного отчета/доклада.

- ✓ Распространите окончательный вариант АОФП (после определения аудитории и каналов коммуникации (23)).
  - Обратите внимание: документ должен быть удобным для пользователя, включая стиль, дизайн и структуру (от основных идей – к деталям). Стиль следует адаптировать к местным условиям – напр., в Африке и Латинской Америке читателям нравятся яркие, красочные документы, а в Канаде такая красочность не приветствуется.
  - Подумайте о мероприятиях по распространению документа – может быть, подключите к этому СМИ.

### Отчет о ПД

- ✓ Подготовьте и распространите среди участников отчет о ПД, включая описание следующих шагов на основе результатов встречи, как можно скорее после окончания ПД (лучше всего – через 5-7 дней после ПД). В этом отчете должны быть отображены основные идеи, мнения и точки зрения в отношении обсужденной темы. Его текст должен быть ясным и понятным для читателей, которые не участвовали в ПД.
- ✓ Позаботьтесь о плане обратной связи с участниками, если потребуется последующее отслеживание ситуации. Участники должны знать, что к их мнению прислушались, считают его важным – и это в немалой степени повлияет на их желание принимать участие в ПД в будущем. Лицам, вырабатывающим политику, вероятно, придется объяснить, почему некоторые точки зрения не были приняты во внимание, в целях (i) прозрачности и (ii) поддержания нормальных отношений с заинтересованными сторонами, вовлеченными в решение определенных политических вопросов).

### В целом

- ✓ Отслеживайте мероприятия по пунктам постановления / выполнения реальных шагов, предложенных участниками.
- ✓ Спланируйте дальнейшие консультации, если необходимо.
- ✓ Оцените ПД, напр., спросите, что прошло хорошо, что – не очень хорошо, и что можно сделать лучше в следующий раз. Для этого необходимо воспользоваться шаблонной анкетой<sup>9</sup> сразу по окончании ПД, прежде чем участники разошлись.
- ✓ Поделитесь извлеченными уроками с другими фасилитаторами, которые будут проводить ПД в будущем.

## 6. Деятельность фасилитатора по разрешению конфликтов

Ниже приведены эмпирические примеры проблемных ситуаций, с которыми сталкиваются фасилитаторы в ходе проведения ПД или наблюдения за его процессом. Это поможет вам подготовиться к подобным ситуациям.

<sup>9</sup> Можно использовать шаблонную анкету, разработанную на Форуме по вопросам здравоохранения Университета МакМастера, Сотрудничающим центром ВОЗ по вопросам формирования политики с учетом фактических данных (24).

1. Участники не могут прийти:
  - Не допускайте этого! Тщательно и заранее планируйте мероприятие (см. раздел 3.2).
  - Если возможно, определите другую подходящую дату.

---
2. Участники представлены неравномерно:
  - Не допускайте этого – заранее определите и хорошо знайте ваших участников (см. раздел 3.3).
  - Организуйте последующее общение («мини ПД») с участниками, которые не были представлены достаточно широко.

---
3. Участник высокого уровня (напр., заместитель министра) в последнюю минуту отклоняет свое участие:
  - Организуйте дополнительную встречу с таким участником, чтобы обсудить АОФП и проинформировать его/ее о проведенном ПД и его результатах.

---
4. Организаторы разослали не полный текст АОФП, а только краткий обзор документа:
  - В ходе ПД уделите больше, чем обычно, времени, чтобы объяснить фактические данные. Вкратце уточните детали и извинитесь за неудобство.

---
5. У вас в аудитории «не те люди»:
  - Не допускайте этого! На этапе подготовки определите потенциально «сложных» участников (напр., таких, которые уже опаздывали на предыдущие мероприятия и приходили неподготовленными) и постарайтесь найти другого участника из той же организации, занимающего равнозначную должность (см. раздел 3.3).
  - См. примеры 6-11, в которых предложены конкретные стратегии.

---
6. Некоторые участники доминируют в процессе обсуждения:
  - Расскажите участникам о правилах в самом начале ПД (напр., о том, что они должны слушать друг друга и что они имеют равные права на выступление).
  - Повторяйте эти правила в ходе ПД
  - Если участник постоянно перебивает других, дайте ему две минуты, чтобы высказаться, но после этого подчеркните, что такое время будет предоставлено другим участникам, которые захотят высказаться по данной теме.

