

демократичний діалог

посібник для
практиків



бетті прутт
і філіп томас

Демократичний діалог: посібник для практиків

Зміст цього посібника не обов'язково відображає погляди Канадського агентства міжнародного розвитку (CIDA) та уряду Канади, International IDEA, Організації американських держав (OAS), Генерального секретаріату OAS (GS/OAS), та Програми розвитку ООН (ПРООН), їхніх відповідних виконавчих комітетів, керівних органів та/або держав-членів. Посібник є незалежним виданням на замовлення CIDA, International IDEA, GS/OAS та ПРООН. Це результат спільних зусиль цих установ та роботи провідних експертів у сфері демократичного діалогу.

Українську версію підготовлено за підтримки Федерального уряду Німеччини в межах програми «Громадянська служба миру / Спеціальна ініціатива з підтримки переміщених осіб: заходи педагогіки миру для підтримки подолання поляризації у суспільстві на Сході України», яку виконує Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

© Генеральний секретаріат Організації американських держав 2007
© Міжнародний інститут демократії та сприяння виборам 2007
© Програма ООН з розвитку 2007

Заявки на отримання дозволу на відтворення або переклад усієї або будь-якої частини цієї публікації надсилати до:

GS/OAS

17th St. & Constitutional Ave., N. W. Washington, D.C. 20006
USA

International IDEA Strömsborg

SE—103 34 Stockholm Sweden

ПРООН

One United Nations Plaza New York, NY 10017
USA

Координатор проекту

Андрій Трубчак, радник з питань трансформації конфліктів

Переклад

Олександр Лісніченко

Літературна редакторка

Міла Леонова

Дизайн та верстка

Студія Kultura
thisiskultura.com

Це пряий переклад англійської версії посібника «Democratic Dialogue—A Handbook for Practitioners», виданого Міжнародним інститутом сприяння виборам (International IDEA), Генеральним секретаріатом Організації американських держав та Програмою розвитку ООН у 2007 році. Точність перекладеного тексту видавці не перевіряли. У разі виникнення сумнівів переважну силу має оригінальна англійська версія (ISBN 978-91-85391-94-3)».

демократичний діалог

посібник для
практиків

**бетті прутт
і філіп томас**

Зміст

Подяки	6
Передмова	7
Вступне слово	10
Скорочення та аббревіатури	12
Вступ	13

Частина 1. Концептуальна основа 19

1.1. Вступ	20
1.2. Потреба в діалозі	23
Потреба в культурі демократії	23
Потреба в ефективному урядуванні	26
Процеси участі, які можуть принести результат	27
1.3. Визначення діалогу	31
Визначення	31
Визначення діалогу як особливого виду процесу	32
Визначення діалогу в глобальному контексті	35
Керівні принципи: визначні характеристики процесів діалогу	37
Діалоговий підхід	43
Діалоговий підхід як кодекс поведінки	43
Використання діалогового підходу поза процесами діалогу	43
1.4. Як діалог сприяє змінам	45
Рівні змін	45
Як це працює?	48
Момент діалогу	49
Від особистих змін до суспільних	51
Висновок	52

Частина 2. Впровадження концепцій на практиці 54

2.1. Вступ	56
Практики діалогу та ролі, які вони відіграють	56
Підхід діалогу	58
Як користуватися цією главою	60
2.2. Дослідження можливості діалогу	63
Розуміння оцінки як втручання	63
Два рівні оцінки	64
Повна оцінка: розуміння проблеми, учасників та контексту	66
Параметри дослідження	67
Питання	68
Учасники	69
Контекст	70
Залучення учасників до розмови	72
Інструменти оцінки	73
Пошук найбільш прийнятної напрямку	76
Індикатори готовності до діалогу	77
Базові умови для діалогу	77
Контрольний список: Процес діалогу може бути недоцільним, якщо...	78
Якщо не діалог, то що?	78
Обґрунтування діалогу	79

2.3. Розробка процесу діалогу 80

- Базові критерії розробки 80
- Як діяти далі: Створення команди проекту 81
 - Профіль Команди управління проектом 82
- Принцип спільної розробки 83
- Елементи: Рішення, які мають бути прийняті 85
 - Визначення цілей 85
 - Розробка стратегії 88
 - Відбір учасників 92
 - Визначення ролей «третіх осіб» 96
 - Управління інформацією/комунікація 96
 - Встановлення часових рамок/графіка 98
 - Мобілізація ресурсів 98
- Процес скликання 100
 - Основні характеристики скликача 100
 - Поради практикам щодо залучення учасників 101
 - Шість історій скликання 101
- Розробка процесу діалогу 103

2.4. Реалізація 105

- Моніторинг, навчання та адаптація: ключі до успіху 105
- Події діалогу: створення безпечного простору 106
 - Логістика 106
 - Місце проведення 107
 - Базові правила 108
 - Основні вказівки 110
- Фасилітація 111
 - Ключові ролі та якості фасилітатора 111
 - Ролі в межах команди з фасилітації 112
 - Неупередженість і нейтральність 112
- Події діалогу: Огляд варіантів процесу 113
 - Навіщо розглядати варіанти процесу? 114
 - Процеси та інструменти процесів 115
 - Інструменти процесу для більших груп 156
- Подорож діалогу 116
 - Старт 117
 - Виявлення точок зору 121
 - Наповнення точок зору та досягнення порозуміння 124
 - Оформлення вибору та обдумування 127
 - Прийняття рішення 130
 - Впровадження та життя заходів 132
- У проміжках між заходами діалогу 134
 - Комунікація та управління інформацією 134
 - Постійна оцінка 135

2.5. Моніторинг та оцінка 137

- Мета моніторингу та оцінки 137
- П'ять аспектів належної практики моніторингу та оцінки 138
 - Чітке визначення того, що слід оцінювати 139
 - Вбудовування моніторингу та оцінки в процес діалогу 139
 - Залучення зацікавлених сторін 139
 - Розробка кількісних та якісних показників 141
 - Баланс між орієнтацією на навчання та орієнтацією на результат 142
- Основні елементи процесу моніторингу та оцінки 142
- Основні етапи моніторингу 144
- Інструменти моніторингу та оцінки 145
 - Структурування періодичних перевірок 145
 - Оцінка та систематизація ключових знань 148

2.6. Дилеми та виклики 149

- Дилеми 149
 - Матеріальні та нематеріальні результати 150
 - Короткострокове чи довгострокове бачення 150
 - Працювати з представниками чи з більш широкою інклюзивністю 151
- Виклики 151
 - Вихід за межі діалогів еліти 151

Частина 3. Застосування 160

3.1. Вступ 161

3.2. Діалог про мирне співіснування, Гватемала 162

- Контекст 162
- Мета 163
- Процес діалогу 163
- Наслідки та ефект 166
- Отримані уроки 168

3.3. Діалог про Цілі розвитку тисячоліття, Мавританія 171

- Контекст 171
- Мета 172
- Процес діалогу 173
- Наслідки та ефект 176

3.4. Діалог про конституційний процес у Непалі 177

- Контекст 177
- Мета 178
- Процес діалогу 178
- Наслідки та ефект 183

Додаток 1. Огляд діалогових ініціатив 188

Додаток 2. Варіанти та інструменти процесу — огляд 220

Примітки 232

Мудрість з практики — джерела 237

Про авторів 238

Про нас 239

Подяки

Поява цього Посібника стала можливою завдяки допомозі багатьох людей та установ.

Ми хочемо висловити особливу подяку Бетті Прутт та Філіпу Томасу як провідним авторам цієї книги. Ми також вдячні Мартіну Енгебю, Елені Діес Пінто та Катрін Койфер, які долучились до цього дослідження як співавтори.

Горан Феїч, Марк-Андре Франш, Джон Лобзінгер, Селін Мойру, Бетильде Муньос Погосян та Ядіра Сото були членами редакційної ради, представляючи спонсорські установи та надаючи підтримку та керівництво групі авторів. Марк-Андре Франш, Селін Мойру та Конраад Ван Брабант брали участь у підготовці двох глав у частині 2. Елізабет Діас, Соня Гонсалес, Гелена Кумі, Морін Мейн та Алісія Моралес збирали матеріали тематичних досліджень та іншу інформацію для додатків.

Елізабет Діас, Франсіско Діес, Віктор Альфредо Леон Джеммелл, Габріель Агілера Перальта, Ендрю Рассел, Ранабір Самаддар та Конраад Ван Брабант читали та коментували рукопис. Ми дякуємо усім їм за участь.

Ми також дякуємо організаціям, які разом із чотирма інституційними спонсорами надали письмові матеріали тематичних досліджень, на які містяться посилання в Посібнику та в Огляді діалогових ініціатив у Додатку 1. Це Центр Картера, Інститут демократії в Південній Африці, Міжнародний інститут сталого діалогу, Нідерландський інститут багатопартійної демократії, Університет миру та Interpeace (колишній WSP International).

Нарешті, ми хочемо з великою вдячністю відзначити багатьох практиків діалогу, які брали участь у навчальних семінарах — у Гватемалі (2000 та 2002 рр.), Панамі (2003 р.), Буенос-Айресі (2003 р.), Стокгольмі (2004 р.) та Женеві (2005 р.) — і які поділилися своїм досвідом та життєвою мудрістю, надавши інформацію для цього Посібника.

Передмова

Академічні дослідження та статистика говорять нам, що кількість конфліктів, а також кількість жертв воєн та інших форм насильства суттєво зменшилася після закінчення холодної війни. Це не може не тішити. Також не може не тішити, що цей надзвичайний прогрес значною мірою зумовлений вдосконаленням діяльності тих чи інших миротворців, і що, зокрема, Організація Об'єднаних Націй наразі більш охоче включається в дії із запобігання або припинення конфліктів. Крім того, Організація Об'єднаних Націй, регіональні організації та неурядові органи краще співпрацюють між собою, і досвід, набутий ними всіма на місцях, їм дуже допомагає. Як результат, немає сумніву, що міжнародне співтовариство тепер краще підготовлене, щоб допомогти сторонам різноманітних спорів, досягти консенсусу та врегулювати розбіжності шляхом діалогу та компромісу.

Співробітники ООН та інші особи, які беруть участь у цій діяльності, мають усі підстави бути задоволеними таким визнанням їхньої роботи, але, очевидно, жодних причин для самозаспокоєння немає: ми все ще живемо у складному та бурхливому світі, де конфлікти продовжують виривати у занадто великій кількості місць. У багатьох із цих конфліктів маємо справу із занедбаністю (наприклад, Сомалі), або опором усім спробам допомогти їх вирішити (Палестина/Ізраїль, Кашмір). Інші конфлікти знову стали нас непокоїти після того, як вважалося, що вони були належним чином врегульовані або перебували на шляху до задовільного вирішення: Гаїті, Східний Тимор, Афганістан, Ліван...

Сьогодні є загальноновизнаним, що сталий мир — це той, який надає людям можливість та допомагає їм здобувати навички й створювати інституції для мирного управління своїми різними, а часом і суперечливими, інтересами. Діалог є загальноновизнаним найкращим інструментом для з'ясування та, можна сподіватися, врегулювання розбіжностей — об'єктивних чи суб'єктивних — що спричинили конфлікт. Незалежно від його визначення, діалог — це демократичний метод, спрямований на вирішення проблем шляхом взаєморозуміння та поступок, а не шляхом одностороннього нав'язування поглядів та інтересів однієї сторони. Зі свого боку, демократія як система управління є основою для організованого та постійного діалогу.

Автори цього Посібника з демократичного діалогу взяли на себе складне, але необхідне завдання зібрати широкі знання, накопичені в галузі вирішення конфліктів, і перетворити їх на чіткі концепції та практичні можливості для фасилітаторів діалогу. За підтримки та з використанням досвіду трьох міжнародних організацій (International IDEA, Програми

розвитку ООН (ПРООН) та Організації американських держав (ОАС)) та одного агентства зі співпраці заради розвитку (Канадське агентство міжнародного розвитку (СІДА), цей Посібник пропонує корисні напрацювання сучасних концептуальних підходів до діалогу та надає практикам конкретні набори можливостей розробки, започаткування, скликання, проведення, відстеження та оцінки процесу діалогу. Різноманітні запропоновані варіанти впливають із практики, а тематичні дослідження, представлені в Додатку 1 ілюструють, як ці варіанти можуть застосовуватися в реальному житті.

Діалог ведеться у багатьох середовищах, на різних рівнях та стосовно незліченної кількості тем. Питання можуть варіюватися від міжнародної чи національної безпеки до прав людини, від зміни клімату до ВІЛ/СНІДу, від економічного розвитку до управління водними ресурсами. Серед суб'єктів та зацікавлених сторін — уряди, політичні партії, традиційні лідери та прості громадяни.

Ті, хто набув певного досвіду у сприянні процесам діалогу, добре усвідомлюють важливість знань на місцевому рівні. Уроки, засвоєні в одній країні, ніколи не можна легко передати іншій. Це пояснюється тим, що діалог надзвичайною мірою є процесом конкретних людей, дуже чутливим до потреб та пріоритетів, визначених місцевими реаліями, до нюансів мови та тонкощів колективної пам'яті. Діалог завжди стосується потреб та пріоритетів реальних людей у реальних ситуаціях.

У військових колах кажуть, що «найкращий план бою розсипається після першого пострілу». Це цінний урок, який слід пам'ятати при вирішенні конфліктних ситуацій. Найкращий план переговорів, ретельно побудований на найкращій доступній інформації, все одно повинен пройти перевірку реаліями на місцях. Коли я починав свої спроби виступити посередником у припиненні громадянської війни в Лівані, мене послали туди з резолюцією Ліги арабських країн, що передбачала розгортання групи військових спостерігачів за дотриманням режиму припинення вогню, якого сторони ліванського протистояння пообіцяли дотримуватися. Незабаром після того, як я дістався Бейруту, мені стало зрозуміло, що група з 300 спостерігачів тут не допоможе. Навпаки, це може серйозно ускладнити ситуацію. Оскільки не можна було просто проігнорувати резолюцію, якою нам було надано повноваження, ми заявили, що «її реалізацію потрібно тимчасово відкласти». І наша робота пішла в зовсім іншому напрямку, який завершився укладанням Таїфських угод і закінченням громадянської війни.

Це те, що я іноді називаю «навігацією на око». Це зовсім не означає, що ніякого планування чи підготовки не потрібно. Громадянська війна в Лівані вирувала понад 15 років (дехто стверджує, що 17), і ніхто не міг би посприяти врегулюванню такої складної проблеми без ґрунтовного розуміння ситуації. Також ніхто не міг би з'явитися в Бейруті без достатньої кількості ідей про те, як підходити до цього завдання. Але незалежно від того, наскільки добре підготовленою вважає себе людина, незалежно від того, наскільки довго та наскільки добре вона працювала над підготовкою місії, незалежно від того, скільки резолюцій — зобов'язуючих чи інших — видано на підтримку цих зусиль, життєво важливо, щоб хтось особисто все бачив і чув, та був готовий адаптуватися до реальних фактів на місцях. Іншими словами, розпочніть свою місію з якомога більшої кількості інструментів. Візьміть усі карти та схеми, які зможете дістати, і уважно вивчіть свій маршрут. Однак, якщо побачите, що існують перешкоди, не вказані на ваших картах, не довіряйте сліпо картам та не ігноруйте того, що бачите на власні очі.

Більшість «фасилітаторів діалогу» мого покоління навчилися мис-

тецтву підтримки діалогу, роблячи це на практиці. За роки активної участі у зближенні «конфліктуючих сторін», переконанні їх сісти за стіл переговорів і почати поетапно вибудовувати спільний порядок денний, сформувався глибокий досвід, що функціонує як надійний інструмент. Однак діалог — це ще й дисципліна, основні правила та уроки якої можна засвоїти та широко розповсюджувати. Процес навчання можна скоротити, якщо ми будемо повністю усвідомлювати, що не існує загальних універсальних моделей, і що діалог повинен бути адаптований до кожного конкретного національного та культурного контексту, який повністю належить тим, хто має бути його кінцевими бенефіціарами.

Результат реального процесу діалогу рідко коли може бути передбачуваним. Навіть найбільш послідовне застосування отриманих уроків не слід сприймати як гарантію успіху. Це стосується всіх політичних процесів, що включають безліч учасників і відбуваються в багатогранному контексті, який швидко змінюється. Діалог насправді є великою мірою політичним процесом: з одного боку, він відображає реальні факти і має мету — шукати відповіді на цілком конкретні соціальні або політичні вимоги та скарги. Але з іншого боку, на нього впливає й більш делікатна та невловима «хімія» людських стосунків.

Розуміння як політичних підстав (глибоко вкорінених образ), так і людських стосунків, які часто розмивають і спотворюють картину (але можуть також, коли їм це дозволяється, нести несподівану позитивну енергію) є вирішальним для створення «ситуації діалогу», яка каталізує прогрес і дозволяє подолати розрив.

Я впевнений, що цей Посібник допоможе фасилітаторам діалогу знайти саме ту потрібну «суміш інгредієнтів» для успішного діалогу.

Лахдар Брахімі, колишній радник Генерального секретаря ООН

Вступне слово

Складність сучасних глобальних викликів, таких як досягнення Цілей розвитку тисячоліття, сформульованих у Декларації тисячоліття, поглиблення демократичного урядування, запобігання гарячим конфліктам чи боротьба з тероризмом, є виразним нагадуванням про нашу дедалі більшу взаємозалежність. Як ніколи, реакція на ці реалії вимагає рішень, які стосуються не лише симптомів, а й основних причин. Усунення першопричин вимагає залучення місцевих, національних та міжнародних інституцій, відповідальних за узгодження різниці інтересів, прагнень чи світоглядів, та роботу над якістю взаємодії між людьми, що лежить в основі їхнього функціонування.

Основним аспектом цієї роботи є підтримка, сприяння та залучення суб'єктів, що беруть участь у процесі діалогу із багатьма зацікавленими сторонами. Як показує наш досвід, за умови використання діалогу у правильному контексті та за допомогою відповідних методів, він дозволяє розкрити нові реалії та знайти інноваційні рішення.

Для наших організацій діалог є не лише інструментом досягнення наших цілей; він лежить в основі цінностей, які підтримують нашу роботу, таких як повага до прав людини, рівність, різноманітність та мирне вирішення конфліктів. Діалог також є засобом взаємодії з партнерами та зацікавленими сторонами.

Тому ми з великим задоволенням представляємо цей Посібник як внесок у теорію та практику діалогу. Ця спільна публікація підкреслює наше прагнення сприяти демократичному діалогу та визнання цінності обміну знаннями та досвідом між регіонами, практиками та інституціями.

Основна мета цього Посібника – конкретно продемонструвати, як працює діалог і як він може впливати на досягнення миру, розвиток та демократичне управління.

Для досягнення цієї мети у Посібнику представлено варіанти та методи успішного діалогового процесу та аналіз отриманих уроків, щоб зменшити розрив між теорією та практикою. Він надає практикам рекомендації та можливості, засновані на дуже різноманітному досвіді. Посібник також демонструє, що діалог не є панацеєю і що його успіх залежить від ретельної підготовки.

Цей перший спільний внесок наших чотирьох організацій також можна сприймати як дорожню карту для майбутньої роботи, оскільки ще багато чого потрібно зробити для вдосконалення практики та розвитку галузі знань. Ми сподіваємося, що Посібник стане можливістю для багатьох інституцій та практиків подумати про власну діяльність та продовжувати її вдосконалювати.

Ми розглядаємо цю публікацію як перший крок до розширення співпраці як у головному офісі, так і на місцях. Ми вдячні авторам та редакційній комісії за їхню самовідданість і висловлюємо свою подяку за внесок такої кількості практиків та інституцій, без яких цей Посібник не став би реальністю.

