

Базові навички фасилітації діалогу

Збірка матеріалів

Видання та переклад матеріалів збірки «Базові навички фасилітації діалогу» стало можливим завдяки фінансовій підтримці Уряду Великої Британії в рамках проекту «Розбудова спільноти діалогу», який виконують ініціатива за Мирні Зміни у партнерстві з Інститутом миру і порозуміння. Погляди, висловлені в цій публікації, належать авторам і можуть не збігатися з офіційною позицією Уряду Великої Британії.

Збірка включає переклад таких матеріалів:

Conflict analysis, Topic guide, GSDRC Applied Knowledge Services, 2017

Basics of Dialogue Facilitation, Norbert Ropers, Berghof Foundation, 2017

M&E: Final Evaluation, Community Dialogue Design Manual, Search for Common Ground, 2016

Оригінальні матеріали:

«Діалог як підхід», Альона Горова, Інститут миру і попорозуміння

«Робота зі ЗМІ» Тетяна Калениченко, ініціатива «Діалог у дії», ініціатива за Мирні зміни

Переклад- Марія Конова

Редакція перекладу – Альона Горова, Тетяна Калениченко, Дар'я Белінська

Усі права збережено за авторами оригіналів матеріалів.



Посольство
Великої Британії
в Україні



ініціатива за
Мирні
Зміни



Інститут миру і порозуміння

Зміст

Передмова	4
1. Аналіз ситуації.....	5
1.1. Аналітичні елементи, методології та інструменти аналізу конфліктів.....	5
1.2. Принципи та уроки аналізу конфліктів	17
2. Підготовка діалогу	22
2.1. Визначення діалогу.....	22
2.2. Кращі практики діалогу	24
2.3. Кращі практики діалогу	27
2.4. Робота зі ЗМІ щодо діалогу: як розказати про це?	28
3. Діалог.....	33
3.1. Основні правила діалогу (діалогової сесії)	33
3.2. Дизайн і послідовність у діалоговому процесі.....	35
3.3. Як направити процес досягнення консенсусу?	37
3.4. Набір інструментів для фасилітаторів діалогу.....	39
4. Моніторинг і оцінка.....	46
4.1. Кроки та інструменти	46
4.2. Звіт і розповсюдження результатів оцінювання	47
4.3. Ступінь залучення стейкхолдерів.....	48
4.4. Оцінювання впливу	48
Додатки	5

Передмова

Діалог – тобто обмін відчуттями та думками, які мають і створюють значення, – є одним із методів, до яких часто вдаються при розгляді конфліктних питань. Такі підходи, як медіація і переговори, що зазвичай використовуються для подолання розбіжностей на політичному і соціальному рівнях, також містять елементи діалогу. Незалежно від того, чи діалог ведеться на вищому національному рівні (як-от діалоги в Ємені чи Судані за останні кілька років) чи на рівні регіональних зустрічей або громадських зібрань, ключовим елементом у конфліктних ситуаціях (особливо тих, що можуть потенційно перетворитися на насильницькі) – є обережність при організації та проведенні діалогових зустрічей. Попри існування незліченної кількості посібників та описів хороших діалогів, питання того, як підготувати та провести успішний діалог, залишається нагальним і стратегічно важливим як для практиків, так і для науковців в Україні та за її межами.

Фасилітаторська спільнота розвивається шаленими темпами в Україні сьогодні. Проте, матеріалів, присвячених практиці фасилітованого діалогу¹ українською мовою не багато, тому ІМіП вирішив підібрати та перекласти корисні матеріали для вас.

Цей невеликий буклет має на меті скерувати, надихнути та надати практичні інструменти особам і організаціям, залученим до планування і фасилітації процесів діалогу або тим, хто просуває діалог як спосіб вирішення конфліктів. Серед різноманіття праць на тему фасилітації та методології проведення діалогів цей буклет вирізняється простотою, а також особливою увагою до роботи в умовах політичних конфліктів та інколи – конфліктів, схильних до перетворення на насильницькі.

Ця публікація націлена на практиків діалогу в Україні, чия робота у сфері мирного та конструктивного аналізу, трансформації глибоких розбіжностей і суперечок ми хочемо підтримати.



¹ Фасилітований діалог як процес трансформації та вирішення конфліктів – це спеціально підготовлений груповий процес, який відбувається за допомогою ведучого – фасилітатора – та має на меті покращення розуміння/стосунків між учасниками, а також може бути спрямований на прийняття рішень щодо спільних дій або вирішення конфлікту у спосіб, що передбачає рівну можливість учасників зустрічі висловлювати власні думки. «Стандарти Діалогу: визначення і принципи», ІМіП, 2018

1. Аналіз ситуації

1.1. Аналітичні елементи, методології та інструменти аналізу конфліктів

1.1.1. Основні аналітичні елементи аналізу конфліктів

Насильницькі конфлікти стосуються політики, владних повноважень, протистояння між суб'єктами та перебудови інститутів для вигоди когось із них (за рахунок інших). Особи та групи не змагаються між собою безпідставно: навіть якщо в суспільстві переважає відверта нерівність або інші конфлікти, їх потрібно спершу мобілізувати. Розуміння цих процесів мобілізації є ключовим для розуміння насильницьких конфліктів.

Для опису конфліктів у літературі широко вживаються такі концепції: суб'єкти, причини, динаміка, спускові механізми та сценарії. В політичній і практичній літературі існує загальна згода щодо того, як використовувати та розуміти ці терміни. Їх значення пояснені в багатьох посібниках. Дехто називає слова з посібників технократичними, вказуючи, що таким чином вони приховують політичну природу цих проблем (наприклад, Mac Ginty, 2013) – як-то концепція структурних причин (див. Текстове поле 2). Нижче в Таблиці 1 узагальнено основні орієнтуючі питання для аналізу конфліктів і наведені приклади їх практичного застосування.

Профіль конфлікту

Всеосяжним питанням для профілю конфлікту є те, який контекст формує його (див. Таблиця 1 для похідних питань і прикладів). Таблиця 2 пропонує практичні вправи для аналізу профілю і динаміки конфлікту. Наприклад, на Рисунок 1 зображено часові рамки подій, пов'язаних із конфліктами в Ліберії (1977–2011).



Рисунок 1 Часові рамки подій, пов'язаних із конфліктами в Ліберії (1977–2011)



Орієнтовні питання | Яким є контекст, що формує конфлікт?

- Чи є *історія* конфлікту? (наприклад, коли? Скільки людей вбито або переміщено? На кого направлені дії? Методи насилля? Де?)
- Які політичні, економічні, соціальні та довкільні *інститути та структури* сформували конфлікт? (наприклад, вибори, процеси реформ, економічне зростання, нерівність, зайнятість, соціальні групи та соціальний склад, демографія і використання ресурсів)

Суб'єкти | Які суб'єкти впливають на конфлікт?

- Хто є головними суб'єктами? (наприклад, військові, лідери та керівники недержавних озброєних груп, кримінальні угруповання)
- Які в них *інтереси*, занепокоєння, цілі, надії, страхи, стратегії, позиції, вподобання, погляди, очікування і мотивації? (наприклад, автономія, нерівність між групами («горизонтальна нерівність»), політична влада, етно-націоналізм, репарації)
- Які *владні повноваження* вони мають, як їх застосовують, які ресурси чи підтримку вони мають, чи є вони вразливими? (наприклад, логічна легітимність через забезпечення безпеки, наявність влади над корумпованими інститутами правосуддя, зброя та загроза руйнування інфраструктури)
- Якими є їх *стимули та анти-стимули* щодо конфлікту та миру? (наприклад, вигода чи збитки від воєнної економіки, престиж, помста за історичну кривду)
- Який *потенціал* впливу на контекст вони мають?
- Кого можна вважати *деструктивними силами*? Що роз'єднує людей? Хто і як здійснює керівництво? (наприклад, ті, хто отримує економічну вигоду від конфлікту, кримінальні угруповання, лідери опозиції)
- Що можна вважати *потенціалом для забезпечення миру*? Чи є групи, які закликають до припинення насилля? Що об'єднує людей по різні боки лінії конфлікту? Як люди співпрацюють? Хто і як керує рухом за мир? (наприклад, громадянське суспільство, релігійна влада, місцеві механізми правосуддя)
- Якими є стосунки між суб'єктами, які є тренди, яким є стратегічний баланс між суб'єктами (хто «виграє»)? (наприклад, конфліктні стосунки, стосунки співпраці чи ділові стосунки)

Причини | Що спричиняє конфлікт?

- Які є структурні причини конфлікту? (наприклад, нерівномірний розподіл землі, політичне виключення, погане управління, безкарність, нестача державної влади)
- Які є безпосередні причини конфлікту? (наприклад, розповсюдження зброї, таємні кримінальні мережі, виникнення недержавних озброєних суб'єктів самооборони, перенесення конфлікту з сусідньої країни, відкриття природних ресурсів)

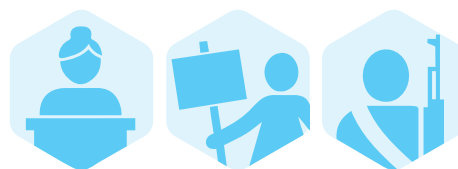
Динаміка | Якою є сучасна динаміка/тренди конфлікту?

- Якими є сучасні *тренди* конфлікту? Якими є останні зміни в поведінці? (наприклад, конфліктні дії стали частішими, однак кількість смертей зменшилась; політичне насилля загострилося перед місцевими виборами; зросли витрати на оборону; воєнізовані формування почали балотуватися на місцевих виборах)
- Які фактори з профілю конфлікту, суб'єкти та причини *підсилюють або підривають одне одного*? Які фактори створюють баланс або пом'якшують інші? (наприклад, горизонтальна економічна і політична нерівність може збільшити ризик конфлікту; непевність щодо наступництва президента зміцнює партійну фракційність; видатки на роззброєння, демобілізацію та реінтеграцію сприяють розповсюдженню стрілецької зброї)
- Що виступає *спусковим механізмом конфлікту*? (наприклад, вибори, економічні та довкільні потрясіння, економічна криза, політичне вбивство, державний переворот, зростання цін на харчові продукти, корупційний скандал)
- Якими є *сценарії* розвитку подій? (наприклад, найкращий варіант розвитку подій: швидке підписання мирної угоди та припинення вогню між сторонами конфлікту; найгірший варіант розвитку подій: місцеві політики мобілізуються в різних етнічних групах напередодні виборів, а політичне насилля і протести посилюються в місцях зустрічі цих груп)

Джерела: Взято з Fisher et al. (2000); FEWER et al. (2004); Conflict Sensitivity Consortium (2012); CDA Collaborative (2013); DFID (2015); Mason & Rychard (2005).

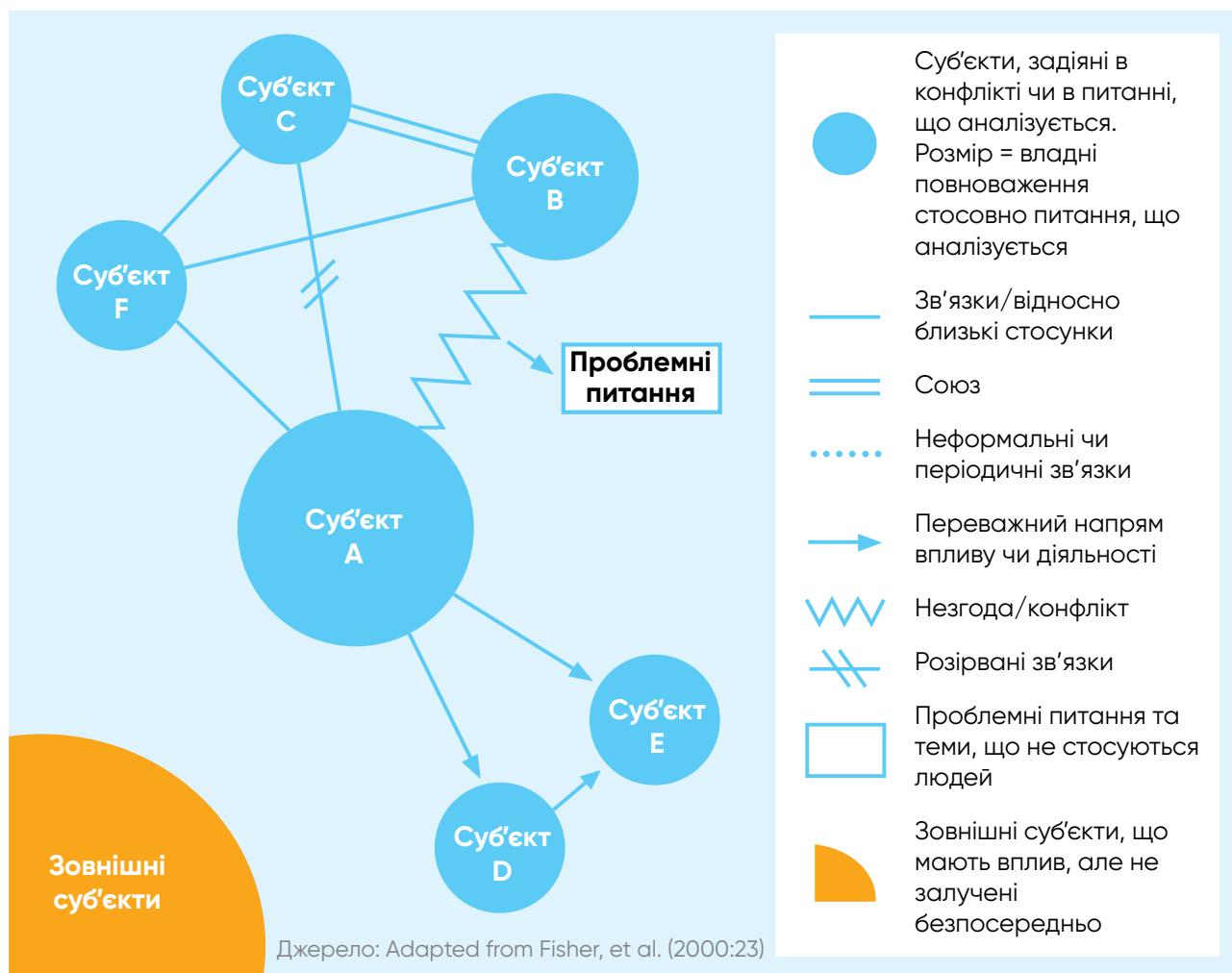
Суб'єкти

Всеосяжне питання тут — хто є суб'єктами, які впливають на конфлікт і мир? (Див. Таблиця 1 для похідних питань і прикладів.)



Нижче в Таблиці 2 представлені практичні вправи для аналізу суб'єктів. Наприклад, на Рисунку 2 показано, як здійснити мапування суб'єктів, а на Рисунку 3 зображено інструмент для дослідження позицій, інтересів і потреб суб'єктів.

Рисунок 2 Мапування суб'єктів: приклад основної мапи конфлікту



Існують різні визначення і терміни для позначення різних суб'єктів. Деякі науковці під суб'єктами мають на увазі тих, хто має прямий чи непрямий вплив на конфлікт (наприклад, комбатанти), але не тих, на кого впливає конфлікт (наприклад, жертви); інші включають у це визначення обидві групи. Інколи розрізняють «ключові особи» та «інші особи» (CDA Collaborative, 2013). «Стейкхолдерами» є первинні, вторинні та зовнішні сторони конфлікту, які зацікавлені в підтримці конфлікту та/або розбудові миру (Peacebuilding Center, 2013). «Сторони конфлікту» — це ті, хто безпосередньо бере участь у конфліктних діях, у той час як залучених до миротворчої діяльності називають «третьми сторонами» (Mason & Rychard, 2005). Суб'єкти можуть бути місцевими, національними, регіональними або глобальними. Вони мають суперницькі інтереси та мусять іти на компроміси. Суб'єкти не є однорідною групою, тому необхідно брати до уваги внутрішні відмінності (наприклад, командири та рядові; жінки- та чоловіки-комбатанти; політичні та військові крила озброєних груп).

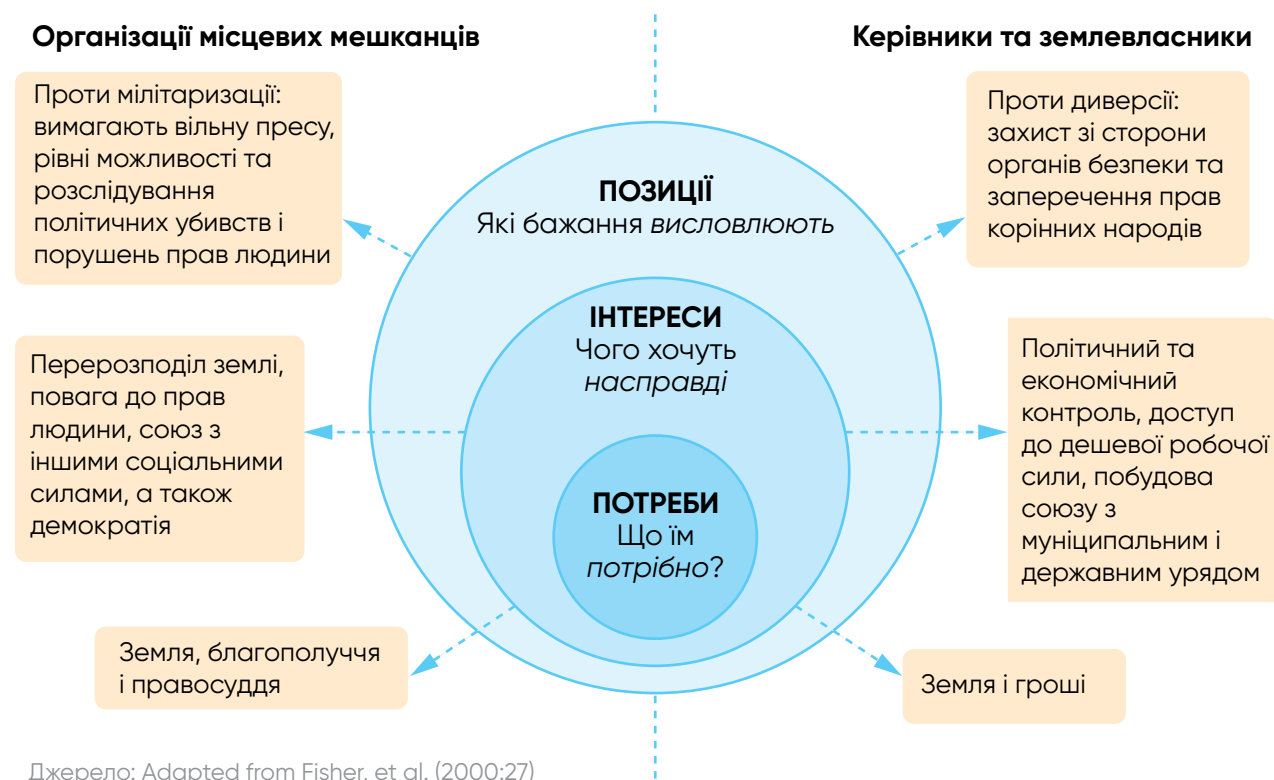
«Деструктивні сили» – це особи або групи, які активно намагаються уповільнити, затримати чи перешкодити вирішенню конфлікту (Newman & Richmond, 2006). Вони часто отримують вигоду від військового стану і зазнали б негативного впливу у випадку завершення конфлікту. Схожою є концепція **«розділювачів»** – негативних факторів, що посилюють напругу між особами та групами, знижують їх можливість до ненасильницького вирішення конфліктів і можуть призводити до насильницьких конфліктів.