- Следите за временем, чтобы понимать, как долго говорят участники, и при необходимости прерывайте их, чтобы у всех было равное время на высказывания. Чтобы участники не обиделись на вас за то, что вы их перебиваете, напомните им о правилах ПД, о которых говорилось вначале.
- 

7. Высказывания участника не имеют отношения к теме обсуждения:

- Прервите его, если необходимо. Чтобы он не обижался, напомните о правилах ПД, о которых говорилось вначале. Попросите вернуться к теме, отметив, что время ПД ограничено.
- 

8. Один из участников вас оскорбляет и разжигает конфликт, сказав «эти варианты политики бессмысленны» и «этот ПД – просто напрасная трата времени:

- Попросите его вкратце рассказать, почему он так думает.
  - Напомните об АОФП и подчеркните, что в процессе подготовки к ПД лица высокого уровня (включая «скандалиста» и его начальство) имели возможность прокомментировать варианты политики, рассмотренные в АОФП, и что тогда никто не выражал никаких сомнений.
- 

9. Участник выступает с неконструктивными комментариями в собственных интересах:

- Поставьте его на место, показав, что его комментарий служит именно его интересам («Я вижу, что для вас это было бы полезным решением, поскольку это очевидно принесет средства вашей исследовательской группе, однако...»). В результате все участники смогут увидеть, что этот комментарий был направлен на получение средств/ресурсов.
  - Обратитесь к другим участникам и используйте собственную наблюдательность, чтобы вернуться к повестке дня (напр., спросите одного или двух участников, в каком направлении, по их мнению, начал развиваться ПД, что может немедленно показать, что «неконструктивное мнение» слишком резко отличается от темы обсуждения).
- 

10. Участники начинают слишком эмоционально (агрессивно или сентиментально) обсуждать ПД, и ситуация выходит из-под контроля:

- Чтобы успокоить людей, поговорите с ними. Напомните, что группу приглашали на этот ПД не для «борьбы», а для совместной работы.
  - Не ввязывайтесь в дискуссии, которые выходят из-под контроля, и не злитесь сами. Вместо этого вернитесь к задачам ПД. Уточните вопросы, если участники что-то не поняли.
- 

11. Участники недовольны вами. Вы дали волю эмоциям (напр., раздражению):

- Как только вы поняли, что вас захлестывают эмоции, контролируйте себя. Контролируйте эмоции с помощью дыхательных упражнений.
- 

12. В процессе ПД появилось два лидера – председатель и фасилитатор. Председатель иногда берет на себя роль фасилитатора, перебивает его или предлагает другие идеи.

- Фасилитатор является лидером дискуссии и никакой другой лидер не должен брать на себя роль фасилитатора. Фасилитатор должен отвечать за эту работу и делать то, что считает нужным, без постороннего вмешательства.
  - С самого начала разъясните роли. А если такая ситуация случится, храните спокойствие и контролируйте свои эмоции.
- 

13. В процессе ПД выясняется, что реальная проблема здравоохранения/политики отличается от темы АОФП, что резко меняет ход дискуссии.

- Знайте о возможных вариантах с точки зрения политики в данном контексте, и если ПД отклоняется от темы, заявленной в АОФП, вы сможете вести диалог в другом направлении.

Заметки

## 7. Уроки, извлеченные фасилитаторами

Опытные фасилитаторы Сети EVIPNet и наблюдатели за проведением ПД отметили следующие уроки:

- ✓ От фасилитатора зависит успех или неуспех ПД.
- ✓ Вы должны понимать контекст, в том числе, знать участников, роль СМИ и т.п.
- ✓ Внимательно относитесь ко всему процессу ПД, включая подготовительный этап.
- ✓ Хорошо подготовьтесь (80% работы проводится до ПД).
- ✓ Важно обладать самыми разными навыками, напр., навыками разрешения конфликтов и урегулирования вопросов, связанных с ПД.
- ✓ Постарайтесь конкретно определить реальные последующие шаги.

- ✓ Одного только ПД недостаточно, чтобы применить научные данные при выработке политики: потребуются последующие мероприятия (напр., рассылка АОФП и отчета о ПД лицам, вырабатывающим политику) и информационно-разъяснительная работа.
- ✓ Знайте, каким образом вы сможете использовать свои сильные стороны, и применяйте это знание.
- ✓ Средства массовой информации могут оказаться важным и мощным инструментом для распространения информации.

Заметки

## 8. Как стать хорошим фасилитатором или улучшить профессиональные навыки

Существует множество способов, помогающих стать хорошим фасилитатором или улучшить свои профессиональные навыки – и главными из них являются подготовка и практика.

- ✓ Участвуйте в ПД, напр., на этапах подготовки, наблюдения, обсуждения, анализа, выполняйте даже незначительные обязанности, и т.п.

- ✓ Примите участие в семинарах по наращиванию потенциала и отработайте методику ведения на практике (в деловых играх или в ходе реальных ПД – чем больше и чем разнообразнее будут такие ПД, тем лучше), например, с использованием инструментов SUPPORT (4).

