

ЯК КОЛИ ПРАЦЮЄ ДІАЛОГ? ДЕ

ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК

м. Київ
2019 рік

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	7
1. ПРО КОНФЛІКТ	11
1.1. ЗНАЙОМТЕСЬ, ЦЕ – КОНФЛІКТ	11
1.2. СТАДІЇ КОНФЛІКТУ	13
1.3. РОБОТА З КОНФЛІКТОМ	14
1.4. ІНСТРУМЕНТИ АНАЛІЗУ КОНФЛІКТУ	17
1.4.1. ПЕРВИННИЙ АНАЛІЗ	17
1.4.2. ДИНАМІЧНИЙ АНАЛІЗ: КАРТУВАННЯ КОНФЛІКТУ	18
1.4.3. ЗМІСТОВНИЙ АНАЛІЗ: ПОЗИЦІЇ, ІНТЕРЕСИ, ПОТРЕБИ	21
2. ДІАЛОГ: ОСНОВИ	23
2.1. ПОНЯТТЯ. ДІАЛОГ І СУПЕРЕЧКА	23
2.2. ПРИНЦИПИ ДІАЛОГУ	25
2.3. ЕТАПИ ДІАЛОГУ	31
2.3.1. 2-Й ЕТАП ДІАЛОГУ. АНАЛІЗ СИТУАЦІЇ	32
2.3.2. 4-Й ЕТАП ДІАЛОГУ. ЗАПРОШЕННЯ УЧАСНИКІВ	33
2.3.3. 7-Й ЕТАП ДІАЛОГУ. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗВОРОТНЬОГО ЗВ'ЯЗКУ	34
3. ДІАЛОГОВА ЗУСТРІЧ	37
3.1. РОЗПОДІЛ ЗАДАЧ ТА ОБОВ'ЯЗКІВ: УСЕ ПРО ФУНКЦІОНАЛЬНІ РОЛІ	37
3.2. ПЛАНУВАННЯ ДІАЛОГОВОЇ ЗУСТРІЧІ	43
3.3. ДИЗАЙН ДІАЛОГОВОЇ ЗУСТРІЧІ	44
3.4. ЯКИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ЧЕКАТИ ВІД ДІАЛОГУ	45
ПІСЛЯМОВА	48
ДЖЕРЕЛА ТА КОРИСНІ РЕСУРСИ	49

ПЕРЕДМОВА

Коли цей посібник вперше потрапить до ваших рук, ви можете подумати: «Що це і для чого це мені? Чого я не знаю про діалог? Чи варто мені на це витратити час?». Однозначно можемо сказати, що варто читати, а як саме і для чого знадобиться, ви можете дізнатися нижче.

ЧОМУ ОБСЄ?

Створення цього посібника є не першим та не єдиним кроком з боку Координатора проектів ОБСЄ в Україні у напрямку просування культури діалогу в країні.

Координатор проектів ОБСЄ в Україні у відповідності до свого мандату планує, реалізує та слідкує за виконанням проектів у політично-військовому, економіко-довкільному та людському вимірах безпеки спільно з українськими партнерами, державними органами та неурядовими організаціями.

Згідно цього мандату Координатор проектів ОБСЄ з кінця 2014 року з огляду на висловлені потреби українських партнерів розпочав просування та підтримку розвитку культури діалогу в Україні, збираючи разом представників різних громад та спільнот на місцевому, регіональному та національному рівнях¹. Він реалізує проекти з підтримки діалогу, спрямовані на покращення безпекової ситуації в країні, посилення соціальної стабільності, підтримку реформ.

З огляду на стан суспільства та контекст навколо всіх процесів реформ та соціальних змін зовсім недостатньо лише проводити діалогові заходи, потрібно поширювати діалог та діалогову культуру через практику та просвітництво. Задля останнього Координатор проектів ОБСЄ підтримує та сприяє зростанню спроможності української професійної спільноти фахівців, що працюють з діалогами, популяризує діалог завдяки розробленому та оприлюдненому он-лайн курсу «Як ефективно спланувати та провести діалог», що продовжується загальними та спеціалізованими тренінгами для різних цільових аудиторій, зокрема, для представників державних органів, а також тих, хто працює над упровадженням реформ у державі.

Черговим кроком у зазначеному напрямі є розробка цього практичного посібника для практиків управління, що має сприяти тому, аби на будь-якому рівні діалог був зрозумілим, звичним та ефективним інструментом пошуку порозуміння між різними зацікавленими сторонами.

ЧОМУ ДІАЛОГ?

Матеріал посібника є вкрай актуальним з огляду на те, що впровадження реформ, інновацій, розробка загальнодержавних чи локальних стратегій розвитку, формування політик тощо наразі в Україні супроводжуються впливом світоглядних викликів.

¹ Сприяння розвитку культури діалогу в Україні: брошура / Координатор проектів ОБСЄ в Україні – Київ, 2018. – с. 2

Внаслідок подій останніх років означились дуже різні ціннісні орієнтири, змінилося бачення минулого та майбутнього у представників різних регіонів, культур, груп, що сприяє загостренню розділеності суспільства, вразливості та чутливості до зовнішніх та внутрішніх недобросовісних впливів, що ускладнює пошук порозуміння та згоди.

За таких умов звичні формати роботи із громадськістю (круглі столи, громадські слухання, публічне обговорення проектів нормативних актів) не дають необхідних результатів через високий ступінь напруги, тривоги та значні ризики прояву агресії, невизнання та несприйняття деяких відмінних від трендових поглядів, неможливість домовлятися про спільні дії через глибинні світоглядні розбіжності. Лише діалог дозволяє працювати над встановленням порозуміння, перетворюючи розбіжності у різноманіття.

ДЛЯ ЧОГО ПОСІБНИК?

Мета посібника – зробити діалог зрозумілим інструментом та, за потреби, скорегувати розуміння конфлікту та підходів роботи з ним таким чином, щоб застерегти від легковажного сприйняття діалогу. Сфера застосування діалогу в Україні лише формується, важливо запобігти непрофесійним інтервенціям, аби не нашкодити. Для цього важливо сформувані правильні очікування щодо необхідних елементів та умов співпраці всіх залучених осіб.

ЯК ЧИТАТИ?

Посібник викладено так, що кожна тема є самостійною частиною, що дозволяє знайомитись із матеріалами посібника у довільному порядку залежно від потреб конкретного читача. По кожній з тем надана загальна структура питання, і лише деякі питання, які становлять особливий інтерес з огляду на задачі посібника, розкриті глибше. Окремі частини є структурованими алгоритмами, які стануть у нагоді при практичному застосуванні.

Зміст цього посібника розроблено на основі та для поглиблення матеріалів, викладених в он-лайн курсі та тренінгу Координатора проектів ОБСЄ «Як ефективно спланувати та провести діалог», а також додатково проілюстровано прикладами з практики діалогів в Україні, передусім тих, які проводилися за підтримки Координатора проектів ОБСЄ. Більшість прикладів у посібнику – це матеріали діалогових круглих столів «Обговорення добровільного приєднання громад до міст обласного значення» в рамках процесу децентралізації, що були підтримані в 2018 році.

Окрім основних понять, ілюстрацій та прикладів, посібник містить також питання для самостійного міркування. Вони спрямовані на засвоєння матеріалу, а з іншого боку – дають можливість читачам інтегрувати власний досвід процесів соціальних змін, конфліктів та комунікації.

1/ ПРО КОНФЛІКТ

1.1. ЗНАЙОМТЕСЬ, ЦЕ – КОНФЛІКТ

Конфлікт – ширше, ніж просто спалах, загострення, відкрита боротьба. Адже все перераховане – це лише прояви відкритої найгострішої фази конфлікту, так званої «кризи», через що широкий загал прирівнює конфлікт, як явище, саме до етапу «кризи». Останнє, в свою чергу, зумовлює те, що до конфлікту є негативне ставлення, страх, бажання уникнути, неготовність працювати з ним.

Конфлікт² (від лат. *conflictus* - зіткнення, удар, боротьба) - зіткнення позицій, інтересів, потреб, цінностей.

Ефективна робота з конфліктом можлива лише за умови розуміння конфлікту як комплексного явища. Відсутність страху перед ним, а також знання механіки конфлікту дає можливість використати позитивний потенціал конфлікту, енергію, що народжується у зіткненні, тобто використати конфлікт, як ресурс для розвитку, для переходу на новий рівень взаємодії, змін у розумінні та усвідомленні.

З точки зору визначення поняття важливо зрозуміти, що конфлікт – це зіткнення, яке може відбуватись **на різних рівнях**:

	ОПИС РІВНЯ	ОСОБЛИВОСТІ ПЕРЕБІГУ
РІВЕНЬ ПОЗИЦІЙ	• поверхневий рівень того, щодо чого зазвичай ведеться боротьба; • позиції - це уявлення про те, в який спосіб мають бути задоволені інтереси; • зазвичай обґрунтовуються нормами права, договору, звичаю, традицій, типової практики тощо («маю право», «вони повинні»); • в процесі взаємодії, переговорів щодо конфлікту позиції можуть змінюватися, від початкових позицій можуть відмовитись.	• зазвичай конфлікти починаються на цьому рівні, але якщо на ньому і розгортаються далі, то відбувається позиційна боротьба, тоді лише хтось один може виграти, а інший програти, або буде компроміс, коли сторони в рівній мірі щось отримали, а щось не отримали; • зазвичай можуть розіграватися сценарії, застосовуються різні тактичні прийоми для отримання переваги однією стороною; • конфлікти виснажливі, сторони переживають негативні емоції, несуть майнові, моральні втрати, руйнується довіра, відносини.
РІВЕНЬ ІНТЕРЕСІВ	• глибший, частково відомий, але переважно прихований рівень; • інтереси - це те, що обумовлює позицію, розкривається при відповіді на питання щодо позиції: «чому це важливо?», «для чого це потрібно?», «як вплине, якщо ви це отримаєте?»; • від інтересів не відмовляються, але їх можна пріоритетувати.	• робота на рівні інтересів можлива, коли сторони мають налаштування на те, що обидві сторони можуть отримати бажане; • робота на рівні інтересів потребує часу для встановлення контакту та початкової довіри, дослідження інтересів, генерації варіантів, визначення критеріїв для вибору рішення, перевірки реалістичності рішення тощо.

² За матеріалами он-лайн курсу Координатора проєктів ОБСЄ в Україні «Як ефективно спланувати та провести діалог», Тема №2 «Діалог і конфлікт», Терещенко І.: https://courses.prometheus.org.ua/courses/OSCE/DIAL101/2017_T1/about

	ОПИС РІВНЯ	ОСОБЛИВОСТІ ПЕРЕБІГУ
РІВЕНЬ ПОТРЕБ	• зазвичай неусвідомлюваний або ретельно приховуваний рівень; • потреби - це ядро інтересів, те, що потрібно людині для забезпечення життєдіяльності; • найвагоміше у кожній стороні, що потребує справедливого задоволення, дбати про задоволення потреб - особиста відповідальність кожного, незадоволені потреби, коли накопичуються, можуть призвести до неадекватних, неконтрольованих «вибухів» у поведінці.	• сторони можуть боятися, соромитися визнавати, говорити про свої потреби; • у деяких (суб)культурах побутує уявлення, що якщо будуть відомі справжні потреби, то таким учасником через тиск на ці потреби можна буде легко керувати, тобто сторона, чії потреби відомі, буде менш захищена; • при цьому відкрите обговорення потреб та інтересів обома сторонами, асертивна робота з конфліктом, коли сторони знають свої потреби, повідомляють про це в процесі, шукають рішення, які будуть сприяти задоволенню потреб обох сторін - це те, що дає стабільні рішення в конфліктах, які охоче виконують сторони.
РІВЕНЬ ЦІННОСТЕЙ	• глибинні орієнтири, з урахуванням яких здійснюється ціннісний, етичний вибір щодо того, зокрема, в який спосіб допустимо чи ні задовольняти потреби та інтереси; • важливі для людини, бо визначають її, як таку, яка належить до певної групи людей із подібними цінностями; • можуть захищатися та відстоюватися ціною життя, зазвичай рідко змінюються протягом життя; цінності не можна скасувати, від них не відмовляються і не пріоритезують, цінності однієї людини не можуть бути важливіші за цінності іншої людини.	• цінності іншої людини - це те, що можна прийняти та зрозуміти без потреби змінювати свої; • робота на такому рівні повільна, потребує безпечного простору, професійної підтримки фасилітаторів діалогів.



Рівень, де зазвичай можливо шукати взаємовигідне рішення, - зона спільності



Розуміння наявності цих рівнів та їх місця допомагає шукати рішення іншими способами, ніж звичне протистояння, внаслідок чого рішення можуть бути взаємовигідними, взаємоприйнятними.