Кемаль Дервіш, адміністратор ПРООН

Роберт Грінхіл, президент CIDA

Відар Гельгесен, генеральний секретар IDEA International

Хосе Мігель Інсульса, генеральний секретар OAS

Скорочення та аббревіатури

AI	Конструктивне анкетування	MINUGUA	Контрольна місія ООН у Гватемалі
CARICOM	Карибське співтовариство	MIT	Массачусетський технологічний інститут
CDAC	Відомча комісія уваги до конфліктів (Гватемала)	MSP	Багатосторонній процес
CDG	Громадська дорадча рада	M&E	Моніторинг та оцінка
CIDA	Канадське агентство міжнародного розвитку	NCCC	Національна коаліція діалогу та обговорення
CMM	Координоване управління значеннями	NIF	Форуми з національних питань
CSDGG	Центр досліджень демократії та належного врядування	NGO	Неурядова організація
ECLAC	Економічна комісія ООН по країнах Латинської Америки та Карибського басейну	OAS	Організація американських держав
HIPC	Бідні країни з великою заборгованістю	PAR	Дослідження спільної участі
ВІЛ/СНІД	Вірус імунодефіциту людини/Синдром набутого імунодефіциту	PCP	Проект публічної розмови
IDASA	Інститут демократії в Південній Африці	PROPAZ	Програма розвитку ресурсів для розбудови миру
IDEA	Міжнародний інститут демократії та сприяння виборам	PRS	Стратегія скорочення бідності
IDRC	Міжнародний дослідницький центр з проблем розвитку	PRSP	План стратегії скорочення бідності
IEA	Інститут економічних проблем	RBLAC	Регіональне бюро Латинської Америки та Карибського басейну (ПРООН)
IFC	Міжнародна фінансова корпорація	RCTF	Цільова група з урегулювання регіональних конфліктів
IMF	Міжнародний валютний фонд	SD	Сталий діалог
INCORE	Міжнародний інститут дослідження конфліктів	ТО	Театр пригноблених
IRDP	Інститут досліджень та діалогу заради миру	ООН	Організація Об'єднаних Націй
LUUUTT	Прожиті історії, нерозказані історії, непочуті історії, невідомі історії, розказані історії та розповіді (модель)	ПРООН	Програма ООН з розвитку
		ЮНІСЕФ	Дитячий фонд ООН
		UPRECO	Президентський центр врегулювання конфліктів (Гватемала)
		США	Сполучені Штати Америки
		WISCOMP	Жінки у сфері безпеки, врегулювання конфліктів та миру

Вступ

Мета Посібника

Спільні зусилля чотирьох інституцій, що виступили спонсорами цього Посібника, – Канадського агентства міжнародного розвитку (CIDA), Міжнародного інституту демократії та сприяння виборам (IDEA), Організації американських держав (OAS) та Програми з розвитку ООН (ПРООН), ґрунтуються на здоровому розумінні важливої ролі, яку можуть відігравати процеси діалогу у підтримці миру, людського розвитку та демократичного урядування. У 2003 році ці та 13 інших організацій, які займаються підтримкою та організацією процесів діалогу,¹ об'єдналися, щоб узагальнити численні уроки, отримані завдяки їхньому спільному досвіду, виділити найкращі практики та запропонувати практикам певні рекомендації та варіанти. Метою було створити зручний методологічний інструмент, який би допоміг інституціям та іншим практикам діалогу виконувати свою роботу в більш систематизованій формі.

Ця група інституцій використала термін «демократичний діалог», який уже застосовується в країнах Латинської Америки та Карибського басейну, щоб наголосити як на важливості діалогу для зміцнення демократичних інститутів, так і на демократичному підході, що застосовується в діалозі – шляхом залучення широкого кола суспільних суб'єктів до розмов, що ведуть до позитивних змін. З'явилося широке розуміння того, що демократичний діалог складається з інклюзивних процесів, які є відкритими, стійкими та досить гнучкими, щоб пристосуватися до змінних контекстів. Він може бути використаний для досягнення консенсусу або запобігання конфлікту – як доповнення, а не заміна демократичним інститутам, таким як законодавчі органи, політичні партії та урядові структури.

Увага до практиків

З самого початку цільовою аудиторією Посібника є практики діалогу – тобто люди, які фактично чи потенційно беруть участь в організації, сприянні або підтримці роботи з налагодження діалогу у своїх інституціях та суспільствах. Цих практиків можна об'єднати в три широкі категорії.

Ті, хто приймає рішення. Це люди, які несуть офіційну відповідальність за вирішення проблем, що стоять перед суспільством на багатьох рівнях – місцевому, національному, регіональному та глобальному.

Практики діалогу - люди, які фактично чи потенційно беруть участь в організації, сприянні або підтримці роботи з налагодження діалогу у своїх інституціях та суспільствах.

Вони виступають як практики діалогу, коли використовують діалог як засіб виконання цих обов'язків. Хоча важливим принципом демократичного діалогу є те, що кожен несе відповідальність за вирішення суспільних проблем, корисно визнати, що саме ці практики часто відіграють особливу важливу роль у процесах діалогу та їхніх результатах.

Ініціатори діалогу. Це люди, які ініціюють використання діалогу як способу розв'язання суспільних викликів не з позиції формальної відповідальності, а як зацікавлені сторони, що переймаються результатами. У національному контексті багато з цих практиків працюють у міжурядових організаціях, що представляють міжнародне співтовариство, таких як ПРООН, OAS та International IDEA. В якості альтернативи, вони можуть перебувати в одному з двох недержавних секторів — у бізнесі або у громадянському суспільстві. У межах громадянського суспільства ці люди можуть бути залученими до широкого діапазону національних та міжнародних некомерційних організацій, які вирішують суспільні проблеми з точки зору соціальної сфери, на відміну від економічної або політичної сфер.

Експерти процесів. Це люди, які надають експертні знання технічних процесів з різних дисциплін для підтримки ініціатив діалогу, і які в багатьох випадках присвятили свою кар'єру поширенню використання діалогу.

З огляду на таке спрямування партнери Посібника доклали значних зусиль, щоб залучити практиків до розробки його змісту. Регіональне бюро ПРООН у Латинській Америці та Карибському басейні (RBLAC) в рамках своєї ініціативи з розробки «методологічної платформи» для роботи над діалогом провело чотири практичні семінари в 2000—2003 роках. Деякі з них були організовані спільними зусиллями, а результати інших семінарів кожної з цих інституцій також збагатили цей Посібник. Члени інституційного співтовариства здійснювали тематичні дослідження на місцях, використовуючи загальний формат, щоб забезпечити можливість порівняння. Крім того, інституції-спонсори Посібника провели два практикуми з метою поглибленого обговорення та отримання зворотного зв'язку на різних етапах його розробки. Всі ці зусилля сприяли роботі авторського колективу та спрямовували її. Менша група практиків переглянула підготовлений попередній проект і надала коментарі, а Редакційна комісія, до складу якої входили члени чотирьох спонсорських інституцій, здійснювала нагляд за роботою команди. Коротше кажучи, це були широкомасштабні спільні зусилля, що означали колективну відданість демократичному діалогу з боку інституцій, що працюють у цій сфері.

Як користуватися Посібником

Було докладено значних зусиль, щоб цей Посібник ґрунтувався на досвіді людей та інституцій, які займаються роботою з налагодження діалогу, оскільки (на відміну від такої більш зрілої сфери, як переговори, яку можна вивчати за допомогою ретельно розроблених навчальних планів у традиційних навчальних закладах) саме тут знаходяться відповідні знання. Практиці діалогу все ще бракує загально визнаного визначення; набору керівних концепцій, термінології та стандартів, які були б загальноприйнятими; і навіть визнаного набору типових кейсів, який міг би надати загальний орієнтир для розробки основних характеристик усталеної сфери практики.

Незважаючи на ці невизначеності, спонсорські інституції вважають, що робота повинна продовжуватися, і вони задумали цей Посібник як практичний інструмент, що допоможе зробити це можливим. Він пропонується не як аргумент для вибору діалогу з-поміж інших підходів та інструментів, а скоріше як ресурс, який може дати інформацію про те, як вирішити конкретну проблему або спричинити бажані зміни, і це може бути основою для висновків про те, коли діалог є прийнятним підходом.² Якщо та коли такий висновок надає перевагу діалогу, у Посібнику можна буде знайти посилання на досвід і мудрість практиків, котрі йшли цим шляхом раніше. Тому спонсорські інституції сподіваються, що це буде одночасно і оглядом теми, і довідковою роботою, в якій практики зможуть знайти натхнення, настанови та вказівки на додаткові ресурси з конкретних тем.

Частина 1: Концептуальна основа розглядає деякі основні питання демократичного діалогу. Навіщо він потрібен? Що він собою являє? Як він сприяє позитивним змінам? Ми розглядаємо ці питання переважно з точки зору практиків, які беруть участь у роботі з налагодження діалогу, та з посиланням на їхній досвід у широкому діапазоні контекстів. Ми також пропонуємо подальшу літературу та джерела інформації щодо окремих концепцій та практичних прикладів.

Читачі, які є досвідченими практиками у сфері діалогу, або, можливо, мають досвід роботи, що по суті та ж сама, хоча й не називається «діалогом», можуть виявити, що в цій главі просто представлено те, про що вони вже думали, що розуміли або пояснювали іншим стосовно своєї роботи в цій новій сфері. Однак може бути корисним прочитати те, що говорять інші, і пов'язати ідеї з більш широким контекстом досвіду. Для читачів, які не мають досвіду роботи з діалогом, цей розділ, мабуть, буде набагато важливішим як точка входження до теми. Ми сподіваємося, він забезпечить концептуальну ясність, підкріплену солідним досвідом, яка дозволить усім читачам з'ясувати для себе та пояснити іншим, про що йдеться у цій роботі та чому вона може бути корисною.

Частина 2: Впровадження концепцій на практиці буде зрозумілим потенційному практику у сфері діалогу, який думає: «Я бачу, що діалог може бути корисним інструментом у моїй ситуації..., але що далі?» Для більш досвідчених практиків цей розділ Посібника може запропонувати кілька різних способів дії і надати вказівки щодо більш широкого кола підходів та інструментів. Або, оскільки діалог стоїть на міцному підґрунті практики різноманітної групи людей, що працюють у широкому діапазоні контекстів, він може просто забезпечити підтвердження та зв'язок з іншими, хто робить подібну роботу.

Глави Частини 2 відповідають етапам діалогової ініціативи, що розгортається, від початкових розмов про необхідність та можливість діалогу до розробки та впровадження процесу діалогу та оцінки результатів. На кожному етапі ми пропонуємо огляд поточного завдання та пропонуємо конкретні дії для вирішення проблем та викликів, які можуть виникнути. Досвід багатьох практиків, які брали участь у практичних семінарах, присвячених Посібнику, та підготували письмові тематичні дослідження, надає конкретні ілюстрації, а пропозиції щодо подальшої літератури роблять можливим більш широке вивчення певних інструментів та підходів.

Частина 3: Застосування пропонує інший погляд на роботу на місцях, представляючи три повністю розроблені діалогові ініціативи. Сюди входить регіональний діалог, організований OAS у Сан-Матео Істатан, Гватемала; загальнонаціональний діалог за підтримки ПРООН у Мавританії; та

Цей Посібник має на меті надати:

- ресурс для роздумів про те, як вирішити певну проблему або здійснити бажані зміни
- огляд теми демократичного діалогу
- критерії оцінки, коли діалог є відповідним підходом
- посилання на досвід та мудрість практиків, які йшли цим шляхом раніше
- довідкову інформацію, до якої практики можуть повертатися за потреби, щоб знайти натхнення, спрямування та вказівки на додаткові ресурси з конкретних тем.



Ми використовуємо такий символ руки, щоб звернути увагу читача на перехресні посилання, які можуть полегшити встановлення зв'язку між поняттями та практичним застосуванням, або між різними етапами в процесі розгортання діалогу.



Мудрість з практики

Ми використовуємо такий символ прямої мови, щоб представити ідеї, ілюстрації, пропозиції, отримані зі співбесід із практиками, коментарів до фактичних кейсів та шести практичних семінарів, проведених у процесі підготовки цього Посібника.

міжнародний проект розбудови демократії IDEA у Непалі. Подаючи ці три кейси повністю, ми сподіваємося надати читачам більш повне уявлення про те, що передбачає така ініціатива діалогу, а також конкретні приклади того, як особливий контекст та цілі формують підходи та інструменти, що використовуються.

У Додатку 1 представлено порівняльну таблицю тематичних досліджень, які члени інституційного співтовариства створили та зробили доступними в Інтернеті. Щодо кожного кейсу в Додатку міститься короткий виклад контексту, мети та результатів. Таким чином передається відчуття широкого діапазону робіт, що проводяться в цій новій сфері.

Додаток 2 представляє короткий огляд наявних процесів діалогу та інструментів, а також містить посилання на джерела додаткової інформації про те, як ними користуватися.

Ми використовуємо такі врізки у подвійній рамці, коли цитуємо ключові фрази з тексту, щоб підкреслити їхнє значення.



Ми використовуємо такий символ глобуса, щоб надати додаткові ресурси, такі як пропозиції щодо подальшого читання та приклади з роботи на місцях.

Частина 1

КОНЦЕПТУАЛЬНА ОСНОВА

- 1.1. Вступ 20
- 1.2. Потреба в діалозі 23
- 1.3. Визначення діалогу 31
- 1.4. Як діалог сприяє змінам 45

1.1.

Вступ

У вересні 2004 року вісім невеликих груп молодих зімбабвійців зібралися, щоб розпочати процес діалогу.³ Відповідно до мети організаторів процесу— зменшити ступінь залучення молоді до політичного насильства, кожна група представляла один з восьми виборчих округів міста Хараре, де в більшості таке насильство мало місце. Склад груп був приблизно збалансованим з точки зору представництва чоловіків та жінок, а також ключових молодіжних організацій— політичних, релігійних, рекреаційних (спорт та мистецтво) та студентських груп. Всі учасники були визнаними лідерами цих груп, і разом представляли широкий спектр політичних поглядів.

Процес розпочався з орієнтаційних сесій, на яких учасники обрали дві з переліку можливих тем (безробіття, ВІЛ/СНІД, роль молоді в державному будівництві, політична терпимість, надання публічних послуг) та встановили базові правила, якими вони будуть користуватися, щоб забезпечити нейтральне середовище, в якому їхні розмови можуть бути відкритими. Ці сесії супроводжувалися дводенними «стартовими» виїздами за місто, які включали рекреаційні заходи та заходи з консолідації команд, а також обговорення питань. Після такого початку кожна група продовжувала щомісячні зустрічі тривалістю по пів дня в місцевих громадах. У кожній групі була команда модераторів— один, обраний з числа молодих учасників, і один активіст місцевої організації громадянського суспільства,— які проходили навчання та постійні тренінги з організації та сприяння діалогу.

Серед запропонованих питань найбільш актуальними були безробіття та ВІЛ/СНІД: кожна група обрала одну з двох, а три групи обрали обидві теми для обговорення. У початкових дискусіях учасники обговорювали проблеми обережно та поверхнево, дбаючи про те, щоб не викривати своїх політичних зв'язків чи поглядів, а також не пропонувати безпосереднього вирішення таких складних соціальних питань, як ВІЛ/СНІД. Однак, по мірі того, як діалоги тривали, учасники почали говорити більш відкрито і формувати стосунки попри свої відмінності. В одній групі після того, як учасники спочатку висловили загальний страх перед тестуванням на ВІЛ, вони всі погодилися пройти тестування до наступної щомісячної зустрічі. Інша група спрямувала своє спільне роздратування постійною відсутністю можливостей працевлаштування в організацію дослідницького проекту з вивчення впливу безробіття на різні частини їхньої громади. Ще в одній групі учасники з різних кінців політичного спектру розпочали зустрічатися між собою поза «безпечним простором» процесу діалогу.

Все це відбувалося на тлі дедалі більшої політичної конфронтації напередодні парламентських виборів на початку 2005 року. Діалоги тривали до червня 2005 року, коли масові репресії поліції проти неформального бізнесу та стихійного житлового будівництва в Хараре залишили сотні тисяч людей бездомними. У ті важкі часи, незважаючи на побоювання репресій, члени діалогових груп підтримували один одного та не припиняли процес. Коли дві з груп саморозпустилися внаслідок тиску, їхні члени перейшли до більш стійких груп.

Завдяки цьому процесу молоді люди стали глибше розуміти проблеми, обмінюючись інформацією зі своїми однолітками, і це краще розуміння давало їм відчуття більшого контролю над власним вибором. Крім того, вони зрозуміли, що можуть висловити свою незгоду, навіть різко, не стаючи при цьому ворогами і не вдаючись до насильства. За словами тренера з діалогу та оцінювача проекту, вони «зіграли більш сильну, чітку та відповідальну роль в організаціях, з яких вони походили... забезпечуючи більш потужний голос на підтримку толерантності, більше консенсусних підходів до управління конфліктами та більшу гендерну рівність». Вони також застосовували навички управління конфліктами, які вони засвоїли в діалозі, у багатьох сферах свого життя — принаймні в одному випадку, запобігши спалаху насильства. Більше того, групи розробили проекти з питань, які вони обговорювали, щоб мати можливість продовжувати спільну роботу після завершення самого процесу діалогу.

Ця ініціатива щодо розширення можливостей молоді Зімбабве ілюструє ключові аспекти успішних процесів діалогу. Вона мала позитивний вплив на проблему — занурення молоді в політичне насильство — шляхом зміни ставлення та поведінки в групі, яка репрезентувала різноманітність суб'єктів динаміки проблем. Учасники, які сприймали одне одного з підозрою та ворожістю, створили нові стосунки, засновані на взаємній повазі, взаєморозумінні та визнанні того, що їх об'єднують спільні проблеми та занепокоєння, незважаючи на їхні відмінності. Як окремо, так і групою, вони почали брати свої проблеми «у свої руки». Навички, отримані в процесі діалогу, та стосунки, сформовані в діалогових групах, допомогли їм взяти на себе більшу відповідальність за вирішення цих проблем. Наприкінці ініціативи з'явилися підстави вважати, що ці зміни матимуть стійкий вплив не лише на конкретну проблему політичного насильства, але й на широкий спектр питань, що стоять перед цими молодими людьми та Зімбабве в цілому.

Саме обіцянка таких важливих та надійних результатів, а також характер діалогу, що за своєю суттю вимагає участі, роблять цей підхід привабливим для інституцій, які є спонсорами цього Посібника, а також для багатьох інших, хто використовує та сприяє діалогу як засобу вирішення проблем глобального суспільства загалом та країн, що розвиваються зокрема. Приблизно за 15 років після закінчення «холодної війни» можливість таких підходів, а також потреба та попит на них значно розширилися. Південна Африка, Польща, Чехія та Чилі стали прикладами успішного переходу від авторитарних до демократичних режимів. Боснія, Гватемала та Північна Ірландія заклали основи мирного майбутнього після багатьох років жорстоких конфліктів. Цей досвід дає натхнення та надію на те, що складні та спірні питання можна вирішувати, не вдаючись до застосування сили.

На міжнародному рівні концепції прав людини та людського розвитку виникли з метою посилення моральних вимог до всіх людей жити в мирі та брати участь у рішеннях, що впливають на їхнє життя. Напри-



Для подальшого читання

Література на тему діалогу існує у великих обсягах, і цей обсяг зростає, що відображає підвищення рівня активності в цій сфері. Як точка входу в цю роботу, анотована бібліографія з 65 публікацій, що мають відношення до сукупності практик, відображених у цьому Посібнику, доступна в розділі «Документи Демократичного діалогу» в Навчальній бібліотеці за посиланням <ncdd.org/rc/item/4434/>; <oreneuropeandialogue.org/about/>.

клад, щодо економічного розвитку, лауреатка Нобелівської премії з економіки Амартія Сен наполегливо доводила, що широка участь та самовизначення є найефективнішими способами вирішення таких проблем, як безпросвітна бідність. «Політичні та громадянські права, особливо ті, що пов'язані з гарантуванням відкритих дискусій, дебатів, критики та інакомислення», — пише Сен, — «мають ключове значення у процесах формування обґрунтованого та обдуманого вибору».⁴

Саме в цьому контексті діалог — процес об'єднання людей для побудови взаєморозуміння та довіри попри різні відмінності, а також для досягнення позитивних результатів за допомогою розмови — перейшов у публічну сферу. Дедалі частіше люди та організації, які працюють задля забезпечення миру та прав людини, сприяння людському та економічному розвитку чи зміцненню демократичних інституцій, стали сприймати діалог як важливе доповнення як до переговорних, так і до політичних процесів, таких як конкуренція між політичними партіями, голосування та управління обраними представниками. Відповідно зросла кількість діалогових процесів, що відбуваються у всьому світі, і водночас зросла потреба у глибшому розумінні того, що таке діалог, коли він доцільний та як його зробити ефективним.