---

  - ✓ Получите базовые знания о процессах ПД, напр., используйте литературу, веб-сайты и инструменты, указанные в этом документе или свяжитесь с опытным профессионалом в этой области.

---

  - ✓ Читайте (больше) специальной литературы, напр., о ведении, эмоциональном восприятии, председательстве на собраниях и т.п.

---

  - ✓ Изучите оценки ПД (включая оценку ведения) и комментарии участников. Составьте план, что можно улучшить на следующем ПД.

---

  - ✓ Обменивайтесь уроками – не только в области ведения, но также подготовки и последующего наблюдения за ПД – с членами сети, а также с опытными фасилитаторами ПД. Найдите фасилитаторов политических диалогов, имеющих отношение к деятельности Сети EVIPNet через Секретариат Сети EVIPNet-Европа.

---

  - ✓ Работайте с наставником, который может прокомментировать вашу работу и оказать поддержку.
- 



Национальные специалисты сети EVIPNet-Европа моделируют содействие ПД на третьем семинаре сети EVIPNet-Европа. © ВОЗ

## Библиография

1. Lavis JN, Boyko JA, Oxman AD, Lewin S, Fretheim A. SUPPORT tools for evidence-informed health policymaking (STP). *Health Research Policy and Systems*. 2009;7(Suppl 1):S13.
2. WHO. Evidence-informed policy-making. Policy briefs. Geneva: World Health Organization; 2014 (<http://www.who.int/evidence/sure/policybriefs/en/>, accessed 5 September 2016).
3. SURE Collaboration. SURE guides for preparing and using evidence-based policy briefs. 5. Identifying and addressing barriers to implementing policy options, version 2.1; 2011 (<http://www.paho.org/chi/images/PDFs/07%20sure%20guide%20identifying%20and%20addressing%20barriers%20to%20implementing%20policy%20options%202011%2011.pdf?ua=1>, accessed 5 September 2016).
4. Oxman A, Hanney S, editors. SUPPORT tools for evidence-informed policy-making (STP). *Health Research Policy and Systems*. 2009; 7(1) (<http://health-policy-systems.biomedcentral.com/articles/supplements/volume-7-supplement-1>, accessed 5 September 2016).
5. Moat KA, Lavis JN, Clancy SJ, El-Jardali F, Pantoja T. Evidence briefs and deliberative dialogues: perceptions and intentions to act on what was learnt. *Bulletin of the World Health Organization*. 2014;92(1):20–8.
6. WHO Regional Office for Europe. Evidence-informed policy network Europe (EVIPNet Europe). Introduction to EVIPNet: conceptual background and case studies. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe; 2016.
7. Bennett G, Jessani N. The knowledge translation toolkit: bridging the know-do gap – a resource for researchers. Ottawa: International Development Research Centre; 2006 (<http://idl-bnc.idrc.ca/dspace/bitstream/10625/46152/1/IDL-46152.pdf>, accessed 5 September 2016).
8. El-Jardali F, Lavis JN, Moat K, Pantoja T, Ataya N. Capturing lessons learned from evidence-to-policy initiatives through structured reflection. *Health Research Policy and Systems*. 2014;12:2.
9. Uneke CJ, Ebeh Ezeoha A, Uro-Chukwu H, Ezeonu CT, Ogbu O, Onwe F et al. Promoting evidence to policy link on the control of infectious diseases of poverty in Nigeria: outcome of a multi-stakeholders policy dialogue. *Health Promotion and Perspectives*. 2015;5(2):104–15.
10. Lomas J, Culyer T, McCutcheon C, McAuley SLL. Conceptualizing and combining evidence for health system guidance. Ottawa: Canadian Health Services Research Foundation; 2005.
11. Boyko JA, Lavis JN, Abelson J, Dobbins M, Carter N. Deliberative dialogues as a mechanism for knowledge translation and exchange in health systems decision-making. *Social Science and Medicine*. 2012;75(11):1938–45.
12. Boyko J, Lavis JN, Dobbins M. Deliberative dialogues as a strategy for system-level knowledge translation and exchange. *Healthcare Policy*. 2014;9(4):122–31.
13. Lavis JN, Boyko JA, Gauvin FP. Evaluating deliberative dialogues focused on healthy public policy. *BMC Public Health*. 2014;14(1287):1–7.