1.2. СТАДІЇ КОНФЛІКТУ

Конфлікт має свою динаміку, тобто етапові «кризи», коли є страждання, втрати, шкода тощо, передують інші етапи, про які важливо знати, щоб розуміти, за якими ознаками ідентифікувати конфлікт на найбільш ранніх стадіях, аби мати можливість ефективно управляти конфліктом, здійснювати профілактику, попередження ескалації.

У зв'язку із наявністю різних етапів ескалації конфлікту, що пов'язано із різними ознаками стану відносин і дій сторін конфлікту, важливо розуміти, що на різних етапах доречні різні способи роботи з конфліктом та різні види інтервенцій.

У розмові про соціальні конфлікти, про те, як їх відстежувати, як управляти та вирішувати, важливо розуміти і знати, який шлях проходить соціальний конфлікт. Найбільш докладний опис того, які стадії проходить соціальний конфлікт, що відбувається всередині груп протистояння, а також між такими групами, дав австрійський вчений Фрідріх Глазл, визначивши цей процес як **ескалацію конфлікту**³:

9 СХОДІВ ЕСКАЛАЦІЇ⁴



** деперсоналізація, дегуманізація, делегітимізація, тобто чим далі в конфлікті, тим менше ми бачимо конкретну людину, яка поступово стає лише одним/однією із певної групи, з певними негативними, а згодом - нелюдськими рисами, а коли вже в комусь не бачимо людей, то щодо "не-людей" можна вдатись до будь-яких методів боротьби...*

Для спрощення роботи з конфліктом практики виділяють 5 етапів конфлікту: передконфлікт, конфронтація, криза, вихід з конфлікту і постконфлікт - про них детальніше дивіться далі.

³ За матеріалами он-лайн курсу Координатора проєктів ОБСЄ в Україні «Як ефективно спланувати та провести діалог», Тема №2 «Діалог і конфлікт», Терещенко І.: https://courses.prometheus.org.ua/courses/OSCE/DIAL101/2017_T1/about

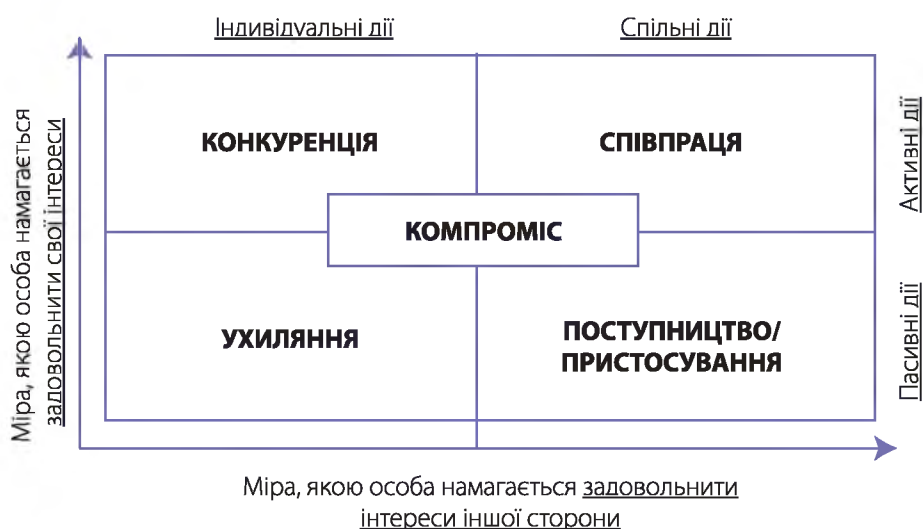
⁴ За матеріалами книги Ф. Глазла "Конфликт-менеджмент. Настольная книга руководителя и консультанта", 2002 р.

1.3. РОБОТА З КОНФЛІКТОМ

Для початку роботи з конфліктом важливо знати та враховувати, що кожен учасник конфлікту свідомо чи несвідомо реалізує певний стиль поведінки у конфлікті. Стилі відрізняються залежно від наміру та вміння задовольняти чи не задовольняти власні інтереси та інтереси іншого, а також від готовності шукати рішення в конфлікті виключно самотужки чи через співпрацю.

Найбільш відомий та широко використовуваний інструмент для діагностики стилю поведінки в конфлікті – це так званий TKI - Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, метод, який розробили Кеннет У.Томас та Ральф Х.Кілмен у 1972 р. (див. нижче).

СІТКА ТОМАСА-КІЛМЕНА⁵



Пригадайте та поміркуйте, виходячи з чого ви чи ваші близькі підходять до вирішення конфлікту, що рухає учасниками конфлікту.

У конфлікті також зазвичай можна спостерігати, що учасники намагаються собі та іншим довести, хто сильніший чи правіший, тобто свідомо чи підсвідомо обирається **підхід сили чи права** при взаємодії у конфлікті, і вкрай рідко сторони пам'ятають про інтереси та потреби іншого на доповнення до своїх, аби обрати **підхід** вирішення конфлікту, **заснований на інтересах**.

⁵ Ємельяненко Л.М. Конфліктологія: навч. посіб. / Л.М. Ємельяненко, В.М. Петух, Л.В. Торгова, А.М. Гриненко. - К.: КНЕУ, 2003. - с. 226

Підхід «сили» реалізується не лише тоді, коли застосовують фізичну силу. Мова передусім про те, що сторони, до якої застосовують підхід сили, доводиться вимушено прийняти ті чи інші умови чи результат, що в свою чергу досягається через демонстрацію чи застосування фізичної сили, психологічний тиск, тиск часом, страхом наслідків, підготовкою, різницею у статусі, зв'язках, у доступі до медіа, до ресурсів, а також в оберненому варіанті – шляхом тиску на жалість, прихильність, людяність, почуття, порядність тощо.

Підхід «права» полягає у тому, що хто має сильнішу правову позицію, більше права, той переможе, але фактично важливо, щоб відносини були унормовані (законом, звичаєм тощо) для того, щоб у разі суперечки скористатись нормами і визначити, за ким «право». При цьому, у результаті застосування підходу «права» можна отримати те, на що маєш право, але не зовсім те або зовсім не те, що насправді потрібно. В обох згаданих варіантах хтось переможе, а хтось програє, ці підходи ресурсно виснажливі, зазвичай при їх використанні руйнуються/не зберігаються відносини, що неприйнятно для тривалих взаємин.

Трикутник
підходів до
вирішення
конфліктів
«Сила-Право-Інтерес»

Підхід «за інтересами» дає відмінний результат, адже сторони ресурсно не виснажуються, відносини не руйнуються, а зберігаються. Для такого ефекту спочатку аналізуються інтереси та потреби обох сторін конфлікту з метою згодом згенерувати варіанти рішення, коли інтереси всіх сторін знайдуть своє задоволення. Такий підхід має свої обмеження, оскільки для роботи у цьому підході сторони повинні бути готові одне з одним взаємодіяти з хорошим рівнем довіри. Тобто для конфлікту у вкрай загостреному стані, коли емоційний накал унеможливорює раціональний аналіз та пошук, цей підхід просто неможливо застосувати. Оскільки підхід «за інтересами» потребує часу для побудови довіри і пошуку порозуміння, то за браком часу і за дисбалансу сил сторін, вибір може впасти на підхід «сили».

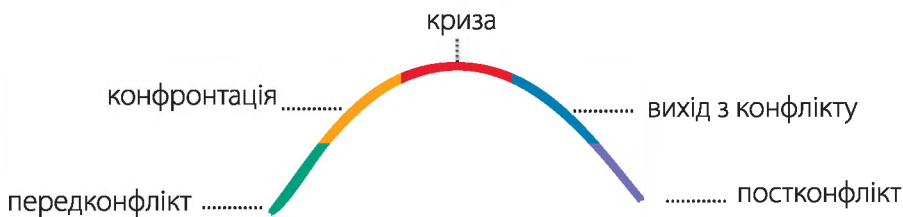
В роботі з конфліктами можна також зустрітись із таким явищем, як залучення чи присутність та участь третіх осіб – **треті ролі** в конфлікті. Серед них можуть бути такі звичні приклади, про які треба знати правильні функції/вплив на ситуацію:

- **силовики** застосовують (тимчасове) запобіжне силове рішення для припинення ескалації, збільшення негативних проявів, пошкоджень тощо;
- **експерти** додають експертизу одній чи обом сторонам, не приймають рішення;
- **адвокати** представляють, посилюють одну зі сторін;
- **судді/арбітри** приймають обов'язкове рішення для сторін;
- **медіатори/фасилітатори** сприяють ефективності процесу, не приймають рішення по суті;
- **спостерігачі** посилюють наявний стан речей.



З огляду на те, на якому етапі конфлікт, а також як контекст та особистості впливають на вибір базового підходу до вирішення конфлікту, є можливість визначити вид (стратегію) інтервенції у конфлікт (з урахуванням залучення третіх ролей). Далі наведемо скорочену етапність розвитку конфлікту для наочності, а також приклади найбільш типового вибору інтервенції.

ЕТАПИ КОНФЛІКТУ



СТРАТЕГІЇ РОБОТИ З КОНФЛІКТОМ ⁶

СТРАТЕГІЇ РОБОТИ З КОНФЛІКТОМ ⁶	
ПЕРЕДКОНФЛІКТ	Попередження конфлікту має на меті запобігти конфлікту, ескалації насильства. Також може відбутися трансформація (див. далі).
КОНФРОНТАЦІЯ	Врегулювання конфлікту зосереджене на припиненні насильницьких дій через досягнення мирних домовленостей [про те, як бути далі, хто що далі робить чи ні]. Це стратегія роботи з відкритим конфліктом, в її рамках, серед іншого, з'ясовуються несумісні цілі сторін конфлікту, які лежать в основі насильства. Також може відбутися розв'язання та/чи трансформація (див. далі) або ж може бути застосований будь-який з підходів «сила-право-інтерес» .
КРИЗА	Замороження конфлікту – ситуація у стосунках між сторонами, коли призупиняються або припиняються насильницькі дії без досягнення / підписання мирних домовленостей. Заморожені конфлікти створюють ризики для безпеки на регіональному та міжнародному рівні. Зазвичай рішення про замороження приймає третя сторона. Якщо сторони конфлікту самотужки працюють з конфліктом, то найтипівшим на такому етапі буде застосування підходу «сили» , підкріпленої чи ні «правом» .
ВИХІД З КОНФЛІКТУ	Розв'язання конфлікту сфокусоване на причинах конфлікту та формує процеси побудови нових тісних стосунків між сторонами. Також може відбутися врегулювання та/чи трансформація (див. далі) або ж може бути застосований будь-який з підходів «сила-право-інтерес» .
ПОСТКОНФЛІКТ	Трансформація конфлікту звертається до соціальних та політичних витоків конфліктів та перетворює негативну енергію війни на позитивні соціальні та політичні зміни. Ця стратегія веде сторони до сталих домовленостей, потребує від них довгострокових та багатосторонніх зобов'язань.

⁶ Ramsbotham Oliver Contemporary Conflict Resolution: The Prevention, Management and Transformation of Deadly Conflicts / Ramsbotham Oliver, Woodhouse Tom, Miall Hugh. – Cambridge: Polity Press, 2005. – 2nd edition. – p. 12

1.4. ІНСТРУМЕНТИ АНАЛІЗУ КОНФЛІКТУ

Доречні дії самих сторін в конфлікті чи третіх сторін ґрунтуються на відповідному аналізі ситуації. Вкрай не рекомендується вчиняти будь-які дії в ситуації конфлікту без належного попереднього аналізу. Тому всі та будь-які дії, передусім третіх осіб, які можуть мати бажання чи завдання зарадити в конфліктній ситуації, мають бути виваженими та добре підготовленими.

Нижче представлені деякі інструменти, які добре зарекомендували себе у практиці.

1.4.1. Первинний аналіз

Серед інструментів аналізу можна виділити такі, що дозволять здійснити **поверхневий/статичний аналіз**, а саме:

- визначити учасників конфлікту, рівень конфліктної напруги, спірні питання, місце учасників щодо таких питань, а також тих, на кого конфлікт впливає;
- розглянути баланс сил з точки зору того, який інструмент застосовувати для інтервенції тощо.

Далі для прикладу наведено дві матриці для проведення первинного аналізу⁷.