У цій частині Посібника розглядається перше з цих питань: що таке «діалог» як процес, який відповідає потребі та можливості більш широкої участі у публічній сфері — що ми називаємо демократичним діалогом? У главі 1.2 ми звертаємося спочатку до питання «Для чого потрібен діалог?» з точки зору суспільних потреб, які прагнуть задовольнити практики, що здійснюють діалог. У главі 1.3 представлено визначення діалогу, яке ґрунтується на розумінні практиків і має форму набору Керівних принципів. Нарешті, у главі 1.4 пояснюється, як на думку практиків діалог сприяє змінам на різних рівнях, що необхідні для впливу на суспільні потреби.

1.2.

Потреба в діалозі

Кожна ініціатива діалогу має власну мету, яка відображає конкретну проблемну ситуацію чи потребу. Однак недавній досвід поширення процесів діалогу, а також прийняття та сприяння діалогу як підходу з боку низки національних та міжнародних інституцій свідчать про відчуття потреби, яке виходить за рамки специфіки будь-якої конкретної ситуації. Ця потреба вищого рівня має дві основні складові. Однією з них є дефіцит «м'якої» сторони демократії – культури участі та співпраці, необхідної для того, щоб зробити суспільства стійкими, а демократичні уряди сталими. Друга – це прогалина в ефективності управління, що підриває довіру громадськості та підтримку демократичних інституцій, оскільки багато найбільш актуальних соціальних проблем великою мірою залишаються невирішеними.

Потреба в культурі демократії

«Вибори і демократія – не одне й те ж», писав Карлос Сантісо, старший керівник програм International IDEA, розмірковуючи в червні 2000 року про чотирирічну підтримку IDEA демократичного розвитку в Буркіна-Фасо, Нігерії, Гватемалі, Румунії та Індонезії. Коли багато країн розпочали перехід до демократії в епоху після закінчення холодної війни, зазначив Сантісо, то «спочатку передбачалося, що проведення відносно вільних і чесних виборів, природним чином, призведе до поетапного виникнення демократичних інститутів та поступової консолідації демократичної культури». Однак через особливі умови в багатьох країнах довелося визнати, що «процеси демократизації частіше за все йдуть непрямыми, непередбачуваними та інколи зворотними шляхами в дуже плинних і нестабільних політичних умовах». Тому підтримка з боку IDEA процесів діалогу зосереджується на тому, щоб допомогти людям у країнах, що йдуть шляхом демократизації, відповісти на виклик встановлення демократії як за суттю, так і за формою.⁵

Так чи інакше, практично кожна інституція, яка сприяє діалогу, виявляє цю потребу в формуванні таких позицій, навичок, практик та досвіду,

які доповнюють суспільну здатність до демократії. Як вказує Огляд ініціатив діалогу (Додаток 1), інституції використовують діалог для вирішення низки різних питань та співпраці з різними соціальними суб'єктами.

Попри всі ці відмінності має бути акцент на створенні культури демократії, на відміну від того, що Рул фон Мейєнфельдт, колишній директор програми International IDEA, а зараз виконавчий директор Нідерландського інституту багатопартійної демократії, називає «інженерною частиною» демократії – її інститутів та виборчих процесів.⁶

Намагання побудувати м'яку сторону демократії зосереджуються головним чином на допомозі суспільствам у розвитку наступних чотирьох критично важливих здібностей.

Чотири «здатності», необхідні для «м'якої» сторони демократії:

1. здатність вирішувати конфлікти мирним шляхом
2. здатність співпрацювати поза позиціями політичних партій
3. здатність розробити інклюзивну програму дій
4. здатність забезпечити участь громадян

1. Здатність вирішувати конфлікти мирним шляхом. Там, де є історія насильницьких конфліктів або їхня загроза, розвиток здатності уникати насильницьких чи деструктивних проявів конфлікту є найвищим пріоритетом. Це основний компонент демократичної культури, і він вимагає, щоб люди могли спілкуватися між собою про проблеми, які їх розділяють. Як писала команда Interpeace (колишній Проект відновлення країн, постраждалих від війни) про свою роботу в Руанді, «очевидно, що справжній «мир» повинен і може бути укладений лише руандійцями [і] для цього руандійці повинні говорити між собою». Тільки руандійці могли створити необхідне середовище для розмови, яка мала відбутися: «простір, у якому люди почувалися б у безпеці, висловлюючи свої почуття [та] де вони могли б слухати одне одного, незважаючи на біль, який може роз'ятритися». Підтримка навчання тому, як це зробити, стала основою для проекту діалогу Interpeace у Руанді, започаткованого в 2002 році.⁷

Зрештою, запобігання насильницьким конфліктам також вимагає, щоб суспільства мали змогу змінювати глибинні умови, що породжують конфлікт, такі як бідність, несправедливість та моделі дискримінації або соціальної ізоляції. Наприклад, у провінції Альта-Верапас, Гватемала, якраз у таких умовах корениться давня модель насильства, пов'язаного із землею серед селян майя цього регіону. Як описано в тематичному дослідженні, підготовленому OAS щодо процесу діалогу під назвою Mesa de Cobán, «збіднілі громади майя часто «захоплюють» або займають землі, щоб висадити сільськогосподарські культури, аби прогодувати свої сім'ї, або просто зібрати врожаї. Власники землі іноді змушені йти на значні витрати, щоб вигнати цих «загарбників», і процес часто призводить до насильства та загибелі людей. Крім того, нерідко бувають випадки, коли незабаром після цього земля знову «загарбується» або тією ж, або іншою громадою. Ці протистояння можуть призвести до великих втрат для обох сторін, особливо коли врожаї залишаються незібраними». Діалог Mesa de Cobán став відповіддю на потреби учасників цих конфліктів у розробці способів просування своїх конкуруючих вимог, не вдаючися до сили.⁸

2. Здатність співпрацювати поза позиціями політичних партій. У найкращому випадку конкуренція між політичними партіями є механізмом публічного обговорення національних питань та пріоритетів. Однак після закінчення виборів політики мають знайти спосіб співпраці та урядування на благо всіх, бо інакше станеться провал. Наприклад, партія більшості може домінувати над кожним аспектом політичного життя і керувати без участі або посилення на опозицію та людей, яких вона представляє.

Або ж група відносно слабких партій може виявитися нездатною розробити набір пріоритетів урядування. За останні роки у низці



Для подальшого читання

Про роль бачень у підтримці розвитку див. National Visions: Lessons of Success, Матеріали Форуму з розвитку державно-приватного сектору, за підтримки International IDEA, Світового банку та Економічної комісії ООН у Латинській Америці та Карибському басейні (ECLAC), Сантьяго, Чилі, 25–27 липня 2004 р.

Про розробку національного бачення в процесах громадянського сценарію див. Glennifer Gillespie, 'The Footprints of Mont Fleur: The Mont Fleur Scenario Project, South Africa, 1991–1992'; Elena Díez Pinto and Alfredo de Leon, 'Destino Colombia, 1997–2000: A Treasure to Be Revealed'; та Elena Díez Pinto, 'Visión Guatemala, 1998–2000: Building Bridges of Trust', в «Навчальних Історіях», Робочий документ ПРООН, Серія 3 (2004), в Навчальній бібліотеці за посиланням <ncdd.org/rc/item/4434/>; <openeuropeandialogue.org/about/>.

країн створено інститути багатопартійної демократії, – зазначає фон Мейєнфельдт, оскільки партії в країнах, що розвиваються, часто «не знають або не поінформовані про те, що співпрацювати також можливо, оскільки вони накопичили стільки ворожнечі через усі заяви, зроблені на виборах». Відчуття необхідності вирішення цього питання породило численні процеси діалогу, яким сприяють або які підтримують різні інституції.⁹

Наприклад, діалоги Бамбіто 1993 року в Панамі об'єднали політиків, настільки глибоко розділених диктатурою Мануеля Нор'єги та його усуненням шляхом військового вторгнення США, що вони не могли змусити себе розмовляти між собою, а тим більше працювати разом над розробкою плану переходу Панамського каналу та зони каналу під контроль держави Панама.¹⁰

У 2002 році у Гватемалі Нідерландський інститут багатопартійної демократії та ПРООН об'єднали зусилля для сприяння діалогу між різними партіями, щоб створити альтернативу зростаючій політичній роздробленості та поляризації, які заважали законодавчому органу країни рухатися в напрямку консолідації мирних угод та вирішення тривалих соціальних та економічних проблем країни. Політична еліта не могла вести країну вперед, оскільки її члени стали заручниками схеми, яку один із учасників діалогу називав «суспільством, що висловлює свою думку, але не слухає інших».¹¹

3. Здатність розробити інклюзивну програму дій. Окрім того, що просто навчитися ладнати, політичні партії та обрані посадовці повинні мати волю та вміння розробляти плани та програми, які відповідають потребам суспільства в цілому. Якщо все зроблено добре, розробка таких планів формує консенсус щодо пропозицій та узгодження на підставі висунутих ними напрямків дій. Вони є надзвичайно важливими для забезпечення підтримки та співпраці з боку ключових соціальних гравців, таких як бізнес, організації робітників та громадського суспільства. Більше того, коли порядок денний відображає позитивне бачення того, куди він приведе суспільство, існує більша ймовірність його збереження, незважаючи на зміни в політичному керівництві.

Майже кожна постановка мети в Огляді ініціатив діалогу в Додатку 1 цього Посібника так чи інакше передає відчуття цієї потреби. Наприклад, метою проекту Центру Картера щодо ініціативи Порядку денного 2025 року в Мозамбіку було «розробити за допомогою процесу широкої участі спільне довгострокове національне бачення». Подібним чином ОАС описує мету Великого національного діалогу в Гондурасі – «створити консенсус навколо бачення країни на 2021 рік, яке можна перетворити на державну політику, здатну впоратися з викликами, з якими нація зіткнеться в майбутньому».

Метою Міжнародної програми демократичної оцінки IDEA через діалог у Грузії було «просування демократії шляхом сприяння серйозному та всебічному розгляду політичних, соціальних та економічних проблем, формулюванню порядку денного демократичних реформ та формуванню мислення та дій, орієнтованих на пошук рішення».

В рамках ініціативи ПРООН *Visión Paraguay* метою було «створити простір для консенсусу та розробити спільне бачення, яке допоможе подолати лінії суспільного поділу (галузеві, культурні, соціально-економічні тощо) та вплинути на розвиток країни».



Для подальшого читання

Braulia Thillet de Solórzano, in *Democracy and Dialogues: Challenges for Democracy in the XXI Century* (New York: UNDP, 2004) містить огляд того, як дисципліна розвивала мислення щодо представницької демократії в епоху після холодної війни та ролі діалогу в нових теоріях залучення громадян. Доступно англійською та іспанською мовами за посиланням <ncdd.org/rc/item/4434/>; <openeuropeandialogue.org/about/>.

Рух Демократії обговорень, що набирає сили в багатьох традиційних демократіях, свідчить про те, що потреба у посиленні участі громадян існує й там. Інформацію та посилання на інші джерела див. за посиланням <ncdd.org> або <<http://www.deliberative-democracy.net>>.

Також див. *The Journal of Public Deliberation* за посиланням <<http://www.services.bepress.com/jp/>>. Перейдіть за посиланням на веб-сайт практика з громадського обговорення.

4. Здатність забезпечити участь громадян. Нарешті, прихильники та практики діалогу наголошують на потребі інклюзивності в демократичних суспільствах не лише за надзвичайних обставин або процесів встановлення порядку денного, але й на звичній основі. Ця потреба стала дедалі очевиднішою, коли відбувалися демократичні перетворення після холодної війни, і уряди стикалися з тим, що урядування в демократичних країнах не може цілком протікати у напрямку згори вниз. Ця потреба існує також у країнах традиційної демократії, що виражається вимогами від груп громадян про підхід до урядування, що більшою мірою відповідав би напрямку знизу вгору. Як припускає колишній головний економіст Світового банку та лауреат Нобелівської премії Джозеф Стігліц, «участь не означає просто голосування... а [натомість] вимагає, щоб люди мали право голосу в рішеннях, які їх стосуються».¹²

Сприяння розвитку цього суспільного потенціалу є ключовим для обґрунтування більшої частини практики діалогу, яка послужила основою для цього Посібника. Це, наприклад, основна частина місії спеціальної програми з діалогу, створеної в 2001 році в рамках Центру сприяння демократії OAS. На думку ключових працівників програми «використання конкуруючих груп та інтересів в ефективних та взаємодоповнюючих процесах вимагає нових навичок, позицій та стилів поведінки, часто кардинально відмінних від тих, що переважають у суспільствах, звиклих до конфронтації та відторгнення». Однак це важливий крок для забезпечення демократичного урядування: «Створення та підтримка постійних сфер, де уряд та всі соціальні сектори, включаючи найбільш маргіналізовані, можуть взаємодіяти та спільно вирішувати проблеми, що викликають соціальне занепокоєння, може призвести до появи демократій з більшим ступенем справедливості та участі».¹³

International IDEA застосовує подібні підходи до своєї роботи на підтримку процесів діалогу з метою розбудови національних програм розвитку: «чим більшими будуть інклюзивність та залученість до процесу, тим більш ефективними та легітимними будуть результати».¹⁴ Проекти IDEA спрямовані на формування «навичок, позицій та поведінки» для залучення громадян шляхом передачі їм досвіду процесів участі у конкретній роботі з розробки звітів з оцінки та одночасно моделювання того, як національні оцінки та плани можуть складатися таким чином щоб формувати консенсус та підтримку результатів.

Потреба в ефективному урядуванні

«Політика – це не лише питання цінностей чи принципів», – заявив генеральний секретар OAS Хосе Мігель Інсульса в жовтні 2005 року. «Метою політики є досягнення корисних результатів для людей».¹⁵ Значною мірою інституції, що сприяють демократичному діалогу, роблять це, оскільки усвідомлюють, що «політика у звичайний спосіб» у багатьох країнах не сприяє досягненню цієї фундаментальної мети.

У листопаді 2000 року під час практичного семінару, в якому взяли участь 100 учасників із 17 країн Африки, Східної Європи, Азії, Латинської Америки та Карибського басейну, було досліджено різні методології діалогу та способи їх застосування.¹⁶ Щоб підготувати дискусію, було сформовано команди країн для розгляду проблем, що стоять перед їхніми національними урядами. Результатом цього заходу став солідний каталог

соціальних та політичних проблем. Багато з них мали параметри, що виходять за межі національних кордонів, такі як застій економіки, бідність та нерівність, що поглиблюються внаслідок глобалізації, а також епідемія СНІД. Інші являли собою соціальні негаразди, які, здавалося б, були пов'язані з розпадом традиційних суспільств та соціальних цінностей: соціальна та культурна роздробленість, ослаблені сім'ї, корупція та еміграція освіченого класу. У багатьох країнах історичні моделі класового та етнічного поділу та расової дискримінації сприяли браку довіри, відсутності спільного бачення та невизначеності щодо національної ідентичності. У трьох країнах відбувався збройний конфлікт, а інші боролися зі спадщиною авторитарних режимів, військового правління та насильства, включаючи геноцид.

Спільним для цих проблем є те, що їхнє вирішення вимагає змін — у ставленні людей одне до одного та стосунках між ними, а також у широких моделях поведінки та інституційних структурах, де зберігаються проблеми. Такі зміни вимагають залучення різних секторів, груп та рівнів суспільства. Проте громадяни цих країн не брали в цьому участі, а уряди, як видавалося, не могли або не бажали ефективно вирішувати проблеми. Учасники семінару сподівалися, що процеси діалогу можуть вивести ситуацію з глухого кута.

Процеси участі, які можуть принести результат

Багато урядів прийняли ідею необхідності більш широкої участі у вирішенні складних та часто глибоко вкорінених соціальних проблем. Однак практики діалогу стверджують, що просто об'єднувати людей недостатньо. Справді, у багатьох місцях спостерігається широке громадське розчарування, що випливає з розчарування процесами участі, які викликали сподівання, але не дали результатів.

Ядіра Сото, координатор колишньої Спеціальної програми OAS зі сприяння діалогу та врегулюванню конфліктів, описує заклик уряду однієї латиноамериканської країни допомогти розпочати діалог із корінним населенням країни. Лідери корінних народів рішуче відмовлялися OAS: «Загалом вони казали: «Нас не цікавить діалог. Ми вже брали участь у 21 діалозі з урядом, і вони досі не виконали того, про що ми їх просили».¹⁷ Історія Сото ілюструє загальноновизнану проблему «втоми від діалогу» — логічного результату занадто багатьох процесів діалогу, які породили багато спілкування, але мало розуміння і жодних змін.

Отже, потреба полягає не лише в більшій кількості процесів діалогу, а в більш якісних процесах, що призводять до сталих змін в інтересах широкої громадськості. Практики визнають існування великої кількості причин, чому діалоги можуть призвести до розчарування та втрати ілюзій. Це відсутність справжніх намірів змінити поточний стан, брак волі або відсутність подальших дій. Однак, крім цих питань, сам процес повинен мати здатність приносити результати. Для цього він має ефективно вирішувати п'ять визначених нижче ключових викликів.

1. Виклик боротьби зі складністю. На складні питання потрібно давати відповіді, що враховують усю їхню складність. Визнання того, що подолання кризи СНІДу передбачає вирішення питань статевої стосунків або того, що припинення насильницьких конфліктів може допомогти вирішенню проблеми бідності, відображає розуміння, що пошук рішень по-



Див. Вихід за межі діалогів еліти, гл. 2.6.

Щоб бути ефективними, процеси діалогу повинні долати п'ять викликів:

1. боротьба зі складністю
2. значення для координації
3. створення інновацій
4. надання можливості для зважування
5. отримання сталих результатів



Для подальшого читання

Щодо різних типів складності та маси невирішуваних проблем, яку вони можуть спричинити див. George Roth and Peter M. Senge, 'From Theory to Practice: Research Territory, Processes and Structure' у MIT Center for Organizational Learning, Journal of Organizational Change Management 9/1 (1995), стор. 92–106; та Peter Senge and Otto Scharmer, 'Community Action Research', in Peter Reason and Hilary Bradbury, eds, Handbook of Action Research (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001).

Обидві статті доступні за посиланням: <<http://www.solonline.org>>.

винен враховувати всі елементи проблемної ситуації. У 2002 році під час спілкування з колегами-практиками діалогу Адам Кагане, фасилітатор процесу громадянського сценарію Мон Флер у Південній Африці та багатьох інших діалогів, описав свій спосіб мислення про критерії ефективних процесів з метою вирішення проблеми складності питань, з якими стикається громада на практиці.

Ми можемо оцінити будь-яку ситуацію відповідно до рівня її складності за трьома вимірами (як пропонують Пітер Сенге, Джордж Рот та Отто Шармер):

- Рівень соціальної складності: у ситуації з високою соціальною складністю учасники мають різні (а не однакові) точки зору та інтереси. Такі ситуації не можна розв'язати зусиллями експертів та органів влади, а лише за допомогою безпосередньої участі учасників або зацікавлених сторін.
- Рівень динамічної складності: у ситуації з високою динамічною складністю причина та наслідок віддалені у просторі та часі; причини не очевидні, і їх неможливо легко визначити безпосередньо. Такі ситуації не можна вирішувати індивідуально, а лише розглядаючи систему в цілому.
- Рівень генеративної складності: у ситуації з високою генеративною складністю майбутнє невідоме і невизначене. Такі ситуації не можна врегулювати, застосовуючи уроки або емпіричні правила з минулого, а лише налаштовуючись на майбутнє, що змінюється.¹⁸

Суспільні проблеми, які зачіпають багато різних верств населення, вимагають рішень, які залучають та включають усіх до «проблемної системи». Тільки тоді до аналізу та планів дій можуть бути інтегровані всі точки зору та ролі, які роблять ситуацію такою, яка вона є. І лише тоді люди можуть почати розбиратися в численних чинниках, що впливають на проблемні ситуації, і домовлятися про те, які зміни матимуть на них найбільший вплив.