Термін **«потенціал для забезпечення миру»** вживається щодо суб'єктів, інститутів чи стосунків, які мають бажання та/або здатність сприяти миру. Схожою є концепція **«об'єднувачів»** – позитивних факторів, які знижують напругу між особами та групами, покращують згуртованість та сприяють конструктивній співпраці (OECD DAC & CDA, 2007). Корисними будуть розмірковування про те, що роз'єднує та об'єднує людей та яку роль грають деструктивні сили й потенціал для забезпечення миру в укоріненні чи подоланні цих відмінностей.

Для розуміння розподілу і контролю владних повноважень між сторонами конфлікту деякі організації-донори зосереджуються на тому, які суб'єкти включені/виключені з **«політичного врегулювання»**. Попри різні визначення та неоднозначність цієї концепції, цей Тематичний посібник визначає політичне врегулювання як «неформальні та формальні процеси, угоди та практики, що допомагають консолідувати політику, а не насилля як спосіб подолання розбіжностей в інтересах, ідеях і розподілі та використанні владних повноважень» (Laws & Leftwich, 2014: 1). Ідея полягає в тому, що для забезпечення стабільного та ненасильницького політичного врегулювання, воно має включати 1) еліти, які мають достатньо влади, щоб порушувати мир, а також 2) ширші суспільні групи, наразі маргіналізовані та відсторонені від влади (наприклад, корінні народи, жінки, національні меншини) (наприклад, DFID, 2015). Питання того, кого і як включати, залежить від того, як суб'єкти взаємодіють між собою (наприклад, чи включені з політичного врегулювання еліти шукають підтримки в маргіналізованих груп)?

Рисунок 3

Кола аналізу суб'єктів – позиції, інтереси та потреби суб'єктів у Чіапас, Мексика



Джерело: Adapted from Fisher, et al. (2000:27)

Причини

Всеосяжне питання тут — якими є причини конфлікту? (див. Таблиця 1 для похідних питань і прикладів). У Таблиці 2 представлені практичні вправи для аналізу причин конфлікту. Наприклад, на Рисунку 4 представлено вправу «дерево конфлікту», яка розглядає причини конфлікту в Кенії у 2000 році.

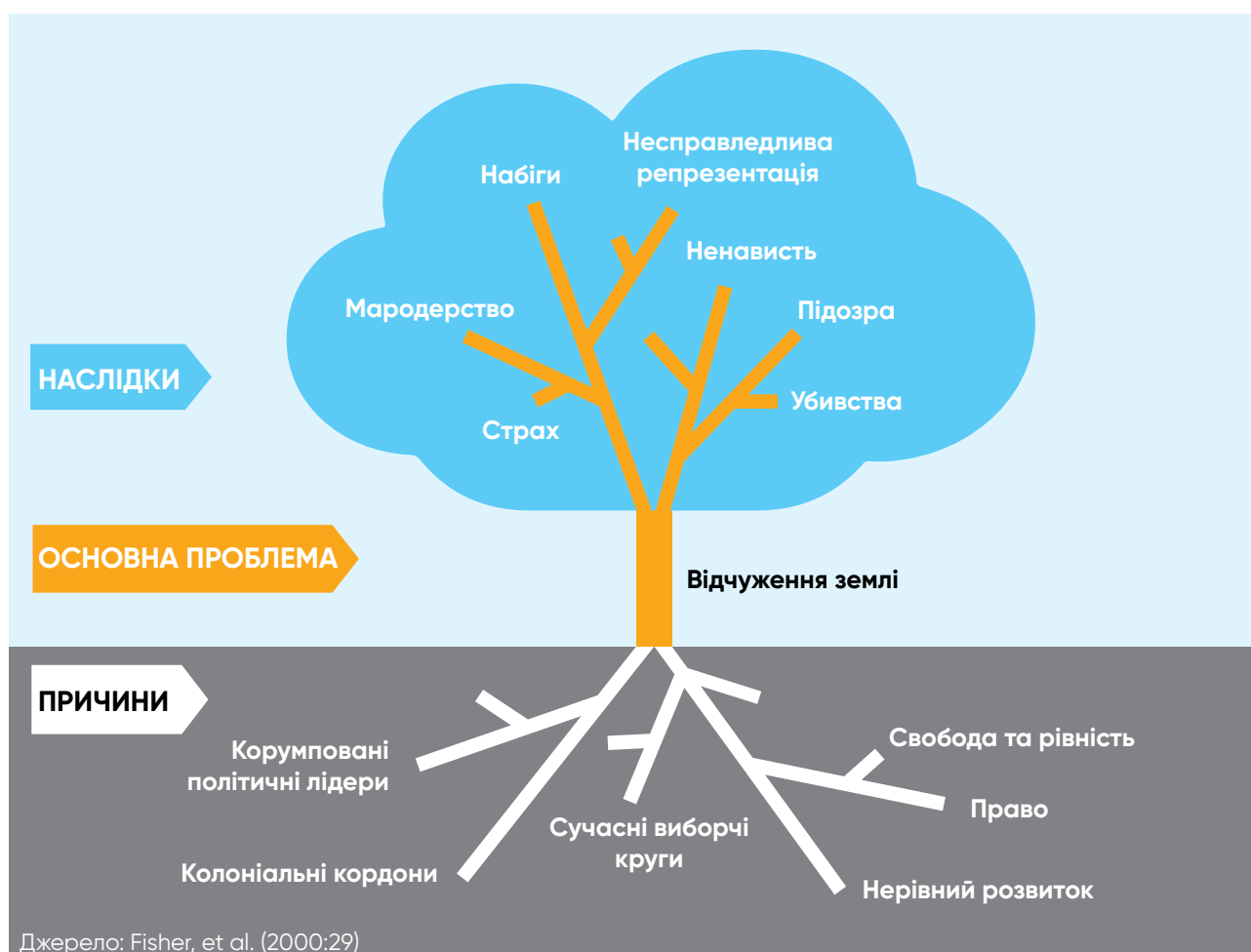


Суб'єкти сперечаються щодо «проблемних питань», а конфлікти є складними та мають багато причин. Отже, доцільним є розмежовувати різні типи причин, факторів впливу та наслідків, а також розрізняти джерела напруги або розбіжностей, які впливають на значну чи невелику кількість людей на місцевому, субнаціональному, національному, регіональному та міжнародному рівнях (DFID, 2015).

Структурні причини конфлікту (інша назва — *першопричини* чи *основні причини*) — це довготривалі чи систематичні причини насильницьких конфліктів, які стали частиною норм, структур і політики суспільства.

Безпосередні причини конфлікту (інша назва — *прямі причини*) — це нагальні причини, які швидше змінюються, можуть загострювати структурні причини та ведуть до ескалації конфлікту.

Рисунок 4 Дерево конфлікту: візуалізація причин конфлікту в Кенії



Врешті, це політичні питання, що включають владні повноваження, протистояння між суб'єктами та формування інститутів для вигоди когось із них (за рахунок інших). Первинні причини конфлікту можуть не збігатися з факторами, що сприяють продовженню війни: наприклад, конфлікт був мотивований політичними та соціальними чинниками, але продовжується через економічні чинники, гальмуючи забезпечення миру (Berdal & Keen, 1997). Таким чином, важливо дотримуватися хронологічного, контекстуального і динамічного підходу при проведенні аналізу, щоб зрозуміти, як конфлікт розвивався в часі. Для цього необхідно розглянути як наслідки, так і причини (Woodward, 2007).

Аналіз насильницького екстремізму – частина аналізу конфлікту?

Набір інструментів аналізу конфлікту не містить точних категорій для аналізу насильницького екстремізму, однак, коли це доцільно, він проявляється в аналізі суб'єктів конфлікту, причин і динаміки. Розширюючись, порядок денний у сфері розвитку охопив радикалізацію, у зв'язку з чим політики все частіше пов'язують її з рушійними силами конфлікту в певному контексті.

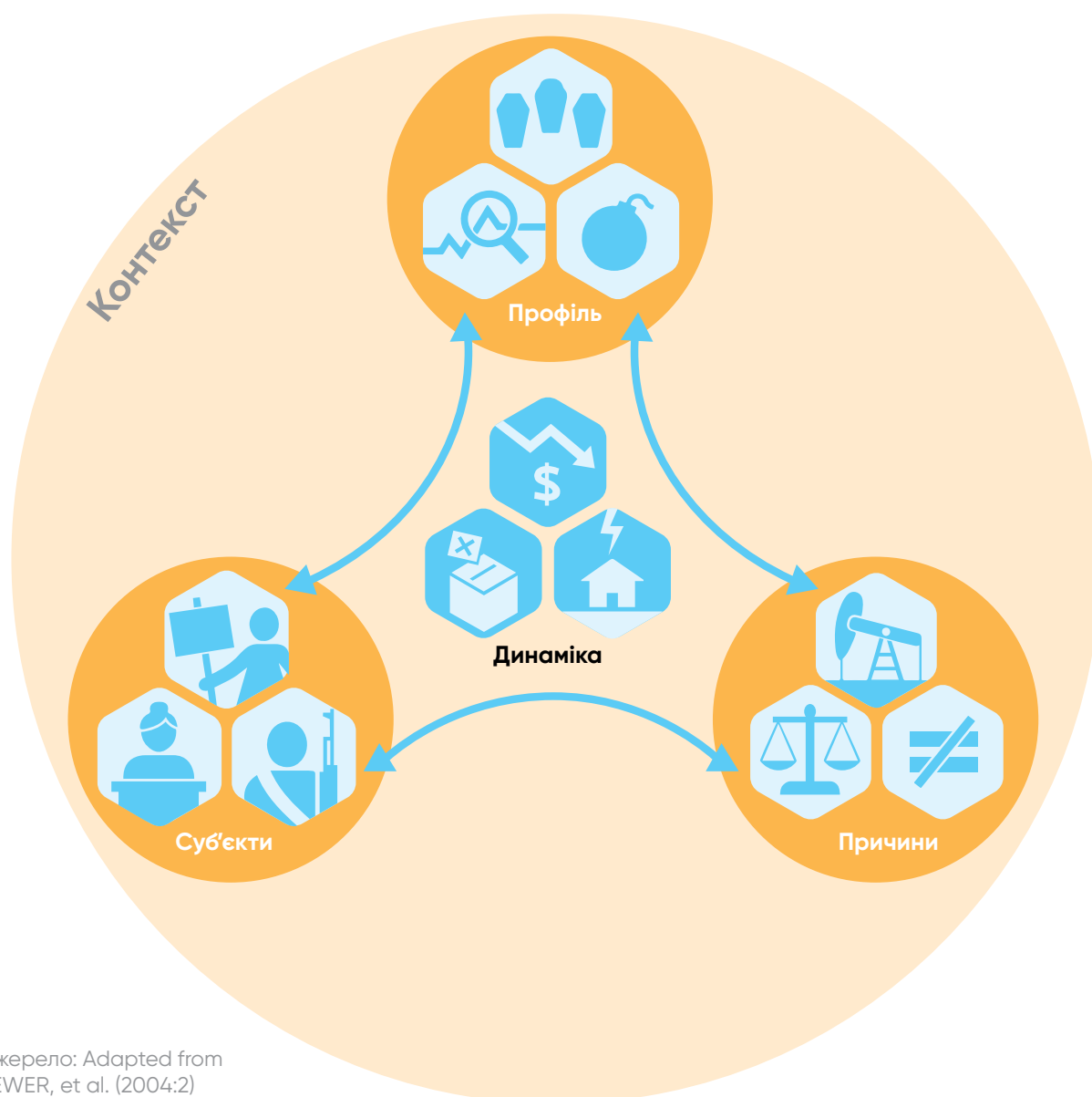
У Тематичному посібнику GSDRC із протидії насильницькому екстремізму (Schomerus et al., 2017) підкреслюється, що попри обмежену кількість досліджень, нещодавні обговорення насильницького екстремізму зосереджуються на «факторах, що відштовхують і притягують» (наприклад, роль особистих стосунків; вірування, цінності та переконання; історичні наративи; заперечення системи тощо). Цей Посібник майже не знаходить доказів впливу факторів, про які зазвичай говорять у таких випадках (наприклад, бідність, релігія, нестача освіти).

Динаміка

Всеосяжне питання тут – якою є сучасна динаміка/тренди конфлікту? (див. Таблиця 1 для похідних питань і прикладів). Динаміка утворюється через взаємодію профілю конфлікту, суб'єктів і причин, а вони зі свого боку можуть бути викликані тими чи іншими подіями (FEWER et al., 2004: 5) (див. Рисунок 5 внизу). Зосередившись на динаміці, ми можемо зрозуміти, чи конфлікт загострюється, посилюється, слабшає, розширюється, звужується або зайшов у глухий кут, а також чому і як це відбувається (DFID, 2015). У Таблиці 2 представлені практичні вправи для аналізу динаміки конфлікту. Аналіз повинен зосереджуватися як на прихованому, так і на явному насиллі для того, щоб визначити потенційні прояви насилля.² Концепція «темпераменту» конфлікту стосується того, як люди змінюються через конфлікт або його енергію (Mason & Rychard, 2005). В літературі зростають спроби зрозуміти процеси, через які конфлікти стають настільки значними, що лідери використовують їх для мобілізації. До того ж, зростає увага до пошуку перехідних можливостей, що можуть допомогти покласти край циклові насилля і слабкості держави, – замість розробки типологій проблемних питань, що призводять до конфлікту, як це було раніше (World Bank, 2011; Jabri, 1996). Завдяки аналізу динаміки результатом аналізу конфлікту є не лише детальні списки, але й розуміння динаміки та взаємодії елементів.



² Наприклад, ACLED (2015) також заносить ненасильницькі події (наприклад, протести) до свого набору даних про політичне насилля, оскільки вони потенційно можуть передувати насиллю чи критичним моментам конфлікту.



Джерело: Adapted from
FEWER, et al. (2004:2)

Спускові механізми (тригери) – це одноразові події або очікування подій, що можуть змінити інтенсивність або напрям насильницького конфлікту (наприклад, вибори, економічна криза, стихійне лихо тощо).

Сценарії описують можливе уявне майбутнє та/або розповідають, що може призвести до такого майбутнього (Bishop та ін., 2007). За допомогою аналізу потенційних майбутніх взаємодій профілю конфлікту, суб'єктів, причин і динаміки можливо розробити кілька різних і конкурентних сценаріїв. Їх можна позначити як найкращий варіант розвитку подій, нейтральний, найгірший, найімовірніший або сценарій збереження теперішнього положення. Нормативне визначення того, що є «найкращим», залежить від об'єкта вивчення та перспективи дослідника (наприклад, метою є стабільність або сталий мир).

Сценарії також можуть розроблятися навколо наративів – наприклад, аналізуючи майбутні вибори в Сьєрра-Леоне, було представлено три сценарії:

- Сценарій 1 – насилля під час виборів;
- Сценарій 2 – регіон опиняється в глухому куті;
- Сценарій 3 – збільшення кількості молоді, наркотиків та насилля (Adolfo, 2010: 49).

Таблиця 2 Практичні вправи для аналізу конфлікту

Профіль і динаміка	● Побудова графіку подій дає розуміння часу, частоти, трендів і стадій конфлікту (див. Рисунок 1). Події конфлікту можуть бути впорядковані, наприклад, за типом конфліктних дій, учасники/суб'єктами конфлікту, причиною конфлікту тощо. ● Створення мапи або мап протягом різних часових періодів для зображення трендів, наприклад, щодо подій конфлікту або контролю території різними суб'єктами. ● Створення часової осі історичних конфліктних подій, фаз і спускових механізмів для визначення трендів, часових закономірностей і потенційних спускових механізмів. Це може бути використано для порівняльного аналізу з майбутніми подіями (наприклад, виборами, процесами реформ, зростання численності молоді). ● Модель Глазла концептуалізує ескалацію як «низхідний рух, за якого сторони конфлікту втягуються в динаміку конфлікту» (Mason & Rychard, 2005: 6). Дев'ять рівнів ескалації (там же): 1) Укріплення позицій, попри віру в можливість вирішення конфлікту шляхом обговорення; 2) Дебати, полеміка, поляризація; 3) Дії замість слів, небезпека неправильного трактування; 4) Образи та коаліції: сторони бачать одна одну в негативних ролях і борються з цим; 5) Утрата обличчя – значний крок у процесі ескалації; 6) Стратегії погроз і зустрічні погрози; 7) Обмежені руйнівні удари, дегуманізація, мінливі цінності; 8) Ціллю є фрагментація і руйнування системи опонента; 9) Обидві сторони падають у прірву; повна конфронтація без можливості відступу. Самознищення – це ціна знищення опонента. ● «Багатоаспектна модель ролей: ця модель зосереджується на причинно-наслідковому зв'язку, а також на різноманітності причин, спускових механізмів, каналів, каталізаторів і мішеней. До уваги також береться зміст, суб'єкти, динаміка і структури» (Mason & Rychard, 2005: 2).
---------------------------	--

Суб'єкти	● Мапування суб'єктів або стейкхолдерів може бути корисним інструментом для графічного зображення відносної могутності суб'єктів конфлікту, їх стосунків і конфліктних питань. Різні види мапування, де представлені різні погляди, можуть бути використані для розуміння цих поглядів (Fisher et al., 2000) (див. Рисунок 2). ● Графічний інструмент ABC використовується для дослідження ставлення і поведінки суб'єктів, контексту (графічно зображується в трикутнику), а також порівняння різних поглядів (Mitchell, in Fisher et al., 2000: 25–7). ● Графічні кола використовуються для дослідження публічних позицій (зовнішнє коло), інтересів (середнє коло) і потреб (внутрішнє коло) (Fisher et al., 2000: 27) (див. Рисунок 3). Цей інструмент можна використовувати для дослідження суперницьких інтересів суб'єктів і для визначення можливих компромісів. ● Графічний інструмент «піраміда» використовується для дослідження різних рівнів стейкхолдерів у конфлікті, починаючи з ключових суб'єктів зверху (адаптовано з Lederach, in Fisher et al., 2000: 33–4).
Причини	● Графічний інструмент «дерево конфлікту» використовується для дослідження основної проблеми (проблем) (стовбур дерева), причин (корені) та наслідків (гілки та листя). На ньому відображується те, як структурні та динамічні фактори взаємодіють, призводячи до конфлікту (див. Рисунок 4) (Fisher et al., 2000: 29; Mason & Rychar, 2005). ● Графічний інструмент «аналіз силового поля» використовується для дослідження різних сил, що впливають на конфлікт (Fisher et al., 2000: 30–1). ● Графічний інструмент «стовпчики» використовується для дослідження факторів або сил, причетних до утворення конфлікту (за Goss-Mayr, in Fisher et al., 2000: 31). ● Модель жадібності та невдоволення допомагає створити списки причин конфлікту залежно від того, чого вони стосуються: жадібності чи невдоволення (Vaux, 2015: 4).