МАТРИЦЯ №1. СКЛАДАННЯ КАРТИ ПРОБЛЕМИ ТА ПОШУКУ РІШЕННЯ, ВИЗНАЧЕННЯ ЗВ'ЯЗКІВ

ПРОБЛЕМА (для якої треба знайти рішення) Опис стану проблеми: • кілька поглядів, якщо вони різні; • чи є географічна прив'язка?	ВИЗНАННЯ проблеми (згода сторін щодо визначення проблеми) і мети процесу роботи	МЕТА ⁸ (аналіз за SMART) Очевидні та неординарні способи досягнення
ПОШУК ПРИЧИН , що стоять за проблемою (Чому так? Чому? ...) Розглядаються як пов'язані із конфліктом, так і такі, які існували до/поза конфліктом	ХТО СТЕЙКХОЛДЕРИ? (які групи зацікавлених осіб мають інтерес до предмету, їх ключові та контактні особи) • З ким треба домовитися / від кого залежить рішення? • Хто і як знає про проблему? • Хто може стимулювати її вирішення («каталізатор»)? • Хто підтримує («союзник»)? • Хто буде протидіяти («блокуючі»)? • Хто буде виконувати («виконавці»)? • Як між собою комунікують стейкхолдери? Як ми про це знаємо? • З ким можемо об'єднати зусилля?	РЕСУРСИ , наявні та необхідні для рішення
ОБМЕЖЕННЯ (часові та інші ресурсні), які накладаються на можливе рішення ПЕРЕШКОДИ		НАСТУПНІ КРОКИ власні АБО спільні, у напрямку вирішення

⁷ Наведені матриці використовувались під час роботи на діалоговому форумі Координатора проектів ОБСЄ в Україні у м. Маріуполь, Донецька обл., 2016 р.

⁸ SMART - аналітичний інструмент, який допомагає оцінити сформульовану ціль за критеріями: конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність, визначеність у часі.

МАТРИЦЯ №2. АНАЛІЗ ЗВ'ЯЗКІВ ТА КОМУНІКАЦІЇ МІЖ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

Проблема	Хто і як знає про проблему?	Від кого залежить рішення?
Хто зацікавлений в рішенні і чому? Хто серед них ключові дійові та контактні особи? Як комунікуємо?	Хто підтримує рішення? Хто серед них ключові дійові та контактні особи? Як комунікуємо?	Хто може чинити спротив? Хто серед них ключові дійові та контактні особи?
Хто може впливати і стимулювати прийняття рішення? Хто серед них ключові дійові та контактні особи? Як комунікуємо?	Як між собою пов'язані та комунікують визначені стейкхолдери? Звідки ми знаємо про цю комунікацію	Із ким можемо об'єднатись в коаліцію?

1.4.2. Динамічний аналіз: картування конфлікту

Крім статичного аналізу, доречно також розуміти **динаміку розвитку конфлікту** в короткостроковій та довгостроковій ретроспективі, визначати також тенденції для того, щоб мати можливість бачити можливі подальші вектори розвитку ситуації.

Картографія конфлікту⁹ – це метод графічного відображення конфлікту, коли сторони розташовуються залежно від їх ставлення до проблеми і одна до одної. Якщо люди з різними точками зору спільно картографують свою ситуацію, вони більше дізнаються про досвід і сприйняття один одного.

ЯК УКЛАДАТИ КАРТУ КОНФЛІКТУ?

1. *Вирішіть, що ви хочете нанести на карту, в який момент і з якої точки зору. Оберіть певний момент у ситуації.*

Якщо ви спробуєте створити карту цілої історії регіонального політичного конфлікту, для досягнення результату вам доведеться витратити дуже багато часу, а карта буде така громіздка і складна, що практично не зможе використовуватися на практиці.

Часто виявляється корисним скласти кілька карт ситуації з різних точок зору і подивитися, як різні сторони сприймають ситуацію. Це буде хорошим тренуванням у роботі з конфліктом – зрозуміти, наскільки сторони погоджуються з вашим баченням їх взаємин.

⁹ Тренінг «Як ефективно спланувати та провести діалог»: робочий зошит / [заг. ред. К. Гусевої та Д. Проценко]; Координатор проєктів ОБСЄ в Україні – Київ, 2017. – с. 19

2. Не забудьте помістити на карту самих себе і свою організацію.

Розміщення себе на карті нагадує, що ви є частиною ситуації, а не стоїте над нею, навіть коли її аналізуєте. Вас і вашу організацію інші сприймають певним чином. Ви можете мати контакти чи зв'язки, котрі відкривають можливості для роботи зі сторонами конфлікту.

3. Картографування **динамічне**: воно відображає певний момент у мінливій ситуації й показує шлях до дії.

Цей тип аналізу має запропонувати нові можливості. Що можна зробити? Хто може зробити це найкраще? Який момент найкраще для цього підходить? Що ми хочемо бачити внаслідок? Працюючи над картою конфлікту, слід постійно ставити собі ці питання.

4. Крім «об'єктивних» аспектів, корисно картографувати проблеми між конфліктуючими сторонами та обмірковувати їх позиції.

Чому існує конфлікт? Яка точка зору конфліктуючих сторін стосовно інших груп у ситуації? Хто яку ціну платить? Хто потенційно може вплинути? Який зараз баланс сил?

? *Нижче передивіться матеріали з проекту «Сприяння діалогу щодо реформ в Україні» 2018 р. щодо підтримки процесу децентралізації. Які конфлікти стоять за визначеними нижче проблемами? Який засіб інтервенції обрано? Як ситуація буде розвиватися, якщо не втручатися?*



В рамках проекту «Сприяння діалогу щодо реформ в Україні» в 2018 р. було проведено ряд круглих столів в форматі діалогу з метою активізації процесу приєднання громад до міст обласного значення.

1. Круглий стіл в м. Маріуполь, Донецька область на тему: «Обговорення добровільного приєднання громад до м. Маріуполь» із залученням представників Старо-Кримської селищної та Виноградненської, Покровської та Бердянської сільських рад.

Проблема – супротив сільських та селищних рад. Причини – побоювання з боку сільських та селищних рад втратити владу на своїх територіях, негативних наслідків для розвитку громад.

2. Круглий стіл в м. Северодонецьк, Луганська область на тему: «Обговорення добровільного приєднання громад до м. Северодонецьк» із залученням представників Борівської, Сиротинської, Мирнодолинської селищних рад, Боровенської, Єпіфанівської, Смолянинівської та Чабанівської сільських рад.

Проблема – 4 громади хочуть приєднатися поза перспективним планом, частина депутатів місцевих рад чинить супротив приєднанню.

3. Круглий стіл в м. Канів, Черкаська область на тему: «Обговорення добровільного приєднання громад до м. Канів» із залученням представників Пекарської, Яблунівської, Бобрицької, Литвинецької сільських рад.

Проблема – сільські ради, окрім Яблунівської, є противниками приєднання, формат об'єднання не відповідає перспективному плану.

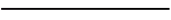
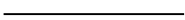
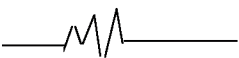
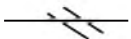
4. Круглий стіл в м. Харків на тему: «Обговорення добровільного приєднання громад до міст обласного значення в Харківській області».

Проблема – супротив сільських та селищних рад. Причини – побоювання з боку сільських та селищних рад втратити владу на своїх територіях, негативних наслідків для розвитку громад.

5. Круглий стіл в м. Мукачево, Закарпатська область на тему: «Обговорення добровільного приєднання громад до м. Мукачево» із залученням представників Лавківської, Шенборнської, Павшинської сільських рад.

Проблема – відсутній перспективний план, супротив місцевих органів виконавчої влади, блокування з боку РДА та ОДА. Павшинська сільська рада прийняла одностороннє рішення «ЗА» приєднання до громади Мукачево. Офіційно це перше рішення в Закарпатті щодо приєднання до міста обласного значення.

ЯКІ УМОВНІ ПОЗНАЧЕННЯ ВИКОРИСТАТИ В КАРТІ КОНФЛІКТУ?¹⁰

КЛЮЧ: у картуванні ми використовуємо певні позначення. Ви можете придумати власні	 Кола позначають сторони ситуації: відносний розмір = сила у даному питанні	 Прямі лінії позначають зв'язки, тобто, досить близькі відносини
 Подвійна сполучна лінія позначає альянс	 Пунктирні лінії позначають неформальні або періодичні зв'язки	 Стрілки позначають домінуючий напрям впливу або діяльності
 Блискавоподібні лінії (кардіограма) позначають розбіжність, конфлікт	 Подвійна лінія (як стіна), проведена через лінії, позначає перерваний зв'язок	 Квадрат або прямокутник позначає проблему, тему або щось інше (не людину)
 Тінь позначає зовнішні сторони, які впливають на ситуацію, але безпосередньо не залучені	Для окремих випадків можна використовувати різні кольори або типи ліній і фігур. Наприклад, коричневим кольором можна позначати тиск або вплив, а фіолетовим – економічну залежність	



Користуючись умовними позначеннями, зробіть карту відомого вам конфлікту.

¹⁰ Тренінг «Як ефективно спланувати та провести діалог»: робочий зошит / [заг. ред. К. Гусевої та Д. Проценко]; Координатор проектів ОБСЄ в Україні – Київ, 2017. – с. 19

1.4.3. Поглиблений аналіз: позиції, інтереси, потреби

Для якісної змістовної роботи з конфліктом після поверхневого та динамічного аналізу переходять до аналізу більш глибоких рівнів, від означення позиції переходять до ідентифікації інтересів, їх пріоритезації, а далі – до потреб, цінностей учасників. Важливо знати та усвідомлювати, що справжні інтереси та потреби не завжди можна визначити одразу, вони бувають приховані і не усвідомлюються навіть самими учасниками. Це схоже на айсберг, коли основна частина - під водою і недоступна для спостереження.



Ключ до успіху:
Переключити дискусію від позицій -
до потреб та інтересів. Запитайте себе, ЧОМУ?

МАТРИЦЯ №3. ПОГЛИБЛЕНИЙ АНАЛІЗ СТЕЙКХОЛДЕРІВ¹¹

[СФОРМУЛЮЙТЕ КЛЮЧОВЕ ПИТАННЯ ДЛЯ АНАЛІЗУ]

	(СТОРОНА 1)	(СТОРОНА 2)
СТАВЛЕННЯ		
ПОЗИЦІЯ		
ІНТЕРЕСИ		
ПОТРЕБИ		
ЦІННОСТІ		
БАЖАНІ ВАРІАНТИ РІШЕННЯ		
АЛЬТЕРНАТИВИ		
МОЖЛИВІ КРОКИ ЩОДО СТЕЙКХОЛДЕРА		
РИЗИКИ		

¹¹ За матеріалами тренінгу для менеджерів реформ «Комунікаційні підходи для просування змін у багатосторонніх процесах», організованого Координатором проектів ОБСЄ в Україні, 2016 р.

2 / ДІАЛОГ: ОСНОВИ

Досвід застосування діалогу в Україні та світі дозволяє визнати його як цивілізований та дієвий підхід для взаємодії особистостей, які прагнуть до побудови вільної демократичної країни, інтегрованої у світову спільноту за принципами відкритого суспільства. Можна говорити про ефективність діалогового підходу побудови довіри між людьми, що базується на розумінні, відповідальності, неприпустимості насилля, повазі до особистості, верховенстві права і турботи про майбутнє¹².

2.1. ПОНЯТТЯ. ДІАЛОГ І СУПЕРЕЧКА

Діалог - це процес справжньої взаємодії, за допомогою якого люди глибоко слухають одне одного... Кожен робить серйозні зусилля, щоб включити уявлення іншого до власної картини світу, навіть коли залишаються розбіжності. Ніхто з учасників не відмовляється від своєї ідентичності, але кожен визнає досить обґрунтованими інші людські домагання, можливість дій, що відрізняються способом і напрямом¹⁴.

Діалог - 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 думки¹³.

ДІАЛОГ

Діалог - це глибинний процес обміну сенсами, що створює якісні зміни. «Глибинний», тобто комунікація між учасниками процесу виходить за межі поверхневого рівня обміну звинуваченнями, претензіями, аргументами та полягає у викладенні переживань, болю, їх причин, передумов тощо. «Обмін сенсами» - це концентрація уваги на сенсах, втілених в інформаційні повідомлення, вмінні їх розпізнати та зрозуміти. «Якісна зміна» - це формування протягом діалогу відсутніх перед тим між учасниками розуміння, поваги, підтримки, відповідальності, довіри¹⁵.



Важливо пам'ятати:

Діалог - це не тоді, коли точка зору має перемогти, а коли всі бачення доповнюють одне одного для повної картини (проілюстровано на обкладинці посібника).

¹² За матеріалами он-лайн курсу Координатора проектів ОБСЄ в Україні «Як ефективно спланувати та провести діалог», Тема №1 «Про діалог», Мітьков О.: https://courses.prometheus.org.ua/courses/OSCE/DIAL101/2017_T1/about

¹³ Визначення фасилітованого діалогу як процесу трансформації та вирішення конфліктів у "Стандартах діалогу: принципах і визначеннях" - Ініціатива створення яких належить Інституту миру і порозуміння, який підготував першу редакцію «Стандартів діалогу» у консультації з членами власної мережі партнерських організацій, що впроваджують діалог в Україні. До другої редакції «Стандартів» були залучені експерти і представники з інших мереж і організацій, загалом 14 експертів.