2. Виклик значення для координації. Вирішення проблеми складності вимагає процесів участі, які об'єднують різноманітні групи людей з різним досвідом, інтересами, культурними особливостями та баченням світу, а іноді й з історіями жорстоких конфліктів між ними. Ця всебічність є суттєвою, проте вона несе власні істотні виклики. Іноді люди починають діалоги, буквально розмовляючи різними мовами. Майже завжди вони починають розмову «різними мовами» в тому сенсі, що вони дуже по-різному тлумачать слова, вчинки та події, які вони спільно пережили.

Слова та вчинки не «говорять самі за себе» і не несуть власного значення. Натомість, вони вкладаються у сенс, оскільки люди «осмислюють» їх, фільтруючи через власні концептуальні рамки. Чим більше ці концептуальні рамки різняться, тим більш суперечливими можуть бути трактування і тим складніший виклик досягнення розуміння.

У цих ситуаціях потрібно не більше спілкування, а більше розуміння. Позитивні результати вимагають, щоб учасники виходили з процесу із готовністю до скоординованих дій — домовленістю про досягнення спільної мети. Для цього вони повинні створити достатньо взаємної довіри та сприйняття, щоб визнати та легітимізувати різні сенси, які вони вкладають у слова, вчинки та події, щоб разом розвивати спільну мову, принаймні, стосовно питань, що становлять спільний інтерес. Тільки завдяки

Чим більше ці концептуальні рамки різняться, тим більш суперечливими можуть бути трактування і тим складніший виклик досягнення розуміння.

У цих ситуаціях потрібно не більше спілкування, а більше розуміння.



Див. Подорож діалогу, гл. 2.4.

цьому більш скоординованому осмисленню вони матимуть основу для скоординованих дій.

3. Виклик створення інновацій. Суспільства звертаються до процесів діалогу, оскільки «урядування у звичний спосіб» не вирішує їхні проблеми належним чином. Багато урядів ініціює або вітає такі процеси, визнаючи, що вони самі просто не мають відповідей на ці проблеми. З усіх сторін існує усвідомлення необхідності дійсно інших, нових підходів – тобто інновацій. Деякі практики цитують слова Альберта Ейнштейна: «Проблеми не можуть бути вирішені з тим самим рівнем мислення, з яким вони були створені».

Для створення інновацій діалоги повинні прокладати основу для системного підходу та створювати підґрунтя для узгоджених колективних дій. Крім того, ці процеси повинні дати учасникам можливість поставити під сумнів статус-кво, кинути виклик панівним припущенням і передбачити значні зміни на всіх рівнях.

4. Виклик надання можливості для обмірковування. Соціальні зміни вимагають здатності визначати альтернативні варіанти вибору і, зрештою, приймати жорсткі рішення, що часто вимагають значних компромісів. Це і є обмірковування. Воно передбачає ретельне зважування конкуруючих варіантів та прийняття рішень, наприклад, вибір між політикою, що надає перевагу економічному розвитку та політикою, що захищає навколишнє середовище, або вибір пожертвувати певними громадянськими свободами в інтересах суспільної безпеки, або навпаки.

Щоб сприяти міцному суспільному потенціалу для зважування, процеси діалогу повинні створювати середовище довіри як основу для переговорів стосовно компромісів, необхідних для подальшого розвитку. Вони також повинні забезпечити взаєморозуміння та спільну мету, які дозволять групам суспільства розвивати почуття взаємної відповідальності за наслідки своїх рішень.

5. Виклик досягнення сталих результатів. Коли такі довготривалі проблеми, як несправедливість або відторгнення, нагромаджуються і призводять до кризового стану, з'являється зрозуміле відчуття терміновості отримання швидких результатів. За таких обставин природним імпульсом є заклик до звичного вирішення проблем та боротьби з видимими симптомами, а не розробка довгострокової ініціативи з подолання як самої кризи, так і її основних причин. Однак рішення, що породжуються такими реакціями на кризу, як правило, нетривалі.

Натомість сталі результати вимагають більш далекоглядної перспективи під таким нагальним тиском. Вони вимагають залучення всього спектру осіб, зацікавлених у результаті, вирішення основних проблем, а також подолання наявної кризи, і робити це слід таким чином, щоб дати людям мотивацію та навички для продовження роботи над цими глибшими проблемами після того, як безпосередня криза мине. Такий підхід вимагає більше часу, ніж «експрес-вирішення», але він дає більшу надію на отримання сталих результатів, які дозволяють вирішити поточну проблему та створити суспільний потенціал для вирішення майбутніх проблем по мірі їхнього виникнення.

У цій главі ми намагалися передати те нерідко нагальне відчуття потреби, яке оживляє роботу над діалогом, висвітлену в цитатах та практич-



Див. Визначення діалогу як особливого виду процесу, гл. 1.3.



Для подальшого читання

Крістін Ло — співзасновниця та головний виконавчий директор Civic Exchange — незалежного аналітичного центру з публічної політики в Гонконзі. Вона називає навички, отримані в процесі діалогу, «інструментами сталості». Її статті An Introduction to Sustainability Tools (2002) та Promoting Sustainability Tools (2003), доступні за посиланням: <<http://www.civic-exchange.org>>.

них прикладах, представлених у цьому Посібнику. Дві описані категорії потреб високого рівня доповнюють одна одну. З одного боку, необхідність ефективного урядування задля вироблення сталих підходів до суспільних викликів вимагає процесів, які залучають і надають людям повноваження вирішувати власні проблеми. З іншого боку, необхідність побудови культури демократії вимагає посилення самого потенціалу, якого вимагають такі процеси. У наступних двох главах розглядається питання, чому практики вважають діалог прийнятним способом задоволення цих потреб; що, на їхню думку, є діалогом; і як, на їхню думку, діалог сприяє позитивним змінам, що можуть вплинути на ці потреби.

1.3.

Визначення діалогу

Як зазначається в багатьох працях про діалог, це слово походить від грецького *dialogos*, що означає «через» (*dia*) «слово» (*logos*) або «через значення слова». Тобто буквально цим терміном можна описати будь-яке спілкування, яке використовує слова для передачі значення. Однак, при використанні в публічній сфері в контексті, що склався після холодної війни, описаному в главі 1.1, цей термін означає особливий вид процесу участі – той, що особливо добре підходить для задоволення суспільних потреб, описаних у главі 1.2.

Ця глава не містить спроб надати визначення діалогу, яке застосовувалося б в усіх випадках. Натомість, тут розглядаються підходи до розуміння практиками значення діалогу та визначальні характеристики процесів діалогу, виражені як сукупність принципів управління, виведені на підставі їхнього досвіду. У цій главі також вводиться поняття «діалогового підходу». Для людей, які займаються ініціативами діалогу, це своєрідний кодекс поведінки, що впливає з керівних принципів. Багато практиків вважають, що діалогічний підхід також може бути ефективним способом участі в інших формах прийняття рішень та консультативних процесах, у яких люди вирішують суспільні проблеми.

Визначення

З огляду на виклики, які прагнуть вирішити практики діалогу, природно, що їхнє розуміння того, що таке діалог, має бути зосереджене на результатах. Наприклад, експерти з діалогу OAS визначають діалог просто як «процес вирішення проблем», який «застосовується для розв'язання соціально-політичних та економічних питань, які не можуть бути адекватно та ефективно вирішені однією або кількома державними установами».¹⁹

Подібним чином, на підставі широкого опитування співробітників ПРООН, Марк Герзон повідомляє, що в широкому діапазоні конкретних визначень відбулося зближення основних елементів: «Найважливіша якість діалогу полягає в тому, що учасники збираються в безпечному місці, щоб



Для подальшого читання

Дві книги американського дослідника громадської думки Деніела Янкеловича пропонують корисну інтеграцію багатьох згаданих тут теорій, на основі практичних пояснень та аргументів для процесів діалогу: *Coming to Public Judgment: Making Democracy Work in a Complex World* (Syracuse, NY: Syracuse University Press, 1991); та *The Magic of Dialogue: Transforming Conflict into Cooperation* (New York: Touchstone, 1999).

зрозуміти точку зору один одного з метою розробки нових варіантів вирішення спільно визначеної проблеми.²⁰ Хуаніта Браун, співрозробниця процесу Світового кафе (World Café), просто фіксує цю ключову якість, говорячи про «розмови, які мають значення».²¹

За великим рахунком, практики не покладаються на теоретичні джерела, щоб пояснити чи обґрунтувати свою віру в суспільну цінність цих процесів, орієнтованих на результат. Ті, хто це робить, можуть згадати теорію «комунікативної дії», розроблену Юргеном Габермасом, або концепцію «репрезентативного мислення» Ганни Арендт.²² Інші можуть вказати на теорію створення реальності завдяки розмові, розроблену еволюційними біологами Умберто Матураною та Франциско Варелою; теорії філософа й педагога Пауло Фрейре про здатність простих людей вчитися й відігравати конструктивну роль у формуванні світу, в якому вони живуть; або теорії стосунків Мартіна Бубера.²³

Однак для робочих визначень діалогу практики, як правило, спираються на власний досвід у цій сфері і часто визначають діалог, описуючи те, чим він не є – наприклад, як переговори чи дебати. По мірі того, як формується ця сфера, і практики починають взаємодіяти та разом вивчати свою спільну роботу, вони усвідомлюють необхідність визначень, що враховують різні суспільні умови, в яких вони працюють. Це особливо актуально у глобальному контексті, коли мережі практиків перетинають регіональні та державні кордони.

Визначення діалогу як особливого виду процесу

У своїх Діалогах Сократа грецький філософ Платон описав метод, який його вчитель Сократ використовував для виведення істини за допомогою логічної послідовності запиту та відповіді. Основна концепція в Сократовому методі осмислення через розмову є частиною всіх визначень діалогу, але великою мірою структурована та раціональна форма взаємодії в цьому методі мало нагадує те, як його характеризують практики.²⁴ Натомість вони схильні наголошувати на навчанні, а не на відкритті істини, і включають роль таких почуттів, як довіра, повага та емпатія, а також обмін ідеями та мислення як основу для розвитку спільного порозуміння.

Наприклад, Гал Сондерс із Міжнародного інституту сталого діалогу та Фонд Кеттерінга пропонують таке визначення:

Діалог — це процес справжньої взаємодії, завдяки якій люди вислуховують одне одного достатньо глибоко, щоб змінитися під впливом того, що вони дізнаються.

Кожен докладає серйозних зусиль, щоб включити занепокоєння інших до своєї власної картини, навіть попри збереження певної незгоди. Жоден учасник не відмовляється від своєї ідентичності, але кожен визнає вагомий твердження іншого в достатній мірі, щоб поводитися по-іншому щодо нього.²⁵

Одним із найпоширеніших способів, за допомогою якого практики передають відчуття певних якостей розмови, що визначають діалог, є відмежування його від інших видів розмов, таких як дебати чи дискусія. Наприклад, IDEA у Діалозі заради демократичного розвитку (1999) говорить, що «діалог відрізняється від дебатів тим, що заохочує різноманітність мислення та думок, а не пригнічує ці поняття...

У практиці діалогу існує домовленість про те, що поняття або пере-

«...у діалозі наміром є не захищати, а запитувати; не сперечатися, а досліджувати; не переконувати, а відкривати»



Для подальшого читання

Праця Девіда Бома та його колег пропонує конкретний підхід до ведення діалогу (діалог Бома), а також глибоко вникає в те, що робить діалог особливим як процес. Див. David Bohm, *On Dialogue*, ed. Lee Nichol (London: Routledge, 1996).

Інші праці Бома доступні за посиланням: <<http://www.david-bohm.net/dialogue/>>, включаючи впливову статтю Девіда Бома, Дональда Фактора та Пітера Гаррета 'Dialogue—A Proposal' (1991).

конання однієї людини не повинні мати перевагу над поняттями інших людей.²⁶ Це означає, за словами Луїзи Даймонд з Інституту багатоканальної дипломатії, що «у діалозі наміром є не захищати, а запитувати; не сперечатися, а досліджувати; не переконувати, а відкривати».²⁷

Гал Сондерс пояснює, що «дебати передбачають лише одну правильну відповідь і спрямовані на її продавлювання та захисту; діалог передбачає можливість відповіді більшою мірою, ніж будь-якої з вихідних позицій. Дебати звужують погляди і закривають мислення; діалог може будувати нові стосунки».²⁸ Відомий фізик та ініціатор діалогу Девід Бом робить подібне спостереження щодо різниці між діалогом та «дискусією»:

Дискусія майже схожа на гру в пінг-понг, де люди перекидають ідеї взад-вперед, а метою гри є виграти або отримати очки для себе.

Можливо, ви будете використовувати чужі ідеї, щоб підкріпити власні — ви можете погодитися з одними, і не погодитися з іншими, але основна мета полягає в тому, щоб виграти гру.

... Таке дуже часто трапляється під час дискусії. У діалозі ж ніхто не намагається перемогти. Усі виграють, якщо виграє хтось один. У цьому є зовсім інший дух.²⁹

«Дебати передбачають лише одну правильну відповідь і спрямовані на її продавлювання та захисту; діалог передбачає можливість відповіді більшою мірою, ніж будь-якої з вихідних позицій. Дебати звужують погляди і закривають мислення; діалог може будувати нові стосунки»

Діалог порівняно з переговорами/посередництвом. Практикам також корисно буде порівняти діалог з такими процесами вирішення конфліктів, як посередництво та переговори. Переговори є «офіційним процесом», вважає Басам Нассер, палестинець, який працює в секторі Газа. Вони можуть покласти край конфлікту, але не можуть встановити справжній мир між народами, що вимагає якісних змін у їхніх відносинах. Він наводить приклад мирного договору між Єгиптом та Ізраїлем 1979 року: «Навіть зараз ви не бачите миру між громадянами, між людьми... На мою думку, це тому, що відбувся офіційний переговорний процес, але нічого іншого, крім офіційного переговорного процесу. Тож я вважаю, що переговори створили альтернативу збройному протистоянню чи конфлікту, але не мир». Для миру були б необхідні глибші зміни «і вони були б створені через діалог».³⁰

Діалог є «більш динамічним, більш плавним і більш експериментальним», ніж переговори, каже практик ПРООН Саєд Ака. Це «набагато ширше поняття, ніж переговори. Діалог та механізми й процеси для нього мають існувати до, під час та після конфлікту».³¹ У роботі Public Peace Process, описуючи внутрішній діалог у Таджикистані протягом 1993–1999 рр., Гал Сондерс називає способи, якими діалог відрізняється від офіційного посередництва та переговорів [додано виділення пунктів]:

- Очікуваний продукт посередництва або переговорів — це конкретна домовленість. Метою діалогу є зміна відносин.
- Цінність переговорів — визначення та задоволення істотних інтересів за допомогою конкретних спільних домовленостей. Результатом діалогу є створення нового людського та політичного потенціалу для вирішення проблем.
- Для переговорів потрібні сторони, які готові спробувати домовитися. Діалог може бути плідним за участі сторін, які ще не готові до переговорів, але не хочуть, щоб деструктивні стосунки тривали.
- Переговори стосуються благ або прав, які можуть бути розділені, використані спільно або визначені у матеріальний спосіб. Діалог може змінити стосунки таким чином, щоб було створено нові підстави для взаємоповаги та співпраці.³²



Для подальшого читання

Про роль діалогу в миротворчих процесах див. Edward (Edy) Kaufman, '19 Dialogue Based Processes: A Vehicle for Peacebuilding', у People Building Peace II: Successful Stories of Civil Society, eds Paul van Tongeren et al. (Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers, 2005); та Norbert Ropers, 'From Resolution to Transformation: The Role of Dialogue Projects', у Andreas Wimmer et al., eds, Facing Ethnic Conflicts: Perspectives from Research and Policy-making (Berlin: Berghof Research Center for Constructive Conflict Management, 2003), доступні за посиланням: <<http://www.berghof-handbook.net>>.

Як чітко впливає з цих висловів практиків, діалог не замінює переговори та посередництво у конфліктних ситуаціях. Проте вони стверджують, що діалог є важливою частиною процесів розв'язання та запобігання конфліктам, метою яких є побудова сталого миру. Проводячи чіткі розмежування, вони виступають як за діалог, так і за інші процеси у межах більш широкої мирної ініціативи.

Діалог порівняно з обговоренням та прийняттям рішення. Обговорення — це процес ретельного розгляду та зважування варіантів, необхідних для прийняття жорстких рішень, які мають суттєві наслідки, і в якому, в кінцевому рахунку, цінності відіграють основну роль — наприклад, як пропонується в главі 1.2, в компромісах між безпекою та захистом особистих прав або між економічним розвитком та екологічними проблемами. Діалог та обговорення — це різні процеси. Однак, як і в порівнянні діалогу та переговорів чи посередництва в рамках мирної ініціативи, їх можна найкраще зрозуміти як окремі, взаємодоповнюючі кроки у більш широкому процесі прийняття рішень, який передбачає участь, як наприклад, передбачено концепцією дорадчої демократії. Рисунок 1.3.1 ілюструє цей взаємозв'язок.³³



Рисунок 1.3.1 Процес прийняття рішень

Цей проілюстрований процес динамічний. Він може зайняти 40 хвилин або десять років. Як випливає зі схеми, конкретний акт прийняття рішення може чітко вписуватися у сферу формальних структур та процесів управління, але при цьому бути відкритим для впливу та підживлення через участь громадян там, де це потрібно для вирішення складних питань. У цьому процесі діалог дає можливість обмірковування в різних способах. Він дозволяє громадянам спільно досліджувати проблеми та поглиблювати своє розуміння, спираючись на різноманітні точки зору та інтегруючи їх у спільне розуміння цілого. Акцентуючи увагу на слуханні та запитаннях, діалог — це крок, який сприяє взаємоповазі та взаєморозумінню, а також усвідомленню різного розуміння людьми їхнього спільного досвіду. Роль цього кроку полягає в тому, щоб допомогти людям сформулювати більш комплексне бачення реальності, ніж вони могли б це зробити окремо як особи, партії чи групи інтересів.

На відміну від діалогу, що характеризується відкриттям, дослідженням та баченням, обговорення — це процес звуження. Однак, як і діалог, це процес спільного запиту та шанобливого вислуховування різноманітних поглядів. «Способи розмови та слухання однакові в обох процесах», — пояснює Гал Сондерс. Але обговорення зосереджується на «проблемах та виборах серед можливих напрямків, щоб рухатися до їхнього розв'язання», тоді як діалог фокусується на «динаміці відносин, що лежать в основі проблем, і на способах зміни цих відносин з тим, щоб групи могли працювати разом над вирішенням конкретних проблем».³⁴ На практиці відмінності між діалогом та обговоренням можуть бути тонкими, але розрізняти їх корисно, оскільки це посилює зосередження на результатах. Наприклад, описуючи свою Програму розбудови спроможності для сталої демократії, IDEA представляє чітке уявлення про роль діалогу в більш масштабному процесі, який зазвичай дає оцінку демократії та порядок денний для реформ. В огляді Програми зазначено, що цей діалог є її «найважливішою особливістю». Діалог «перекриває розриви в політичному спектрі та між державними інституціями, громадянським суспільством і приватним сектором», і створює «розширений простір для дискусій щодо демократичних реформ». Розробка «всебічного порядку денного на місцях» — це окремий крок. «Розширений простір» створює контекст, у якому може відбуватися обговорення, необхідне для складання порядку денного.³⁵

В огляді International IDEA не використовується слово «обговорення» (deliberation). Насправді, поза полем дорадчої демократії, практики рідко проводять ці розрізнення, принаймні явно. Одні кажуть, що сприяють діалогу, щоб змінити стосунки, а інші стверджують, що їхні діалоги спрямовані на досягнення домовленостей або визначення найкращого напрямку дій. Треті кажуть, що використовують діалог, щоб спричинити зрушення у відносинах для сприяння досягненню згоди та дій. Зазвичай це вносить плутанину у визначеннях. Частково ця ситуація може відображати те, на що вказує Сондерс, а саме: лише з середини 1990-х люди, що працюють над розв'язанням конфліктів, і ті, хто працює над підтримкою переходу країн до демократії, зрозуміли, що «вони діють у сусідніх сферах». Підходячи до взаємопов'язаних викликів урядування та «політичного вирішення конфлікту», Сондерс припускає, що: «діалог і обговорення йдуть пліч-о-пліч, хоча кожен з них вирішує різні аспекти проблеми».³⁶ Подальше вивчення цієї відмінності та її широке використання може бути важливим кроком у розвитку практики діалогу.