1.1.2 Інструменти аналізу конфліктів

У численних навчальних матеріалах і посібниках містяться моделі проведення аналізу конфліктів. Не існує єдиної найкращої практики або єдиної методології аналізу конфліктів, що призводить до покращення розробки програм – робить висновок CDA Collaborative (2013) після аналізу 26 кейсів і проведення більше тисячі консультацій з практиками. Вибір відповідного інструменту залежить від контексту, замовника і цілі аналізу конфлікту, а також від того, на чому цей аналіз зосереджений і які ресурси є доступними (персонал, фінансування і можливості) (див. Розділ 3).

Більшість інструментів було опубліковано у 2000-х роках, і лише кілька було оновлено. Аналізуючи літературу, неможливо об'єктивно і повно зрозуміти, які інструменти є більш-менш популярними або які інструменти використовуються. Багато з них є старими підходами,³ адаптованими для конкретних потреб донора або міжнародної недержавної організації (МНДО); існує також тенденція розробки наборів інструментів і велика кількість курсів з аналізу конфліктів.⁴

Ключове джерело FEWER та ін. (2004), розглянувши 15 інструментів аналізу конфліктів, робить висновок, що більшість із них розроблена для сфери розвитку (10 із 15), деякі – для гуманітарної допомоги (4), розбудови миру (3) та зовнішньої політики (2). Організації-донори зазвичай використовують стратегічні підходи на рівні країни, тоді як міжнародні та місцеві організації-виконавці користуються більш детальним аналізом, що враховує конкретний контекст (Leonhardt, 2003).

Деякі підходи було розроблено для участі на місцевому рівні (наприклад, підхід Do No Harm 1999 р.), тоді як для вивчення ширших конфліктів використовували більш формальні методи (наприклад, інструмент USAID2012 р.; інструмент FID2002 р.). Деякі інструменти більше підходять для МНДО (наприклад, підхід World Vision 2015 р.), а деякі – для двосторонніх донорів (наприклад, інструмент USAID2012 р.).

Здебільшого, інструменти містять набір загальних концепцій, набір питань-орієнтирів для досліджень і легкі для використання методології (див. Розділ 2.1). Вони наочно зображують конфлікт, а також можуть бути адаптовані до контексту окремої країни, замовника і цілі дослідження.

Порівнюючи шість інструментів аналізу конфліктів, Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD2012) коротко описує наявні інструменти, розкриває їх мету, потенційних користувачів, припущення, методологію і зусилля, а також оцінку. Див. Таблиця 3 нижче.

³ Наприклад, інструмент ПРООН 2003 є похідним від інструменту DFID's «Стратегічна оцінка конфліктів» 2002 р. Багато інструментів адаптовано з інструменту Do No Harm 1999 р.

⁴ Прикладом є курс для Коледжу персоналу системи ООН: «Аналіз конфліктів для їх запобігання і розбудови миру» <http://www.unssc.org/courses/conflict-analysis-prevention-and-peacebuilding-online-april/>

Таблиця 3 Короткий опис шести інструментів аналізу конфлікту

Мета	Потенційні користувачі	Припущення	Методологія і зусилля	Застосування оцінки
Спроби осмислення бурхливих контекстів: Інструмент аналізу для гуманітарних організацій (MSTC) – World Vision, 2015				
Націлений на покращення здатності аналізувати динаміку конфліктів для використання під час планування програм і проєктів, а також здійснення адвокації в надзвичайних ситуаціях.	НДО, що надають допомогу в надзвичайних ситуаціях, персонал із розвитку та адвокації.	Зосереджений на хронічній політичній нестабільності, а не лише на сильницькому конфлікті. Розглядає конфлікт як циклічний процес, де за періодами миру слідує конфлікт.	Набір інструментів для аналізу суб'єктів, симптомів і політичної економіки конфлікту, розробляти майбутні сценарії та надавати оцінку стратегічним і оперативним наслідкам. Зусилля залежать від масштабів збору даних і робочої групи.	Зосереджений на макро-рівні; як конфлікт вплине на програму в майбутньому. Гнучкий, легко пристосовується до конкретного контексту. Може використовуватися для аналізу груп країн
Механізм оцінки конфлікту – USAID, 2012 (версія 2.0)				
Стратегічне планування на рівні країн і програм для визначення і пріоритизації причин конфлікту, засноване на розумінні впливу.	Співробітники організацій-донорів, партнери-виконавці, персонал місії, співробітники посольств, інші державні чиновники.	Об'єднує найкращі результати досліджень з причин, рівнів і природи конфлікту для визначення вікон можливостей.	Комбінація кабінетного дослідження, відвідування відповідних країн, робочих груп та інтерв'ю. Передбачає значну кількість робочого часу персоналу – близько 2 місяців.	Актуальний для визначення чутливості до конфліктів, їх запобігання і розбудови миру. Якість може бути різною залежно від надійності методології, використаної для збору даних.
Aid for Peace – Paffenholz and Reyhler, 2007				
Оцінює співвідношення миру і конфлікту, ризики та наслідки проєктів і програм у гуманітарній сфері та у сфері розвитку.	Персонал організацій у сфері розвитку та міністерства закордонних справ.	Досліджує як фактори конфлікту, так і фактори миру. Механізм аналізу неоліків і потреб процесу розбудови миру, ризиків конфлікту і наслідків втручання для конфлікту.	Кабінетне дослідження/опитування щодо інших втручань; польова місія з 3–5 днями навчання і зустрічей робочих груп. Потенційно вимагає багато часу та грошей, залежно від часу на базове дослідження і мапування, а також кількості польових відвідувань і зустрічей робочої групи.	Розглядає чутливість до конфліктів, а також розробку програм щодо миру і конфліктів. Дає конкретні вказівки щодо того, як інтегрувати перспективу миру і конфлікту до оцінювання.

Мета	Потенційні користувачі	Припущення	Методологія і зусилля	Застосування оцінки
Посібник для аналізу конфліктів– Sida, 2006				
Країна/ програма /проект, націлений на покращення ефективності співробітництва у сфері розвитку і гуманітарної допомоги в регіонах, що постраждали від насильницьких конфліктів.	Персонал організацій з розвитку, партнери-виконавці.	Рушійною силою конфлікту є нестабільність, боротьба за владу і вплив, а також взаємний страх і невпевненість.	Кабінетні дослідження, консультації та зустрічі робочих груп для зважування наслідків програми. Важливим є місцевий контроль за аналізом. 6–12 тижнів, залежно від масштабу кабінетного дослідження.	Фокус на різних рівнях розробки програм. Актуальний як для визначення чутливості до конфлікту, так і для планування на рівні країни та сектора.
Аналіз розвитку, пов'язаного з конфліктами – ПРООН, 2003				
Планування і перегляд програм, пов'язаних із конфліктом, націлені на розуміння зв'язків між розвитком і конфліктом та збільшення позитивного впливу зусиль, спрямованих на розвиток.	Персонал організацій у сфері розвитку та організацій-донорів, який працює в середовищі, що схильне до конфліктів і знало їх вплив.	Конфлікт викликаний поєднанням причин, що стосуються безпеки, політичних, економічних і соціальних причин, а також інтересів суб'єктів. Розвиток може викликати насилля.	Після збору даних і аналізу – робоча група або експертне дослідження, що аналізує теперішні заходи та пропонує можливі шляхи просування вперед. Зусилля залежать від методів збору даних. Методологія є похідною від інструмента DFID2002 року.	Зосереджений на розвитку та розробці програм. Доречний на рівні країни або сектору, менш доречний на мікрорівні. Якість аналізу залежить від суворості підходу при зборі даних.
Механізм оцінки конфлікту та політики– Goor and Verstegen, 2000 (Clingendael Institute)				
Прагне з'єднати раннє попередження з плануванням і здійсненням політики.	Персонал організацій-донорів і посольств, що займається зовнішньою політикою і питаннями розвитку.	Зосереджений на показниках внутрішнього конфлікту та неспроможності держави. Використовує заходи Фонду Миру задля сталої безпеки.	Відстежує показники та визначає проблемні сфери та події за допомогою зовнішніх досліджень і аналізу для винесення на обговорення робочої групи. Зусилля залежать від розміру робочої групи та залучення консультантів.	Не стосується конкретної програми, проте зосереджений на розвитку широких політичних програм. Сприяє чіткішому розумінню розвитку і трендів, але не причин.

Джерело: Адаптовано з OECD (2012: 79).

1.2. Принципи та уроки аналізу конфліктів

У цьому розділі порівнюються найпоширеніші принципи та уроки, що стосуються набору інструментів аналізу конфліктів. Він є наочним і використовує приклади широковідомих проблем, однак не містить усіх принципів та уроків. Він спирається на рефлексивні розділи посібників, які містять набори інструментів, а також, за можливістю, на політичні, практичні та академічні тексти, що конкретно обговорюють набори інструментів для аналізу конфліктів.

Для ознайомлення з глибшим обговоренням, див. Тематичні посібники GSDRC з чутливості до конфліктів і конфліктів

1.2.1 Вибір методу

Замовлення

Аналізи конфлікту зазвичай фінансуються посадовими особами, практиками (особливо НДО), аналітичними центрами, центрами дослідження політики, організаціями з прав людини та приватними суб'єктами/консультантами. Праці з конфліктоцуттєвості та принципи ефективності допомоги підкреслюють переваги спільного аналізу (між урядами, організаціями-донорами, НДО тощо), що створює спільне розуміння і спонукає до співпраці заради підвищення узгодженості при розробці програм різними суб'єктами. Це також допомагає обійти обмеження у вигляді недостатнього фінансування і нестачі персоналу (Shahab Ahmed, 2011). Оцінка ступеню нестабільності New Deal пропонує модель спільного аналізу конфліктів, яку очолює уряд країни, що приймає, та яка залучає не тільки звичних суб'єктів сфери розвитку, а й приватний сектор і наукову спільноту.

ОЕСР (OECD2012: 78) пропонує такі **питання для вибору інструмента аналізу конфлікту**:

- Чи відповідає запропонована інструментом методологія меті аналізу?
- Чи відповідає запропонована інструментом методологія способам роботи групи з оцінювання?
- Чи має група з оцінювання можливість (навички, знання, доступ тощо) для вдалого застосування інструмента?
- Скільки часу потрібно на здійснення надійного аналізу конфлікту?
- Якими є наслідки вибору певного інструменту для ресурсів (час персоналу, втрати на дорогу і семінари, приміщення, управління даними)?
- Чи зможе група з оцінювання розподілити та мобілізувати необхідні ресурси?

Мета аналізу конфлікту визначає його метод. Аналіз конфлікту, проведений незалежно від стратегічних/політичних/програмних процесів, може використовуватися для того, щоб отримати цілісне розуміння конфлікту, не обумовлене політичними пріоритетами. Аналіз конфлікту, що є частиною процесу розробки стратегії («стратегічний аналіз конфлікту»), безпосередньо впливає на прийняття рішення щодо того, над чим необхідно працювати в країні, що постраждала від конфлікту. Це допомагає перевірити та краще зрозуміти теорію змін, а також інтегрувати чутливість до конфлікту в загальну стратегію (Vaux, 2015).

Аналіз, що є частиною процесів розробки проекту, проілюструє, чи може проект взаємодіяти з динамікою конфлікту і, якщо так, то як саме. Аналіз конфлікту також може бути використаний для розробки принципів і рамок діяльності, визначення контрольних показників для моніторингу та оцінювання і встановлення значення чутливості до конфлікту в певному контексті. Він також може стати основою для аналізу ризиків конфлікту і стратегії уникнення конфлікту (там же.) Аналіз конфлікту, що ґрунтується на загальній участі, може використовуватися для отримання спільного розуміння конфлікту учасниками (Fisher et al., 2000). У Таблиці 4 представлені рівні аналізу, залежно від його мети.

При визначенні фокусу аналізу необхідно враховувати його мету, щоб він не був занадто широким. Аналіз конфлікту може зосереджуватися на різних рівнях – географічних (національний, регіональний, місцевий), секторальних (рівень програми/проекту) та на рівні сутіпроблеми/конфлікту. Місцевий аналіз конфлікту має враховувати результати ширшого аналізу, проте його основний фокус – на людях та їх ролях (наприклад, розділювачі або об'єднувачі). Національний/міжнародний аналіз конфлікту повинен мати місцевий вимір, проте не зосереджується на деталях. Отже, існує два основні типи аналізу: зосереджений на проекті та зосереджений на програмі/стратегії. Хоча концепції можуть бути однаковими, система аналізу конфлікту відрізнятиметься (наприклад, при порівнянні Do No Harm з інструментом DFID2002 р.).

Таблиця 4

Аналіз конфлікту на рівні оперативного плату країни, сектора і проекту/програми

Рівень	Аналіз конфлікту
Оперативний план країни	«Необхідне широке розуміння динаміки конфлікту та його ключових рушійних сил. Чутливість до конфлікту містить оцінку того, як стратегічні рішення взаємодіють із визначеними факторами конфлікту».
Сектор	«Необхідним є розуміння того, які ключові проблеми та рушії конфлікту мають значення в певному секторі. Наприклад, у секторі освіти може виявитися, що всіх учителів набирають лише з однієї етнічної групи, оскільки вони мають кращу освіту; що історія вчить односторонньому погляду на минуле; або що навчання мові та літературі насичене протиставленням своєї групи з іншою. Ці проблеми стосуються окремих проектів, однак можуть бути визначені на секторальному рівні та повинні вирішуватися в рамках окремих проектів і програм відповідного сектора».
Проект / програма	«На мікрорівні необхідне детальніше розуміння конфлікту. Тут важливим інструментом є механізм принципу «Не нашкодь», оскільки він визначає, що розділяє і що об'єднує людей. Аналіз на рівні сектора і на макrorівні є доцільним при оцінці того, як втручання може взаємодіяти з конфліктом, проте не буде достатнім для оцінки чутливості проекту до конфлікту. Інформуючи про проблеми, що зачіпають ряд проектів у певному секторі, аналіз конфлікту на секторальному рівні також може допомогти при виборі дизайну та визначенні показників на рівні проекту/програми/діалогу».

Джерело: Goldwyn & Chigas (2013: 17).

Тривалий аналіз конфлікту: оновлення і визначення строків аналізу



У літературі часто згадується про те, що аналіз конфлікту має бути динамічним і тривалим, вдосконалюючись, адаптуючись до ситуацій, що змінюються, і забезпечуючи постійний моніторинг (наприклад, GPPAC, 2015). Основними характерними рисами аналізу конфлікту, що триває, є те, що він зосереджується на найбільш критичних/актуальних проблемах чи питаннях; зазвичай починається з отримання ґрунтовних знань про конфлікт від обізнаних місцевих співробітників або глибоко залученого міжнародного персоналу; зазвичай публікує короткі, періодичні, нерідко – неформальні результати/оновлення, а не поодинокі звіти.

Інструмент World Vision (2015: 62, 113) MSTC (див. Таблиця 3), що зосереджується на включенні місцевих суб'єктів і методології, яка ґрунтується на загальній участі, до аналізу на рівні країни, є циклічним, повторним і тривалим. Зустрічі робочих груп MSTC, результатом яких є фінальний звіт аналізу конфлікту, плануються кожні три-десять років, залежно від змін контексту та організаційних потреб. При швидкій зміні обставин або після екстремальних подій цей період може бути скорочений. Інструкцією передбачено, що між зустрічами робочих груп звіт MSTC оновлюватиметься шляхом моніторингу контексту, зосередившись на елементах, які найбільш схильні до змін, – як-от події, що слугують спусковими механізмами, або сценарії. Рекомендується створити групу моніторингу контексту з «особами, навченими MSTC» для збору та аналізу даних (там же).

Хоча ці дві нещодавні ініціативи – Thinking and Working Politically (TWP)⁵ і Doing Development Differently (DDD)⁶ – не зосереджуються на аналізі конфлікту як такому, проте вони наголошують на важливості тривалого політичного аналізу. Hudson, Marquette & Waldock (2016:1) описують два «кроки» і спрямовуючі питання для повсякденного політичного аналізу:

1. Зрозуміти інтереси: Що змушує людей діяти?

- Чи зрозуміло те, чого вони хочуть?
- Чи їх дії узгоджені з їх основними переконаннями?
- Чи розумієте ви обмеження, з якими вони стикаються?
- Чи зрозуміло хто і що здійснює на них основний вплив?
- Чи їх поведінка сформована соціальними нормами про те, що вважається доречним?

2. Зрозуміти зміни: Який простір і можливості наявні в осіб для запровадження змін?

- Чи є вони ключовими особами, які приймають рішення?
- Чи мають вони потенційних партнерів для утворення коаліції?
- Чи зрозумілі ключові моменти прийняття ними рішень?
- Чи є вірогідною успішність сформульованого ними питання?
- Чи не намагаються вони досягти кількох цілей водночас?

Однак існує багато практичних викликів для проведення тривалого аналізу, наприклад, необхідність значних витрат часу і ресурсів. Голдвін і Чігас (Goldwyn and Chigas 2013: 17) вважають, що «задовільний аналіз конфлікту» може ґрунтуватися на швидших методах, як-то зустрічах робочих груп за участі кількох стейкхолдерів, швидких процесах інтерв'ю або кабінетних дослідженнях, що спираються на аналіз, проведений іншими установами. Іншим

⁵ <https://twpcommunity.org/>

⁶ <http://doingdevelopmentdifferently.com/>

викликом є потенційна відсутність можливості/знань для оновлення даних власними силами, особливо у випадку, якщо звіт був створений зовнішніми консультантами, які не поділилися своїми знаннями під час цього процесу, або якщо консультант не має можливості оновити аналіз (Shahab Ahmed, 2011).

Методи та дані

Аналіз конфлікту **зазвичай поєднує кілька методів**, у тому числі — огляд літератури та вторинний аналіз даних; методи, що ґрунтуються на загальній участі: консультації в громаді, зустрічі робочої групи з персоналу проекту та експертів; збір даних: опитування, моніторинг ЗМІ; інтерв'ю з ключовими інформаторами. **Первинне дослідження**, а зокрема, підходи, що ґрунтуються на загальній участі, необхідно враховувати в бюджеті та планувати заздалегідь, щоб забезпечити достатньо часу і фінансування. Первинне дослідження в країнах/громадах/групах, що зазнали впливу конфліктів, може бути надзвичайно дорогим і небезпечним, а також потребуватиме багато часу на отримання результатів через виклики, пов'язані з доступом і безпекою, середовищем, що швидко змінюється, нестачею персоналу, який володіє потрібною мовою і має необхідні знання про місцевість тощо. Також необхідно визначити, щодо чого може існувати упередженість. Ключовий виклик полягає у вивченні та представленні точок зору «опозиції», яка, в деяких випадках, може бути в підпіллі. Цього можна певною мірою досягти шляхом залучення або інтерв'ювання посередників.