¹⁴ Hal Saunders A Public Peace Process: Sustained Dialogue to Transform Racial and Ethnic Conflicts. - New York: St. Martin's Press, 1999. - 356 p.

¹⁵ За матеріалами он-лайн курсу Координатора проектів ОБСЄ в Україні «Як ефективно спланувати та провести діалог», Тема №1 «Про діалог», Мітьков О.: https://courses.prometheus.org.ua/courses/OSCE/DIAL101/2017_T1/about

Для розуміння сутності діалогу наведемо кілька прикладів тем для діалогу: «Майбутні геополітичні вектори розвитку України»; «Що робити з пам'ятником Леніна»; «Рівень відвертості фото студентів(ток) на оголошеннях про університетські заходи», тобто теми, які передбачають різне ставлення, бачення без позначення «апріорі правильного» у самій темі.

При цьому, класичні інформаційні заходи для представлення законопроекту і його громадського обговорення, стратегічна сесія для територіальної громади, зустріч для пошуку рішення у складній ситуації із багатьма залученими сторонами не є класичними діалогами. Проте вони також можуть проводитись у діалоговому підході, коли є місце для висловлення та вільного обговорення різних думок і ставлень.

ВІДМІННОСТІ МІЖ ДІАЛОГОМ ТА СУПЕРЕЧКОЮ¹⁶

	СУПЕРЕЧКА	ДІАЛОГ
Мета спілкування	Мета – «виграти» суперечку, укріпити власні погляди та дискредитувати погляди інших людей.	Мета – зрозуміти погляди, які відрізняються від власних, і подивитись на предмет обговорення під іншим кутом.
Підхід учасників до спілкування	Люди слухають інших, щоб знайти помилки у їхній аргументації.	Люди слухають один одного, щоб зрозуміти, як їхній особистий досвід сформував їхні переконання.
Ставлення до досвіду інших	Люди критикують досвід інших як викривлений і такий, що не має цінності.	Люди приймають досвід інших, як цінний та справжній.
Можливість змін у власних поглядах	Люди виглядають так, ніби вони докладають зусилля, щоб у жодному разі не змінити власні погляди щодо предмету обговорення.	Люди виглядають достатньо відкритими до змін власного розуміння предмету обговорення.
Підстава для висловлювання	Люди висловлюються на основі припущень про позиції та мотивацію інших людей.	Люди ведуть розмову переважно про власне розуміння та діляться досвідом.
Перспектива комунікації	Люди протиставляють власні погляди і намагаються доводити, що співрозмовник неправий.	Люди працюють разом заради пошуку спільного розуміння.
Роль емоцій	Сильні емоції – такі, як гнів, часто використовуються, щоб залякати співрозмовника.	Сильні емоції – такі, як гнів або сум, доречні тоді, коли вони передають інтенсивність досвіду або переконання.

¹⁶ Ropers Norbert Basics of Dialogue Facilitation / [edited by Beatrix Austin, Anna Köhler & Anne Kruck]; Berghof Foundation. – 2017. – p.7

2.2. ПРИНЦИПИ ДІАЛОГУ

«не завдай шкоди»

добровільність та самовизначення сторін

інклюзивність

баланс сил

керована комунікація

конфіденційність

Принципи діалогу – ключові орієнтири, які дозволяють передати справжню суть діалогу і забезпечити досягнення його цілей.

Оскільки орієнтир не можна пояснити через лаконічне визначення, а лише через опис того, що його наповнює, що йому відповідає, а що ні, тому надалі принципи подані у форматі наборів елементів та характеристик та проілюстровані прикладами.

ПРИНЦИП 1. «НЕ ЗАВДАЙ ШКОДИ»

- мається на увазі реалізація ретельного та постійного аналізу конфлікту та результатів діалогу, а також постійне корегування стратегії інтервенції у відповідності до оцінки цих результатів;
- діалог належить вести так, щоб він не спричинив шкоди чи збитків сторонам, що конфліктують, та іншим зацікавленим сторонам, а також не призвів до загострення конфлікту.

НЕДОПУСТИМО	СКЛАДНІСТЬ	ДОПУСТИМИЙ ВИХІД
■ продовжувати діалог, якщо стало зрозуміло, що є помилки в аналізі, дизайні, проведенні зустрічі ■ проводити діалог в гострій стадії конфлікту, коли є загроза безпеці учасників, через їх розкриття ■ обіцяти, що в результаті діалогу вирішиться проблема, буде знайдене рішення ■ робити діалог публічно, залучати медіа в діалог	■ неправильна оцінка ситуації, аналіз сторін ■ незнання ширшого контексту ситуації фасилітатором/аналітиком, запрошенням на діалог разово ■ початковий дисбаланс сил сторін, що може посилитись у результаті діалогу ■ ризик розкриття конфіденційної інформації, відкритої в діалозі ■ швидка динаміка розвитку конфлікту за межами діалогу через вплив зовнішніх обставин	■ за наявності помилок в підготовці якомога раніше зробити «стоп» або «паузу», пояснивши причини, після чого зробити додатковий аналіз та доцільні процесуальні рішення, які можуть виправити ситуацію ■ на початку діалогу перевірити очікування, питання безпеки і якщо потрібно при/зупинити діалог ■ не проводити діалог, працювати з різними групами окремо, посилюючи (тренуючи) діалогові навички; використовувати арт-формати діалогу ■ при неможливості вплинути на певні елементи діалогового процесу зробити все можливе для того, щоб учасники максимально правильно оцінювали ситуацію і могли свідомо приймати свої рішення

Після подій 2-го травня 2014 р. в Одесі на діалоговому майданчику Одеської обласної групи медіації (ООГМ) допускалась анонімна участь в обговоренні, доки самі учасник чи учасниця відчували готовність представитись. Це було зроблено для уможливлення діалогу щодо різних поглядів на тогочасні процеси в країні.

ПРИНЦИП 2.**ДОБРОВІЛЬНІСТЬ ТА САМОВИЗНАЧЕННЯ СТОРІН**

- кожна особа самостійно приймає рішення, чи брати участь в діалозі, нікого не можна змусити;
- будь-хто, хто долучився до діалогу, але згодом не бажає продовжувати, має право вийти з діалогу, зокрема і фасилітатор;
- добровільність допомагає учасникам взяти на себе відповідальність за зміст та результат процесу, що означає самовизначення учасників.

НЕДОПУСТИМО

- **відряджати** людей на діалог з роботи, навчання
- **забороняти** йти з діалогу з поваги до інших учасників чи організаторів

СКЛАДНІСТЬ

- сторони не впевнені у результаті, не знайомі з процесом, не знають/не довіряють організаторам діалогу, тому не готові витратити час
- сторони приходять лише для того, щоб висловити своє ставлення і після цього побігти у справах
- учасники з різних населених пунктів мають різні можливості бути присутніми до кінця діалогової зустрічі

ДОПУСТИМИЙ ВИХІД

- запросити учасників через тих, кому довіряють
- на початку діалогу перевірити, яким ресурсом часу для зустрічі насправді володіють учасники, щоб бути ефективними зосередженими учасниками, і внести відповідні зміни в програму зустрічі

Під час діалогового форуму Координатора проектів ОБСЄ у м. Сєвєродонецьку в 2016 р. в секції з економічного відновлення та розвитку Луганщини було озвучено 20 тем для обговорення.

З огляду на обмеження у часі, цей перелік потім було скорочено до пріоритетних 5 тем. Після скорочення тем у секції також скоротилась кількість учасників до 20 осіб, оскільки решта учасників цікавилася темами інших секцій (загалом присутніми були 35 осіб).

При цьому учасники групи розподілили час на обговорення обраних тем так, щоб конкретна тема обговорювалась в той час, коли присутні ті, хто хочуть і можуть представити свої бачення на означену тему. Коли мешканці інших населених пунктів мали вже їхати (відповідно до графіку приміського транспорту), робота відбувалась щодо питань, які доречно було обговорювати саме таким складом.

До того ж в одній з тем стало очевидно, що на форумі немає представників іншого погляду на питання. Тому за результатами форуму учасники прийняли рішення, формувати спільне бачення у письмовому вигляді для передачі тим учасникам форуму, з якими вони не мали можливості спілкуватися безпосередньо.

ПРИНЦИП 3. ІНКЛЮЗИВНІСТЬ

- діалог має сенс, коли в ньому будуть представлені різні погляди, думки на предмет обговорення;
- спеціальна увага приділяється участі та точці зору представників меншин;
- важливий доцільний гендерний баланс.

НЕДОПУСТИМО	СКЛАДНІСТЬ	ДОПУСТИМИЙ ВИХІД
■ навмисно запрошувати учасників, які мають лише однакові чи подібні погляди ■ не включати представників непопулярних поглядів ■ не включати незручних, складних для організаторів учасників ■ не включати когось, кого не хочуть допускати замовники, представники влади, представники більшої чи вже залученої групи учасників з іншими поглядами	■ відсутність достатньої інформації для правильного визначення всіх груп учасників ■ неможливість контакту з певними групами для запрошення і підготовки до діалогу ■ різний рівень готовності різних груп до діалогу ■ різний рівень спротиву, страху щодо участі ■ представники полярних поглядів є складними учасниками діалогу, між якими буде непродуктивна конфронтація або участь одних – однозначна причина для відмови участі інших	■ на етапі підготовки ідентифікувати та запросити не лише представників полярних точок зору, але передусім переважну кількість представників проміжних поглядів між полярними ■ від груп запрошувати представників, здатних якісно представити погляди групи і спроби можливих слухати, і чути інших ■ використовувати ІТ для можливості дистанційної участі, відео чи тексти історій інших учасників для обговорень іншими ■ вибір місця проведення – однаково безпечного для різних груп

Використовуються різні формати діалогів. Так, проект «Донбаський діалог» – спілкування між мешканцями непідконтрольних та підконтрольних територій, що відбувається через захищену он-лайн платформу.

Наративні діалоги використовує Спеціальна моніторингова місія ОБСЄ. За цією методологією носії певних поглядів розповідають свою історію представнику місії, який її фіксує письмово у знеособленому вигляді. Під час зустрічі із представниками інших поглядів після запису відповідно його/її історії у такої людини є можливість (за його/її згоди) почути від представника місії історії людини(-ей) з відмінними поглядами.

Транснаціональні (від початку – україно-російські) діалоги за участі жінок, що проводились на території Білорусі, а пізніше – на території Турецької республіки.

ПРИНЦИП 4.**БАЛАНС СИЛ**

- в ідеалі сторони – учасники діалогу – мають відносно рівну силу в діалозі;
- кількісно різні групи представлені у діалозі відносно рівномірно;
- різні групи мають рівні можливості висловитись.

НЕДОПУСТИМО

- **визначати учасників за кількістю**, яка має бути абсолютно рівною для попередньо визначених груп
- **зачиняти двері перед людьми**, які прийшли на діалог, якщо, на думку фасилітатора/організатора, якась із груп буде більш чисельною за таких обставин



Подумайте, які ще дії є недопустимими. Сформулюйте. Напишіть.

СКЛАДНІСТЬ

- в діалогах часто беруть участь представники влади, громадянського суспільства і окремі громадяни
- коли учасники діалогу мають формально однаковий статус – наприклад, як представники різних громадських організацій – вони все одно матимуть різний рівень освіти, досвіду, професійної підготовки, усвідомлення своїх юридичних прав та обов'язків тощо
- ті, хто відчуватимуть свою відносну слабкість, можуть психологічно усамітнитись або чинити опір групі, фасилітатору, сприймаючи процес діалогу як маніпуляцію з метою прийняття заздалегідь відомого рішення в інтересах сильнішої сторони

ДОПУСТИМИЙ ВИХІД

- докласти зусиль під час підготовки та діалогової зустрічі, щоб виявити можливі перекося балансу сили учасників
- у ході діалогової зустрічі фасилітатор має застосовувати методи, які не дозволяють сильнішій стороні маніпулювати слабшою і надають обом сторонам рівні можливості для участі в процесі



Користуючись власним досвідом, пригадайте ситуації, коли баланс сил не був збережений під час організації комунікації сторін конфлікту. Які це мало наслідки?

ПРИНЦИП 5. КЕРОВАНА КОМУНІКАЦІЯ

- означає підтримку процесу експертами, що володіють відповідними компетенціями;

«прийняття фасилітатора як такого, хто упорядковує.