Визначення діалогу в глобальному контексті

Оскільки використання діалогу розширилося в багатьох регіонах світу, практикам дедалі більше доводиться розробляти визначення, що усувають культурні розділення. Однією з найбільш настійливих рекомендацій ПРООН у «Стратегічному прогнозі щодо діалогу» є використання «терміну «діалог» із глибоким усвідомленням відмінностей у культурному контексті». Наприклад, один практик зазначав, що на Балканах потрібно говорити про проблеми, які слід вирішити, а не про процес, який буде використовуватися для їхнього вирішення. «Якби ви спробували залучити людей до якогось «діалогу», що звучить по-західному... це ні до чого б не привело. Діалог лише роздратував би їх». Подібним чином, практики в інших частинах світу використовують такі терміни, як «громадські обговорення», «національні суверенні конференції» та «посилення співпраці», щоб уникнути «західного» та «елітного» звучання.³⁷

Термін «демократичний діалог» широко використовується в Латинській Америці та Карибському басейні, де поширення діалогу спрямовано на зміцнення демократичного управління. У звіті конференції, присвяченої досвіду національного діалогу в регіоні, яка спільно фінансується IDEA та Світовим банком, терміни «діалог» та «демократичний діалог» використовуються як взаємозамінні, і зазначається: «В тій мірі, в якій діалог є методом, зрозуміло, що без нього демократія втрачає сенс». ³⁸ Відрізнити демократичний діалог від інших типів діалогу допомагають три критерії: ³⁹

- **мета:** вирішення складних соціальних проблем, які існуючі інституції не вирішують належним чином
- **учасники:** мікросвіт системи, яка створює проблему і яка повинна бути частиною її вирішення
- **процес:** відкритий та інклюзивний діалог, що дозволяє зміцнити довіру, необхідну для досягнення домовленостей щодо конкретних дій.

Ці визначення ґрунтуються на досвіді та відображають спосіб, у який багато людей описують свою роботу з діалогом. Однак навіть у більшій мірі, ніж просто «діалог», ярлик «демократичний діалог» може спричинити виклики для глобальної аудиторії. Одне заперечення просто полягає в тому, що цей термін здається зайвим. «Головним чином діалог – це демократичний процес», – каже фон Мейєнфельдт. «Вести недемократичний діалог не можна». ⁴⁰ Інші зазначають, що слово «демократичний» є зайвим доповненням з огляду на його значення в геополітичному контексті 21-го століття. Крістін Ло із Civic Exchange у Гонконгу зазначає, що вона може сприяти використанню діалогу з материковим Китаєм як інструменту для більш ефективного та стійкого прийняття громадських рішень, але не тоді, коли це називається «демократичним діалогом». ⁴¹

Окрім обережності щодо ярликів, важливо усвідомлювати, що джерела інформації про практику діалогу, є ширшими та глибшими, ніж західноєвропейська філософська традиція, що сягає часів Платона і Сократа. Девід Бом та його колеги вказують на дослідження про «групи мисливців-збирачів», які могли збиратися для розмови, щоб «забезпечувати та зміцнювати своєрідну спілку або товариство, що дозволяло учасникам знати, що від них вимагається без потреби у вказівках чи подальшого багатослівного спілкування. Іншими словами, те, що можна назвати цілісною культурою спільного розуміння, виникло в межах групи». ⁴² Вони вважають, що сучасне життя від'єднало людей у багатих країнах від цієї давньої традиції об'єднання громади. Але вона залишається відносно сильною в інших частинах світу. Наприклад, Сесіль Моліньє, постійний представник ПРООН у Мавританії, зазначила, що в рамках національного діалогу щодо Цілей розвитку тисячоліття, який вона допомагала організувати, той факт, що діалог є «частиною культури», дозволив людям «відмовитися від риторики та говорити відкрито». ⁴³

Хуаніта Браун визнає цей спадок, доповнюючи його красивим образом

... відкритого дворика всередині старомодного латиноамериканського будинку ... до цього внутрішнього дворика можна було увійти, обходячи навколо та проходячи крізь безліч арочних під'їздів, що оточували цей відкритий, наповнений квітами простір всередині будинку. Для мене Діалог – це все одно, що зайти в цей внутрішній дворик просторого будинку нашого загальнолюдського досвіду... Існує багато входів до пізнання Діалогу. Ради корінних народів, салони, навчальні гуртки,

жіночі гуртки, збори працівників ферм, філософські гуртки, нетрадиційні дипломатичні заходи та інші дискусійні модальності багатьох культур та історичних періодів [внесли свій внесок і скористалися з генеративного простору, який ми [називаємо] Діалогом.⁴⁴

Коротко кажучи, ми використовуємо терміни «діалог» та «демократичний діалог», усвідомлюючи та дотримуючись того факту, що вони можуть бути непотрібними та непридатними для використання за певних умов. У той же час, як пояснюється у вступному розділі, ці терміни відповідають практиці та розумінню інституцій, які є спонсорами цього Посібника. У глобальному контексті, коли дедалі більше людей використовують «діалог» для позначення практично будь-якого типу процесів із залученням людей, що розмовляють між собою, цінним, на нашу думку, є якомога чіткіше сформулювати наші власні визначення як основу для видів дискусії, що можуть забезпечити рух уперед взагалі.

Керівні принципи: визначні характеристики процесів діалогу

Як уже зазначалося, ми не маємо наміру формулювати та просувати єдине визначення діалогу для використання всіма. Тим не менше, існує реальна потреба в тому, щоб розрізняти процеси діалогу, які серйозно відповідають на потреби, описані в главі 1.2, і те, що деякі практики називають «фальшивим діалогом». Це можуть бути процеси, які зближують людей здебільшого напоказ, демонструючи, що протидіючі сторони можуть сісти за спільний стіл, але повністю уникаючи складних питань, які їх роз'єднують. Або це можуть бути процеси, організовані посадовцями чи інституціями, які точніше було б назвати «консультаціями» або, що ще гірше, «створенням видимості», щоб змусити владу консультуватися стосовно політики, яку вони вже затвердили.

Однак якщо існує справжнє прагнення використовувати діалог для створення змін, кілька характеристик процесу можна вважати визначальними. Різні групи практиків склали списки цих керівних принципів, які відрізняються від п'яти, представлених тут.⁴⁵ Однак, незалежно від фактичних використовуваних термінів, більшість списків охоплюють суть того, що передають ці п'ять характеристик.

Характеристики процесів діалогу:

Інклюзивність

Це, мабуть, найбільш фундаментальний принцип практики діалогу. Він виражає базове припущення про те, що кожен, хто є частиною проблемної ситуації, може бути залучений або представлений у процесі діалогу, що учасники колективно володіють ключовими «знаннями», необхідними для вирішення власних проблем, на відміну від повної залежності від інших щодо пошуку рішень. З цим пов'язане припущення, що для того, щоб зміни були сталими, люди в проблемній системі повинні мати відчуття власності стосовно цієї проблеми, процесу її вирішення та запропонованих рішень, які мають бути наслідком. Щоб розвинути це почуття власності, вони повинні брати участь у процесі змін.

Принцип інклюзивності може бути виражений у різний спосіб. Наприклад, деякі практики вказують на діалог із багатьма зацікавленими сторонами як на форму, що об'єднує всі різні групи, чий інтерес взаємопов'язаний задля досягнення успішного результату. Для інших інклюзивність означає створення мікросвіту системи, яка лежить в основі певної проблеми або моделі людських стосунків.

Ще інші формулюють цей принцип з позиції точок зору або голосів, які повинні бути частиною розмови, припускаючи, що процес діалогу може бути інклюзивним без залучення буквально всіх. Практик ПРООН Селім Джахан виступає за використання терміну «широкий діалог», щоб підкреслити цей ключовий аспект.⁴⁶

З позиції IDEA процеси діалогу, що сприяють демократії, повинні бути інклюзивними, оскільки інклюзивність є основним принципом самої демократії:

Демократія включає державу, громадянське суспільство та приватний сектор, які розділяють спільні та доповнюючі обов'язки стосовно її просування. Інклюзивність та участь — це два ключові виміри демократизації. Цей підхід інклюзивності та участі становить основу плюралістичного партнерства.⁴⁷

Вказуючи на інклюзивність як один із «важливих елементів побудови діалогу», команда колишньої Спеціальної програми сприяння діалогу та врегулюванню конфліктів OAS заявляє, що «розширення інклюзивності призводить до підвищення легітимності досягнення бажаних домовленостей. Мають бути почуті всі соціальні позиції, включаючи політичні, економічні, соціальні та військові, а також висловлювання тих, кого в минулому неодноразово виключали з розмови».⁴⁸

Як впливає з цього формулювання, інклюзивність особливо актуальна в контексті, коли історичний характер виключення лежить в основі соціальних проблем, які слід вирішити. Роль процесу діалогу в цьому контексті полягає в наданні голосу тим, хто зазвичай не має права голосу в ключових процесах прийняття рішень — а саме: жінкам, молоді, бідним та позбавленим права голосу з міркувань раси, етнічної приналежності чи релігії, — і таким чином отримує зазвичай відносно невелику користь від прийнятих рішень. Однак цей принцип також застосовується до діалогів між політичними лідерами та іншими елітарними групами. Наприклад, у рамках ініціативи діалогу в Гані Нідерландський інститут багатопартійної демократії намагався включити всі легально зареєстровані партії, а не лише ті, що отримали депутатські мандати. «У країнах, що виходять з конфлікту, або країнах із серйозним рівнем бідності, це, так би мовити, національні драми, які потрібно вирішувати у більш гармонійний спосіб, щоб рухатися вперед і мати більший консенсус», — говорить представник Інституту Рул фон Мейєнфельдт. У цих випадках, на його думку, виключення з «політичної арени» є такою ж великою проблемою, як і соціальне та економічне виключення для країн, які прагнуть досягти національного консенсусу та рухатися вперед.⁴⁹

Наполягання на цьому принципі ґрунтується на загальноприйнятій думці, що інклюзивність є вимогою, щоб процес діалогу був легітимним і мав надійний результат. Це також відображає здобуте з важкими зусиллями знання, що якщо інклюзивність не є всеосяжною, це може поставити під загрозу сталість будь-якого досягнутого порозуміння.

Нарешті, практики вказують, що досягнення інклюзивності ви-



Див. Відбір учасників, гл. 2.3.



Про проблеми, породжені виключенням

Як приклад, один практик зазначив випадок з Гватемали, де «приватний сектор не відчуває себе частиною мирного процесу, а отже не пов'язаний рамками, що стали результатом мирного врегулювання». Подібним чином, організатори процесу громадянського сценарію Destino Colombia, з огляду на минуле, дійшли висновку, що їхнє рішення не залучати до процесу ні уряд, ні наркотолюбців обмежило вплив діалогу.

Див. джерела цих матеріалів у розділі «Мудрість з практики — джерела» (стор. 237).

ходить за рамки простого створення різноманітної групи учасників діалогу. «Це не означає просто розсадити сторони за столом», — говорить Джессіка Фаєта з ПРООН. «Сама лише наявність стільця не ставить їх у рівні умови». Вона пропонує як приклад відносну слабкість корінного населення Латинської Америки «з точки зору можливостей, досвіду тощо», коли вони вступають у перемовини з представниками уряду.⁵⁰ Інші посилаються на дисбаланс впливу в ізраїльсько-палестинських переговорах та боротьбу афганських жінок за свій голос серед військових племінних вождів у лойя джирга (великих радах), які проводяться в Афганістані з 2001 року.⁵¹

Щоб реалізувати мету інклюзивності, організатори та фасилітатори діалогу повинні вжити заходів для пом'якшення цих диспропорцій. «Прогалини або сприйняття відмінностей між учасниками створюють перешкоди для побудови відкритого простору для діалогу та дискусій», — ідеться у звіті про постконфліктний діалог в Індонезії. Там, де існують ці прогалини, стверджується у звіті, люди змушені мовчати. «Ключова роль фасилітаторів полягає у створенні горизонтальних просторів для обговорення».⁵² Інші практики називають це «вирівнюванням ігрового поля». Це важлива частина інклюзивного процесу діалогу.

Спільна відповідальність

Цей критерій, як мінімум, вимагає, щоб процес діалогу, за висловом однієї групи практиків, не був «інструментом лише одного суб'єкта, наприклад уряду, — щоб виграти час або реалізувати лише урядовий порядок денний».⁵³ Подібним чином, за словами Ліни Ріккіля, менеджера програми IDEA в Азії, це не може бути лише поверховою консультацією: «Запрошуєте кілька людей, а потім говорите з ними, і вважаєте, що проконсультувалися із ними — справу зроблено».⁵⁴

Натомість діалог — це «обмін», — каже Елісар Сарру з ПРООН, навіть коли його організують потужні інституції. Він втілює в собі «демократичне поняття», що залучені до нього й беруть участь у ньому однаково — це «вулиця з двостороннім рухом... а не тоді, коли одна сторона диктує іншій».⁵⁵

Рул фон Мейєнфельдт стверджує, що успішні процеси діалогу забезпечують «головним чином надання людям можливості вступити в гру, що передбачає розробку або формування власного майбутнього». Розмірковуючи про недавній досвід Нідерландського інституту багатопартійної демократії в Гані, він відзначає: «Завдяки цьому діалогу ви фактично забезпечуєте відповідальність за процес, а відповідальність — це зобов'язання щодо впровадження реформ. Без відповідальності реформи залишаються дещо легковажною вправою. А коли ця відповідальність гарантована, люди дійсно озвучують проблеми, і це дає чудові результати порівняно з іншими підходами».⁵⁶

Щоб створити це відчуття відповідальності, процес діалогу повинен дати можливість того, що одна з груп на семінарі практиків назвала «розмовами про те, що справді важливо — про справжні речі».⁵⁷ Змістовний діалог, як стверджувала інша група практиків, «повинен бути не смисловою дискусією про те, як скласти проект угоди, а предметною дискусією щодо фундаментальних питань».⁵⁸ Діалог молоді у Зімбабве, описаний у розділі 1, ілюструє це явище. Бесіди з питань, що мають принципове значення для учасників діалогу — ВІЛ/СНІД та безробіття — дали їм відчуття спроможності взяти на себе більше контролю над своїм життям у цих двох ключових сферах і, одночасно, почати відігравати позитивну роль у зменшенні конфлікту навколо них.

Основною вимогою до того, щоб люди могли повноцінно брати участь у діалозі та роботі над змінами, за висловом одного практика, є те, що «люди повинні відчувати, що відбувається щось реальне».

Про спільну відповідальність

Проект Interpeace у Руанді зібрав розмаїту групу руандійців для досліджень за принципом участі, щоб протягом року підготувати звіт «Rebuilding Sustainable Peace in Rwanda: Voices of the People». «Сила цього документа, — стверджується в описі проекту, — сама по собі не в «оригінальності» його аналізу, а в тому, що він був вироблений руандійцями в рамках інтенсивного процесу «національних діалогів» з колегами — такими ж руандійцями, та представив погляди руандійців (іноді розбіжні) на ключові виклики переходу до більш мирного та життєздатного суспільства».

Джерела цих матеріалів див. у розділі «Мудрість з практики — джерела», стор. 237.

Навчання

Як красномовно заявив один практик: «діалог — це не фізичний акт розмови. Це розгортання думок».⁵⁹ На одному рівні цей принцип стосується якості взаємодії в процесі діалогу. Він відрізняє легітимний діалог від «фальшивого», де спілкування носить односторонній характер, а також від дебатів чи переговорів, де учасники зосереджуються лише на тому, щоб якомога більше виграти для себе.

Багато людей називають цю якість «відкритістю» в тому сенсі, що учасники відкриваються, щоб вислухати та поміркувати про те, що мають сказати інші, про те, що вони самі говорять, і про нове розуміння та перспективу, яку вони можуть отримати в результаті. У праці *Dialogue and the Art of Thinking Together* Вільям Айзекс описує ключові способи поведінки або вміння, що створюють такий тип взаємодії, як «слухання — без опору чи нав'язування; повага — усвідомлення цілісності позиції опонента та неможливості її зрозуміти в повній мірі; та призупинення — призупинення припущень, суджень та визначеності».⁶⁰

Навчання, яке відбувається в такому середовищі, багато в чому пов'язане з інклюзивною характеристикою діалогу, який об'єднує людей, що зазвичай не розмовляють між собою і насправді можуть конфліктувати. «За допомогою діалогу конкуруючі інтереси можуть взаємодіяти у безконфліктний спосіб», як зазначають практики. Проте природа процесу спрямовує їх до навчання, оскільки «це не виголошення суджень; скоріше, мова йде про вислуховування з метою глибшого розуміння та усвідомлення проблемних питань». Інший практик погоджується: «Діалог — це гарний спосіб аналізувати конфлікт».⁶¹

Крім того, як зауважує Рамон Добон з Міжамериканського фонду та Фонду Кеттерінга, діалог створює можливість для навчання шляхом саморефлексії — «люди починають усвідомлювати, що кожен має лише трохи істини». У більшому масштабі, зазначає він, ця характеристика діалогу може сприяти розвитку «суспільних знань», які можуть зробити позитивні зміни більш стійкими.⁶²

Гуманність

«Наш природний інтелект здатний себе проявити через діалог. Нашій гуманності надано можливість визнати себе», — пишуть автори праці *Dialogue for Democratic Development IDEA*.⁶³ Як і навчання, гуманність процесів діалогу допомагає відрізнити їх від інших видів взаємодії. Ця характеристика багато в чому пов'язана з тим, як люди ставляться одне до одного, коли вони повністю занурені в діалог. Це вимагає емпатії — вміння поставити себе на місце іншого. «Коли людина починає докладати зусиль, щоб зрозуміти іншого, висівається зерно діалогу».⁶⁴ І це вимагає автентичності, як сказано в четвертому ключовому вмінні діалогу Білла Айзекса: «висловлюватися — говорити правду самостійно про те, ким насправді людина є і про що вона думає».⁶⁵

На семінарі під час роботи в групах практики розповіли про свої найкращі враження від діалогу та розробили наступний список способів поведінки.⁶⁶ За їхніми словами, учасники діалогу мають:

- проявляти співпереживання — тобто, по-справжньому розуміти позицію іншої людини, замість того, щоб реагувати на неї
- виявляти відкритість при висловленні власної точки зору з дотриманням правил діалогу



Про підтримку через навчання

«Як міжнародний спостерігач, ми [OAS] прийшли і створили новий простір для діалогу та новий простір для роздумів про те, що відбувається. Іноді це дійсно так просто... Просто дозволити людям вийти за межі того, що змушує їх робити їхній контекст, і дозволити їм розмірковувати і думати трохи спокійніше, трохи більш аналітично, трохи більш рефлексивно щодо того, що вони намагаються зробити».

Див. джерела цих матеріалів у розділі «Мудрість з практики — джерела» (стор. 237).

- підтримувати шанобливий тон навіть у найбільш екстремальних умовах
- вести розмову про те, що дійсно важливо — про справжні речі
- брати на себе відповідальність, індивідуально та колективно, як за проблему, так і за її вирішення
- розкриватися емоційно: «слухати доводи серця, які розум часто ігнорує»
- мати сміливість визнати відмінності і, навіть більше, сприйняти спільну мову
- продемонструвати здатність до змін.