Кабінетне дослідження може надати широке розуміння проблем, взаємозв'язків між ними, історичного контексту та зв'язків з академічними та політичними дискусіями. Ряд необхідних джерел можна знайти в опублікованих і неопублікованих джерелах; повідомлення ЗМІ можуть використовуватися для відстеження останніх подій. Два важливі обмеження полягають у тому, що більшість літератури з конфліктів і країн, що розвиваються, зазвичай написана зовнішніми авторами — організаціями-донорами, аналітичними центрами та НДО (наприклад, організаціями з прав людини). Огляд повинен наголошувати на можливих упередженнях, пов'язаних із цим. Окрім цього, кабінетному дослідженню часто не вистачає уявлення про нинішню ситуацію, а розуміння місцевих реалій конфлікту є обмеженим.

Наявність **занепокоєнь щодо чутливості теми, безпеки та політичних наслідків** може означати, що багато аналізів конфліктів не будуть опублікованими — особливо ті, що базуються на первинному дослідженні. Це значно обмежує розвиток спільного розуміння і можливість оцінювати вплив аналізу.

Існує кілька корисних вторинних **джерел даних** онлайн. Дані з середовищ, що зазнали впливу конфліктів, зазвичай обмежені та наочні, а не вичерпні. Перехресна перевірка різних джерел може покращити надійність. Для виявлення детальнішої інформації про конкретні групи — наприклад, щодо статі, етнічної приналежності, віку, — необхідно здійснити дезагрегацію даних. Вчені (Gleditsch, Wallensteen, Eriksson, Sollenberg & Strand 2002) пояснюють, що інформація про події та статистику не дає повного уявлення про конфлікт, оскільки різні люди переживають конфлікти по-різному, а події конфлікту — як значні, так і не дуже — можуть призводити до різноманітних місцевих і міжнародних наслідків. Наприклад, ключовий глобальний набір даних про збройні конфлікти — проект «Кореляція війн» (the Correlates of War) — не містив інформації про конфлікт у Північній Ірландії, оскільки число загиблих у результаті бойових дій за рік не перевищувало поріг у 1000 смертей, встановлений проектом, попри те, що ця ситуація сприймалася як конфлікт як у Північній Ірландії, так і за кордоном (там же: 17).

Наочні приклади джерел даних про конфлікт

Приклад глобальної системи моніторингу: [Проект зі збору даних щодо місць та подій збройних конфліктів \(ACLED\)](#)

ACLED відстежує дані про політичне насилля і протести в державах, що розвиваються, враховуючи дату і місце випадків політичного насилля і протестів, тип події, залучені групи, загиблих і зміни в контролі над територіями. Також містить дані щодо битв, убивств, повстань і вербувальної діяльності повстанців, урядів, ополченців, озброєних груп, протестувальників і цивільних осіб.

Приклад субнаціональної системи моніторингу: [Система моніторингу конфліктів Бангсаморо \(BCMS\)](#)

BCMS – це субнаціональна система моніторингу конфліктів, що відслідковує сферу охоплення, причини та людські витрати насильницьких конфліктів і насильницьких злочинів у запропонованих областях Бангсаморо (наразі – частина Філіппін). Ця система отримує дані від уряду і громадянського суспільства, щоб покращити надійність і стабільність Головним чином, зі звітів національної поліції Філіппін, доповнені повідомленнями ЗМІ. Групи перевірки достовірності даних, куди входять кілька стейкхолдерів, також збирають і перевіряють дані. BCMS – це партнерство між організацією «International Alert», Світовим банком і трьома місцевими науковими установами. Після об'єднання з Базою даних Південного та Північного Мінданао було утворено систему моніторингу «Conflict Alert».

Ключовою є **перехресна перевірка**, а також врівноваження знахідок. Суб'єкти мають різний досвід, погляди та історії конфлікту і згадуватимуть події з різними емоціями, надаючи їм різного значення (Fisher et al., 2000). «Факти» та погляди є значно політизованими – для зменшення впливу цих факторів процес аналізу конфлікту має залучати декілька стейкхолдерів із різними поглядами (Conflict Sensitivity Consortium, 2012). Зовнішні суб'єкти повинні обережно ставитися до того, яку інформацію вони відбирають і як вони її використовують/відтворюють, оскільки це може мати легітимізуючий (і делегітимізуючий) вплив на певних суб'єктів чи окремі питання.

Включення гендерної проблематики в аналіз конфлікту дозволяє отримати більш детальне і реальне уявлення про фактори, суб'єкти та динаміку конфлікту. Цей підхід підкреслює гендерну природу причин і наслідків конфлікту, пропонуючи глибше розуміння структурних проблем, на які необхідно звертати увагу в процесі розбудови миру. Проте гендерні фактори часто відсутні в механізмах аналізу та оцінки конфліктів. Багато механізмів аналізу конфлікту згадують гендерні питання – наприклад, потребу участі жінок у процесі консультування або роль гендеру в соціальному виключенні, – лише поверхнево (там само).

Для ознайомлення з глибшим обговоренням, див. Тематичний посібник GSDRC з гендеру і конфлікту

Опір щодо застосування гендерно чутливого аналізу конфлікту частково пояснюється відсутністю чітких доказів того, що використання гендерних підходів значно впливає на якість втручань у країнах, що зазнали впливу конфліктів (там само). Інструкції щодо того, як проводити аналіз конфлікту, що враховує гендерні аспекти, не є достатньо розробленими. Термін «гендер» і досі нерідко використовується синонімічно до слова «жінки», що призводить до невизнання гендерним аналізом відносності гендеру і наявності гендерної ідентичності в чоловіків (Sudhakar & Kuehnast, 2011). Визнання того, що чоловіки є гендерними суб'єктами, дозволяє поставити чоловікам і жінкам схожі запитання, а також зрозуміти, що означають мир і конфлікт для різних жінок і чоловіків (Myrtilinen et al., 2014). В аналізі конфлікту підхід, що визнає відносність гендеру, передбачає вивчення того, як гендері особливості перетинаються з іншими ідентичностями, що формують або сформовані конфліктом, а також відкривають можливості для глибинних змін (Myrtilinen et al., 2014; El Bushra & Sahl, 2005).

2. Підготовка діалогу

*«Жоден із нас окремо не розумніший ніж ми разом»
– африканське прислів'я*

2.1. Визначення діалогу

Сучасне розуміння діалогу бере свій початок з Античності та Середніх віків. Зараз цей термін насамперед означає спілкування двох або більше осіб, що характеризується відкритістю, чесністю і щирим слуханням. Запозичені з грецької слова «diá» і «lógo» можна перекласти як «потік слів» і «значення», що створюються більш ніж однією людиною.

На відміну від «обговорення» і «дебатів», що в першу чергу зосереджені на змісті спілкування, «діалог» наголошує також на стосунках між його учасниками. Іншою відмінністю є те, що «дебати» нерідко містять змагальну складову – тобто учасники намагаються довести, що їх позиція є найкращою, – тоді як «діалог» передбачає взаєморозуміння і націлений на досягнення згоди. Насправді, при спілкуванні про конфлікт або під час конфлікту ці два види дискусії – дебати та діалог – часто змішуються. Для того, щоб дати це зрозуміти учасникам і щоб використовувати ці два види спілкування конструктивно, необхідно володіти хорошими навичками фасилітації.



Таблиця 5 Різниця між дебатами та діалогом

	Дебати	Діалог
Мета	«виграти» у суперечці шляхом ствердження своєї позиції та дискредитації інших точок зору.	зрозуміти погляди інших та дізнатися про їхні точки зору.
Підхід учасників	Інших слухають, щоб виявити недоліки в їхніх аргументах.	Інших слухають, щоб зрозуміти, як досвід формує їх переконання.
	Досвід інших критикується як викривлений і недійсний.	Досвід інших сприймається як реальний і дійсний.
Ставлення до точок зору інших	Сильне небажання змінювати свій погляд на проблему.	Відносна відкритість до розширення свого розуміння проблеми.
	Висловлювання, що ґрунтуються на припущеннях щодо позицій та мотивації інших.	Висловлювання, що ґрунтуються переважно на своєму розумінні проблеми та досвіді.
	Протистояння і спроби довести, що інші помиляються.	Співпраця задля вироблення спільного розуміння.
Роль емоцій	Сильні емоції, як-от злість, часто використовуються для залякування іншої сторони.	Сильні емоції, як-от злість або сум, є доречними, коли вони виражають інтенсивність досвіду або переконання.

Джерело: Lisa Schirch & David Camp: *The Little Book of Dialogue for Difficult Subjects*. Good Books 2007, 9.

Суть успішного діалогу полягає в тому, що він є особистою взаємодією між учасниками різного походження, переконань і точок зору, за якої вони поважають і готові вислухати одне одного з уважністю, що може надихнути на зміну ставлення або навчити того, що сприятиме формуванню згоди.⁷

Діалог — це процес фасилітації вирішення проблеми, прийняття рішення чи досягнення консенсусу в громаді. У процесі діалогу учасники формують спільний простір розуміння, що уможливорює досягнення позитивних стійких змін / трансформацій.

Діалог базується на таких **цінностях**:

- Залучення — включення тих, кого стосується рішення, що має бути прийняте, в процес; вислухування їхньої точки зору та щире прийняття до уваги їхніх поглядів на проблему і запропонованих варіантів вирішення.
- Сприяння розумінню — роз'яснення причин, через які було прийняте те чи інше рішення, кожному, хто був залучений чи кого воно стосується.
- Повага — відкритість до розуміння та прийняття відмінної точки зору, готовність шукати альтернативні шляхи поєднання різних поглядів на ситуацію у спосіб, що є прийнятним для усіх залучених сторін.
- Чітке визначення відповідальності — переконання у тому, що кожен чітко зрозумів прийняте рішення, а також, відповідно, що від нього очікується в майбутньому.

⁷ Для отримання додаткової інформації про концепцію діалогу та елементи перспективного діалогу, див. Chapter 4 of the Berghof Glossary on Conflict Transformation (Berghof Foundation 2012).

- Турбота – ті, кого стосується рішення, повинні відчувати неформальне та небайдуже ставлення до процесу та до питань, що вирішуються, з боку тих, хто приймає рішення.
- Довіра – відкриті стосунки, що характеризуються впевненістю у порядності й доброчисливості кожної сторони, та базуються на позитивному досвіді взаємодії.

Реалізація вищезазначених цінностей у діалогах відбувається через низку **принципів**:

- Взаємостосунки в громаді є найбільшою цінністю та соціальним капіталом і будуються у спосіб, який сприяє мирному співіснуванню, гармонії та злагоді у громаді.
- Прийняття рішень та розв'язання конфліктних ситуацій в громаді передбачає максимальну увагу задоволенню інтересів і потреб громади та кожного з її членів.
- У випадку загрози гармонійному співіснуванню членів громади (через виникнення конфліктної ситуації), усі причетні або задіяні у ситуацію сторони повинні мають право та можливість брати участь у процесі вирішення цієї ситуації.
- У разі необхідності вирішення конфліктних чи будь-яких інших питань, що потребують спільного рішення, члени громади добровільно беруть на себе зобов'язання приймати участь у процесі, що стосується їх важливих інтересів, та виконувати рішення, яке було досягнуто у процесі діалогу. Чітко визначена відповідальність у прийнятті рішень та їх подальшому виконанні / втіленні в життя.
- Процес прийняття рішення чи розв'язання конфлікту розробляється спільно представниками зацікавлених груп.
- Учасники отримують необхідну інформацію та навчання.
- Баланс конфіденційності та прозорості: процес має бути відкритим, а результати оприлюднені. Конфіденційність стосується перебігу діалогових сесій та особистої інформації, що стала відомою під час діалогових сесій. Баланс між конфіденційністю та прозорістю обов'язково узгоджується з учасниками.
- Нейтральність, безсторонність та безоціночність. Процес будується у такий спосіб, щоб створювати рівні можливості для задоволення інтересів усіх залучених сторін. Процес не орієнтується на минуле і пошук винних; завдання процесу – сформулювати спільне бачення майбутнього та план його досягнення.

2.2.Кращі практики діалогу

Діалог є важливим інструментом, що використовується вже тисячі років для вирішення спільних проблем і спрямування соціальних змін. За довгий час його існування було вироблено багато методів, що передбачають участь зацікавлених осіб у розв'язанні проблем. Вивчення цих методів дозволяє визначити позитивні практики та досвід, які можуть стати у нагоді при створенні сприятливої атмосфери для проведення ефективного діалогу. Застосування цих практик доречно як для безпосередніх діалогів, так і для фасилітованих, що відбуваються за підтримки третьої сторони.

Розмір діалогових груп: Розмір діалогових груп: Основна ідея діалогу полягає в тому, що всі його учасники мають рівні можливості поділитися істотними зауваженнями, якщо це відбувається у визначених часових рамках. Отже, проведення діалогів у групі з понад 30 учасниками є складним завданням. У таких ситуаціях доцільно знайти творчий спосіб для формування підгруп – принаймні на деяких етапах діалогового процесу, – щоб дати

учасникам більше можливостей висловитися (протилежний підхід — див. *Приклад «Великі групи»*). Зазвичай для забезпечення жвавого обміну поглядами необхідно залучити щонайменше 8–10 осіб. Однак цей мінімум залежить від спектру різних точок зору, які необхідно врахувати. Деякі спеціалісти стверджують, що ідеальний розмір групи для глибинного діалогу — 12–15 осіб.

Простір для діалогу: Умови та місце проведення діалогу зазвичай визначається місцевим контекстом та культурними нормами: від відкритого простору під деревом у тропічному поселенні до конференц-зали з кондиціонером в п'ятизірковому готелі. Важливим є дотримання таких умов:

- усі учасники мають можливість встановити зоровий контакт одне з одним;
- учасники можуть легко почути одне одного;
- розподіл місць для сидіння не вказує на ієрархічні відмінності між учасниками (можливим виключенням є особливий стілець для голови або для поважного гостя).

Найкраще, коли учасники сидять у колі. Можливий також варіант кола, в якому два чи три ряди. Якщо це неможливо, перевага надається такому варіанту розміщення, за якого учасникам легко встановити зоровий контакт, — тобто вони не сидять один за одним. У деяких випадках доцільним є використання кількох круглих столів, однак при цьому необхідно час від часу міняти учасників місцями.

Напої: Як правило, учасники вдячні, коли в кімнаті для діалогу є напої, як-от вода, чай або кава.

Управління часом, сесії та перерви: Більшість діалогів відбуваються у вигляді конференцій, семінарів або воркшопів, розділених на сесії з перервами між ними. Кожній культурі притаманні свої норми щодо пунктуальності, довжини сесій діалогу і перерв. Фасилітатори повинні діяти згідно з цими нормами. До перерв необхідно ставитися серйозно. Не потрібно скорочувати перерви заради відшкодування часу тих сесій, що тривали довше, ніж було передбачено. Перерви виконують кілька важливих функцій: сприяють побудові довіри і стосунків; дають час, щоб владнати непорозуміння; інколи — дають можливість для виходу з глухого кута. (Деякі експерти описують один із методів організації діалогів — «метод відкритого простору» — як «постійну перерву на каву».)

Додаткова література

Juanita Brown & David Isaacs (2005). *The World Café: Shaping our Futures through Conversations that Matter*. Oakland/California: Berrett-Koehler.

Harrison Owen (2008). *Open Space Technology: User's Guide*. Oakland/California: Berrett-Koehler.

Marika Blunck et al. (2017). *National Dialogue Handbook. A Guide for Practitioners*. Berlin: Berghof Foundation.

Приклад «Великі групи» – Національний діалоговий процес у Ємені 2013/2014

У певному політичному і соціальному контексті може виникнути необхідність у проведенні діалогу у **великій групі** задля ефективного розв'язання спільних проблем і досягнення згоди. Один із прикладів такого великомасштабного діалогу – єменська конференція Національний діалог (КНЦ, Березень 2013 – Січень 2014). Її головною метою було відновлення згоди щодо основ єменської держави та системи інститутів, розробка комплексних рекомендацій для створення нової конституції та подолання глибокого розподілу між єменськими партіями та головними виборчими округами. Таке серйозне завдання потребувало подолання низки викликів і розв'язання дилем, властивих широкомасштабним діалоговим процесам, серед яких:

Збереження балансу між інклюзивністю та ефективністю: Для досягнення цілей Національного діалогу в Ємені необхідно було, щоб всі групи були рівномірно представлені, згідно з критеріями участі, механізмами відбору та ретельно розробленими методами роботи. Загалом, в обговоренні, що тривало понад десять місяців, взяли участь 565 учасників. Хоча цей процес було складно організувати, забезпечення інклюзивності було ключовим для його легітимності після 30 років авторитарного правління, що виправдовувало значні витрати ресурсів. У діалозі були представлені всі основні політичні партії, рухи та групи єменського суспільства, враховуючи квоти на участь для осіб із південних регіонів (50%), жінок (30%) і молоді (10%).

Поєднання різних форматів: Щоб мати змогу управляти діалоговим процесом попри велику кількість учасників, було поєднано кілька різних форматів (пленарні сесії, тематичні круглі столи, паралельні робочі групи, неформальні комітети з розв'язання різних питань). Всього було сформовано дев'ять тематичних робочих груп, де обговорювалися теми розбудови держави, прав, розвитку, безпеки, правосуддя перехідного періоду, південної частини країни, Сааду, незалежності інститутів і хорошого врядування. Для забезпечення послідовності, засідання робочих груп змінювалися пленарними формами роботи, де учасники представляли та обговорювали статус дискусій у своїх групах. Цей процес здійснювався під керівництвом Президії, що складалася з представників основних політичних партій і рухів, а також президента країни. До того ж, було сформовано комітети для розв'язання ключових проблем цього процесу. До того ж, спеціальні комітети створили простір для міжпартійного обговорення, що виходило за рамки діалогового формату, оскільки робочі групи з великою кількістю людей іноді заважали обговорювати «гарячі» питання, а партії не були представлені на «належному рівні» для розв'язання складних питань.

Створення структур для ефективної участі та підтримки процесу: Активна підготовка та створення уповноважених структур для планування загального дизайну діалогу забезпечили можливість комплексного розв'язання питань. Наприклад, технічний комітет працював над розробкою критеріїв для участі та механізмами відбору представників різних партій і рухів до початку діалогу. Цей комітет також запропонував низку заходів для побудови впевненості, що сприяли б участі всіх представників (однак ці заходи не були цілком реалізовані). Генеральний секретаріат КНЦ забезпечував обмін інформацією і документування результатів під час усього процесу діалогу. Він також сприяв поширенню інформації та комунікації для залучення ширшого кола учасників (однак охоплення залишилось обмеженим). До того ж, Секретаріат допомагав координувати міжнародні організації-донори.

Додаткові виклики, типові для широкомасштабних діалогів, що також проявилися під час діалогу в Ємені, стосуються **складання порядку денного і встановлення послідовності** тем для обговорення. Для зниження напруги, діалог розпочався з менш спірних питань, що призвело до того, що під кінець на досягнення згоди щодо складних питань залишилося дуже мало часу. Національному діалогові в Ємені також зашкодила відсутність ефективного впровадження заходів для побудови впевненості: під час діалогу це завадило подолати недовіру, що переважала в стосунках між партіями. Навіть більше, оскільки механізми впровадження результатів і перехідна система не були достатньо роз'яснені, перехідний процес був поставлений під загрозу.