14. Yehia F, El Jardali F. Applying knowledge translation tools to inform policy: the case of mental health in Lebanon. *Health Research and Policy Systems*. 2015;13:29.
15. McMaster Health Forum. Toolkit 2: policy dialogues. Ontario: McMaster University; 2015 (<https://www.mcmasterhealthforum.org/about-us/our-work/impact-lab/ktpe-overview/toolkit-2-policy-dialogues>, accessed 5 September 2016).
16. NASDSE. Dialogue guide. Alexandria: National Association of State Directors of Special Education; 2005 (<http://idea.ed.gov/download/facilitator.pdf>, accessed 5 September 2016).
17. Hunt J, Thompson B. Experiments in public/stakeholder consultation and dialogue Lancaster: University of Lancaster; 2002.
18. Innes JE, Booher DE. Collaborative dialogue as a policy making strategy. In: Hajer MA, Wagenaar H, editors. *Deliberative policy analysis: understanding governance in the network society*. Cambridge, UK: Cambridge University Press; 2003:33–59.
19. Wade SO. Using intentional, values-based dialogue to engage complex public policy conflicts. *Conflict Resolution Quarterly*. 2004;21:361e379.
20. MacLachlan M, Mannan H, Huss T, Munthali A, Mutamad A. Policies and processes for social inclusion: using EquiFrame and EquiPP for policy dialogue; comment on “Are sexual and reproductive health policies designed for all? Vulnerable groups in policy documents of four European countries and their involvement in policy development”. *International Journal of Health Policy and Management*. 2015;5(3):193–6.
21. Mutamad A, MacLachlan M, Mannan H, ElTayeb S, ElKhatim A, Swartz L et al. EquiFrame: a framework for analysis of the inclusion of human rights and vulnerable groups in health policies. *Health and Human Rights*. 2011;13(2):1–20.
22. Kaplan Financial Knowledge Bank. Mendelow's matrix. London: Kaplan Financial; 2012 (<http://kfknowledgebank.kaplan.co.uk/KFKB/Wiki%20Pages/Mendelow's%20matrix.aspx>, accessed 5 September 2016).
23. European Commission. How to prepare a communication plan? Brussels: European Commission; 2016 ([http://ec.europa.eu/ipg/go\\_live/promotion/communication\\_plan/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/ipg/go_live/promotion/communication_plan/index_en.htm), accessed 5 September 2016).
24. McMaster Health Forum WHO Collaborating Centre for Evidence-informed Policy. Questionnaire: evaluation – policy dialogue. Ontario: McMaster University; 2009 ([https://www.mcmasterhealthforum.org/docs/default-source/impact-lab-documents/toolkit-2/3\\_questionnaire\\_2009-07-06\\_english.doc?sfvrsn=2](https://www.mcmasterhealthforum.org/docs/default-source/impact-lab-documents/toolkit-2/3_questionnaire_2009-07-06_english.doc?sfvrsn=2), accessed 5 September 2016).

---

## ВСЕМИРНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ ЕВРОПЕЙСКОЕ РЕГИОНАЛЬНОЕ БЮРО

UN City, Marmorvej 51  
DK-2100 Copenhagen Ø, Denmark  
Тел.: +45 45 33 70 00. Факс: +45 45 33 70 01  
Эл. адрес: [euwhocontact@who.int](mailto:euwhocontact@who.int)  
Веб-сайт: [www.euro.who.int](http://www.euro.who.int)

## ЕВРОПЕЙСКОЕ РЕГИОНАЛЬНОЕ БЮРО ВОЗ

Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) – специализированное учреждение Организации Объединенных Наций, созданное в 1948 г. и основная функция которого состоит в решении международных проблем здравоохранения и охраны здоровья

населения. Европейское региональное бюро ВОЗ является одним из шести региональных бюро в различных частях земного шара, каждое из которых имеет свою собственную программу деятельности, направленную на решение конкретных проблем здравоохранения обслуживаемых ими стран.

---

## ГОСУДАРСТВА-ЧЛЕНЫ

Австрия  
Азербайджан  
Албания  
Андорра  
Армения  
Беларусь  
Бельгия  
Болгария  
Босния и  
Герцеговина  
Венгрия  
Германия  
Греция  
Грузия  
Дания

Израиль  
Ирландия  
Исландия  
Испания  
Италия  
Казахстан  
Кипр  
Кыргызстан  
Латвия  
Литва  
Люксембург  
Мальта  
Монако  
Нидерланды  
Норвегия

Польша  
Португалия  
Республика  
Молдова  
Российская  
Федерация  
Румыния  
Сан-Марино  
Северная  
Македония  
Сербия  
Словакия  
Словения  
Соединенное  
Королевство

Таджикистан  
Туркменистан  
Турция  
Узбекистан  
Украина  
Финляндия  
Франция  
Хорватия  
Черногория  
Чешская  
Республика  
Швейцария  
Швеция  
Эстония

---