НЕДОПУСТИМО

- **диктувати** порядок та **нав'язувати** формат
- **підганяти** людей **під формат** події, обслуговувати розклад, заявлений в програмі заходу

СКЛАДНІСТЬ

- приміщення для діалогу витягнутої форми, прохідне, з прикрученими до підлоги рядами крісел
- відсутність засобів для візуалізації (дошки, фліп-чарти)
- незвичність формату, коли сторони ніколи не спілкувалися «без столів між ними», почуваються незатишно
- учасники «при посадах» завжди говорять першими, перебивають інших, їдуть одразу після свого виступу
- апеляція деяких учасників до того, що треба йти за програмою заходу



Подумайте, ще у чому тут складність. Сформулюйте для себе. Напишіть.

На діалоговому форумі ОБСЄ у м. Маріуполі навесні 2017 р. були артикульовані наступні виклики: обмеження у часі, різноманітність учасників, велика кількість критично важливих тем для обговорення, добровільність та самовизначення учасників щодо того, над якими питання в яких секціях та підгрупах працювати, неможливість змусити конкретних ключових осіб прийти на діалог чи обговорювати конкретні питання.

В цих умовах команда фасилітаторів адресувала зазначені виклики самим учасникам для усвідомлення вихідних умов проведення діалогу. Потім були запропоновані алгоритми та допоміжні змістовні матриці для аналізу та пошуку рішень. З ними можуть працювати спеціально утворені в секціях підгрупи аби зробити обговорення структурованим та найбільш ефективним, як за умови, що присутні представляють різні погляди, так і за умови, що представленою є лише одна сторона.

ДОПУСТИМИЙ ВИХІД

- обирати приміщення наперед, шукати його допоки не буде знайдене найбільш придатне, яке можна буде дообладнати таким чином, щоб учасникам було безпечно, затишно, щоб бачили одне одного в діалозі (розсадка: «коло», «витягнутий овал», «амфітеатр»)
- за відсутності дошок та фліп-чартів можна використовувати стіни з приклеєним папером, за відсутності «робочих стін» (у приміщенні переважно вікна, двері, меблі біля стін) можна використовувати пересувні дошки (маркерні чи коркові), використовувати підлогу, застеляти папером габаритний нерухомий стіл для фіксації нотаток на ньому так, щоб було видно всім
- пояснити формат наперед, провести підготовчі зустрічі, особливо із учасниками «при посадах», домовитись про те, як вони будуть брати участь, прояснити для них цінність «слухати і чути інших», а не лише представити офіційну позицію
- встановлювати правила роботи в групі («рівна участь», «по черзі» тощо)
- пояснити, що програма обслуговує групу, а не група програму, тому спільним рішенням програму можна скорегувати

ПРИНЦИП 6. КОНФІДЕНЦІЙНІСТЬ

- створюються умови безпеки для учасників включно з достатнім рівнем конфіденційності.

НЕДОПУСТИМО	СКЛАДНІСТЬ	ДОПУСТИМИЙ ВИХІД
■ записувати аудіо чи відео для описування ходу обговорення, формування протоколу ■ коли команда діалогу без попередньої згоди цитує учасників діалогу для формування довіри до діалогу	■ неможливість гарантувати дотримання конфіденційності усіма учасниками за межами діалогу ■ потреба в тому, щоб питання, що піднімаються на діалозі, були присутні у публічному дискурсі ■ учасники прийшли на діалог з єдиною метою – зібрати інформацію для власних потреб	■ допомогти всім усвідомити ризики відкриття певної інформації учасникам діалогу для прийняття учасниками власних відповідальних рішень ■ допомогти учасникам зрозуміти цінність діалогу для пошуку порозуміння у складних питаннях та ризик втрати довіри для усвідомлення наслідків у разі розкриття інформації, цитування осіб без їх згоди за межами діалогу ■ оцінювати в можливій мірі добросовісність учасників під час підготовки та безпосередньо на діалозі, залучати до того, аби всі ділились баченням і прагнули розуміння інших

В рамках підтримки Координатором проектів ОБСЄ процесу децентралізації проводився діалог в м. Каневі на тему приєднання громад до міст обласного значення.

Під час діалогу постало питання участі медіа: вони не були запрошені, але дізнавшись про діалог, приїхали і відмовились залишити приміщення, виголосивши звинувачення у перешкоджанні професійній діяльності і погрози викликати поліцію. В результаті фасилітатором було прийняте рішення, що медіа мають знати правила проведення діалогової зустрічі і взяти на себе при всіх учасниках зобов'язання дотримуватись цих правил, а саме: не цитувати учасників без їхньої конкретної згоди, не вести відео- чи аудіо запис.

Оскільки проконтролювати й гарантувати дотримання правил неможливо, то найважливіше, щоб учасники діалогової зустрічі усвідомлювали ризики і могли самі прийняти рішення, що саме за таких умов розповідати протягом діалогу.

2.3. ЕТАПИ ДІАЛОГУ

Менеджмент діалогового процесу потребує ґрунтовного вивчення ситуації в громаді для ефективної організації усіх необхідних ресурсів. Доречно включати питання, що стосуються організації діалогу, ще на етапі аналізу ситуації. Відповідно, й етап дизайну діалогу має відбуватися в кореляції з етапом організації діалогу. Крім того, варто відстежувати якість організаційних питань у процесі та після завершення самого діалогу - етапи фасилітації діалогу та аналізу результатів, щоб постійно вдосконалювати менеджмент діалогу та сприяти досягненню визначених мети і завдань процесу.

ЕТАП	КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ДЛЯ ВРАХУВАННЯ ¹⁷
1. ПОПЕРЕДНІЙ АНАЛІЗ ІНІЦІАТИВИ ДІАЛОГУ	• Яким є загальний підхід до діалогу, що відповідає цілям організаторів та потенційних учасників? • Чи є в організаторів та потенційних учасників сумніви щодо термінів, ресурсів, мотивації чи «зрілості»?
2. СКЛАДАННЯ КАРТИ / АНАЛІЗ СИТУАЦІЇ	• Яка історія конфлікту? • Як люди пережили попередні розмови про проблеми? • Що вони можуть сподіватися випробувати або досягти через діалог? • Які ідеї вони мають про те, що слід планувати і хто повинен брати участь у плануванні чи скликанні діалогової зустрічі? • Хто може бути зацікавлений в участі у діалозі?
3. РОЗРОБКА ПОПЕРЕДНЬОГО ПЛАНУ	• Що потрібно запропонувати? Наприклад, чи повинен діалог складатися з однієї сесії, серії сесій, бути двогодинним сеансом або дводенним виїздом? • Яким має бути розмір та склад групи? • Хто які ролі відіграє? Хто полегшить процес? Кому варто скликати зустріч?
4. ЗАПРОШЕННЯ ТА ЗАЛУЧЕННЯ УЧАСНИКІВ	• Що з попередньої взаємодії ми знаємо про сподівання, турботи та ідеї учасників? • Як потрібно поінформувати у запрошенні учасників про цілі діалогу, про попередній список питань для обговорення? • Як взаємодія після запрошення може допомогти нам та учасникам підготуватися до досягнення цілей діалогу?
5. ЗАВЕРШЕННЯ ДИЗАЙНУ ЗУСТРІЧІ	• Які структури, питання та комунікаційні угоди допоможуть учасникам досягти своїх цілей?
6. ФАСИЛІТАЦІЯ ДІАЛОГОВОЇ ЗУСТРІЧІ	• Як ми можемо найкраще підтримати учасників сесії, щоб вони мали розмову, яку вони потребують? • Які зміни в планах можуть вимагати, щоб вони відповідали потребам та інтересам учасників?
7. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ. ЗАКРИТТЯ АБО ПЛАНУВАННЯ НАСТУПНИХ КРОКІВ	• Що ми можемо дізнатися про досвід учасників, який допоможе нам покращити нашу практику та / або краще послужити їм на наступному етапі? • Які наступні кроки, якщо такі є, слід зробити, наприклад, плани майбутніх заходів або комунікації?

¹⁷ Herzog Maggie *Fostering Dialogue Across Divides: a Nuts and Bolts Guide from the Public Conversations Project* / Herzog Maggie, Chasin Laura. – Watertown: Public Conversations Project, 2006. – p. 8

У зв'язку з тим, що до ведення діалогу практикам управління рекомендовано залучати фахівця – фасилітатора діалогів, то для деяких етапів, коли якраз відбувається взаємодія між замовниками¹⁸ та фасилітаторами, важливо сформулювати певні очікування щодо такої співпраці. Зараз розглянемо деякі моменти окремих етапів діалогу.

2.3.1. 2-й етап діалогу. Аналіз ситуації

Один із варіантів того, як працювати над аналізом, – почати із попередньої зустрічі, де збирається інформація для аналізу.

На цьому етапі фасилітатор зустрічається з кожною зі сторін, яку планує залучити на діалог, окремо. На зустрічі виконуємо наступні дії:

- **з'ясовуємо предмет діалогу:** що та коли сталось; яким чином; які слова вживали які сторони; з чим із зазначеного хотіли б попрацювати на спільній зустрічі тощо;
- **пропонуємо діалогові практики та процедури,** які будуть на спільній зустрічі, або ж обговорюємо бачення діалогу (запитайте також, хто ще повинен бути учасником діалогу; хто будуть учасники; як ми з ними говоримо; як дізнаємося, кому даємо слово; як дізнаємося, що нас правильно зрозуміли; як забезпечимо повагу). Під час попередніх зустрічей організатор/фасилітатор намагається вживати слова співпереживання та фрази, котрі будуть близькими для учасників, варто звертатися до універсальних людських потреб та цінностей (турбота, підтримка, довіра, розуміння і т.п.);
- **узгоджуємо організаційні питання:** ознайомлюємо учасників з основами діалогу та з форматом, який пропонується; узгоджуємо місце, час. Важливо отримати згоду учасників працювати в таких рамках.

Приклад нижче демонструє, як на 2-му етапі «Аналіз ситуації» під час картографії можливо і потрібно користуватися офіційними даними:

Матеріали з проекту «Сприяння діалогу щодо реформ в Україні» в 2018 р., в рамках якого було проведено ряд круглих столів в форматі діалогу з метою активізації процесу приєднання громад до міст обласного значення.

Основні цифри і факти за даними Мінрегіону та Асоціації міст України станом на 29.11.2018 р.:

- 8,4 млн. людей, або 24% населення України (без урахування тимчасово непідконтрольних територій) проживають у 865 ОТГ;
- 24 ОТГ з цих 865 – утворені навколо міст обласного значення (МОЗ).
- Якщо сусідні громади приєднуються до міст обласного значення по всій країні, в ОТГ мешкатиме не менше ніж 69% населення країни.
- В Україні 187 міст обласного значення.
- З 24 міст обласного значення, навколо яких вже утворені ОТГ, 17 міст (71%) приєднали лише по 1 сільській чи селищній раді; 1 місто приєднало 10 сільських та селищних рад.

¹⁸ Замовник – ініціатор або той, хто відповідально усвідомлює потребу в діалозі і формує запит на діалог (далі для зручності – замовник).

2.3.2. 4-й етап діалогу. Запрошення учасників

Запрошення на круглий стіл у м. Мукачево на 4-му етапі підготовки діалогу показує його необхідні елементи: **1.** обґрунтування заходу; **2.** представлення організаторів діалогу; **3.** мета заходу; **4.** перелік запрошених сторін - учасників діалогу; **5.** план обговорення; **6.** очікувані результати; **7.** умови участі учасників діалогу / організаційні питання.



Нижче передивіться матеріали з проекту «Сприяння діалогу щодо реформ в Україні» 2018 р. щодо підтримки процесу децентралізації. Позначте елементи 4-го етапу діалогу у тексті нижче.

Запрошення на круглий стіл з питань децентралізації в Мукачево **Шановний(-на) _____**

☐

Координатор проектів ОБСЄ в Україні засвідчує Вам глибоку повагу та щире зацікавлення у плідній співпраці. В рамках проведення низки заходів, присвячених впровадженню реформи децентралізації в Україні, зокрема питанню приєднання громад до міст обласного значення, маємо честь запросити Вас та керівників відповідних структурних підрозділів взяти участь у круглому столі «Обговорення добровільного приєднання громад до м. Мукачево», який відбудеться 29 листопада в м. Мукачево, готель «Star» (пл. Кирила і Мефодія, 10-12).

☐

Захід організовує Координатор проектів ОБСЄ в Україні за підтримки Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, Асоціації міст України, а також Офісу реформ при Кабінеті Міністрів України.

☐

Метою заходу є обговорення учасниками аспектів прогресу територіально-адміністративної реформи на Закарпатті, процесу утворення та розвитку ОТГ з центром у місті обласного значення Мукачево з приєднанням Павшинської, Нижньокоропецької, Лавківської, Новодавидківської, Шенборнської сільських рад, а також можливих викликів на цьому шляху, які можуть бути вирішені в процесі відкритого та вільного діалогу учасників процесу.