У сукупності ці пункти перегукуються з визначенням діалогу, запропонованим Галом Сондерсом, якого ми цитували раніше, що це «процес справжньої взаємодії, завдяки якому люди вислуховують одне одного досить глибоко, щоб змінитися під впливом того, що вони дізнаються».⁶⁷ Однак запропонований практиками список іде далі, вказуючи, що взаємодія та навчання не тільки відбуваються на інтелектуальному рівні, але й включають людину в цілому. Подібним чином, коли Девід Бом та його колеги визначають діалог як «спільне мислення», вони вказують, що їхня концепція «мислення» включає «не тільки продукти нашого свідомого інтелекту, але й наші почуття, емоції, наміри та бажання», а також «реакції, зумовлені та упереджені попереднім мисленням».⁶⁸ Саме ці великою мірою невизначені та невидимі аспекти людської взаємодії у діалозі спонукають людей вчитися та змінюватися. За словами Мінакші Гопінатх, провідної захисниці миру та практика діалогу з Індії «розмовна частина діалогу є лише вершиною айсберга... якщо ми занадто зосереджуємося на розмовній частині, ми втрачаємо [його] суть».⁶⁹

Як і при навчанні, створення середовища, що підтримує такий вид людської взаємодії між учасниками, є центральним аспектом діалогової роботи. Багато практиків називають це середовище «безпечним простором», і роблять великий акцент на формуванні рівня довіри до процесу, який зробить діалог можливим.

Прагнення до інклюзивності, врахування відмінностей у впливах та статусі, щоб усі голоси були почуті, а також зосередження на питаннях, які справді мають значення для учасників, є вирішальними кроками для досягнення мети. Вони створюють основу для таких розмов, що характеризуються навчанням і гуманністю, які й роблять процеси діалогу особливими.

Довгострокова перспектива

У главі 1.2 ми визначали сталі рішення складних проблем як один з найважливіших викликів ефективного управління. Визначальною характеристикою діалогу є довгострокова перспектива, якої вимагає пошук таких сталих рішень.

Практики визнають, що різного роду кризи, що вражають суспільство, часто вимагають швидких дій — для припинення насильства, стабілізації політичної ситуації та полегшення страждань. Однак природі діалогу притаманне його зосередження на основних моделях відносин та поведінки, з яких і виникають кризи. Робота на такому рівні — це те, що створює можливість сталих змін, і вона вимагає часу. «Діалог вимагає використання часу в інший спосіб, тобто з розумінням того, що швидких рішень не існує», — говорить посол Швеції Рагнар Енгебю. «Потрібен час, щоб стали можливими глибокі зміни».⁷⁰



Див. Події діалогу: створення безпечного простору, гл. 2.4.



Див. Короткострокове та довгострокове бачення, гл. 2.6.

У спільноті практиків ті, хто працює над врегулюванням конфліктів, чітко відзначають цей принцип. Мері Андерсон та Лара Олсон, звітуючи про результати трирічного проекту «Роздуми про практику миру» (Reflecting on Peace Practice), висловлюють свою думку, як досвідчені учасники діалогу, про те, що «одноразові втручання безнадійні та марні». Натомість, Андерсон та Олсон припускають, що важливе значення має якраз багаторічне залучення, оскільки воно дає змогу учасникам діалогу «перенести особисті наслідки діалогу на соціальний/політичний рівень».⁷¹ У праці A Public Peace Process Гал Сондерс пропонує підхід, який він називає «сталим діалогом», і описує ініціативу діалогу в Таджикистані, яка розпочалася на початку 1990-х і триває досі. Не меншого вимагає, як стверджує Сондерс, і трансформація расових та етнічних конфліктів.

У всіх сферах практики акцент на нарощуванні потенціалу на суспільному рівні відображає довгострокову перспективу. «Ми говоримо про створення культури діалогу, що змінює основоположні відносини, — зауважує Рамон Добон. «Наприклад, у Швеції при виникненні конфлікту типовим варіантом є діалог на всіх рівнях. Це те, що повільно розвивалося у Скандинавії впродовж 20 столітті». Виклик полягає в тому, зазначає він, як підійти до розбудови цієї спроможності там, де її немає.⁷²

Практики діалогу долають цей виклик у різний спосіб. Наприклад, у 1996 році OAS започаткувала Програму OAS/PROPAZ (Культура діалогу: Розвиток ресурсів для побудови миру) — проект, який мав на меті сформувати культуру діалогу в Гватемалі як шляхом сприяння діалогам, так і шляхом навчання діалогу персоналу з широкого спектру партнерських організацій.⁷³ Ще один підхід застосували IDEA та Interpeace, розробивши практику створення робочої групи за участю різних зацікавлених сторін, які аналізують проблеми та способи їх вирішення. У цьому процесі вони створюють мережу людей, здатних сформулювати спільний порядок денний та висловлювати вагомні аргументи на користь змін. Ці люди часто стають лідерами, які можуть продовжувати працювати та виступати за зміни після завершення процесу діалогу. IDEA вважає цей аспект своєї програми ключем до забезпечення сталості.⁷⁴

Для розгортання таких підходів нерідко потрібно кілька років. Однак ці часові рамки є прийнятними, навіть важливими, якщо підхід, за словом Маттіаса Штіфеля, колишнього виконавчого директора Interpeace, задумано як «тривалий процес розширення прав і можливостей суспільства, а не як короткостроковий процес простого реагування на нагальну проблему, яка може виникнути».⁷⁵

Практики також формулюють основоположний принцип довгострокової перспективи іншими способами. Підхід ПРООН до трансформації конфліктів наголошує на майстер-класах для формування «навичок та здібностей» до діалогу та переговорів, а не на організації діалогів чи переговорів про «конфлікт дня».⁷⁶ Колишня Спеціальна програма OAS зі сприяння діалогу та вирішенню конфліктів наголошувала на важливості кроків у напрямку інституалізації діалогу та участі в низці країн Латинської Америки. Вони вказують на закони, які вимагають участі у вирішенні певних видів суспільних питань, створення таких офіційних посад, як омбудсмен для сприяння та підтримки діалогу в разі виникнення конфліктів, та інвестицій у розвиток навичок для фасилітаторів та учасників діалогу.⁷⁷



Приклади інституціонального діалогу:

- У 2003 році OAS / PROPAZ стала незалежним утворенням — Фондом ProPaz — виконавши одну з головних цілей початкового проекту — сформувати «встановлену спроможність підтримувати мирні та демократичні процеси [у Гватемалі]».
- International IDEA підтримала формування в Буркіна-Фасо Центру демократичного урядування — незалежного центру, створеного діалоговою групою в продовження своєї роботи над зміцненням демократії.
- В Руанді Interpeace та її руандійські партнери створили на початку процесу діалогу інституцію — Institut de Recherche et de Dialogue pour la Paix, щоб керувати ініціативою, надати їй відчуття власності та довіри на національному рівні та забезпечити довгострокову сталість.

Діалоговий підхід

Концепція діалогового підходу розширює актуальність керівних принципів – від охоплення основних характеристик процесів діалогу до опису кодексу поведінки тих, хто практикує діалог, та якості взаємодії, яка може бути ефективною у здійсненні позитивних змін у багатьох ситуаціях, а не просто те, що офіційно позначено як діалог.



Див. Таблицю 2.1.1, Діалоговий підхід, гл. 2.1.

Діалоговий підхід як кодекс поведінки

В якомусь сенсі концепція діалогового підходу просто екстраполюється з керівних принципів на те, як розпочати роботу з просування, організації або сприяння процесам діалогу. Наприклад, просуваючи інклюзивний та розширений процес, практики повинні виявляти однакову повагу до інших людей, відкритість до сприйняття різних точок зору та емпатію. Встановлення довіри, необхідної людям для діалогу зі своїми опонентами або навіть із тими, хто просто відрізняється від них, також вимагає прозорості.

Це важливо як для того, щоб говорити достовірно, так і для того, щоб уникати таємничості або її відчуття у своїх діях та розмовах. «З самого початку потрібно чітко пояснити, що намір полягає в тому, щоб мати справді всеосяжний і прозорий процес», – радять автори кейсу в рамках ініціативи Interpeace у Руанді.

Коли команда Interpeace зіткнулася з настороженою позицією уряду Руанди щодо їхньої зустрічі з політичною опозицією, вони поставилися до цих занепокоєнь «відкрито і прозоро», поділившись тим, що обговорювалося на зустрічі.⁷⁸

Застосування принципу навчання шляхом прийняття позиції запиту є ще одним важливим елементом підходу діалогу. Перебування в режимі запиту передбачає ставлення запитань не лише для досягнення власних цілей, а й для досягнення розуміння. Практики припускають, що такий запит не є дієвим, але він служить своїй меті на більш високому рівні. «Ми повинні підходити [до діалогу] не лише як до інструменту, але і як до процесу буття», – зазначає Гопінатх. «Іншими словами, ви не стрибаєте з парашутом у проблему і не кажете: «Гаразд, зараз я піду на діалог, тому що в результаті діалогу я очікую результату Х». Ви переходите до цього як до процесу, який постійно змінюється, який є відкритим, податливим і гнучким. Тільки тоді, коли ви здатні бути одночасно прозорими та вразливими, цей процес покращує вашу здатність передбачати нове майбутнє».⁷⁹



Для подальшого читання

Концепції, тісно пов'язані з підходом діалогу:

формулювання «здатності до посередництва» Джона Пола Ледераха в праці 'Building Mediative Capacity in Deep Rooted Conflict', Fletcher Forum of World Affairs 26/1 (зима/весна, 2002), стор. 91–101; та

просування Луїзою Даймонд чотирьох «принципів миру», які можна застосовувати в сім'ї, на роботі, у громаді та у світі, в праці The Peace Book: 108 Simple Ways to Make a More Peaceful World, 3 видання (Bristol, VT: The Peace Company, 2003), доступно за посиланням: <<http://www.thepeacecompany.com>>.

Використання діалогового підходу поза процесами діалогу

Взаємодії, які формально не задумуються як процеси діалогу, можуть бути діалоговими більшою чи меншою мірою. Наприклад, процеси переговорів, посередництва, обговорення та прийняття рішень можуть бути більш діалоговими, настільки, що вони створюють середовище, в якому учасники, що представляють різні точки зору, можуть відчувати себе включеними, наділеними повноваженнями та «убезпеченими», щоб бути прозорими у своєму власному спілкуванні, відкритими для розуміння того, що мають сказати інші, та здатними розглядати в довгостроковій

перспективі проблеми, що стоять перед ними. Концепція діалогового підходу просто надає мову для опису цієї конкретної якості взаємодії, що дозволяє визнати роль, яку може відігравати підхід, та усвідомлено його прийняти, незалежно від того, чи є даний контекст формальним процесом діалогу.

Висуваючи концепцію діалогу як філософії, практики розуміють, що організація процесу діалогу може не бути найкращою реакцією в кожній ситуації. Однак в усіх випадках підхід діалогу пропонує альтернативу застосуванню сили—будь то сила зброї, сила політичної чи економічної влади або просто сила аргументу. І практики вважають, що це більш ефективна альтернатива.

Вони сприяють використанню діалогу або діалогового підходу не лише тому, що хочуть бути чемними до людей або розвивати дружні стосунки. Натомість, як описується в главі 1.4, вони вважають, що це найкращий спосіб (насправді єдиний спосіб) здійснити ті зміни, які потрібні для досягнення успіху у подоланні соціальних викликів, які вони найбільше хочуть подолати.

Концепція діалогового підходу просто надає мову для опису цієї конкретної якості взаємодії, що дозволяє визнати роль, яку вона може відігравати, і усвідомлено прийняти її, незалежно від того, чи є контекст формальним процесом діалогу.

1.4.

Як діалог сприяє змінам

Практики діалогу—це люди, які прагнуть змін. Як описано в главі 1.2, змінами, яких вони прагнуть, можуть бути більший суспільний потенціал для співпраці, мирне вирішення конфліктів чи демократичне самоврядування. В якості альтернативи, вони можуть уявляти зміни як прогрес у боротьбі з різними соціальними негараздами, такими як бідність, нерівність, злочинність чи хвороби. Або вони можуть визначити зміни більш широко—як економічний чи гуманітарний розвиток. У цій главі розглядається питання, чому вони вважають, що діалоги (процеси участі з визначальними характеристиками, викладеними в главі 1.3 як керівні принципи) ефективні для здійснення таких змін.

Рівні змін

Як зазначав Бассам Нассер стосовно мирного договору між Єгиптом та Ізраїлем 1979 року, офіційний договір поклав край збройному конфлікту—конкретна зміна, що мала велике значення. Але досягнення сталого миру, як стверджував Нассер, вимагатиме змін, які виходять за рамки офіційної домовленості між урядами, і зачіпатимуть серця та розум єгиптян та ізраїльтян. Подібним чином, розглядаючи тип підходу, який, можливо, буде ефективним у складній роботі з розбудови демократії, оцінювач проекту IDEA Гірт ван Вліт припускає, що цей підхід має бути здатним «сприяти складним процесам зміни ставлення, цінностей, режимів взаємодії...»⁸⁰ Обидва ці зауваження висвітлюють фундаментальну ідею діалогової роботи: більш особистий, нематеріальний, але глибший рівень змін є важливим, щоб досягти сталого впливу на різноманітні складні суспільні виклики, які турбують практиків діалогу.

Багато хто використовує аналогію з айсбергом, щоб передати думку про те, що часто видимі характеристики сутності або явища є лише невеликою частиною його сукупності, і що важливо усвідомлювати ті аспекти, які ми не можемо побачити відразу. Ми використовуємо цю модель «ай-

сберга змін», розроблену Катрін Койфер та Отто Шармером, щоб наголо-
сити на тому, що видимі й невидимі зміни взаємопов'язані та часто вза-
ємозалежні.⁸¹ На найглибшому рівні зрушення в почуттях і сприйняттях
відкривають людям можливість змін.

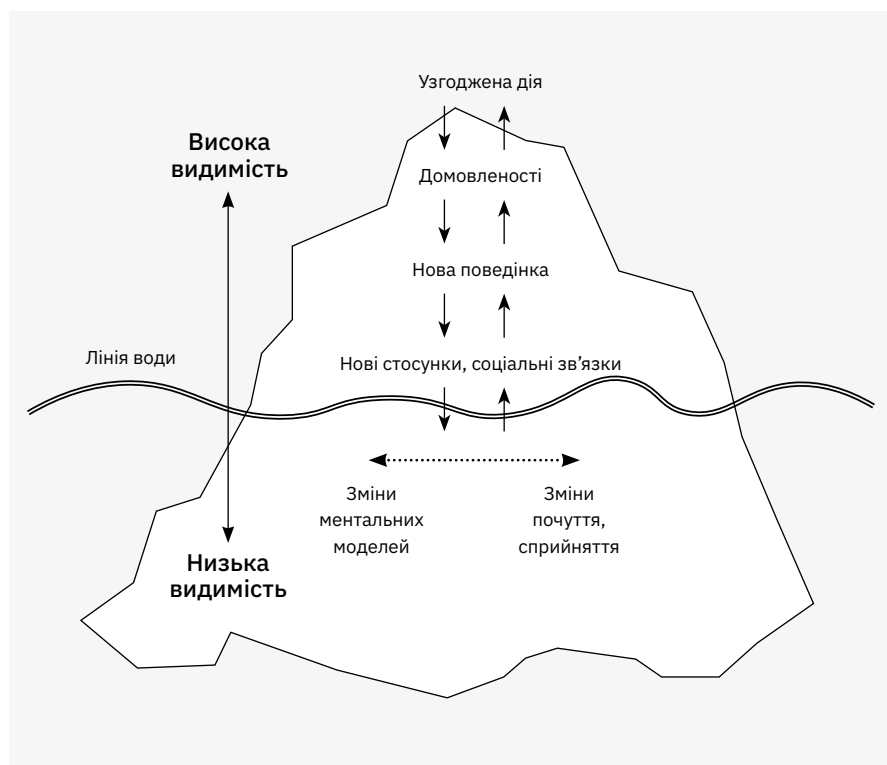


Рисунок 1.4.1 Модель айсберга: рівень змін

Джерело: На основі моделі Катрін Кейфер, адаптованій Отто Шармером в «Organizing Around Not-Yet-Embodied Knowledge» в публікації G. v. Krogh, I. Nonaka and T. Nishiguchi, eds, Knowledge Creation: A New Source of Value (New York: Macmillan, 1999, стор. 36–60.

Деякі з найбільш яскравих прикладів таких зрушень є наслідком діалогу між сторонами жорстоких конфліктів. Наприклад, Мінакші Гопінатх описала досвід своєї роботи в спірному районі Кашміра:

Я була із групою... «Жінок у безпеці, врегульованні конфліктів та мирі» (WISCOMP). Ми [домовилися, що мусимо] перервати мовчанку щодо конфлікту в Кашмірі. Це були групи жінок, які завжди звинувачували одна одну, спільноту одна одної у своєму становищі. Наприклад, жінки-мусульманки в долині звинувачували в тому, що з ними сталося, індуїстську громаду. Індуси, які втекли з долини, звинувачували мусульман у тому, що вони вигнали їх з дому, в етнічних чистках тощо.

Але коли вони зібрались у безпечному місці, яке було [далеко] від їхнього найближчого оточення, і почали чути розповіді та біль одна одної, вони зрозуміли, що їхній біль не скасовує чужого болю. Іншими словами, обидві сторони переживають певний рівень знедоленості...

У той момент щось сталося, коли жінки, які слухали розповіді одна одної... Змінилася їхня міміка й жести, у кількох із них в очах з'явилися сльози, коли вони слухали, що сталося з колишніми супротивниками. Вони дізналися, що існує спільність людського досвіду. Я думаю, що це був дуже зворушливий поворотний момент... [Якщо] вони ніколи раніше не дивилися в очі одна одній, тепер [вони] почали визнавати присутність одна одної. І таким чином процес «іншості», який переклався на мову тіла, і ті слова на свій захист, які були [вживані] — все це почало танути. Не скажу, що вони обійняли одна одну, але мури антитипатії [впали].⁸²

Луїза Даймонд, співзасновниця Інституту багаторівневої дипломатії та Pease Company, наводить ще один приклад конфліктної ситуації—діалог, який вона вела в Боснії в 1996 році, відразу після підписання Дейтонського мирного договору.⁸³ До діалогової групи входили молодий сербський солдат і літня боснійська мусульманка, що була «ніби сама мати-земля, що страждає, оплакує й каже: «Що ти зробив з чоловіками, які були в моєму житті?». Юнак наполягав на тому, що він воював лише тому, що був змушений, але жінка залишалася дуже розлюченою і ворожою по відношенню до нього протягом кількох днів семінару-діалогу. Однак одного разу солдат залишив групу, а потім повернувся з написаним віршем про власний біль і непотрібні страждання від війни.

«Це розтопило серце жінки»,— каже Даймонд, і вони стали близькими друзями. Даймонд описала, як це зрушення вийшло за межі зміни почуттів, пережитих цими двома людьми, і змінило ситуацію в групі щодо сприйняття людьми конфлікту:

Ми повернулися до Боснії за три місяці, а потім знову за півроку і запитали людей, які були на тому семінарі: «Що найбільше врізалося в пам'ять, про що ви згадуєте?». 95% із них сказали, що ніколи не забудуть ту жінку та чоловіка, а також примирення, що сталося між ними. Це було чимось особистим для них обох, але для всіх інших в аудиторії і в більш широкому сенсі це було абсолютно символічним архетипом солдата, який насправді не хотів вбивати людей, і матері, що страждала, жертв війни.