Попри це, Національний діалог в Ємені домогся досягнення згоди всього політичного спектра щодо деяких ключових елементів процесу розбудови держави. Він залишається головною відправною точкою для єменських партій і через два роки після війни.

Соня Нойвайлер, співдиректорка програми, «Середній Схід і Північна Африка», Фонд Бергхоф.

2.3. Фасилітатори діалогу

Вимогливі (складні) діалоги — наприклад, сталі діалоги у великій групі учасників,— у більшості випадків фасилітуються людьми, які безпосередньо не зацікавлені в результатах або які вимушені зберігати нейтральну позицію, залишатися неупередженими або дотримуватися багатостороннього підходу щодо питань, які обговорюються. Це може статися у випадку, коли учасників того чи іншого діалогу або переговорів просять долучитися до об'єднаної команди з фасилітації — таку процедуру, наприклад, широко застосовували при обговоренні припинення вогню в М'янмі. Багато професіоналів із досвідом фасилітації діалогів вважають, що хороша команда з фасилітації повинна складатися як із внутрішніх, так і з зовнішніх фасилітаторів. З одного боку, є доречною участь осіб з глибоким знанням історії культури та особистої динаміки ситуації — тобто внутрішніх фасилітаторів. З іншого боку, інколи настільки ж важливо мати можливість поглянути на ситуацію на відстані або доповнити дискусію новими точками зору — саме такі здатності мають зовнішні фасилітатори.

Отже, найкращим рішенням для вимогливих діалогів є змішана команда фасилітаторів. До того ж, фасилітаторам варто, за можливістю, встановити ефективний механізм взаємного консультування, щоб підтримувати одне одного в роботі.

Основні вимоги до фасилітаторів діалогу такі:

Нейтральність/неупередженість: Фасилітаторів залучають, оскільки сторонам потрібні особи, які не мають повноважень щодо прийняття рішень і можуть підтримати їх зусилля з пошуку спільного рішення чесним шляхом. Їх роль інколи описують як «нейтральну» (щодо питання, яке обговорюється) та/або «неупереджену» чи «багатосторонню» (тобто рівновіддалене або однаково відкрите ставлення до сторін).

Розвинені навички слухання, перефразування і підсумовування: Протягом усіх фаз процесу фасилітатори повинні уважно слухати, підсумовувати довгі висловлювання і, час від часу, переформулювати ті висловлювання, що звучать агресивно і заважають іншим відкрито сприймати їх зміст. Інколи фасилітатори також мають реагувати на висловлювання, що свідчать про сильну емоційну реакцію мовця, але промовляються лише мимохідь або стримано — тут фасилітатори вчиняють доречно, якщо посилять це емоційне повідомлення.

Добре сформульовані питання: Під час ефективного діалогу учасники відкриваються одне одному і просуваються до ширшого і глибшого взаєморозуміння. Для цього необхідно ставити питання, що наснажують їх ділитися своїми основними потребами, страхами та інтересами, які пов'язані з їх висловлюваннями та пропозиціями — тобто такі питання є «діалоговими». Особливо корисними є «кругові питання» (техніка «кільце»), зосереджені на контексті та позиціях зовнішніх осіб (див. Розділ 3b *Інструменти фасилітації*).

Особистісна цілісність і усвідомлення: У хороших фасилітаторів особистісна цілісність поєднується з глибоким усвідомленням своїх сильних і слабких сторін. Фасилітатори часто є фокусом і проекційною поверхнею того, що відбувається в групі. Для них важливо це усвідомлювати та знати, як розібратися з наслідками, що супроводжують таку роль. Одним зі способів досягнення цього є робота в змішаних групах фасилітації. В ідеальному випадку один член команди завжди має змогу спостерігати за динамікою групи діалогу і групи фасилітаторів і виносити складні ситуації, що лише виникають, на обговорення під час щоденних або спеціальних підсумкових сесій.

Розуміння групової динаміки як динамічного і цілісного процесу: Хороші фасилітатори усвідомлюють, що підйоми та падіння є нормальними явищами роботи в групі. Випадки гострих зіткнень і взаємного уникання часто виникають не через особисті риси, а, швидше, як вираження групової напруги та зусиль, направлених на вироблення результату, з яким усі би погодилися.

Важливо «довіряти процесу» – «слідувати» алгоритму роботи та, водночас, брати до уваги динаміку групи.

2.4. Робота зі ЗМІ щодо діалогу: як розказати про це?

У когось ранок починається з кави, а для більшості людей – зі стрічки новин. Де частіше нам зустрічаються негативні приклади та випадки з життя, ніж щось практичне та позитивне. Коли в кожному процесі настає логічне завершення, може виникнути бажання поділитись отриманим досвідом або цінним уроком. Тож давайте розберемось, що робити зі своїм бажанням розказати про діалог світові та як правильно це зробити?

Для чого в діалозі ЗМІ? Найпростіший спосіб заявити про себе якомога ширшій аудиторії – залучити засоби масової інформації (ЗМІ) або ж, простіше кажучи, журналістів. Вони, з одного боку, можуть розказати про вашу ситуацію тисячам людей, а з іншого, можуть зробити це так, що знівелювати весь результат, над яким довго працювали учасники діалогу. Тому ключовим питанням, яке має задати собі кожен – як цим не нашкодити людям та результату діалогу? Це перша умова для прийняття подібного рішення і критично важливо обговорити вашу ідею звернення до преси з усіма учасниками діалогу та фасилітатором. Можливо, вам вдасться це зробити на фінальному етапі діалогу, коли ви будете думати про подальші перспективи для групи. Неможливо рухатись далі, поки не буде згоди всіх сторін про те, що ЗМІ дійсно потрібні, а потім – без продуманої стратегії, як саме ви це будете робити і хто за що відповідатиме у процесі.

На якій стадії потрібна публічність? Вже після першої або навіть попередньої зустрічі з фасилітатором у когось з учасників діалогу може виникнути непереборне бажання розповісти про процес. Якщо ж дорогою трапиться журналіст з правильними питаннями, ви можете забезпечити собі кілька хвилин в ефірі або статтю, проте, докорінно поламати весь процес діалогу як такого. Саме тому всі питання конфіденційності та інформування про діалог має узгоджуватись з усіма сторонами та фасилітатором. Логічно скликати прес-конференцію або ділитись своїм досвідом по його завершенню, тому що публічна увага може мати неочікувані наслідки для будь-кого з учасників процесу. Проте, якщо для позитивного розвитку ситуації потрібно підключити медіа під час діалогу, це також можна зробити, продумавши стратегію, спільну для всіх.

Будуємо стратегію інформування. Перед тим як почати скликати усіх знайомих, відомих та не дуже працівників медіа, варто зрозуміти, якими будуть ваші дії і що саме ви будете повідомляти. Саме тому варто продумати головні **чотири кроки** на шляху до оприлюднення інформації та, можливо, всеукраїнської слави. А саме:

- **Речник:** хто говорить?
- **Повідомлення** (меседж): що говоримо?
- **Канал:** як говоримо?
- **Аудиторія:** кому це говоримо?

Цей порядок ключових кроків може бути зворотнім — можливо, варто почати з самої аудиторії (кому ви будете розповідати свою історію), а вже потім обирати, як це будете робити і на кого покладете відповідальність за це. Визначити **цільову аудиторію** — це стратегічний крок, який допоможе визначитись з іншими питаннями. Проте, всі українці не можуть бути вашими вірними слухачами, тому що це все одно, що розказувати всім про все. Ефективність вашого повідомлення світові залежить від того, на кого ви його орієнтуєте. Почують чи побачать більше людей — це тільки на краще. Допомогти впоратись з цим може умовний портрет людини, кому б ви хотіли передати свій меседж. Наприклад, це голова сусіднього села, який ще не розібрався з реформою децентралізації для себе, а ваш приклад успішного діалогу може допомогти йому в цьому — на вашу особисту думку. Саме тому обирайте спектр своїх слухачів чи глядачів за географічним розташуванням, віком, іншими ознаками та уявляйте, як саме ви б мали до них звернутись так, аби вас почули.

Окрім розуміння, для кого це корисно, не забувайте про поняття внутрішньої та зовнішньої аудиторій. Можливо, ваше повідомлення буде корисно розповсюджувати не тільки у своєму середовищі, а й для широкого загалу? Як залучити до цього своїх партнерів? Чи хочемо ми розглядати як аудиторію тих, хто може ставитись до нас негативно? Ці питання можуть допомогти згадати всіх, для кого ви взяли за цю справу.

Коли ваша цільова аудиторія обрана, настає черга визначатись з **каналом комунікації**. Це може бути повний спектр можливих ЗМІ, але важливо зрозуміти, як найбільш ймовірно вас почують ті люди, кому ви хочете донести інформацію. Якщо узагальнити, то у вас є чотири основних варіанти: преса (інтернет та друкована), радіо, телебачення та інтернет (віднесемо сюди соціальні медіа та блогерів). І у кожного з цих каналів є свої прихильники та аудиторії, що варто враховувати, коли ви плануєте інформаційне охоплення. Наприклад, не всі люди поважного віку 60+ вміють користуватись соціальними мережами та регулярно оновлюють свій фейсбук, проте, частіше вони надають перевагу телебаченню чи друкованій пресі. Аби це зрозуміти, ви можете проаналізувати власну ключову аудиторію та продумати, які канали будуть ефективними саме для вас. Можливо, головним учасником прес-конференції стане журналіст від офіційного сайту міської ради і це буде найбільший успіх вашої кампанії.

Різні канали інформування вимагають різних методів взаємодії. На типову прес-конференцію, де кличуть всіх (навіть за допомогою медіа-центрів, які надають такі послуги) можуть прийти представників всіх видів ЗМІ, але скоріше це будуть служби новин. Для того, аби ваша подія стала новиною, це має бути або локальна преса (тоді ваша подія є дійсно помітною), або має статись щось надзвичайне, що могло б потрапити у випуски вечірніх новин. У випадку з діалогом, це скоріше стосуватиметься історії зміни чи самого процесу, цінностей діалогу і напевно чи викличе ажіотаж у новинарів всеукраїнського

рівня. Для цього існують інші формати. У випадку преси друкованої (не важливо чи на папері, чи в інтернеті), журналіста може зацікавити особлива історія, незвична практика або ж певна особистість, і він чи вона оберуть для цього формат статті (де можна дати кілька коментарів) чи інтерв'ю, де ви зможете розповісти свою версію. Тоді доведеться пильнувати за своїми словами, аби певна вирізана фраза не стала неоднозначною та компрометуючою. Якщо ваш діалоговий процес викликав певні зміни, які потягнуть на місцеву новину, ви можете також розглянути формат коментаря до події, де різні сторони можуть представити свій відгук стосовно процесу. У такому форматі роботи цілком нормально попросити переглянути готовий матеріал перед його публікацією, але журналіст має повне право вам відмовити. Якщо ж він піде вам назустріч, ви зможете відкоригувати ключові для себе моменти до оприлюднення.

Радіо формат передбачає також цікаві історії та спікерів, тому якщо у вас є обидва козири в рукаві, то ви можете попроситись в гості в один з ефірів. Але пам'ятайте, що радіо – це процес живого спілкування і вашому речнику важливо розуміти, що і як він казатиме, навіть якщо питання будуть не надто приємні. Цілком природньо попросити ведучого надати приклади питань, але він в праві відмовити в цьому. Тоді подумайте, про що ви будете говорити і готуйтесь до вдячних слухачів.

Телебачення любить картинку – тобто воно демонструє процес. Сюжет, де кілька людей стоячи переповідають свою історію успіху навряд чи викличе надзвичайний ажіотаж. Саме тому, якщо ви домовились про окремий сюжет чи участь в телепередачі, запросили журналістів та оператора, будьте готові цю «картинку» створити. Наприклад, показати місцевість чи тему, навколо якої був діалог (навіть якщо він про громаду, то красиві місця можуть стати прекрасним фоном для вашої розповіді); запросити інших учасників діалогу, аби вони могли дати свої коментарі (наперед узгоджені в загальному ключі); відобразити картину проведення діалогових зустрічей, навіть якщо вони вже закінчились. Таким чином ви отримаєте не тільки вдячність журналістів, а й більш цікавий сюжет.

Соціальні медіа або ж соцмережі досі не прийнято вважати офіційними ЗМІ, але вони точно охоплюють маси народу. І якщо у них нема власних журналістів, ваші сторінки у соцмережах можуть самі розказати все, що ви хотіли б передати. У випадку проведення діалогу, публічне інформування має обговорюватись разом з групою та фасилітатором ще до початку самої роботи – аби це не нашкодило будь-кому з учасників. Тому на цей час ваша приватна сторінка стає певною мірою публічною і ви несе-те відповідальність за те, що на ній публікується. Якщо ж по завершенню діалогу ви прийняли рішення поділитись цією новиною з широким світом, ви можете проговорити загальний контекст дописів, основні факти та фото чи відео матеріали, а також створити окремий хештег (#діалог), завдяки якому зможете знайти усі публікації на цю тему. Тоді прихильники соціальних медіа зможуть дізнатись більше про вас і про ваші результати.

Ось вам меседж. Якщо канали комунікації та цільова аудиторія допомагають зрозуміти, як ви будете розповідати про себе, **повідомлення** – це найголовніша частина вашої співпраці з журналістами. Без розуміння того, ЩО саме ви хочете їм сказати, не буде ніякого результату або буде той матеріал, який на свій розсуд зроблять ЗМІ (і, можливо, зовсім іншим посланням, ніж ви планували). Головне повідомлення має бути коротким та чітким, «серцем»

вашого послання і суттю вашої історії, якою ви хочете поділитись. Кілька головних моментів щодо повідомлення:

1. **Воно базується на фактах.** Все можна легко перевірити та підтвердити, а якщо у вас ще є додаткові цифри, то це тільки перевага;
2. Розповідайте вашу історію **простими та зрозумілими словами.** Хай мова повідомлення буде образною, аби кожен міг уявити те, про що ви розкажете – емоції завжди додають людськості вашій історії;
3. **Говоріть лаконічно** та не перевантажуйте меседж спеціалізованими словами. Можливо, слово «фасилітатор» має з'явитись мінімум у другому реченні, а не з самого початку. Ведучий діалогів може бути набагато зрозумілішим;
4. Повідомлення має відповісти на кілька **головних питань**: хто, що, де, коли, як та навіщо. Цим ви спростите роботу журналісту, якому не доведеться вас допитувати, і забезпечите собі чіткість меседжу, а не легенди навколо діалогу.

І найголовніше – повідомлення має бути співзвучним всім учасникам процесу, а обраний речник має проговорювати його своїми словами, чітко та ясно, аби не було подвійного трактування.

Кому даємо слово? Особистість спікера має також обиратись виважено. Можливо, у вашій ситуації саме фасилітатор стане такою людиною, аби бути нейтральною стороною, проте, він чи вона може відмовитись за своїм правом. В будь-якому випадку, речник має хотіти розказати вашу історію, а також спокійно ставитись до журналістів та до того, що його чи її обличчя може стати обличчям вашого діалогового процесу. І, звичайно, на цю кандидатуру мають погодитись всі учасники діалогу, консенсусом, тому що тут потрібен певний рівень довіри. Перед роботою з пресою група або спеціаліст готують свого спікера, проговорюють ключові речі і делегують всі повноваження публічності. Іноді однією розмовою з пресою справа може не обмежитись, тому речник має бути готовий говорити далі. Корисно мати одну або дві людини, які зможуть допомогти в цьому процесі. Може виявитись, що формат роботи зі ЗМІ допускатиме і групову розповідь, наприклад, під час прес-конференції, тоді потрібно готувати та делегувати кількох представників від групи.

Готуємо прес-анонс. Під прес-анонсом маєтись на увазі 1–2 сторінки короткого повідомлення про вашу ситуацію чи історію, яку ви передаєте журналістам, аби орієнтувати їх, про що йдеться і допомагати не забути про ключових осіб та головне повідомлення. Будується він за класичним принципом новин – перевернутої піраміди – коли найголовніше повідомляється спочатку, а все додаткове – ближче до кінця. Тому ключовим для вашого прес-анонсу стане заголовок, який має чіпляти і бажано вкладається у коротке речення з активним дієсловом (в мережі є багато матеріалів про те, як це зробити краще). Після заголовку ви відповідаєте на 5 головних питань: що, де, коли, з ким, як та навіщо відбулось – іншими словами, ви пишете підзаголовок або лід (два-три речення, які стануть опорними для журналістів, які працюватимуть з вами). І, звичайно, пам'ятайте про своє ключове повідомлення – його навіть можна окремо виділити, аби ніхто не пропустив. Далі по матеріалу можна додавати готові цитати учасників діалогу, організаторів та подробиці залучених сторін, якщо це є доречним. З досвіду відомо, що якісно підготовлений прес-анонс може стати фундаментом кількох новин у різних медіа з саме вашими цитатами, що сильно спрощує роботу для преси.

Довіряй, та контролюй. Журналісти – такі самі живі люди, з якими не тільки можна, а й варто говорити. Їхній найбільший інтерес – цікавий матеріал, який залучатиме увагу людей та матиме хороший рейтинг. В даному випадку охоплення аудиторії як мета співпадає з вашими інтересами. Тому допоможіть журналісту передати ваше повідомлення так, як ви б хотіли, зберігаючи головні акценти та меседжі в ньому. Це ваше право, тому що це ваша інформація і важливо, аби вона подавалась саме так, як треба. Проте, ви не зможете суттєво вплинути на формат подачі, тому що це вже творчість самого журналіста. Хороше ставлення та стосунки допоможуть вам отримати не менш хороший результат. Але якщо ви побачите, що у готовому матеріалі присутні певні помилки чи наклепи або викривлення інформації, ви маєте повне право на це вказати і відстоювати достовірність вашого повідомлення аж до спростування попереднього матеріалу. Ми ж бажаємо, аби кожне повідомлення доходило до аудиторії у правдивому та первинному вигляді та працювало на благо поточних та майбутніх діалогів.

Замість епілогу

Отже, публічна увага може бути, з одного боку, козирем у рукаві та ключем до масового визнання, а з іншого – може створити неприємні обставини. Пройдемося коротко по всім основним аспектам, коли ви будете готуватись до публічності діалогу.

По-перше, **узгоджуємо** з усіма сторонами-учасниками діалогу та фасилітатором, чи потрібна преса та увага загалом. І тільки за умов безпеки і потреби в цьому можна рухатись далі.

По-друге, обираємо **формат контакту** з громадськістю. Хай це буде прес-конференція, коментар журналістам, публічний пост у соцмережах – це все потребує підготовки і працює на різні аудиторії. Саме тому потрібна стратегія комунікації.