☐

До участі в круглому столі запрошені представники Закарпатської ОДА, обласної ради, Мукачевської міської ради, РДА, відповідних сільських громад, представники всеукраїнських асоціацій місцевого самоврядування, експерти, а також представники Закарпатського центру розвитку місцевого самоврядування, Агенції регіонального розвитку, Офісу реформ Кабінету Міністрів України, Мінрегіону, неурядових організацій, бізнесу.

В рамках заходу будуть обговорені аспекти утворення громади навколо Мукачева, затвердження перспективного плану Закарпатської області, тому для більш обґрунтованої, кваліфікованої та предметної дискусії ми просимо підготувати презентаційну аналітичну та статистичну інформацію за таким переліком:

- Перспективний план – стан та просування процедури його подання і затвердження
- Наявне чи заплановане співробітництво громад
- Генеральні плани розвитку громад та їх сумісність
- Фінансові вигоди від приєднання (розрахунки за допомогою онлайн-калькулятора decentralisation.gov.ua чи інші розрахунки)
- Секторальні аспекти – медицина, мережа сільських амбулаторій, ЦНАПИ – мережа та послуги, освіта – планувальна схема закладів
- Транспортна інфраструктура, в тому числі громадський транспорт

☐

Очікується, що цей круглий стіл стане «нейтральним» майданчиком для обговорення учасниками всіх важливих питань із зазначеної теми, дасть можливість почути аргументи кожного та бути почутими своїми візаві.

Витрати, пов'язані з участю у круглому столі (проїзд, проживання, харчування), здійснюватимуться за рахунок Координатора проектів ОБСЄ в Україні. Програма заходу та логістична інформація будуть надіслані Вам пізніше.

☐

З огляду на викладене вище, просимо підтвердити участь Вас та Ваших колег _____ співробітнику проектів Координатора проектів ОБСЄ в Україні, на електронну адресу [адреса] до [дата] У разі виникнення питань, будь ласка, звертайтеся на зазначену пошту або за телефоном _____

Впевнені, що участь Вас та Ваших представників буде надзвичайно плідною та корисною!

2.3.3. 7-ий етап діалогу. Забезпечення зворотного зв'язку

Він є важливим елементом моніторингу та оцінки результатів діалогу.



Справа передивіться форму зворотного зв'язку, яка використовувалася в рамках проекту «Сприяння діалогу щодо реформ в Україні» 2018 р. під час проведення заходів для підтримки процесу децентралізації. Знайдіть в ній наступні елементи, що є необхідними для зворотного зв'язку.

1. Назва документу.
2. Згадування про захід, в якому людина брала участь.
3. Слова вдячності за участь у заході.
4. Інструкція щодо заповнення бланку зворотного зв'язку.
5. Питання до учасників заходу.
6. Питання про додаткові коментарі та побажання.
7. Слова вдячності за заповнення форми зворотного зв'язку.



Подумайте, які б ви поставили питання для зворотного зв'язку.

[illegible]

**Форма для оцінки заходу та зворотного зв'язку
за результатами круглого столу
«Обговорення добровільного приєднання громад до м. Канів»**

Дякуємо Вам за участь у цьому круглому столі. Ми сподіваємось, що він послужив корисною платформою як для отримання нової інформації, так і обговорення нагальних питань.

1. Будь ласка, дайте оцінку згідно із запитаннями/твердженнями (1 – найнижча оцінка, 4 – найвища):

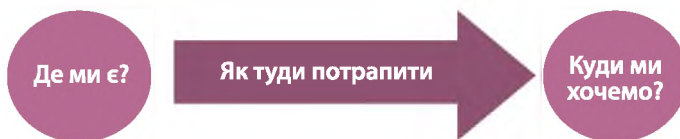
<i>Питання / параметр оцінка</i>	<i>Оцінка (від 1 до 4)</i>	<i>Ваші коментарі (Будь ласка, не залишайте це поле порожнім, Ваша думка є важливою для нас)</i>
<i>Чи виправдав круглий стіл Ваші очікування і в якій мірі?</i>		
<i>Користь інформації, отриманої в ході заходу</i>		
<i>Діалоговий формат роботи під час круглого столу</i>		
<i>Робота ведучих діалогового круглого столу</i>		
<i>Наскільки корисним є діалог у вирішенні викликів децентралізації?</i>		
<i>Організаційні питання (реєстрація, організація, перерва та ін.)</i>		

2. Чи з'явилося у Вас більше довіри до інших учасників заходу? Якщо так, що цьому сприяло?
-
3. Які питання щодо процесу децентралізації і досі потребують обговорення, на Вашу думку?
-
4. Чию думку з приводу цих питань вкрай важливо почути?
-
5. Додаткові коментарі / побажання організаторам та ведучим круглого столу (за бажанням)
-

Дякуємо Вам за Ваші відповіді!

3 / ДІАЛОГОВА ЗУСТРІЧ

- це процес, де учасники групи повинні вибрати, що і як робити / буде далі.



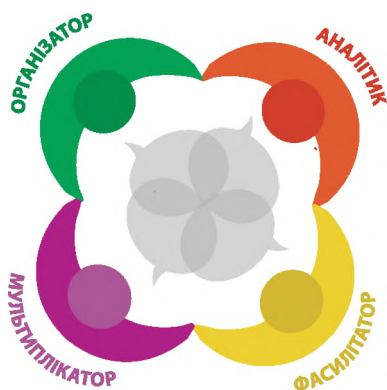
Практики розрізняють поняття діалогу та діалогової зустрічі.

Діалог – більш широке поняття, яке включає організацію всього процесу із визначенням потреби, сторін, теми, запрошенням, дизайном процесу, коли визначається кількість та формат конкретних зустрічей, самими зустрічами, комунікаційною підтримкою між зустрічами, доречним інформаційним супроводом між зустрічами та навколо діалогу тощо.

Діалогова зустріч – зазвичай особлива подія, коли в одному місці присутні ті, хто мають між собою непорозуміння, напругу, неприйняття думки інших, недовіру, сумніви, страх, тривогу, але при цьому важливо, щоб за результатами такої зустрічі відбулися позитивні зміни на рівні довіри, розуміння та прийняття. Для досягнення таких змін потрібні особливі навички для роботи за наявних умов та задач, а також комплексний підхід, коли до самої зустрічі реалізована взаємоузгоджена і багатопланова робота цілої команди, про яку мова йде далі.

3.1. РОЗПОДІЛ ЗАДАЧ ТА ОБОВ'ЯЗКІВ: УСЕ ПРО ФУНКЦІОНАЛЬНІ РОЛІ

Модель, яка допомагає нам краще зрозуміти процес діалогу, - це функції або ролі в команді діалогу.



Надалі наведено інформацію по кожній із функціональних ролей таким чином, щоб допомогти у їх розумінні та сформуванні очікування щодо зони відповідальності та типових проявів ролі на різних етапах, а також є перелік тих компетенцій, за якими можливо перевірити, чи достатньою є підготовка осіб, яких передбачається залучити до процесу, а також корисна інформація для розуміння рівня професійності залучених осіб¹⁹.

Функціональне наповнення всіх ролей дозволяє ясніше уявити, з чим і як працюють, коли мова йде саме про діалог.



На практиці кілька ролей може виконувати одна й та сама особа

¹⁹ За доповненими матеріалами он-лайн курсу Координатора проєктів ОБСЄ в Україні «Як ефективно спланувати та провести діалог», Тема №6 «Дійові особи та функціональні ролі в діалозі», Гусева К., Копіна А., Петрова С.: https://courses.prometheus.org.ua/courses/OSCE/DIAL101/2017_T1/about



ОРГАНІЗАТОР

ФУНКЦІОНАЛЬНА РОЛЬ	КЛЮЧОВІ ЗАДАЧІ	під час підготовки	КЛЮЧОВІ РИСИ, НАВИЧКИ, КОМПЕТЕНЦІЇ	ЯК ПЕРЕКОНАТИСЬ У ПРОФЕСІОНАЛІЗМІ?
		під час події		
		після події		
- взаємодіє із замовником; - відстежує й виявляє точки конфліктної напруги і здійснює інтервенцію у конфлікт за допомогою фасилітації діалогу; - визначає завдання для аналітика, фасилітатора, мультиплікатора за результатами запиту на діалог, координує роботу всієї команди та забезпечує взаємодію; - дбає про безперебійний процес діалогу, зокрема і організаційно-технічне забезпечення.	- отримати запит, організувати та провести переговори зі сторонами для уточнення цього запиту, організації заходу; - з фасилітатором відібрати (враховуючи гендерний баланс, представництво всіх необхідних точок зору) та залучити учасників діалогу; - підібрати приміщення; - з огляду на дизайн процесу діалогу, розроблений фасилітатором, розробити та узгодити з останнім організаційний план (бюджет, апаратура, їжа, кава, чай, стільці, фліп-чарт, маркери, роздаткові матеріали).		- тайм-менеджмент; - проектний менеджмент; - складання, контроль бюджету; - гнучкість, креативність; - вваженість, неквапливість, ретельність; - ефективна комунікація; - грамотна постановка завдань; - навички врегулювання конфліктів; - конфлікт-аналіз;	- не обіцяє результат; - не пропонує одразу рішення; - не пропонує єдино-правильний формат заходу; - не погоджується із переліком учасників, що включає лише обрані сторони, коли не забезпечується правильне представництво; - не засуджує сторони, якщо вони не йдуть на діалог/контакт, шукає, як побудувати довіру з ними; - не бере відповідальність за сторони щодо виконання досягнутих домовленостей; - ставить багато питань на прояснення; - не прагне швидкого результату та/чи публічності; - усвідомлює необхідність: - належного забезпечення ресурсами процесу та своєї спроможності їх залучити; - створення умов для безпеки учасників діалогу; - забезпечення конфіденційності процесу і результатів діалогу (в разі потреби); - подальшої підтримки впровадження ініціатив, які були/будуть розроблені в ході діалогу.
	- дбати про безпеку, відсутність сторонніх осіб, медіа; - забезпечити побутовий комфорт, наявність необхідних ресурсів; - корегувати організаційно-технічне забезпечення з урахуванням змін у наявному складі учасників та/чи зміні зовнішніх обставин.			
	- забезпечити необхідну комунікацію із учасниками після заходу; - у разі згоди сторін діалогу продовжувати діалог чи інші заходи –комунікувати зі сторонами.			



ФУНКЦІОНАЛЬНА РОЛЬ	КЛЮЧОВІ ЗАДАЧІ	КЛЮЧОВІ РИСИ, НАВИЧКИ, КОМПЕТЕНЦІЇ	ЯК ПЕРЕКОНАТИСЬ У ПРОФЕСІОНАЛІЗМІ?
• аналізує і збирає в єдину інформаційну картину дані про конфлікт, його причини, прогнози розвитку, поточний стан; • провідник, розвідник, «очі», «вуха», «мозок» для організатора і фасилітатора щодо проблеми, винесеної на діалог, – без подібної інформації фасилітатор почуватиметься, наче «сліпий».	під час підготовки • прояснити запит, доформулювати його до робочого стану, скласти технічне завдання (ТЗ) на діалог; • зібрати якомога більше інформації про конфлікт (не тільки наявні факти, а й «свіжу» інформацію, зокрема інформацію про конфлікт у динаміці); • оцінити зібрану інформацію, структурувати, виявити: - ризики у розвитку конфлікту, у процесі організації діалогу - проблеми / виклики, які можуть виникнути під час діалогу - групи/сторони учасників діалогу - обмеження під час організації діалогу - цілі та завдання діалогу - підготувати звіт про результати підготовки адекватним до поставленого ТЗ способом.	• конфлікт-аналіз; • конфліктна сенситивність; • допитливість та критичність у сприйнятті інформації; • вміння шукати, оцінювати, сортувати, досліджувати різні джерела інформації он-лайн та офф-лайн включно з опитуванням учасників, експертів, замовників, роботою з письмовими запитами до організацій та установ; • вміння структурувати та наочно представляти зібрану інформацію; • вміння оформлювати, результати аналітичної роботи у вигляді текстів, баз даних, графіків, таблиць, діаграм, карт, анотованих списків посилань (з вичерпним поясненням) та джерел інформації.	• ставить багато питань на прояснення; • оцінює релевантність джерел; надає письмові звіти; • фіксує та структурує результати обговорень; • призначає та проводить стільки додаткових зустрічей, пошуків, скільки потрібно для комплексного аналізу.
	під час події		
	після події • аналізувати перебіг діалогу з врахуванням зміни зовнішніх умов. • моніторити стан відносин між сторонами, рівень напруги в спільноті, де мав місце діалог; • аналізувати вплив діалогу з врахуванням зміни зовнішніх умов.		