Те, на що вказує Даймонд у цьому прикладі, це зміна «ментальних моделей»—основоположних припущень, які формують спосіб переживання людей та їхню інтерпретацію навколишнього світу. У цих двох конфліктних історіях зміну можна описати як перехід від ненависті та звинувачення своїх ворогів до розгляду самої війни як ворога з жертвами з усіх боків. Дещо інший приклад впливає з розповіді Філіпа Томаса про досвід діалогової роботи в Сальвадорі. За кілька місяців після завершення процесу діалогу один із учасників побачив по телебаченню, як поліція побила члена профспілки, який також брав участь у діалозі. Він негайно зателефонував другові, щоб сказати, що «це неправильно». Пізніше він розмірковував про те, що змусило його почуватися обуреним у цьому випадку, що було не схоже на сцени, які він бачив раніше. Він зазначив, що його зворушили не стільки особисті зв'язки з профспілковим лідером, скільки змінене сприйняття прийнятної поведінки в умовах демократії.

В аналізі трьох проектів громадянського сценарію—Mont Fleur у Південній Африці (1991–1992), Destino Colombia (1997–2000) та Visión Guatemala (1998–2000)—Катрін Койфер вказує на різні зміни ментальних моделей. Учасник Destino Colombia пережив «на особистому рівні... найпрекрасніше надбання... розуміти й обговорювати всі теми, не змушуючи нікого злитися і не вбиваючи один одного». Чорношкіра південноафриканка, яка за часів апартеїду «жила лише тим, що прийде завтра», почала застосовувати концепцію сценарію у своєму власному житті та обмірковувати, як «мої сьогоднішні дії... допоможуть мені здійснити мої мрії про майбутнє та про майбутнє моїх дітей».

Гватемалець переглянув свій погляд на історію своєї країни у відповідь на ретельно підкріплену документами розповідь професійного історика, одного з експертів, який брав участь у діалогах ініціативи Visión Guatemala.⁸⁴



Для подальшого читання

Термін «ментальні моделі» походить із галузі організаційного навчання, в якій багато досліджень використання діалогу як інструменту організаційних змін. Щоб розпочати вивчення цієї роботи, див. Peter M. Senge et al., *The Fifth Discipline Fieldbook*, 2nd edn (New York: Doubleday, 2006); та William Isaacs, *Dialogue: The Art of Thinking Together* (New York: Doubleday, 1999).

Ще один погляд на проекти за громадянським сценарієм, проаналізованим Койфер, див. Adam Kahane, *Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities* (San Francisco, CA: Berrett-Kohler, 2004).

Люди дедалі частіше розуміють, що конкретні кроки до змін, такі як угоди та інші домовленості, конституційні реформи, політичні ініціативи чи законодавство, є необхідними, але часто недостатніми для подолання викликів, з якими стикаються суспільства. Щоб закріпитися, вони мають ґрунтуватися на більш глибоких змінах на особистому рівні, і саме тут діалог повинен відігравати особливу роль.

В результаті подібних змін люди дивляться на світ крізь іншу призму, і нова точка зору може мати значний ефект на їхні стосунки з іншими, на їхню поведінку та на той вплив, який вони мають у світі, індивідуально та колективно.

«Історії навчання» трьох проектів громадянського сценарію, на які спирається аналіз Койфер, дозволяють їй задокументувати ці наслідки.⁸⁵ Наприклад, у Південній Африці коаліція учасників діалогу, включаючи консервативних білих бізнесменів та радикальних лідерів Африканського національного конгресу Нельсона Мандели, зібралися для просування бачення, яке випливало зі сценарію—бачення інклюзивної демократії та повільного, але стабільного економічного розвитку, який пішов би на користь усім. Так само в Колумбії та Гватемалі учасники діалогів встановили тривалі стосунки. Вони вважали себе мережею і об'єднували зусилля в проектах заради досягнення спільних цілей, які постали під час вправ із розробки сценаріїв. У Колумбії група бізнесменів об'єдналася, щоб створити фонд під назвою «Ідеї миру». У Гватемалі різні групи учасників Visión Guatemala спільно працювали над конституційною реформою, реформуванням національного університету та створенням науково-дослідного інституту з місією боротьби з бідністю.

Додаток 1 цього Посібника містить ще багато прикладів результатів діалогу, які охоплюють увесь спектр від нематеріального до конкретного, від невидимого до видимого. У сукупності вони передають картину, яка підтверджує аналогію з айсбергом—ці різні рівні змін, як правило, взаємопов'язані та взаємозалежні. Нікому не потрібен діалоговий процес, який стосується лише особистої трансформації, без конкретних результатів. Однак люди дедалі частіше розуміють, що конкретні кроки до змін, такі як угоди та інші домовленості, конституційні реформи, політичні ініціативи чи законодавство, є необхідними, але часто недостатніми для подолання викликів, з якими стикаються суспільства. Щоб закріпитися, вони мають ґрунтуватися на більш глибоких змінах на особистому рівні, і саме тут діалог повинен відігравати особливу роль.

Як це працює?

Основна динаміка змін у діалогових процесах передбачає набуття людьми певної точки зору на власні думки та процеси мислення, а також на те, як ці процеси мислення формують їхнє сприйняття реальності. Як зазначають Девід Бом, Дональд Фактор та Пітер Гаррет, у більшості випадків люди не мають такої точки зору: ми просто думаємо, не спостерігаючи за чинниками, такими як пам'ять, переконання, емоції та культура, які впливають на наше мислення:

Ми можемо усвідомлювати дії нашого тіла, коли вони насправді відбуваються, але нам, як правило, не вистачає такого вміння стосовно наших думок. Наприклад, ми не помічаємо, що на наше ставлення до іншої людини може глибоко вплинути те, як ми думаємо і ставимся до когось іншого, хто може мати певні схожі аспекти поведінки або навіть зовнішності тієї людини. Натомість ми припускаємо, що наше ставлення до неї виникає безпосередньо з її фактичної поведінки.

Проблема думки полягає в тому, що така увага, яка потрібна для того, щоб помітити цю невідповідність, видається рідко доступною, коли вона є найбільш необхідною... Діалог стосується забезпечення простору, в якому така увага може бути приділена.⁸⁶

Основна динаміка змін у діалогових процесах передбачає набуття людьми певної точки зору на власні думки та процеси мислення, а також на те, як ці процеси мислення формують їхнє сприйняття реальності.

У цьому просторі імпульс для того, щоб помітити, як працюють власні процеси мислення, походить від того, що учасники отримують одне від одного. «Кожен слухач може надати у відповідь кожному промовцеві та решті групи свій погляд на деякі припущення та невисловлені наслідки того, що сказано разом із тим, що не сказано», — заявляють фахівці з групи Бома. Часто це усвідомлення приходить до слухача в процесі прослуховування чужої історії. Гал Сондерс описує це явище так:

Через діалог кожна група може почати розпізнавати почуття та сприйняття іншої. Жорсткість власного бачення послаблюється. Кожна група стає більш здатною слухати. У багатьох випадках розповідь особистих історій може зіграти життєво важливу роль, щоб спонукати людей звертати увагу на факти, які вони воліли б ігнорувати. Коли учасники змінюють власні картини реальності, вони можуть почати сприймати свою поведінку в минулому як контрпродуктивну.⁸⁷

Практичне значення керівних принципів, викладених у главі 1.3, полягає в ролі, яку вони відіграють у створенні того «простору, в межах якого можна приділити таку увагу». Інклюзивність є базовим елементом. Це привносить у простір різноманітність точок зору, необхідних для того, щоб кинути виклик звичним способам мислення учасників. «Як мікрокосм більш широкої культури, діалог дозволяє виявити широкий спектр можливих взаємозв'язків», — пишуть Бом та його співавтори.

«Він може розкрити вплив суспільства на людину та вплив людини на суспільство. Він може відображати те, як приймається чи віддається влада, і наскільки поширеними є загалом непомічені правила системи, що становить нашу культуру».⁸⁸

Однак середовище повинно бути таким, щоб люди докладали зусиль і йшли на ризик ретельного вивчення своїх процесів мислення. Вони повинні відчувати, що ведуть розмову, яка має важливе значення — не просто побіжно, «для показу», або для досягнення цілей лише однієї сторони. Люди також потребують заохочення та підтримки, щоб розвивати або використовувати свої вміння висловлюватися, слухати, поважати інших та стримувати свої реакції, а також створювати безпечний простір, у якому вони можуть відкритися для навчання та розслабитися, щоб стати цілісною людиною, включно зі своїми емоціями. Нарешті, їм потрібен достатній час для того, щоб процес змін відбувся природним шляхом, своєчасно, і особливо для того, щоб учасники подолали свій природний опір змінам. Члени групи Бома застерігають, що бажані зміни не можуть бути вимушеними або заздалегідь визначеними. «Тим не менше», — кажуть вони, — «зміни відбуваються тому, що думка під спостереженням поводиться інакше, ніж думка без спостереження».

Деякі з найважливіших змін, зазначає Гал Сондерс, часто відбуваються в період між сесіями діалогу, коли люди встигають інтегруватися і попрацювати з новими точками зору, які вони отримали в процесі.⁸⁹



Див. Події діалогу: Створення безпечного простору, гл. 2.4.

«Зміни відбуваються [в процесах діалогу], тому, що думка під спостереженням поводиться інакше, ніж думка без спостереження»

Момент діалогу

Пояснення практиків щодо того, як відбуваються зміни в процесі діалогу, часто звучать як розповіді про знакові, проривні події, які переносять групи на вищий рівень розуміння. Це «моменти діалогу». Таким моментом стало пом'якшення серця боснійської жінки віршем молодого сербського солдата. У діалогах між кашмірськими жінками, описаних Мінакші Гопі-

натх, цей момент стався зі сльозами, викликаними історіями знедолення та страждань, розказаними жінками з ворожого боку.

Кейс OAS з діалогом Сан-Матео Істатан у Гватемалі, представлений у главі 3.2, описує такий момент та його результат:

У вирішальний момент переговорів сторони змогли поділитися між собою болем і стражданнями, спричиненими [36-річною громадянською війною в Гватемалі]. Вони говорили про шкідливі наслідки конфлікту в їхньому житті, громадах та в усьому місті. Ця чесність розкрила почуття та вчинки багатьох людей у конфлікті та громадянській війні, але обмін думками не призвів до патової ситуації або переривання процесу. Натомість участь у відкритому середовищі породила Угоду про співіснування, оскільки кожна сторона визнала і прийняла, що війна спричинила страждання обох сторін.

Часто практики описують, як одна людина викликає момент діалогу, прориваючись крізь ввічливу розмову, щоб говорити чесно, ризикуючи бути емоційно вразливою або озвучуючи цінності, що закликають до нашої спільної гуманності. Постійна представниця ПРООН Сесіль Молінє згадувала про такий вчинок учасника діалогу у Мавританії щодо Цілей розвитку тисячоліття, представленою у главі 3.4. Представник правозахисної організації, яка ще не була визнана як юридична особа, перебував у колі діалогу з низкою чиновників високого рівня, будучи вперше в житті в такому середовищі. «Він говорив помірковано», — згадувала Молінє. «Він сказав, що захищає не просто чорношкірих рабів, а всіх людей, які були безпомічні і яким нікуди було дітися. Він сподівався, що люди, які мають владу, допоможуть йому допомагати їм». Цей чоловік спричинив зрушення в групі, тому що «вони відчували, що він справді щирий. Було багато подібних моментів, коли люди ставили захисні рамки». Саме такі моменти, зазначала Молінє, і змусили діалог діяти.⁹⁰

Польові дослідження, проведені в середині 90-х років у рамках Проекту діалогу в Массачусетському технологічному інституті, підтверджують практичну мудрість цих пояснень того, як відбуваються зміни. Проаналізувавши стенограми сотень годин бесід, дослідницька група дійшла висновку, «що діалог існує не стільки в обміні словами та ідеями, скільки у фундаментальних зрушеннях у напрямку розмови». Ці зрушення відбулися, як зазначили члени групи, коли «певні люди, поодиноці та разом, виявилися каталізаторами групи в напрямку суті, [або коли] певні дії фасилітатора допомагали групі бачити власну спільну ситуацію та разом рефлексувати».⁹¹

Ці «ключові епізоди» або поворотні моменти мають вирішальне значення для впливу, який вони чинять на людей та групу діалогу. Звертаючись до драматичного моменту в діалогах *Visión Guatemala*, інтерв'ююваний сказав історичному проекту, що в результаті цієї події «група отримала можливість говорити відверто. Стало можливим говорити, не засмучуючи іншу сторону. Я вважаю, що це допомогло створити сприятливу атмосферу, в якій можна висловити, якщо не істину, то власну правду кожної людини». Через дев'ять років після завершення процесу громадянського сценарію *Mont Fleur* історик у сфері навчання виявив в інтерв'ю, що кілька учасників «запам'ятали точні дати та час змін у їхньому мисленні». Значною мірою праця діалогу, описана в частині 3, має на меті створити підґрунтя для моментів із таким ефектом.⁹²

Від особистих змін до суспільних

Відчуття нагальної суспільної потреби, що рухає більшість діалогової роботи, робить перетворення змін на індивідуальному рівні на зміни на суспільному рівні надзвичайно важливим. Проте потрібно пройти ще довгий шлях до документування та розуміння взаємозв'язку між цими двома рівнями впливу. На даний момент, виходячи з матеріалів, зібраних для цього Посібника, важливими видаються два мотиви.

Впливи зрушень у ментальних моделях. Модель айсберга наочно представляє пояснення, яке дають більшість практиків про те, як глибокі зміни в ментальних моделях, почуттях та сприйняттях, що відбуваються «нижче за лінію води», створюють основу для змін, які є більш конкретними та видимими. У новому мисленні, стосунках, зв'язках і поведінці, що виникають із діалогів, практики бачать зміни на індивідуальному рівні, які можуть обернутися більшими наслідками, відповідно до того, що описала Койфер у своєму аналізі трьох процесів громадянського сценарію. Розповіді практиків про моменти діалогу рясніють яскравими прикладами зрушень, що відбулися, і багато позитивних результатів, про які повідомляється у кейсах, що ілюструють цей Посібник, впливають із цих ключових зрушень. Наприклад:

- сільські та міські групи у зруйнованому війною регіоні Гватемали, знаходять креативні шляхи подолання перешкод та створюють муніципальний уряд, який відповідав би інтересам усіх⁹³
- антагоністичні політичні партії Панами, які погоджуються брати участь у виборах, виходячи з того, як і наскільки кожна з них реалізуватиме спільний національний порядок денний⁹⁴
- коаліції колишніх ворогів співпрацюють для просування програми демократичних реформ у Буркіна-Фасо⁹⁵
- колишні революціонери-марксистки та консервативні підприємці разом просувають спільне бачення справедливого, сталого економічного розвитку в ПАР.⁹⁶

Хоча більшість із цих кейсів стосуються переважно освічених еліт, такі зміни, як підвищення здатності до мирного врегулювання конфліктів та активна участь у урядуванні, також відомі в діалогах спільнот, таких як OAS у Гватемалі та Interpeace у Руанді. Рамон Добон вказує на досвід Латинської Америки у бюджетному процесі з забезпеченням широкої участі. У Перу, зазначає він, закон, що вимагає залучення громадян, сприймався мерами міст як загроза, хоча процес участі стосувався лише 20 відсотків бюджету. «Вони спочатку були проти – вони втратять владу; це був би безлад. І спочатку справді був безлад, і кожен захищав власні інтереси». Однак зараз процес почав працювати добре, оскільки обидві сторони розвинули в собі здатність до співпраці. Добон перефразовує слова одного мера: «Тепер громадяни підтримують рішення, які було прийнято. Урядування відбувається краще, і якщо щось не спрацює так, як усі думали, люди це розуміють, а не просто звинувачують мене».⁹⁷ У цьому місті сукупна зміна поглядів як громадян, так і мера фактично створила новий соціальний договір про управління міськими справами за принципом співпраці.

Ефект від результатів. Приклад Добона підкреслює ще один спосіб, у який ефект процесів діалогу може досягти суспільного рівня — позитивний ефект позитивних результатів. З одного боку, мер зазначає, що рішення, прийняті колективно в процесі бюджетування із забезпеченням широкої участі, є «кращими», ніж тоді, коли він їх приймав у звичайний спосіб. З іншого боку, люди сприймали результати — і хороші, і не дуже хороші — тому, що відчували належність до процесу прийняття рішень і самих рішень. Подібним чином, історія діалогу у Мавританії щодо Цілей розвитку тисячоліття, представленого в главі 3.3, наголошує на формуванні «критичної маси» громадян, що «дізналися про діалог як інструмент для конструктивних і плідних дискусій на різні теми», як на значному кроці до побудови «міцної основи культури управління з широкою участю».

У довгостроковій перспективі практики передбачають, що в міру того, як процеси діалогу підтверджують свою цінність і поширюються, дедалі більше людей отримуватимуть позитивний досвід діалогу та сприйматимуть його як бажаний підхід для вирішення будь-якої складної суспільної проблеми. Наприклад, Рагнар Енгебю говорить про створення потенціалу для «стійких суспільств», які можуть співпрацювати в процесі вирішення будь-яких проблем, які можуть виникати.⁹⁸ Подібним чином Кармело Ангуло, на той час представник ПРООН в Аргентині, описує «діалогову демократію», в якій діалог є домінуючим способом дії на всіх рівнях урядування.⁹⁹

Зі сфери дорадчої демократії Філіп Томас надає перелік із десяти позитивних результатів, які впливають з успішних процесів за участі великої кількості простих громадян у публічному обговоренні:¹⁰⁰

1. подолання розриву між «експертами» та громадськістю
2. перехід від спотвореного, спрощеного розуміння до виявлення та прийняття складності суспільних викликів
3. встановлення вищих стандартів публічного дискурсу
4. перенесення фокусу з конкуруючих інтересів на загальне благо
5. посилення здатності громадськості до обґрунтованого прийняття рішень
6. винесення цінностей на обговорення та прийняття рішень
7. підвищення почуття дієвості громадян
8. зміцнення зв'язків між громадянами, питаннями, інституціями та політичною системою
9. покладання відповідальності за державну політику на громадськість
10. створення можливостей для трансформаційного навчання та системних змін.

Висновок

Кінець «холодної війни» ознаменував у світі початок періоду великої надії та оптимізму щодо того, що країни, які перебували великою мірою під зовнішнім управлінням як сателіти тієї чи іншої наддержави, зможуть почати визначати власні курси; і що пересічні громадяни зможуть почати відстоювати свої права та потреби на публічній арені. «Кінець авторитарних режимів після «холодної війни» відкрив шлях для нових підходів знизу», — зауважує Спеціальний представник Генерального секретаря ООН у Судані Ян Пронк. «Зміна режиму могла відбуватися без насильства. Середні шари

між низами та елітою — громадянське суспільство та бізнес — можуть почати відігравати нову роль. Вони також можуть брати активну участь в ідеях та порушувати такі питання, як гендер та навколишнє середовище. Це була чудова нова можливість, як на практиці, так і в теорії».¹⁰¹

Однак після більше ніж 15 років на національному та глобальному рівнях спостерігається значне розчарування щодо тієї міри, в якій продовжує існувати «старе вино в нових міхах»: демократичні структури досі працюють за традиційними правилами та звичками старих еліт — політика влади «згори вниз». Масив проблем, які видаються нерозв'язними, що представлений у главі 1.2, свідчить про конкретні результати цієї моделі звичного ведення справ, що розчаровує. Безумовно, надихаючі приклади змін існують. Але існує й нагальна потреба у змінах, які мають бути глибшими, ширшими та більш сталими, якщо обіцянка про закінчення холодної війни має бути виконана.

Цей Посібник і сукупність практик, на які він спирається, представляють відповідь на цю потребу, що зосереджена не на якомусь одному питанні чи конкретній структурі, а на процесі вирішення широкого кола питань та діяльності в різних структурах з метою отримання більш позитивних результатів. У частині 1 визначено процес, який ми називаємо діалогом, і викладено розуміння потреб, які він задовольняє, як він працює і чого він може досягти, на основі концептуальних конструкцій та практичного досвіду людей, які його використовують. Частина 2 вдається до деталей процесів діалогу, щоб запропонувати вказівки щодо вивчення, дизайну, запуску та здійснення ініціативи, знову ж таки спираючись на накопичений досвід та мудрість практиків. У ній також розглядаються деякі проблеми, з якими стикаються люди при виконанні цієї роботи. Частина 3 представляє огляд широкого кола діалогових ініціатив та трьох поглиблених кейсів, щоб далі зміцнити розуміння читача у галузі практики.