А **стратегія** складається з чотирьох головних елементів: речник (хто говорить?), повідомлення (що говоримо?), канал комунікації (як говоримо?) та цільову аудиторію (кому говоримо?). Коли визначаємось зі спікером, то розуміємо, чи це буде група осіб або одна людина і чи маємо ми згоду на подібну залученість. Тепер щодо повідомлення: воно базується на фактах; розповідається простими та зрозумілими словами; воно не перевантажене і звучить лаконічно; відповідає на кілька головних питань. Канали комунікації слугують різним цілям і аудиторіям, з чим також визначаєтесь ще до початку публічного спілкування.

Коли стратегія у нас в кишені, саме час подумати і підготувати за потреби прес-анонс та структуру своєї історії. І головне – не забути навіть після успішного досвіду співпраці з журналістами про ключове: **контакт та контроль**. З одного боку, продовжуємо підтримувати контакт з представниками преси (як показує досвід, часто стає у нагоді), а з іншого – контролюємо, чи залишився наш меседж цілим після виходу матеріалу і чи все дійсно так, як ми хотіли сказати. Якщо ні, то починаємо діалог з представниками ЗМІ, а це вже зовсім інша історія.

3. Діалог

3.1. Основні правила діалогу (діалогової сесії)

Для забезпечення взаємного розуміння того, як діалог буде організовано і фасилітовано, важливим є погодити з усіма учасниками спільний набір основних правил. Це потрібно робити на самому початку першої діалогової сесії. Всі учасники мають дати на це однозначну згоду. Основні правила мають бути закріплені в письмовій формі, для того щоб учасники та фасилітатори могли звернутися до них за потребою під час діалогового процесу. Можливо також додавати нові правила на більш пізніх етапах, наприклад, щодо часових обмежень у випадку, якщо багато довгих коментарів кількох людей викликають нетерпіння або вилучення інших з процесу.

Основні правила діалогів належать до трьох базових категорій:

- 1) Спосіб взаємодії та спілкування під час діалогових сесій.
- 2) Спосіб, у який розповсюджується інформація, отримана на цих сесіях, за їх межами (зокрема, поняття конфіденційності).
- 3) Практичні аспекти, що забезпечують ефективність сесій (→ див. Розділ 1.2 Хороші практики діалогу).

Інколи правила щодо прийняття рішень, наприклад, досягнення консенсусу під кінець діалогового процесу, також можна віднести до основних.

Щодо першої категорії, взаємодія і спілкування, корисними можуть бути такі основні Діалог-це слухати, розуміти та не перебивати інших учасників.

- Діалог – це залишатися відкритим до поглядів інших учасників.
- Діалог – це відокремлювати те, що ми чуємо від інших людей, і наші судження щодо того, чому людина висловлює це. Багато непорозумінь виникають через спокусу інтерпретувати мотиви чийось висловлювань
- Діалог – це зосереджуватися передусім на інтересах і потребах, а не рішеннях. Багато діалогів зазнають невдачі, оскільки учасники надто поспішають із висновками та рішеннями.

Щодо другої категорії, то тут надзвичайно важливо роз'яснити питання конфіденційності. Оскільки учасники політичних діалогів повинні доповідати своїм прибічникам про те, що відбувається, необхідно забезпечити достатній рівень прозорості цього процесу. Досвід показує, що розкриття точних відомостей про те, хто що сказав, часто є несприятливим. Через це в багатьох діалогах застосовують Правило Чатем-Хаус, а зокрема, ту частину, що стосується ідентифікації належності висловлювань. Навіть тоді, коли це основне правило порушується учасниками, фасилітатор повинен підкреслити важливість цього правила і отримати нову згоду щодо його дотримання.

Правила Чатем-Хаус (Chatham House)

«Коли зустріч або її частина відбувається згідно з Правилom Чатем-Хаус, учасники можуть вільно користуватися отриманою інформацією, проте ні особа, ні приналежність мовця/ів або інших учасників не можуть бути розкриті».

Джерело: <https://www.chathamhouse.org/about/chatham-house-rule#>

Загалом, фасилітаторам доцільно задати тон діалогової сесії цими правилами перед самим її початком і заздалегідь продумати вдалі шляхи реагування на їх порушення.

Приклад застосування основних правил

У рамках освітнього проекту з ненасильницького освітнього процесу, разом із партнерами, Фонд Бергхоф створив правила культури діалогу, що ґрунтуються на моделі ескалації (та де-ескалації) конфлікту за Фрідріхом Глазлом. Ця робота починається з дітей та їх учителів у школі.

Одна вчителька розповіла, що плакат із правилами тепер висить в її класі, а учні погодилися між собою не заходити далі кроку 4 у випадках ескалації. Вони нагадують одне одному про цю домовленість, коли є небезпека порушення правил.

Принципи, що дозволяють уникнути насилля:

1. Діалог

Ми готові спілкуватися і слухати одне одного.

2. Відмова від насилля

Ми не будемо вдаватися до насилля і відмовляємося від будь-якої форми насилля.

3. Емпатія

Ми розуміємо погляди інших і вислуховуємо їх.

4. Упевненість

Побудова довіри між нами – це наша справа.

5. Різноманіття

Ми розуміємо, що кожна людина не схожа на інших.

6. Спільності

Ми шукаємо спільні цінності.

7. Чесна гра

Ми погоджуємося з чесними правилами для мирного співіснування.

8. Підтримка

У деяких випадках нам потрібна медіація.

9. Примирення

Ми повністю готові визнавати свої помилки та приймати вибачення.

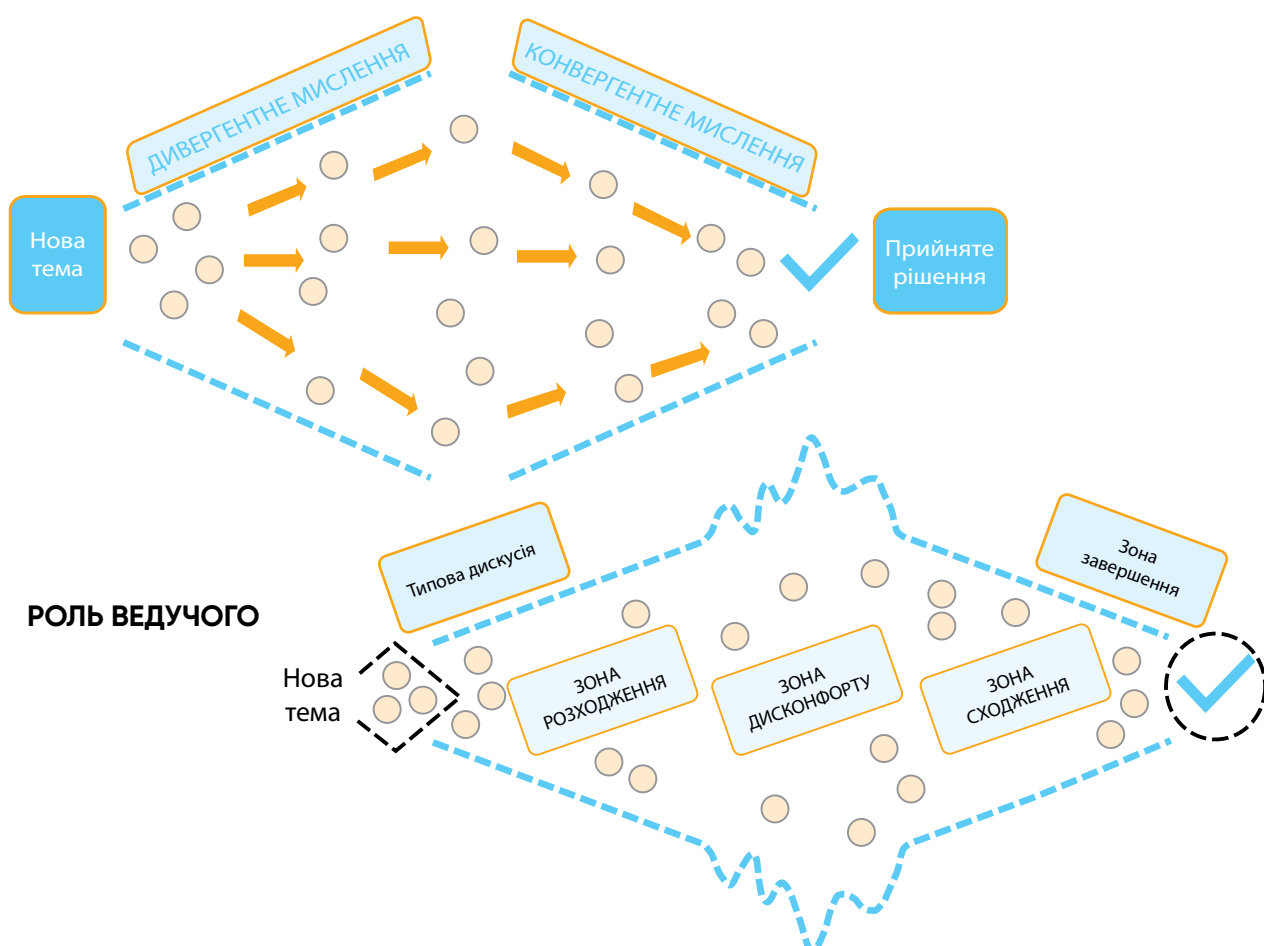
Програма «Просвіта з питань миру і глобальна освіта», Фонд Бергхоф.

3.2. Дизайн і послідовність у діалоговому процесі

Більшість діалогів щодо спірних питань організовані як процеси, що відбуваються за розкладом і мають чітку послідовність чергування різних видів діяльності та результатів.

З практичної точки зору, дуже важливо усвідомлювати необхідність належної підготовки групових сесій. Одним із найперших завдань є створення порядку денного як для проведення окремих сесій, так і для забезпечення сталого процесу діалогу в цілому. Для створення атмосфери, що сприяє побудові стосунків і довіри, варто починати з тем, консенсус щодо яких може бути досягнутий з відносною легкістю. Складніші питання мають розглядатися на більш пізніх етапах. Загалом, розвиток діалогу можна уявити як «потік розходжень»: від розширення спектра розходжень до збільшення узгодженості. Діаграма 1 ілюструє загальні спостереження щодо ранніх стадій діалогу: менше розходжень, більше позитивних очікувань і вираження згоди. З часом точки зору розходяться, а проблеми стають ширшими (складнішими) – як у позитивному, так і в негативному значенні. Під кінець діалогу, нерідко за допомогою вдалої фасилітації, спектр проблем і точки зору знову починають узгоджуватися і, в ідеалі, перетворюються на загальний консенсус.

Рисунок 6 Динаміка групового прийняття рішень за С. Кейнером

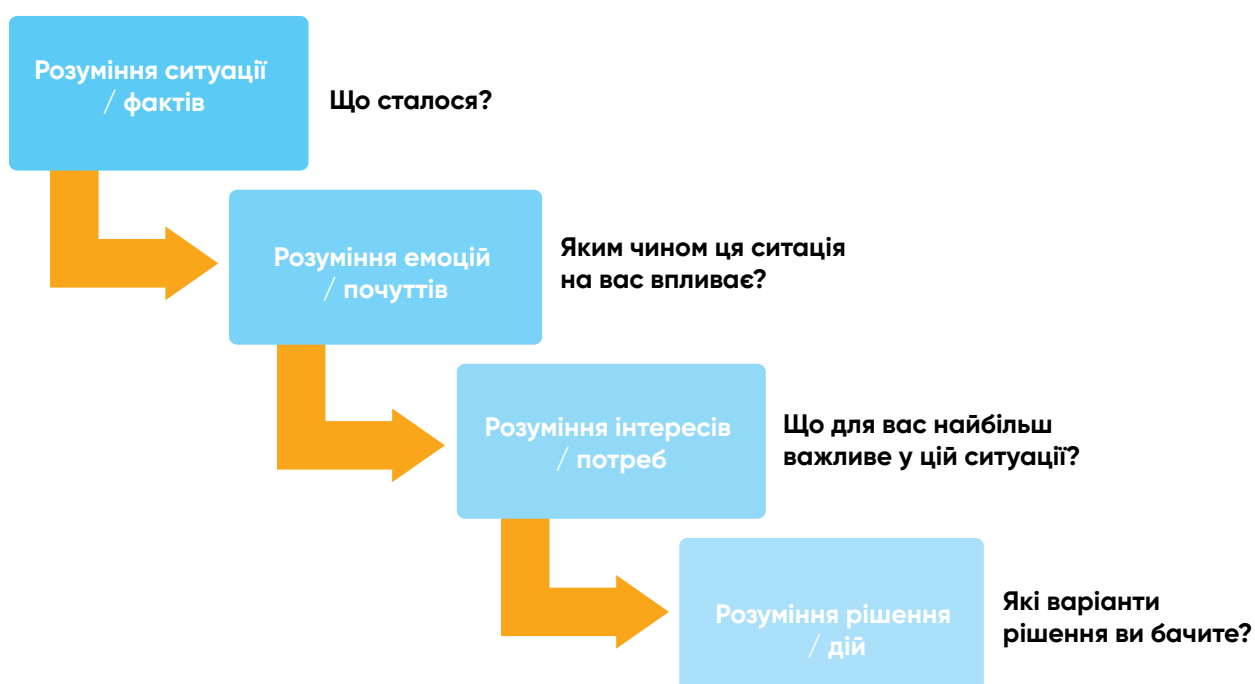


Стадія прийняття рішень	Стратегія ведучого / фасилітатора
Зона розходження	Інструменти для збору різних точок зору
Зона дискомфорту	Інструменти побудови спільної платформи взаєморозуміння
Зона сходження	Інструменти пошуку взаємоприйнятного рішення

Таблиця 6 Фази спільних діалогових сесій

Фази	Опис
Фаза 1 Знайомство/ Деталізація проблем	Учасники деталізують проблеми, які необхідно вирішити у відповідній робочій групі, та надають усім сторонам/представникам можливість представити свої позиції щодо цих проблем. Одним із корисних інструментів для цього є візуалізація проблем і поглядів. Проте, будьте обережними: Не записуйте позиції! Згодом може стати складно їх переглядати. Краще визначати занепокоєння, інтереси та потреби так, щоб можна було їх розглянути різними способами. Також рекомендовано регулярно підсумовувати висловлювання у спосіб, що визнає точку зору сторони, що говорить, і не ображає інші сторони.
Фаза 2 Поглиблення розуміння та обмін поглядами	Лише після того, як усі учасники поділилися своїми поглядами та точками зору щодо питання, яке обговорюється, можна переходити до другої фази – поглиблення розуміння та обміну поглядами. Це найскладніша фаза в усіх діалогах, однак вона є ключовою для наближення до порозуміння і допомагає досягти компромісу. Корисними інструментами для цієї фази є ті, що визнають основні почуття, занепокоєння, страхи та потреби всіх сторін і закликають до взаєморозуміння. До них належать відкриті та кругові питання, переформулювання, віддзеркалення і тристоронні діалоги.
Фаза 3 Розробка інклюзивних варіантів	Хорошим показником успішності обміну поглядами є вираження учасниками подиву щодо розуміння іншої точки зору або пом'якшення ними позиції щодо спірного питання. Це може стати відправною точкою для третьої фази, що зосереджена на розробці інклюзивних варіантів. Під час цієї фази ключовим завданням не є негайна оцінка цих варіантів, а створення атмосфери, що сприяє неупередженому мозковому штурму і розробці широкого спектра творчих альтернатив.
Фаза 4 Обговорення та оцінювання варіантів	Лише після завершення третьої фази рекомендується переходити до четвертої – обговорення та оцінювання варіантів. Для підготовки до цієї фази доцільно скласти список критеріїв, які найкраще визначають те, що є прийнятним консенсусом.

Рисунок 7 Діалогова сесія з вирішення конфлікту



3.3. Як направити процес досягнення консенсусу?

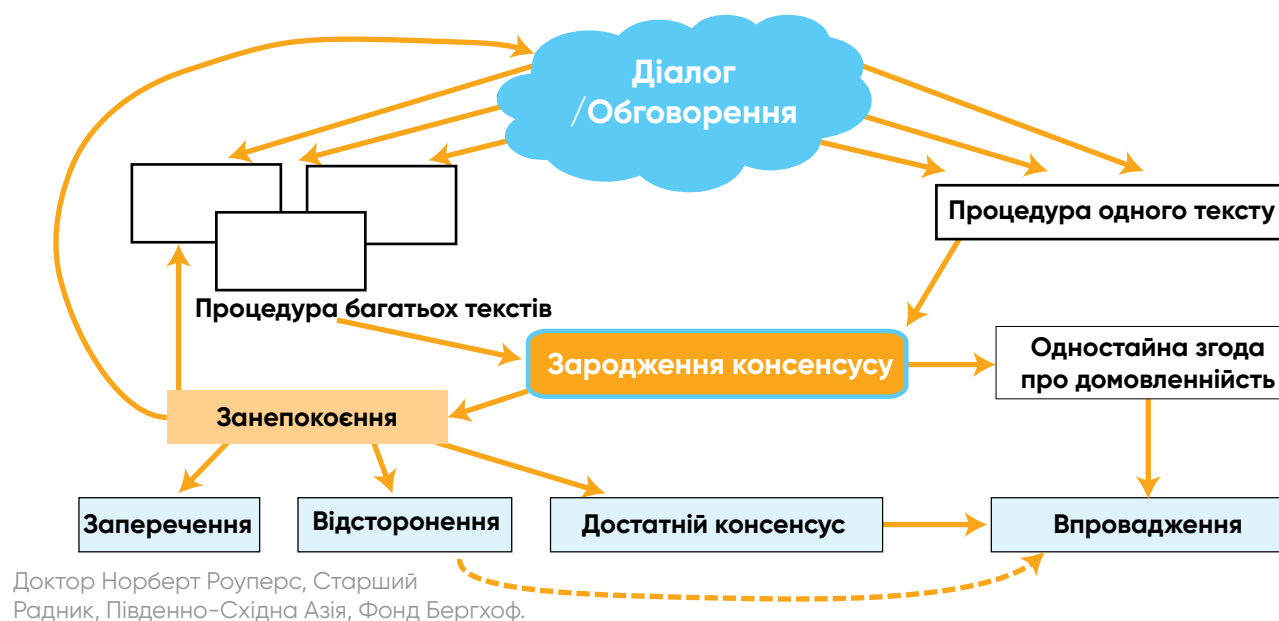
Основними цілями всебічного діалогового процесу є досягнення консенсусу на широкій основі – із залученням усіх стейкхолдерів – і подолання традиційної практики змагального прийняття рішень більшістю голосів (як у відомих «Правилах регламенту Роберта»⁸ XIX століття в США). Цей метод досягнення консенсусу був розроблений в 1980-х рр. і зараз широко використовується для вирішення конфліктів у сфері державної політики в багатьох демократичних країнах.⁹ Повноцінне застосування цього методу для досягнення консенсусу в глибоко розділених суспільствах є обмеженим, проте деякі з його інструментів і процедур можуть бути дуже корисними.

Визначення консенсусу: У міжнародному стандарті ISO консенсус визначений як «загальна домовленість, що характеризується відсутністю сталих заперечень щодо важливих питань у більшості зацікавлених сторін і процесом, який передбачає спробу врахувати погляди всіх зацікавлених сторін і примирити протилежні точки зору».¹⁰

Активний консенсус: Висуває вимогу формального вираження підтримки консенсусу учасниками діалогу. У випадку пасивного консенсусу учасники можуть утриматися від активних дій: консенсус вважається досягнутим, коли вони не висувають заперечень.