МУЛЬТИПЛІКАТОР

ФУНКЦІОНАЛЬНА РОЛЬ	КЛЮЧОВІ ЗАДАЧІ	під час підготовки	КЛЮЧОВІ РИСИ, НАВИЧКИ, КОМПЕТЕНЦІЇ	ЯК ПЕРЕКОНАТИСЬ У ПРОФЕСІОНАЛІЗМІ?
		під час події		
		після події		
• відповідає за циркуляцію інформації щодо діалогу, популяризацію, формування позитивного іміджу; • формує базову обізнаність про діалог, його специфіку у спільноті, де заплановано інтервенцію через діалог, підвищує лояльність до нього; • залежно від обставин розпочинає/підтримує /корегує публічну дискусію на теми довкола тем (майбутнього) діалогу; • дбає про правильне ставлення до формату діалогу серед місцевих медіа з розумінням ризиків, обмежень тощо; • веде інформаційний супровід конкретного діалогу (якщо процес тривалий, займає кілька місяців), як «всередині», тобто між організатором і учасниками, між самими учасниками, а також назовні; • управляє очікуваннями щодо результатів, а також оцінює результати та інформує про них учасників, спільноту.	• розробити план проведення PR-кампанії діалогу та складання прогнозу її впливу на стосунки учасників конфлікту; • разом з фасилітатором аналізувати та враховувати плюси та мінуси публічності до, під час та після діалогу, а також ризики порушення конфіденційності учасниками, дбати про запобіжники; • розробити арт-формати для публічного дискурсу на складні теми; • визначити бюджет PR-кампаній; • сформувати тексти запрошення учасників, прес-анонс діалогу; • наповнювати сторінки щодо діалогу в соціальних мережах.	• за попереднім погодженням із групою бути присутнім під час роботи групи, фіксувати висловлювання учасників (без зазначення їх імен, без фотографій, тобто із дотриманням правила конфіденційності).	• конфлікт-аналіз; • конфліктна сенситивність; • навички врегулювання конфліктів; • ефективна комунікація; • PR, GR (відносини з владними структурами); • грамотна письмова мова; • креативне мислення; • навички маркетингу та SMM.	• не здійснює пряму трансляцію діалогу; • не підігріває тему «гарячим» у медіа; • не посилює конфронтацію, не «зіштовхує лобами» сторони для посилення уваги в медіа; • не запрошує «лідерів думок», політиків для посилення уваги до діалогу; • витримує потрібний баланс між публічністю та конфіденційністю.
 Пам'ятайте, що будь-яка інформація про діалоги, про їх учасників повинна публікуватися тільки за попередньою згодою всієї групи та за умови гарантування безпеки учасників.				



Пам'ятайте, що будь-яка інформація про діалоги, про їх учасників повинна публікуватися тільки за попередньою згодою всієї групи та за умови гарантування безпеки учасників.

ФАСИЛИТАТОР

ФУНКЦІОНАЛЬНА РОЛЬ	КЛЮЧОВІ ЗАДАЧІ	під час підготовки	під час події	ЯК ПЕРЕКОНАТИСЬ У ПРОФЕСІОНАЛІЗМІ?
		під час події		
		після події		
• відповідає за дизайн діалогу, працює зі змістовним планом, відповідає за методологію, регламент, дотримання правил роботи групи; • безпосередньо веде зустріч - допомагає групі вирішити поставлену задачу в межах наявного часу як «двигун» та «хранитель часу»; • організовує процес роботи групи без втручання у зміст та зберігаючи «групову пам'ять»; • забезпечує рівну включеність учасників у групову роботу, сприяє ефективній та плідній роботі групи.	• прийняти рішення про склад учасників діалогу; • розробити дизайн всього процесу та конкретної події діалогу (тема, питання і опис методів, техніки, які будуть використані на різних етапах діалогу); • розрахувати оптимальний час для кожного пункту плану; • організувати простір (зонування приміщення на робочий простір і зону для кави-брейку, розташування стільців, освітленість, свіже повітря, температурний режим, роздаткові матеріали); • заготувати арсенал вправ для того, щоб група активно працювала.		• допомагати групі безпечно й плідно працювати над поставленим завданням; • оскільки щось може піти «не за планом», під час перебігу діалогу за потреби змінити дизайн зустрічі; • озвучувати мету і завдання діалогу, змістовні рамки (що буде обговорюватися, а що - ні), допомагає триматись в них; • пояснити учасникам цінності діалогу (довіра, безпека, прагнення піти від чорно-білого погляду на конфлікт); • допомогти учасникам діалогу познайомитися; • зібрати очікування учасників з приводу поведінки в групі та погодити правила (конфіденційність, повага, говорити по черзі, кожному учаснику - рівний час для висловлювання, як буде прийматися спільне рішення); • записувати висловлювання учасників, помічати та об'єднувати загальні думки; • відстежувати, як складаються стосунки між учасниками діалогу, відзначати та описувати конфлікти, що виникає під час діалогу; • заохочувати групу обговорити конфлікт, що виник, прояснювати розбіжності; • позитивно відгукуватися на дії групи, допомагати бачити прогрес; • підбирати оптимальний для групи темп обговорення; • керувати переходами від сесії до сесії; • на етапі підбиття підсумків: - резюмувати виконану роботу, підбивати підсумки; - зберігати гарний настрій групи, дбати, щоб учасники вирушили додому з мотивацією продовжити діалог, донести його результати до своїх колег, однодумців; - узгоджувати деталі проведення наступної зустрічі; - залучати учасників до обговорення тем наступних зустрічей; - розглядати з ними наступні ініціативи і кандидатури потенційних учасників (в окремому випадку успіхом є розширення кола учасників. Обов'язково повинен дотримуватися баланс між ядром групи (постійні учасники - ті, хто був з самого початку) і «новачками».	• ставить багато питань на прояснення; використовує спеціальні питання для початку діалогу, відкриття бажання ділитись думками та баченням, питання на відкриття і розширення розуміння, формування багатостороннього сприйняття ситуації; • використовує комунікаційні навички, які не погіршують, а покращують атмосферу у групі (висловлювання та дії фасилітатора не підливають олії у вогонь, а також знижують «токсичність» слів та дій учасників); • неупереджений, безсторонній (багатосторонній); • не підштовхує учасників до результату; • не звинувачує учасників у діях, ставленні; • готовий дати зрозумілі відповіді на питання «Що робити?», якщо: - прийдуть на подію лише учасники від однієї (не всіх) сторін - прийде замало/забагато учасників на подію - прийдуть 3М! - складні учасники перешкоджають в той чи інший спосіб • про професійність буде свідчити: - те, наскільки фасилітатор активізує учасників діалогу та допомагає їм визнати позиції протилежної сторони; - коли учасники відчувають, що вони самі вирішили поставлене завдання; - коли сторони визнають, що їх сприймають як особистостей гідних поваги.
КЛЮЧОВІ РИСИ, НАВИЧКИ, КОМПЕТЕНЦІЇ	• за домовленістю із учасниками може розшифрувати напрацювання групи для надання учасникам;			
• ефективна комунікація; • ефективне вирішення конфліктів; • конфлікт-аналіз; • конфліктна сенситивність; • ведення процесу фасилітації групового обговорення. Детальніше викладено в окремій таблиці далі.	• обговорити із командою перебіг діалогу, висновки, застереження, корекції для наступних подій в цьому діалоговому процесі; • орієнтувати мультиплікатора у тому, що доречно та можливо висвітлити в медіа.			



Гасло фасилітатора: «Служити групі, а не панувати над нею»

БЛОКИ КОМПЕТЕНЦІЙ ФАСИЛІТАТОРА

ЗНАТИ

ВМІТИ

ПРО КОНФЛІКТ

- поняття, природа конфлікту
- типи конфліктів
- етапи розвитку
- сторони та треті ролі у конфлікті
- типи конфліктної поведінки
- види інтервенцій в конфлікт

- аналізувати ситуацію, складати карти конфлікту
- визначати сторони, їхні позиції, інтереси та потреби
- розрізняти типи поведінки в конфлікті, стратегії сторін

ПРО ІНСТРУМЕНТ ТА ПІДХІД

- види альтернативного врегулювання спорів, підходи до взаємодії, пошуку порозуміння
- переговори, види переговорних стратегій, варіанти, критерії, альтернативи в переговорах, сила в переговорах
- медіація, її специфіка, задачі та відповідальність медіатора
- діалог, його специфіка, принципи, етапи, види
- функціональні ролі при організації діалогу
- баланс публічності та конфіденційності під час інтервенції в конфлікт
- етичні виклики в роботі медіатора та фасилітатора діалогу

- визначати переговорні стратегії сторін
- обирати ефективну стратегію інтервенції
- розробляти дизайн процесу інтервенції
- встановлювати контакт із сторонами, групами для участі в процесі, запрошувати до взаємодії працювати зі спротивом, страхом
- сприяти усвідомленим рішенням учасників
- щодо участі в контексті безпеки, наміру, перспектив
- управляти очікуваннями учасників
- визначати та управляти ризиками недотримання принципів, правил
- сприяти встановленню відносного балансу сил сторін

РОБОТА ЗІ СТОРОНАМИ, ГРУПОЮ ПІД ЧАС ЗУСТРІЧІ

- трикутник компетенцій фасилітатора: зміст-процес-відносини
- техніки та формати роботи фасилітації та партисипативного обговорення
- навички комунікації: встановлення рапорту, активне слухання, нейтральна мова, детоксикація, робота з питаннями, робота з емоціями тощо
- техніки візуалізації
- WIN-WIN підхід
- техніки пошуку рішення, критеріїв вибору, тестування реальністю
- складні випадки у взаємодії
- групова динаміка
- антиманіпуляційні техніки

- обирати та пояснювати формати разом
- організовувати простір для групової роботи, формувати принципи та правила роботи групи
- використовувати за потреби арт-методи роботи над складними ціннісними викликами
- будувати довіру до себе та в групі
- емпатично слухати і чути
- досліджувати інтереси, потреби, цінності
- відновлювати відносини
- сприяти підвищенню здатності сторін слухати і чути
- структурувати та візуалізувати процес обговорення, робити нотатки, що допомагають сторонам ефективніше просуватись уперед
- розпізнавати та нейтралізувати недобросовісну комунікативну поведінку
- зберігати нейтральність, демонструвати безсторонність (багатосторонність)
- управляти групою динамікою
- допомогати повернути ресурсний стан учасникам

3.2. ПЛАНУВАННЯ ДІАЛОГОВОЇ ЗУСТРІЧІ



Чекліст нижче допоможе визначити необхідні елементи підготовки діалогової зустрічі

Щоб спланувати ефективну діалогову зустріч, пропонуємо вам звернути увагу та врахувати такі **17 пунктів²⁰**:

- ✓ Якою має бути зустріч? Якого типу?
- ✓ Якими є три головних завдання події? (Сформулюйте смисли)
- ✓ Якою буде назва зустрічі?
- ✓ Хто має брати участь у зустрічі?
- ✓ Якою є програма зустрічі?
- ✓ Скільки та яких людей хочете запросити? Як з ними сконтактувати?
- ✓ Де буде проходити зустріч? Чи відповідає це місце цій події? Скільки людей воно вміщує? Чи зручно буде людям діставатися у це місце?
- ✓ Коли це буде? Дата та час.
- ✓ Чи потрібні офіційні дозволи?
- ✓ Чи потрібне спеціальне обладнання, меблі, реквізит?
- ✓ Чи передбачається харчування учасників? За чий кошт? Хто відповідає за організацію харчування?
- ✓ Чи потрібне оформлення події: банери, плакати?
- ✓ Чи потрібні роздаткові матеріали: листівки, роздруковки? Що саме? Хто за це відповідає?
- ✓ Хто буде проводити PR-заходи щодо події? Як про неї дізнаються учасники? Чи будете запрошувати пресу?
- ✓ Скільки волонтерів знадобиться для організації події? Що саме вони будуть робити? Хто їх рекрутує, інструктує, координує?
- ✓ Хто входить до команди події? Яким чином будуть розділені обов'язки?
- ✓ Який бюджет події? Перерахуйте всі витрати, подумайте, де взяти ресурси.

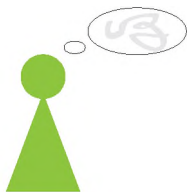
²⁰ Школа народної дипломатії: збірник матеріалів / Е. Гусева, Г. Похмелкіна. – Одеса, 2016.

3.3. ДИЗАЙН ДІАЛОГОВОЇ ЗУСТРІЧІ

ОПИС ФАЗ ДІАЛОГОВОЇ ЗУСТРІЧІ	РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ФАСИЛІТАТОРІВ ТА ОРГАНІЗАТОРІВ
Фаза 1. Знайомство з кожною точкою зору. Визначення чи розробка тем для обговорювання	Учасники роз'яснюють питання, що підлягають вирішенню. Потрібно надати можливість всім сторонам/представникам висловити свою точку зору з цих питань. Одним із корисних інструментів для цього є візуалізація проблем та перспектив.  <i>Будьте обережні: не записуйте позиції! Можливо, буде важко переглянути ці позиції пізніше. Краще сформулювати стурбованість, інтереси та потреби таким чином, щоб їх можна було розглядати по-різному.</i> <i>Регулярно узагальнюйте виступи у форматі, що робить сторону, яка висловлюється, зрозумілою та визнаною, але не утискає при цьому інші сторони.</i>
Фаза 2. Поглиблення розуміння та обмін думками	Тільки після того, як всі сторони/представники поділилися своїми думками та точками зору з питань, що мають бути обговореними, слід перейти до другого етапу, поглиблення розуміння та перспектив. Це найважчий етап у всіх діалогах, але він також має вирішальне значення для переходу до спільної мети та запуску компромісів.  <i>Використовуйте інструменти та методи, які допомагають визнати основні почуття, занепокоєння, страхи та потреби всіх сторін та заохочують взаєморозуміння. Серед цих методів – відкриті питання, рефреймінг, віддзеркалення.</i>
Фаза 3. Генерування інклюзивних варіантів	Гарним показником успішного обміну думками є те, що учасник висловлює своє здивування про отримані розуміння або пом'якшує позицію щодо суперечливих тем. Це може стати початком третього етапу, який зосереджується на створенні інклюзивних варіантів.  <i>Важливо не оцінювати ці варіанти, а створювати атмосферу, яка сприяє відкритому розумінню мозкового штурму та заохочує широкий спектр творчих альтернатив.</i>
Фаза 4. Обговорення та оцінка можливостей	Тільки після завершення третьої фази, рекомендується перейти до обговорення та оцінки варіантів.  <i>Щоб підготувати цю фазу, корисно скласти список найважливіших критеріїв щодо обґрунтованого консенсусу.</i>

3.4. ЯКИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ЧЕКАТИ ВІД ДІАЛОГУ

Щоб допомогти організаторам діалогу правильно поставити задачі залежно від масштабу запланованого процесу, пропонуємо вам познайомитись із переліком можливих результатів діалогу на різних рівнях.



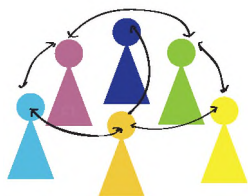
Внутрішньоособистісний:

- усвідомлення/відкриття про себе і/або іншу людину;
- здатність слухати і чути;
- прийняття «людини» в іншому.



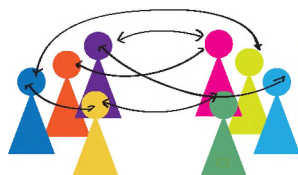
Міжособистісний:

- зміна взаємин;
- побудова зв'язку;
- здатність відкрито і раціонально спілкуватися;
- можливість безпосередньо приймати взаємовигідні рішення;
- здатність спільно створювати нові підходи до вирішення завдань;
- бажання підтримувати, допомагати або співпрацювати.



Всередині групи:

- розвиток розуміння;
- дозвіл «іншому» бути частиною групи;
- розвиток довіри один до одного.



Між групами:

- див. міжособистісний, тільки на рівні груп;
- налагодження контактів;
- розвиток взаємодії.



В спільноті / спільнотах / країнах:

- формування здорового сприйняття один одного;
- розвиток культури діалогу;
- підвищення ККД/працездатності громадян через підвищення емоційного комфорту;
- створення горизонтальних зв'язків;
- розвиток здатності приймати колективні рішення.



Взаємовідносини між країнами:

- підвищення рівня безпеки;
- підвищення добробуту країн;
- розвиток довіри;
- збільшення комерційної співпраці, торгівлі;
- збільшення робочих місць.

За Дж.П. Ледераком, **результати трансформації** конфлікту протягом діалогу можна бачити в наступному:

- **на особистісному рівні** зменшуються руйнівні наслідки конфлікту, що обмежують потенціал фізичного, емоційного, інтелектуального й духовного розвитку людини;
- **на рівні стосунків** зменшуються перешкоди спілкуванню та створюються умови порозуміння на основі пропрацювання страхів і надій взаємозалежності;
- **на структурному рівні** стає можливим усунення причин та соціальних умов небезпечних проявів конфлікту, усунення конфронтації сторін, розвиток соціальних структур у відповідності до потреб людей;
- **на культурному рівні** зростають знання та навички конструктивного реагування на конфлікт²¹.

? *Нижче передивіться матеріали з проекту «Сприяння діалогу щодо реформ в Україні» 2018 р. щодо підтримки процесу децентралізації. Які результати були досягнуті? Чи відповідають вони і наскільки визначеній меті? Хто з учасників діалогу реалізував свої інтереси, потреби? Яким має бути наступний крок?*

Учасники круглих столів/діалогів з підтримки процесу приєднання громад до міст обласного значення в 2018 р.:

- Обласний, районний та місцевий рівень: міські голови, керівники структурних підрозділів виконкомів міських рад, сільські та селищні голови, депутати місцевих, районних, обласних рад, керівництво ОДА та РДА та їхніх структурних підрозділів, експерти Держгеокадастру, Центри розвитку місцевого самоврядування програми «U-LEAD з Європою», агенції регіонального розвитку, представництва Асоціації міст України, обласних та районних рад, Комітету виборів України, громадські організації, активісти.
- Всебічне обговорення в форматі діалогу позитивних аспектів та можливих ризиків наслідків приєднання з метою поширення ключових висновків заходів серед всіх зацікавлених сторін.
- Поширення культури діалогу серед учасників.

Окремі результати – конкретні рішення круглих столів/діалогів:

- 29.11.2018 р. завершився процес приєднання Яблунівської сільської ради до міста Канів.

²¹ За матеріалами он-лайн курсу Координатора проектів ОБСЄ в Україні «Як ефективно спланувати та провести діалог», Тема №9 «ДРезультати діалогу й управління очікуваннями», Старовойтова А.: https://courses.prometheus.org.ua/courses/OSCE/DIAL101/2017_T1/about

- *Налагодження комунікації та обговорення подальших спільних проектів між деякими депутатами Сєвєродонецької міської та Мирнодолинської селищної рад.*
В Донецькій обл. мешканці Покровської громади погодили використання механізму співробітництва територіальних громад на початковому етапі взаємодії з м. Маріуполь.
- *Представники МОЗ в Харківській обл. виявили бажання переорієнтуватися на проектний підхід у співпраці міст та навколишніх громад на прикладі м. Лозова.*

Теми, що хвилюють - усвідомлені перешкоди взаємодії:

- *Території, межі міста та прилеглих громад, інвентаризація землі, власність на земельні ділянки.*
- *Побоювання втрати суб'єктності сільськими та селищними громадами.*
- *Відсутність бачення спільних перспектив.*
- *Кадровий голод в органах місцевого самоврядування.*

Ключові визначені виклики:

1. **Залишковий принцип приєднання сільських та селищних громад**
Близько 70 відсотків міст обласного значення, що утворили навколо себе ОТГ, приєднали лише по одній сільській чи селищній раді. Виникає питання, чи достатньо такого простору місту для розвитку, чому приєднання відбулося саме в такому форматі? Причина – приєднання відбувалося часто по залишковому принципу. Сільські та селищні громади, болісно пережили «відмову» міст утворити спільну ОТГ на основі Закону про добровільне об'єднання громад і почали процеси об'єднання з іншими (не міськими) громадами.
2. **Брак стратегічного підходу до планування спільного майбутнього, розвитку та залучення інвестицій.**
Депутати місцевих рад керуються в ухваленні рішень факторами, важливими в короткотерміновій перспективі. Питання стратегічні - створення спільної ресурсної бази (територіальної, кадрової) для розвитку, більшої інвестиційної привабливості не є пріоритетним в списку. Серед 10 охоплених зустрічами, міст обласного значення проектне бачення спільного розвитку з прилеглими громадами є тільки у трьох міст - Маріуполь, Лозова, Мукачєво.
3. **«Земельні питання» як один із найважливіших факторів в процесі приєднання.**
На початковому етапі перемовин іноді виникають земельні суперечки, що часто мають корені з радянських часів, інші питання спільного розвитку не розв'язуються далі, поки не розв'яжуться «земельні питання».
4. **Необхідність запровадження міжмуніципальної співпраці.**
Утвореному муніципалітету (ОТГ) з центром в місті обласного значення доцільно співпрацювати з сусідніми ОТГ на засадах міжмуніципальної співпраці, особливо якщо приєднано лише одну сільську чи селищну раду.

ПІСЛЯМОВА

Автори посібника не ставили перед собою задачу в одній брошурі охопити та розкрити всі теми та аспекти роботи з діалогами, а натомість заглибились у деякі питання, що виникатимуть перед практиками-управлінцями, які можуть та мають приймати рішення про використання діалогу для потреб реформ, підвищення соціальної згуртованості, впровадження соціальних змін, братимуть участь у діалогах та організовуватимуть діалогові зустрічі.

Познайомившись із цією книжкою, ви склали уявлення про діалог як засіб трансформації конфлікту та інструмент соціальних змін. Ви знаєте, які є засоби, щоб забезпечити порозуміння та організувати співпрацю людей, організацій та спільнот з різними інтересами та різним місцем у суспільстві.

І тепер, коли отримаєте запрошення на діалогову зустріч, ви вже будете знати, що очікувати. А коли у вас виникне питання щодо діалогу, на яке немає відповіді у цьому посібнику, ви можете заглибитися в наведені далі джерела або ж звернутися до експертів з фасилітації діалогів.

ВИКОРИСТАНІ МАТЕРІАЛИ ТА КОРИСНІ ДЖЕРЕЛА:

1. Глазл Ф. Конфликт-менеджмент. Настольная книга руководителя и консультанта / Пер. с нем. – Калуга, «Духовное познание», 2002. – 516 с.
2. Ємельяненко Л.М. Конфліктологія: навч. посіб. / Л.М. Ємельяненко, В.М. Петюх, Л.В. Торгова, А.М. Гриненко. – К.: КНЕУ, 2003. – 315 с.
3. Ледерак Дж. П. Маленька книжка з трансформації конфліктів. – Intercourse, PA: Good Books, 2017. – 70 с.
4. Глазл Ф. Конфликт-менеджмент. Настольная книга руководителя и консультанта", 2002 р.
5. Стандарти діалогу: визначення і принципи: брошура / [А. Азаров, О. Горова, А. Дзюбенко, Д. Проценко, К. Гусева, І. Терещенко та ін.]. – К.: ІМіП, 2018. – 12 с.
6. Он-лайн курс «Як ефективно спланувати та провести діалог»: конспект / [заг. ред. Д. Проценко]; Координатор проектів ОБСЄ в Україні. – 2016: https://courses.prometheus.org.ua/courses/OSCE/DIAL101/2017_T1/about
7. Руководство ООН по вопросам эффективной посреднической деятельности / ООН. – Нью-Йорк, 2012. – 28 с.
8. Тренінг для менеджерів реформ «Комунікаційні підходи для просування змін у багатосторонніх процесах»: робочий зошит / Д. Проценко; В. Каневська; Координатор проектів ОБСЄ в Україні. – Київ, 2016 р. – 43 с.
9. Тренінг «Як ефективно спланувати та провести діалог»: робочий зошит / [заг. ред. К. Гусевої та Д. Проценко]; Координатор проектів ОБСЄ в Україні. – Київ, 2017. – 54 с.
10. Школа народної дипломатії: збірник матеріалів / Е. Гусева, Г. Похмелкина. – Одеса, 2016.
11. Hal Saunders A Public Peace Process: Sustained Dialogue to Transform Racial and Ethnic Conflicts. – New York: St. Martin's Press, 1999. – 356 p.
12. Herzig Maggie Fostering Dialogue Across Divides: a Nuts and Bolts Guide from the Public Conversations Project / Herzig Maggie, Chasin Laura. – Watertown: Public Conversations Project, 2006. – 188 p.
13. Mediation and Dialogue Facilitation in the OSCE: Reference Guide / OSCE Conflict Prevention Centre. – 2014. – 110 p.
14. Online courses on resolving conflict at e-learning platform Kilmann Diagnostics: <https://www.kilmanndiagnostics.com>.

15. Ropers Norbert Basics of Dialogue Facilitation / [edited by Beatrix Austin, Anna Köhler & Anne Kruck]; Berghof Foundation. – 2017. – 29 p.
16. Ramsbotham Oliver Contemporary Conflict Resolution: The Prevention, Management and Transformation of Deadly Conflicts / Ramsbotham Oliver, Woodhouse Tom, Miall Hugh. – Cambridge: Polity Press, 2005. – 2nd edition. – 424 p.