Варто зауважити невелику різницю між термінами: одностайна домовленість (всі мусять домовитися) і одностайна згода (дозволяє особам схвалити вибір, хоча вони не вважають його найкращим).

Рисунок 8 Застосування методів для досягнення консенсусу



⁸ «Правила регламенту Роберта» містять всеосяжний набір керівних правил для «колегіальних зборів», як-от законодавчих зборів. Вони широко застосовуються в англomовному світі та країнах із традицією загального права. Перше видання, написане генералом Генрі Мартином Робертом, було видане в 1876 році; 11 видання вийшло у 2011 році.

⁹ Найвідомішим ресурсом є монументальна праця Лоуренса Саскінда «Довідник із досягнення консенсусу». Корисний онлайн ресурс можна знайти на сайті британської мережі «Seeds for Change», що займається неприбутковим навчанням і підтримкою кооперативів, допомагаючи людям організовувати заходи, спрямовані на досягнення позитивних соціальних змін (www.seedsforchange.org.uk/consensus).

¹⁰ ISO – Міжнародна організація зі стандартизації – це незалежна неурядова організація, члени якої розробляють міжнародні стандарти «товарів, послуг і систем для забезпечення якості, безпеки та ефективності» (www.iso.org/iso/home/about.htm).

Інший термін, що часто вживається, — це *достатній консенсус*. Він досягається тоді, коли більшість представників усіх значних груп діалогу погоджується з рішенням. *Кваліфікований консенсус* передбачає прийняття рішення, з яким погоджується певна кількість учасників. Під час Національного діалогу в Ємені необхідними квотами для досягнення консенсусу були 90% або 75%, залежно від питання, що обговорювалося (див. Приклад «Великі групи»).

Управління досягненням згоди: Досягнення одностайного консенсусу щодо процедурних питань є ключовим для успішності діалогу. Процес досягнення згоди щодо істотних питань має починатися лише на другій фазі цього процесу (див. Розділ 2.2. *Дизайн і послідовність у діалоговому процесі*). Найкращий підхід — це спільний і багатосторонній розгляд усіх пропозицій. Відомою моделлю для цього є процедура одного тексту. Вона передбачає, що всі пропозиції — в тому числі, неоднозначні — мають бути інтегровані в один текст. Потім цей текст необхідно покроково переглянути задля досягнення загального схвалення. Іншим методом є так званий «загальний простір», що залучає стейкхолдерів до тривалого, добре задокументованого і прозорого процесу обговорення варіантів для досягнення консенсусу.

Управління розбіжностями: Громади з традицією егалітаризму¹¹ розробили вдалі способи вираження незгоди, що безпосередньо не відкидають спільне рішення. Наприклад, існує можливість висловлення конкретних застережень або «утримань»: попри особисту незгоду, учасник не заважає переважній більшості прийняти рішення. Іншим методом є використання кольорових карток для фасилітації процесу досягнення згоди: кольори позначають різні види коментарів мовців.

Додаткова література

Lawrence Susskind et al. (eds.) (1999). *The Consensus Building Handbook: A Comprehensive Guide to Reaching Agreement*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Seeds for Change. *Materials for Consensus Building*. UK. <http://seedsforchange.org.uk/consensus>.

¹¹ Егалітаризм (фр. *égalité*, від фр. *égalité* — рівність) — концепція, що пропонує створення суспільства з рівними можливостями з управління і доступу до матеріальних благ всім його членам. Протилежність елітаризму.

3.4. Набір інструментів для фасилітаторів діалогу

3.4.1. Вихід зі складних ситуацій та глухих кутів

Процесам комунікації в діалогах, що стосуються затяжних конфліктів і періодів фундаментальної трансформації, нерідко перешкоджають складні ситуації: учасники можуть злитися, різко перебивати одне одного, ображатися на висловлювання інших, залишати кімнату, або – навіть гірше – погрожувати одне одному насильницькими діями. Схожі виклики можуть з'явитися в контексті обговорення спірних питань або глибоких розбіжностей. У таких ситуаціях фасилітатору стає зрозуміло, що дискусія заходить у глухий кут або блокується однією зі сторін, – інколи для цього навіть не обов'язково бути свідком проявів ворожої поведінки. Щоб мати змогу конструктивно владнати цю ситуацію, фасилітаторам доцільно володіти рядом інструментів.

Перша допомога – емпатія: До учасників, які висловлюють сильні емоції, особливо злість і агресію, необхідно звертатися безпосередньо, озвучуючи їх почуття (Ви дійсно засмучені та хотіли б негайно піти?) та потреби або страхи, що стоять за ними (Ви хочете, щоб було нарешті зроблено певні кроки для розв'язання цієї проблеми?). Після цього фасилітатор намагається визначити конкретні шляхи для просування (наприклад: «Які це можуть бути кроки?»). Не варто займати позицію цих учасників: необхідно дотримуватися багатостороннього підходу і триматися на відстані, визнаючи при цьому сильні почуття.

Нагадування учасникам принципів і основних правил діалогу: Спілкування щодо спірних питань неодноразово перетворюватиметься на дискусію і дебати – інколи учасники лише закидатимуть одне одного аргументами, перебиватимуть або повчатимуть інших, а деякі будуть вимушені мовчати. В такі моменти фасилітатор може запитати: «Чи досі ми спілкуємося одне з одним у форматі діалогу? Як би ви описали цей формат спілкування?» Ця ситуація може бути використана, щоб нагадати учасникам основні правила, погоджені на початку, або встановити нові.

Творчі перерви: Якщо ситуація не зрушується з місця, інколи слушно запропонувати зробити перерву на чай або каву. Під час перерви фасилітатори або інші учасники матимуть змогу взаємодіяти з тими, хто створює цю ситуацію, зменшуючи напругу або запобігаючи ескалації суперечки.

Створення хорошої бази знань, доступної для всіх учасників: Багато спірних питань, що виникають під час діалогу, розглядалися в минулому та в інших контекстах. Тому доречним є зібрати інформацію про ці питання і про те, як їх вирішували в інших ситуаціях. Інформація має бути легкодоступною, тому треба забезпечити відповідні умови для її поширення.

Залучення зовнішніх експертів: Подібний до попереднього, цей інструмент допомагає використати наявні знання науковців і практиків, які стикалися зі схожими викликами в минулому. Наприклад, під час проведення діалогових або переговорних зустрічей і підготовки плану діалогового процесу можна домовитися зі сторонами про запрошення зовнішніх експертів на сесії, присвячені певним питанням.

Створення багатосторонньої команд(и) для виходу з глухих кутів: У якості сітки безпеки бажано створити принаймні одну підгрупу з учасників робочих груп і попросити її членів виконувати роль команди для виходу з глухих кутів. Вона має складатися з осіб із сильними комунікаційними навичками та здатністю розв'язувати проблеми.

Впровадження творчих інструментів у діалог, як-от «акваріумних» сесій: Для поглиблення діалогів широко застосовуються акваріумні сесії. Фасилітатори запрошують невелику кількість учасників до внутрішнього кола, тоді як інші учасники залишаються в зовнішньому колі. Під час акваріумних сесій дозволяється розмовляти лише особам із внутрішнього кола. Цей інструмент дозволяє зосередити діалог на невеликій кількості учасників, які виконують певну роль або особливо зацікавлені в певному питанні. Він сприяє фасилітації більш глибоких обмінів думками та зобов'язує зовнішніх учасників зосередитися на слуханні та зіставленні того, що вони почули. Його також можна використовувати для дослідження позицій всередині однієї групи або між групами. Щоб створити можливість переходу із зовнішнього кола до внутрішнього, необхідно залишити один стілець у внутрішньому колі вільним. Це дозволить людям із зовнішнього кола переходити в інше, щоб висловитися.

Піклування про себе: У складних ситуаціях фасилітатори нерідко почуваються перезавантаженими або невпевненими. Фасилітатори, які беруть участь у політичних або соціальних конфліктах, схильних до перетворення на насильницькі, часто стають мішенями для переживань і домислів учасників конфлікту. Коли ситуація загострюється, необхідно залишатися спокійним. Щоб діяти розсудливо, а не реактивно, в таких ситуаціях, варто підготуватися заздалегідь, вивчаючи та практикуючи відповідні техніки та навички.

Однією з основних рекомендацій щодо піклування про себе є робота в змішаних групах фасилітації та вивчення сильних і слабких сторін її членів. В результаті, з'являється можливість передати обов'язок фасилітації іншим членам команди, коли ситуацію стає складно контролювати. Також доцільно призначати одного з членів команди спостерігачем на кожній із сесій. Ця особа може зосередитися на спостереженні за груповою динамікою і заздалегідь попередити про непередбачувані розходження, що виникають у групі. Спостерігач також може поділитися цінними ідеями щодо планування та організації наступних діалогових сесій на щоденному підсумковому обговоренні (див. Розділ 1.3. *Фасилітатори діалогу*).

Додаткова література

Bettye Pruitt and Philip Thomas (eds.) (2007). *Democratic Dialogue – A Handbook for Practitioners*. Appendix 2: Process Options and Process Tools – An Overview (pp. 104–137). Published by CIDE, IDEA, OAS and UNDP. www.idea.int/publications/democratic_dialogue/.

Seeds for Change (ed.) (2010). *Facilitation Tools for Meetings and Workshops*. UK. www.seedsforchange.org.uk/tools.pdf.

3.4.2 Інструменти фасилітації

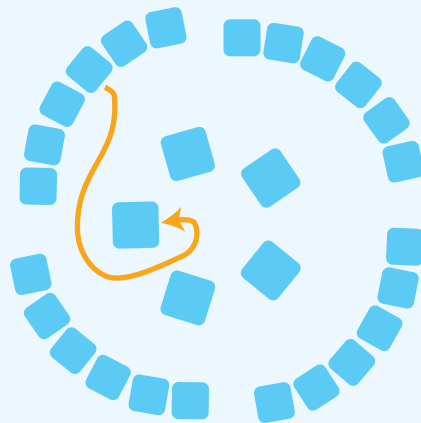
Для проведення успішного діалогу необхідно правильним чином поєднати наявні інструменти. Їх вибір передусім злжить від мети, повноважень, часових рамок і контексту діалогу. Також необхідно враховувати такі аспекти, як розмір групи, культурний спадок і внутрішню нерівність можливостей, і звернути увагу на практичні питання, як-от місце проведення діалогових сесій. Інструменти фасилітації визначають форму спілкування фасилітатора з учасниками, а також методи організації комунікації в групі. В таблиці знизу стисло викладені два інструменти, що належать до базового набору фасилітатора.

В контексті політичних або соціальних конфліктів, схильних до перетворення на насильницькі, необхідно обережно вибирати інструменти та впевнитись, що вони підходять для певної групи або конфлікту. Інколи в таких ситуаціях варто обрати лише кілька надійних інструментів. Однак інколи менш відомий стиль фасилітації може виявитися перспективним у ключові моменти, нагадуючи парадоксальне втручання.

Інструменти фасилітації

«Акваріум»

«Акваріум» — це інструмент, що дозволяє невеликій групі учасників діалогу сформувати «внутрішнє коло» всередині більшого «зовнішнього кола». Учасники внутрішнього кола розмовляють одне з одним, а ті особи, які залишилися в зовнішньому колі, слухають. Перевагою цього інструменту є можливість розглянути окремі теми глибше в менших групах. Цей метод можна використовувати під час розмов учасників однієї з груп, щоб показати іншим увесь спектр позицій всередині цієї групи, або під час міжгрупових обговорень за участі кількох представників. У «відкритому акваріумі» у внутрішньому колі розташований один вільний стілець, який дозволяє учасникам на певний час приєднатися до обговорення. В «закритому акваріумі» вільні стільці відсутні.



«Світове кафе»

Концепція діалогу «світове кафе» стала відомою завдяки Хуаніті Браун і Девіду Айзексу в 1995 році (див. www.theworldcafe.com). Як видно з назви, кімната перетворюється на кафе, де люди невеличкими групами сидять навколо столиків. Заздалегідь визначені теми розділяють на підтеми, що обговорюються за різними столами. Учасників запрошують долучитися до будь-якого столу, залежно від їх інтересів, спілкуватися з людьми, обмінюватися досвідом та ідеями, а також працювати над створенням нової колективної мудрості. Деякі учасники можуть залишатися за одним зі столів, тоді як іншим цікаво змінити кілька столів. Цей метод може виявитись особливо корисним на початку сесії з великою групою, щоб зрозуміти складні питання та зв'язок між ними, а також систематично об'єднати учасників у підгрупи, що є необхідним для досягнення консенсусу.

Таблиця 7 Інструменти фасилітації

Опис	Приклади
Активне слухання і спілкування	
Перефразування: Фасилітатор слухає те, про що йдеться, і передає це своїми словами, враховуючи ширший контекст, роз'яснюючи зміст сказаного або усуваючи непорозуміння. Деякі сторони більш схильні дослухатися до третьої сторони, аніж сприймати аргументи опонентів, навіть якщо вони є однаковими.	Приклад: «Ми ніколи не віддамо цю землю!» — «Звісно, колись вона належала вам. Однак хто обробляв землю? Хто збудував іригаційну систему? Тут була пустеля, а зараз це — скарб і новий дім для багатьох людей!» Перефразовано*: Варіант 1 «Отже, ви стверджуєте, що існують різні критерії щодо права власності на землю: по-перше, це історія володіння; по-друге, ви наголошуєте на зусиллях, докладених до обробки та іригації землі; по-третє, ви стверджуєте, що ця земля набула цінності завдяки обробленню. Більше того, ви зачепили ще одне питання: майбутнє людей, котрі проживають там зараз». Варіант 2 «Ви визнаєте, що колись ця земля належала А. Однак ключовим критерієм для вас є те, що ваші люди зробили вклад у цю землю, вона стала їх засобом до існування і вони перетворили її на цінний актив».
Рефреймінг (зміна рамки): Рефреймінг — це основний інструмент фасилітації обговорення конфліктних питань. Висловлювання з ворожим або упередженим повідомленням переформулюються, стаючи прийнятними для іншої сторони (також називається «детоксифікація»).	Приклад: «Ви з'їхали з глузду, якщо вважаєте, що я погоджусь з тим, щоб ви й надалі експлуатували мій регіон». Переформульовано: «Ви хотіли б розглянути варіанти, які б дозволили вашому регіону отримувати справедливий частку доходів країни».
Підсумовування: Довгі висловлювання учасників скорочуються фасилітаторами для підкреслення їх суті. Водночас, ця процедура дозволяє фасилітатору перефразувати та переформулювати частину змісту.	Приклад: «Рішення має бути прийняте на рівній і справедливій основі під впливом усіх поглядів і точок зору. Під час цього процесу необхідно врахувати кожен голос». Підсумовано: «Ви переконані, що для прийняття рішення необхідно розглянути всі наявні точки зору».
Систематичні та кругові питання	
Одне з головних завдань фасилітатора — ставити питання. Відповіді на питання надають інформацію, що допомагає налагодити хорошу комунікацію в групі.	
Відкриті питання корисні, оскільки заохочують учасників розширювати свої знання і розуміння.	Приклад: «Якою є ваша позиція в цьому питанні?»
Закриті питання є менш корисними, оскільки передбачають лише дві відповіді: «Так» або «Ні».	Приклад: «Чи погоджуєтесь Ви з цим твердженням?»
Систематичні питання наголошують на взаємозв'язку подій, наприклад, помста і помста у відповідь на неї в рамках насильницького конфлікту.	Приклад: «Як ці випадки насилля, на вашу думку, пов'язані?»
Кругові питання зосереджені на стосунках, заохочуючи сторони подивитися на питання з точки зору інших учасників або зовнішніх сторін. Їх перевага в тому, що вони дозволяють сторонам змінити свої погляди.	Приклад: «Чому, на вашу думку, сторона Х займає цю позицію?» «Як, на вашу думку, міжнародна спільнота оцінює вашу позицію?»

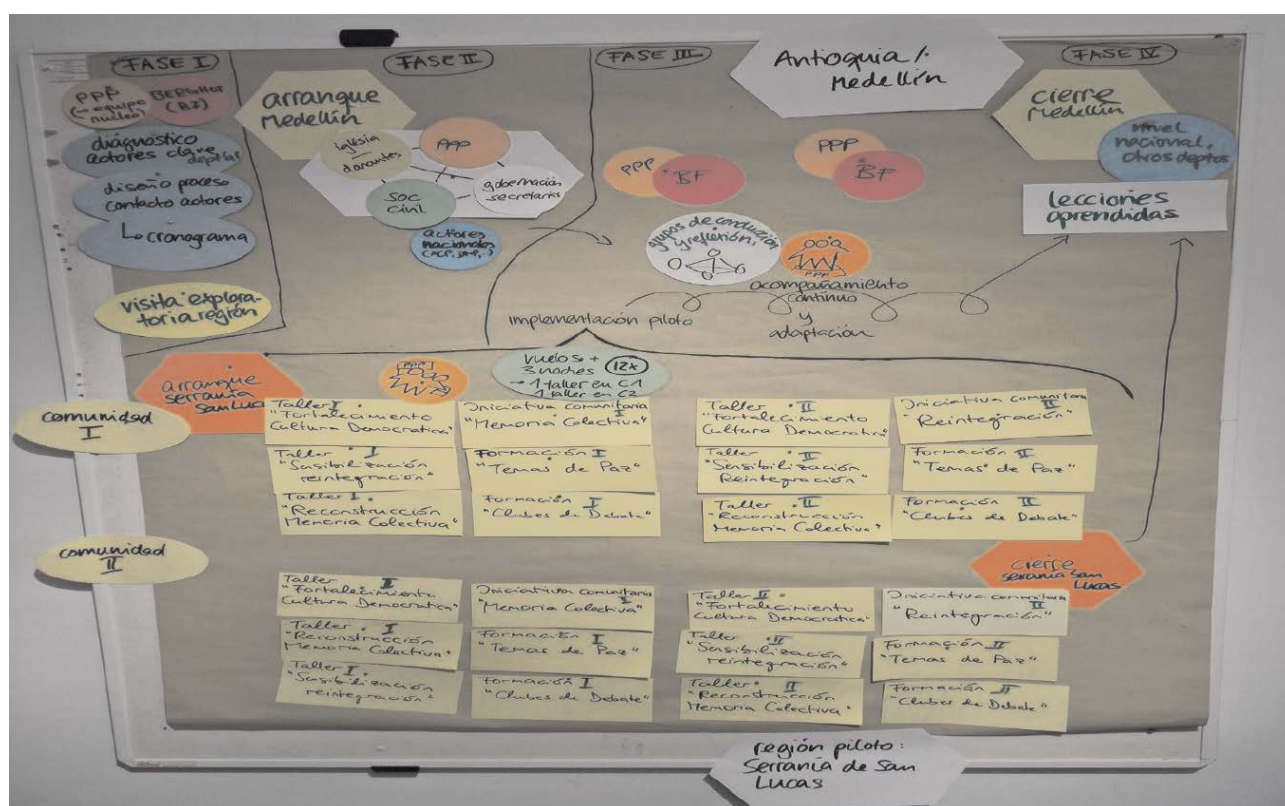
* Ми вдячні Люблянці Вюстенхубе за надання прикладів переформулювання.

3.4.3. Візуалізація

Протягом останніх 40 років фасилітатори все частіше застосовують техніки візуалізації. Рекомендується використовувати весь спектр інструментів візуалізації в тому об'ємі, який вважається прийнятним у певній культурі. Класичні форми візуалізації – це використання фліпчартів або коркових дошок і карток для представлення інформації або збору і впорядкування ідей. Під час діалогу фасилітатор може використовувати фото або малюнки і пропонувати учасникам поділитися своїми точками зору щодо цих матеріалів.

Візуалізацію можна використовувати як для впливу на процес, так і для формування процесу і документального оформлення результатів. Якщо візуальні матеріали використовуються для документування, необхідно врахувати культурні та індивідуальні потреби учасників в анонімності та конфіденційності.

Приклад візуалізації: Побудова процесу



(Антиокія 2015)

Візуалізація дискусії та побудови процесу

«Інтерактивна візуалізація» (тобто запис і групування) елементів процесу і діалогу – це потужний інструмент, що дозволяє занотовувати наявні варіанти або домовленості та наочно відстежувати спільні або індивідуальні погляди, щоб не втратити їх у процесі діалогу.

Під час трансформації конфліктів – і під час інших процесів змін – те, як ми щось робимо, не менш важливе за те, що саме ми робимо. Візуалізація передбачає не лише занотовування слів на фліпчарті або використання презентації зі слайдами. Цей процес повинен починатися з визнання потреб присутніх і сприяти спільному процесу змін. Це створює умови для свідомої комунікації, орієнтованої на створення спільного значення в групі, що прагне зрозуміти та розв'язати проблеми.

Принцип візуалізації «одна ідея – одна картка» представляє всі думки, незалежно від сторони конфлікту чи ієрархії. Таким чином усі можуть бачити та обговорювати їх без зайвих зусиль. Ідеї також можна міняти місцями та об'єднувати. До того ж, записані ідеї відділені від людей, які їх запропонували. Таким чином, дискусія стає креативнішою, об'єднуючи ідеї та створюючи нові перспективи.

Для вдалого процесу візуалізації дуже важливою є чіткість спрямовувальних питань, цілі тощо. Як і всі інструменти, візуалізацію може бути використано як для маніпулювання, так і для досягнення прозорості. Цей інструмент і процес його застосування будуть надійними лише тоді, коли фасилітатор дійсно виступає посередником між картками та ідеями.

Візуалізація має значний потенціал для запровадження змін і навчання. Її використання залучає когнітивні та емоційні канали та дозволяє учасникам-візуалам (80%) повніше взяти участь у процесі, що реалізується лише в мовленні.

Барбара Унгер, Директор програми «Латинська Америка», Фонд Бергхоф.



Звіт кольоровими олівцями — інструмент діалогового процесу

Фасилітований процес, що створює щось «нове» для учасників часто уявляють як «мрію» або щось не цілком «реальне». Нові уявлення учасників не повністю відповідають загальноприйнятим або попереднім уявленням. У системній терапії процес прийняття людьми нової інформації називають «пертурбацією». Одного успішного тижневого воркшопу достатньо, щоб збентежити та роздратувати всіх учасників у позитивному значенні. Однак, у ситуаціях у стані ескалації цей досвід більше нагадує сон наяву, тому учасникам може бути складно розповісти про нього тим, хто не брав участь у цьому процесі. Цей стан свідомості можна вважати максимальним зрушенням у наявних рамках, що може відбутися завдяки одноразовому заходу. Більше може бути досягнуто повторюванням і постійною роботою над цим.

Звіт кольоровими олівцями (ЗКО) — це інструмент для роботи саме з таким станом. Його загальною метою є зафіксувати головні результати та динаміку процесу:

- Звіт передусім спрямований на учасників воркшопу. Попри можливість залучення гостей учасників, наприклад, під час навчального візиту, цей інструмент зосереджений на групі учасників, динаміці групи та її поглядів на проектний процес загалом. Додаткова інформація (наприклад, «З якими політиками ви зустрілися?») може надаватися учасниками лише у випадку, якщо вони розповсюджують ЗКО.
- Стиль кольорових олівців роз'єднує фотографічне зображення з дійсністю. Використовуючи фото як основу для ЗКО, зображені події не можна назвати вигадкою — вони стосуються задокументованої «реальності». Водночас, їх вигляд є відірваним від реальності, забезпечуючи, між іншим, певну ступінь конфіденційності.
- Звіт складається з позиції третьої сторони (фасилітатора). Фасилітатор коментує події та перефразовує їх. В цьому аспекті звіт є продовженням фасилітованого процесу, щойно пережитого учасниками.
- У звіті не наводять висловлювання людей, за винятком фасилітатора. Таким чином поважається правило, згідно з яким кожен повинен говорити сам за себе. В «Шостому дні» (ЗКО No. 4) учасників не видно, а висловлювання не вказують на жодну людину. Тут не зазначено імен через повагу до приватності. Звіт також дотримується положень про авторське право.

Доктор Олівер Воллех, Директор програми «Кавказ», Фонд Бергхоф.

Додаткова література

Oliver Wolleh (2011). The Sixth Day. Coloured Pencil Report No. 4. Berlin: Berghof Foundation. http://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Other_Resources/SC_Coloured_Pencil_Report_No4.pdf.

4. Моніторинг і оцінка

4.1. Кроки та інструменти

Процес оцінювання має починатися з чітких критеріїв: універсальних, орієнтованих на процес або на ціль. Їх необхідно визначити до впровадження процесу діалогу в громаді. Ґрунтуючись на цих критеріях, процес оцінювання повинен складатись принаймні з чотирьох кроків:

Дизайн оцінювання: Дизайн оцінювання має здійснюватися на етапі розробки програми, під час планування процесу діалогу в громаді. Дизайн повинен містити базове дослідження, оцінку потреб, заходів, очікуваних результатів і очікуваного довгострокового впливу процесу діалогу в громаді. Вимірювання результатів потребує спеціального інструменту, відомого як показники SMART (конкретність, вимірюваність, досяжність, доцільність, обмеженість у часі).¹² Показники мають бути визначені як «вимірювані проміжні кроки або інша приблизна відповідність результатам».¹³

Показники мають узгоджуватися з результатами таким чином:

Результат (Зміни в знаннях, ставленні та практиці, необхідні для досягнення цілі)	Показник (Кількісні або якісні засоби вимірювання досягнень або відображення змін, пов'язаних із визначеними цілями)
Координація і спільні дії між громадами А і Б	Кількість консультативних нарад із безпеки та охорони серед членів громади за N місяців процесу діалогу в громаді Кількість розпочатих ініціатив з охорони довкілля, що передбачають спільні зусилля
Зміни практик	Кількість учнів з громади А, які почали відвідувати школу громади Б Кількість конфліктів, вирішених шляхом застосування нових механізмів вирішення конфліктів за N місяців процесу діалогу в громаді
Зміни в сприйнятті	90% учасників діалогу в громаді довіряють членам іншої громади 60% учасників діалогу в громаді взаємодіють зі своїми сусідами на суспільних заходах

Крім розробки зазначених документів, процес оцінювання має бути ретельно спланований шляхом визначення методів збору та аналізу інформації, часових рамок, способів звітування і розповсюдження інформації.

Збір і аналіз інформації: Існують такі два основні джерела отримання інформації:

Документація: Оцінити процес впровадження можна через відповідну документацію. На питання, як-от «Чи процес упровадження пройшов так, як було заплановано?» і «Скільки людей взяли участь у діалозі в громаді?», можна з легкістю відповісти за умов належного

¹² Evaluating your community-based program. 2008. American Academy of pediatrics. www.aap.org/EvalResources

¹³ Там само

процесу впровадження програми.¹⁴ Задokumentовану інформацію такого типу можна знайти в наявних звітах програм.

Додаткові методи збору даних:

Спеціалісти з оцінювання мають зібрати додаткові дані:

Показник	Мета	Цільова група збору даних	Метод збору даних
Кількість консультативних нарад із безпеки та охорони, які пройшли між членами громади за 6 місяців діалогового процесу у громаді	Визначити, чи досягнуто цільові показників	Лідери громади	Інтерв'ю
90% учасників діалогу в громаді довіряють членам іншої громади	Ступінь відмінності (у %) від вихідних показників, розроблених на початку діалогового процесу в громаді	Учасники діалогу в громаді Фасилітатори діалогу в громаді	Опитування Обговорення у фокус-групі Інтерв'ю
60% учасників діалогу в громаді взаємодіють зі своїми сусідами на соціальних заходах (весілля, дні народження, похорони)	Порівняння з членами громади, не залученими в процес діалогу в громаді	Учасники діалогу в громаді Громади, що не брали участь у процесі діалогу в громаді	Опитування Обговорення у фокус-групі Інтерв'ю Спостереження

4.2. Звіт і розповсюдження результатів оцінювання:

Звіт з оцінювання результатів зазвичай має цільову групу, до якої входить громада, партнерів-виконавців та спонсорів (дійсних та потенційних). Звіт повинен містити процедуру збору даних, а також перелік викликів та обмежень процесу оцінювання. Зібрана інформація, її аналіз та інтерпретація, представлені в основній частині звіту, мають бути зрозумілими та відображати суть. Звіт, в якому наявні діаграми, графіки, таблиці та малюнки, легше зрозуміти, ніж звіт, в якому багато тексту.

Інструменти збору та аналізу даних, необхідні при проведенні оцінювання:

- Питання для інтерв'ю та інструкції;
- Опитувальник або питання для опитування та інструкції;
- Питання для оцінки знань та інструкції;
- Чекліст, перелік тем для спостережень;
- Питання для обговорення у фокус-групі та інструкції до них.

¹⁴ Evaluating your community-based program. 2008. American Academy of pediatrics. www.aap.org/EvalResources

4.3. Ступінь залучення стейкхолдерів

Усім стейкхолдерам (основним учасникам процесу) необхідно повідомити, коли і як буде здійснюватися процес оцінювання. Також вони мають отримати звіт з оцінки результатів. Стейкхолдери є джерелом інформації, необхідної для здійснення оцінювання. Те, наскільки стейкхолдер залучений до процесу має бути пропорційним його залученості до оцінювання. Проте процес оцінювання може стати засобом наснаження стейкхолдерів шляхом розширення можливостей учасників використовувати інформацію в процесі прийняття рішень.¹⁵ Іншими словами, фасилітатори мають створити умови для того, щоб стейкхолдери ділилися інформацією, яку вважають важливою для діалогу в громаді, задля збереження ролі осіб, котрі приймають рішення. Їх включення в процес оцінювання підвищить прозорість і «збільшить їх бажання ділитися інформацією».¹⁶

4.4. Оцінювання впливу

Оцінювання впливу — це процес, що здійснюється після завершення процесу діалогу в громаді. Його метою є встановити, чи проведення діалогу в громаді змінило життя людей, на яких він був націлений.¹⁷ Таке оцінювання впливу має бути логічною частиною дизайну діалогу.¹⁸ Якщо громада управляє діалоговим процесом — в тому числі й оцінюванням, — постійне оцінювання має стати одним із компонентів сталого впровадження. Під час планування дизайну довгострокового оцінювання впливу необхідно враховувати такі елементи:

- Хто є відповідальним за оцінювання?
- Якими будуть методи збору і аналізу методів?
- Які стейкхолдери будуть доступними при оцінці впливу, а які — ні?

Перевір свої знання

- Які основні кроки проведення кінцевого оцінювання процесу діалогу в громаді? Які інструменти можна використовувати для розробки дизайну кінцевого оцінювання?
- Як забезпечити залучення стейкхолдерів діалогу в громаді до процесу кінцевого оцінювання?
- Як забезпечити тривалість процесу оцінювання і можливість оцінити вплив діалогу в громаді через кілька місяців або років після завершення цього процесу?

¹⁵ Kusters, C.S.L. et al. 2011. Making evaluations matter: A practical guide for evaluators. Centre for Development Innovation, Wageningen University & Research centre, Wageningen, The Netherlands

¹⁶ Там само.

¹⁷ <https://dfat.gov.au/aid/how-we-measure-performance/ode/Documents/impact-evaluation-discussion-paper.pdf>

¹⁸ Janet E. Wall, EdD, Program Evaluation Model 9-Step Process

Керівні принципи

Моніторинг та оцінювання: кінцеве оцінювання

Міні-презентація, запитання і відповіді

Фасилітатор проводить міні-лекцію про основні кроки проведення кінцевого оцінювання. Фасилітатор знайомить з інструментами, що необхідні для проведення оцінювання. Після лекції – час на запитання і відповіді. Фасилітатор просить учасників поділитися своїм досвідом проведення кінцевого оцінювання.

Практична взаємодія

Учасники тренінгу (в групах) формулюють інструменти оцінювання на прикладі Грін Рівер (Додаток 1) на основі досягнення згоди, впровадження і сталості втручання. Учасники формулюють SMART показники для кожної цілі. Учасники обговорюють критерії, які вони визначили, та оцінюють їх відповідно до міні-лекції, проведеної фасилітатором.

Міні-презентація, запитання і відповіді

Фасилітатор проводить міні-лекцію про ступінь залучення стейкхолдерів і оцінювання впливу. Після лекції – час на запитання і відповіді.

Контрольний перелік планування діалогу

Цей контрольний перелік може використовуватися для підготовки до діалогових сесій, під час спостережень за діалогом або під час підсумкових обговорень фасилітаторів після діалогових сесій. Щоб використати весь їх потенціал, діалоги необхідно продумувати та планувати як цілісний процес, а не поодинокі заходи.

Підготовка до діалогу

Команда фасилітаторів

- Чи є наша команда фасилітаторів добре збалансованою? Чи є внутрішні/зовнішні члени? Чи знайомі учасники команди між собою? Чи вони довіряють одне одному?
- Чи усвідомлюємо ми сильні та слабкі сторони кожного з фасилітаторів?
- Чи добре наша команда підготовлена до конфлікту/ів, які ми вирішуємо?

Базові умови діалогу

Мета: Чи ціль діалогу і передбачувані наслідки є зрозумілими всім? Цільова група: Чи всі важливі стейкхолдери залучені до діалогу?

Розмір групи: Чи визначили ми кількість учасників, яких необхідно запросити?

Середовище: Чи є відповідне місце, де може відбутися діалог? Чи буде краще провести діалог у нейтральному місці за межами країни/регіону, а не в цій країні/регіоні?

Мова: Якщо діалог відбуватиметься між групами, яким необхідний переклад (послідовний чи синхронний), чи є перекладач членом команди з фасилітації? Чи плануємо ми додатковий час на переклад? Якщо діалог проводиться мовою, якою володіють усі, але різною мірою, чи заохочуємо ми учасників вільно звертатися за роз'ясненнями? Чи готовий один із членів команди з фасилітації виступати координатором між перекладачами та технічним персоналом?

Питання протоколу: Чи ознайомлені та готові ми до конкретних релігійних і культурних вимог різних учасників і чи готові ми їх враховувати? (Наприклад, у християнському середовищі від фасилітаторів можуть очікувати, що вони запросять священника для читання вступної та завершальної молитов; практикуючі мусульмани можуть вимагати, щоб учасниць супроводжували члени їх сімей чоловічої статі, які непомітно сидітимуть позаду; також можуть бути необхідними кімнати для молитов; час молитов потрібно врахувати в розкладі; буддистські монахи повинні поїсти до обіду, тому організатори мають забезпечити місце проведення діалогу їжею тощо.)

Час: Чи знаємо ми, коли можливо запланувати діалогові сесії з цільовою групою? Чи готові ми супроводжувати діалог протягом усього часу і всіх сесій?

Матеріально-технічне забезпечення

Відповідний простір для діалогу: Чи всі учасники можуть встановити зоровий контакт і слухати одне одного? Чи розподіл місць для сидіння не вказує на ієрархічні відмінності (з можливими виключеннями через культурну або індивідуальну необхідність)?

Простір для менших груп: Чи наявні менші кімнати/простір для підгруп?

Напої: Чи є домовленість щодо забезпечення напоями?

Запрошення: Чи всіх учасників запрошено вчасно?

Підтвердження: Чи є в нас список затверджених учасників?

Встановлення порядку денного

- Чи достатньо часу для обговорення і перерв, що є важливою частиною діалогового процесу? Чи є порядок денний гнучким? Чи передбачений запасний час?
- Чи відображає порядок денний чіткий дизайн процесу із заходами для побудови довіри на початку перед обговоренням потенційно спірних питань?

Фасилітація діалогу

Основні правила

- Чи є в нас чітка процедура розробки та погодження основних правил діалогу?
- Чи всі учасники погоджуються з переліком основних правил?
- Чи були поширені погоджені правила? Чи представлені вони в письмовій формі, щоб усі могли бачити?
- Чи можемо ми, за потреби, посилатися на них під час процесу діалогу?

Фази діалогу

Фаза 1

- Чи даємо ми можливість усім сторонам поділитися своїми поглядами на проблеми?
- Чи записуємо ми інтереси та потреби, а не погляди?
- Чи регулярно ми підсумовуємо висловлювання, визнаючи таким чином точки зору одних сторін і не ображаючи інші?

Фаза 2

- Чи заохочуємо ми обмін поглядами?
- Чи використовуємо ми інструменти для визнання основних почуттів, занепокоєнь, страхів і потреб усіх сторін? Чи заохочуємо ми взаєморозуміння (наприклад, відкриті та кругові питання, переформулювання, віддзеркалення)?

Фаза 3

- Чи створюємо ми інклюзивні варіанти?
- Чи використовуємо ми інструменти для мозкового штурму? Чи заохочуємо ми широкий спектр творчих альтернатив, не оцінюючи їх одразу?

Фаза 4

- Чи уважно ми оцінили всі точки зору?
- Чи наявні критерії найкраще визначають те, що є прийнятною згодою?

Досягнення згоди

- Чи є між учасниками консенсус щодо типу згоди, якої вони хотіли б досягти?
- Чи досягнута згода записана і розповсюджена або видима для всіх?

Врегулювання складних ситуацій

- Чи готові ми взаємодіяти з суперечками, що загострюються, ворожими погрозами або навіть насиллям?
- Чи готові ми до вираження учасниками сильних емоцій (плач, вибігання з кімнати тощо)?

Турбота про себе і про інших членів команди з фасилітації

- Чи піклуємося ми про себе і про інших членів нашої команди з фасилітації? Чи розуміємо ми свої часові обмеження?
- Чи серйозно ми ставимося до перерв?
- Чи працюємо ми разом для вирішення складних ситуацій?
- Чи цінуємо ми свої досягнення і внесок кожного члена команди?

Продовження діалогу

Обговорення і підготовка наступних кроків

- Чи достатньо часу заплановано для обговорення результатів?
- Що спрацювало добре, а що наступного разу треба зробити по-іншому?
- Хто має зробити які кроки до наступної діалогової зустрічі/сесії?



Посольство
Великої Британії
в Україні