Частина 2

Впровадження концепції на практиці

- 2.1. Вступ 56
- 2.2. Дослідження можливості діалогу 63
- 2.3. Розробка процесу діалогу 80
- 2.4. Реалізація 105
- 2.5. Моніторинг та оцінка 137
- 2.6. Дилеми та виклики 149

2.1.

Вступ

Ця глава Посібника пропонує поради та практичний досвід, набутий у цій сфері людьми, що використовують діалог у країнах усього світу. Вона не прописує певного методу і не пропонує рецепт успішного діалогу. Натомість, у ній викладено необхідні елементи та представлено низку методів, інструментів та пропозицій, а також приклади, які показують, як їх використовували інші. Зрештою, кожен практик має сформулювати певний підхід, виходячи зі свого конкретного контексту та мети.

Тим не менш, керівні принципи процесів діалогу, запропоновані в главі 1.3, можуть допомогти, надавши інформацію про багато рішень та виборів, які повинен зробити практик. Ці принципи – інклюзивність, спільна відповідальність, навчання, гуманність та довгострокова перспектива. Може бути корисним розглядати їх як основні виміри практики діалогу – саме вони роблять діалог ефективним інструментом вирішення складних викликів, із якими стикаються суспільства у 21-му столітті.

Ці керівні принципи пропонують основу для роздумів про особливості діалогових процесів, які допомагають зробити їх успішними.



Див. Підхід діалогу, гл. 1.3.

У наступних главах ідеться про те, як ці принципи визначають власну практику у процесі вивчення можливостей діалогу, побудови процесу діалогу, реалізації цього процесу, задоволення потреби в моніторингу та оцінці та подолання деяких викликів, які найчастіше зустрічаються в діалоговій роботі. Однак, перш ніж перейти до цих кроків, ми розглянемо два основні питання: практиків діалогу та ролі, які вони відіграють; а також спосіб, у який досвідчені практики діалогу рекомендують діяти, який ми називаємо діалоговим підходом, що розглядається в главі 1.3.

Практики діалогу та ролі, які вони відіграють

Як зазначалося у вступі, цей Посібник призначений для практиків діалогу – людей, які фактично або потенційно беруть участь у діалоговій роботі, на відміну від аналітичної або теоретичної роботи, – і ми розрізняємо три типи таких практиків:

- ті, хто приймає рішення
- ініціатори діалогу
- експерти процесу.



Див. Увага до практиків, Вступ.

Мета цього розрізнення – просто привернути увагу до різних ролей, які можуть виконувати люди та установи, залежно від того, де вони знаходяться. Різні ролі мають різні переваги та обмеження. Наприклад, коли виникає потреба чи можливість для діалогу, особи, що приймають рішення на керівних посадах, можуть зіграти ключову роль у розширенні можливостей діалогу, зробивши інституцію спонсором або учасником. У той же час їхні повноваження щодо організації діалогу можуть бути обмежені з огляду на проблеми легітимності та довіри, або конкуруючі зобов'язання та сфери відповідальності, наприклад, у випадку уряду, перед політичною партією чи певною політикою. Тоді їм може знадобитися підтримка з боку інших суб'єктів, які вважаються більш нейтральними, для встановлення легітимності процесу діалогу. На практиці такий підхід має суттєве значення. Багато процесів діалогу, описаних у частині 2 та додатку 1, було ініційовано всередині національних урядів, але отримувало підтримку від міжнародних інституцій, міжурядових або громадських організацій (НУО).

Ініціатори діалогу в міжнародних організаціях часто можуть мати важливе значення для встановлення нейтралітету, необхідного для залучення різноманітних учасників до процесу діалогу, але їхня здатність грати свою роль може бути обмежена рамками їхніх повноважень. Організації громадянського суспільства, що діють на міжнародному рівні, такі як Interpeace або Центр Картера, а також національні організації, можуть мати більшу гнучкість у сприянні діалогу, ніж міжурядові організації, але вони також мають порівняно менші повноваження та вплив у справі залучення державних суб'єктів.

Коротше кажучи, інституційний контекст значною мірою формує ролі, які можуть виконувати окремі практики. Це стосується не лише фази ініціації, але і всієї важкої роботи з нарощування підтримки та формування процесу, заснованого на керівних принципах діалогу. Експерти, які допомагають розробляти та сприяти цим процесам, повинні враховувати це питання, якщо хочуть ефективно виконувати свою роль. Так само тим, хто приймає рішення або ініціаторам діалогу, які читають цей Посібник та міркують, як ініціювати діалог, важливо розпочати з оцінки власної позиції та конкретних сильних сторін та обмежень, які можуть її характеризувати. Цей короткий огляд свідчить про те, що в більшості випадків для досягнення успіху важливою є співпраця між інституціями.

Важливо також визнати, що – на додаток до різноманітних інституційних якостей – для розробки та реалізації процесів діалогу вирішальне значення мають три види спроможності:

- **Технічна.** Сюди входить знайомство з методиками, підходами, інструментами та техніками, що сприяють груповим процесам, інновації та прийняттю рішень.
- **Політична.** Політична компетентність включає здатність читати, розуміти та відчувати зміни динаміки влади, що характеризують складний контекст, у якому розвиваються процеси діалогу.
- **Культурна.** Це здатність до міжкультурного розуміння та чутливості.

Усі ці спроможності мають важливе значення для формування того, як розвивається ініціатива діалогу, що, зрештою, є настільки ж важливим, як і те, що являє собою ініціатива. Досвідчені люди часто мають відчуття всього цього, але рідко всі ці спроможності повністю розвиваються в одній особі. Таким чином, як і в інституціях, існує потреба у співпраці, щоб різні спроможності доповнювали одна одну на підтримку загальних зусиль.

Підхід діалогу

Незалежно від ситуації, з якої можна увійти в роль практика, суть цієї роботи полягає у вихованні загальноновизнаного почуття власності щодо ініціативи діалогу та її результатів. Це означає забезпечити залучення людей, змусити їх почуватися включеними та заохотити їх брати активну участь у процесі. Тут діалоговий підхід набуває практичного значення.

Як описано в главі 1.3, діалоговий підхід фіксує колективне розуміння досвідчених практиків щодо підходу до завдання—ініціювати, сприяти, організовувати та вести діалогові процеси. Це своєрідний кодекс поведінки, що походить від керівних принципів, які визначають процеси діалогу. Наступна таблиця пропонує логічні кроки, за допомогою яких можна перейти від принципів до набору керівних установок поведінки.

Керівні принципи	Цілі	Якості	Поведінка
Інклюзивність	Залучити всі частини системи	Повага	Запитувати, щоб навчитися
Спільна відповідальність	Створити умови для змін на основі важливих питань	Прозорість	Ділитися тим, що знаєте
Навчання	Заохочувати навчання; сприяти глибшому розумінню	Відкритість	Слухати співчутливо
Гуманність	Створити почуття безпеки, необхідне для відкритості	Емпатія	Думати про те, що чуєте
Довгострокова перспектива	Виховувати орієнтацію на досягнення сталих змін	Щирість	Вивчати основні припущення—свої та інших
		Терпіння	Визнавати емоції, а також ідеї та думки
		Гнучкість	Налаштувати курс, щоб відобразити нові знання або розуміння

Звичайно, різні практики можуть використовувати іншу мову, щоб зафіксувати найважливіші на їхню думку аспекти ефективної діалогової роботи, або вони можуть робити наголос на деяких способах поведінки як на особливо важливих. Тим не менше, існує загальна згода про те, що має бути відповідність між власною поведінкою та тим, що пропонується як правильна поведінка учасників діалогу. Це те, що мають на увазі практики, коли стверджують, що діалог має застосовуватися не просто як інструмент або стратегія для досягнення певних результатів, а як основний спосіб дії, що виражає певну філософію.

За словами індійського практика діалогу Мінакші Гопінатх, це питання «етичної перспективи».¹⁰² Це також ефективний спосіб створити умови, сприятливі для успішного процесу діалогу. Ось три основних правила, що підтримують практику діалогового підходу: запит, прозорість та саморефлексія.



Сила запиту

«Є один професор, якого я дуже поважаю, і він каже, що важливими є не відповіді, а запитання, адже вони є пусковими механізмами навчання».

Якщо ми опинилися в ситуації, коли жодна з попередніх існуючих ідей не є адекватною, коли нам потрібно знайти щось конкретне і нове в цій ситуації, тоді здатність вислухати і дати можливість з'явитися чомусь новому не щось випадкове, а головний виклик.

Див. джерела цих матеріалів у розділі «Мудрість з практики—джерела» (стор. 237).

1. Запит є найціннішим інструментом практика. У сотнях розмов, що проводяться для налагодження діалогу, прийняття позиції того, хто запитує, а не позиції того, хто захищає, дуже допомагає встановити відкриті стосунки, сприятливі для діалогу. Допитливість до людей, прослуховування їхніх історій та прояв емпатії—це способи зв'язку з ними як з людьми та ставлення до них із повагою. Це означає ставити запитання не лише для збору інформації, а й для того, щоб розуміти та вчитися в інших. Роль практика полягає в тому, щоб залучати людей до діалогу, а не нав'язувати їм діалог. Змусити їх озвучити проблеми, які вони вважають важливими, і заохотити висловити свої прагнення—це способи забезпечити підтримку для спільної роботи над вирішенням цих проблем.

2. Прозорість необхідна для створення та підтримки довіри. Діяти прозоро на людському рівні означає обмінюватися відповідною інформацією; визнавати нагальні питання та проблеми, що виникають, навіть коли вони складні, чутливі або незручні; і висловлювати свої справжні думки та почуття, коли вони затребувані в розмові. Така поведінка практиків діалогу створює основу для довіри до них з боку людей і через них довіри до процесу, що веде до діалогу. Цей тип довіри необхідний для побудови інклюзивного діалогу, який за визначенням має залучати людей з різних боків політичних, соціально-економічних, культурних, релігійних та етнічних поділів. Робота над подоланням цих поділів та пом'якшення дисбалансу влади, що зазвичай пов'язаний з ними, є одним з найбільших викликів у діалоговій роботі. Те, як практики поведуться як окремі особи, або як частина команди, звичайно, не буде само собою вирішувати ці складні завдання. Якщо люди сприймають практика як щирого та надійного, він може стати більш ефективним чинником руху всієї системи в напрямку вирішення цих завдань.

3. Саморефлексія—ключ до відкритості та гнучкості. Навчання передбачає відкритість до нових ідей та точок зору, і це часто вимагає визнання та відмови від певних власних припущень та упереджень, принаймні тимчасово. Однак, щоб від них відмовитися, потрібно їх усвідомлювати, що вимагає саморефлексії. Подібним чином, щоб бути прозорим та гнучким по відношенню до проблематики, яку людина вводить до розмови, потрібно, перш за все, її усвідомлювати. Моделювання самоосмислення, відкритості та гнучкості може бути одним із найпотужніших кроків, які практик може зробити для просування процесу діалогу. Врахування різних точок зору у процесі створить основу для колективного мислення, на якій можна будувати довіру та відповідальність.

Починаючи практикувати діалоговий підхід, може бути корисним визнати з самого початку, наскільки б складно це не було: як легко можна зісковзнути із запиту до захисту, опинившись перед викликом, коли люди сприймають речі зовсім інакше; як важко бути прозорим серед чутливих і часто ускладнених взаємодій; наскільки швидко можна відреагувати і втратити перспективу власних основних припущень або порядку денного. Практикувати такий підхід, однак, не тільки можливо—це життєво важливо для досягнення успіху у вирішенні основного завдання формування довіри та підтримки людьми процесу діалогу. Незалежно від того, чи сила полягає головним чином у технічному процесі, чи в політичній мудрості та майстерності, здатність діяти в діалозі є важливою для розвитку, необхідного, щоб виконати цю роботу.

Як користуватися цією главою

Рисунок 2.1.1 ілюструє основні етапи ініціативи діалогу та взаємозв'язок між ними. Решта глав у частині 2 стосується цих етапів: вивчення, побудова процесу діалогу; реалізація дизайну; та моніторинг і оцінка. В останній главі висвітлено деякі найпоширеніші проблеми, з якими стикаються практики.

«Відчуття» процесу

Структуруючи речі таким чином, ми прагнемо надати чітке розуміння того, що чекає попереду майбутнього практика, який підходить до цієї глави Посібника зі словами: «Я бачу, що діалог може бути корисним інструментом у моїй ситуації... Що далі?» Однак у процесах діалогу, звичайно, як і в інших аспектах життя, події, як правило, не розгортаються в такий лінійний спосіб. Будучи інклюзивними та інтерактивними, ініціативи діалогу надзвичайно динамічні та непередбачувані, як і (завжди) суспільні контексти, в яких вони розгортаються. Як результат, вони потребують постійної адаптації. Практик із Гватемали Мігель Анхель Балкарсель зазначає, що ця спіральна схема «означає, що у нас часто складається враження, що ми йдемо назад, але насправді рухаємося вперед на іншому рівні». Розуміючи цю закономірність, він припускає, що це «дозволяє нам не падати духом, коли доводиться повертатися до сходинок або інструментів, які, на нашу думку, належать до попереднього етапу».¹⁰³ Таким чином, може бути корисним визнати з самого початку, що, хоча кроки на рисунку 2.1.1 можуть бути корисними для планування, досвід процесу, швидше за все, буде таким, як на рисунку 2.1.2.

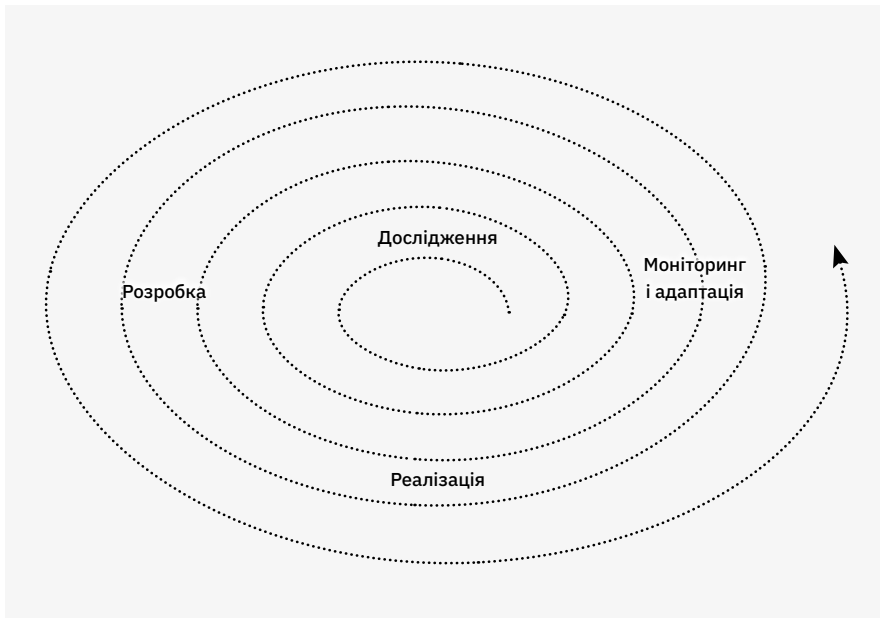


Рисунок 2.1.2 Рух процесу діалогу

Тим не менше, розуміючи, що будуть невизначеності та необхідність коригувань, важливо ретельно продумувати процес із самого початку. У цьому сенсі практик — це щось на зразок архітектора, який повинен оцінити всі відповідні чинники, що впливають на майбутню будівлю, перш ніж розробляти проект. Далі він має співпрацювати з будівельником, який реалізуватиме проект і реагуватиме на потреби людей, які будуть

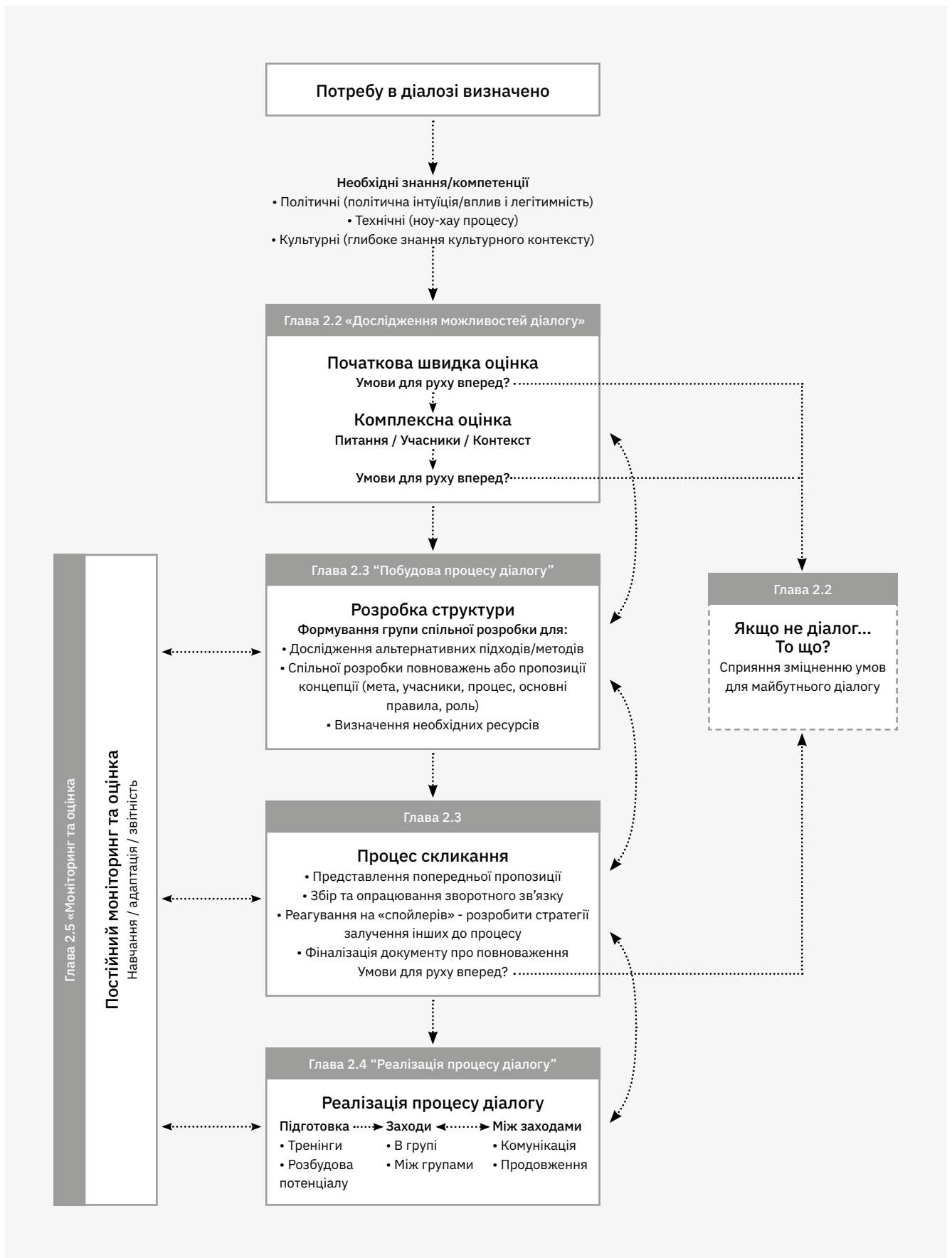


Рисунок 2.1.1 Схема побудови процесу

жити в будівлі; ці потреби можуть стати очевидними лише у міру того, як структура набуває форми. Якість кінцевого результату буде залежати як від якості оригінального проекту, так і від креативності архітектора та будівельника при внесенні необхідних коригувань.

Ми сподіваємося, що наступні розділи підтримають обидва аспекти ролі практика. Лінійна робота з ними може забезпечити підтримку ретельної попередньої оцінки та чіткого продумування процесу діалогу – від перших кроків до скликання учасників і добре спланованої оцінки результатів. Згодом читачеві може бути корисно переглянути окремі розділи. Вони можуть, наприклад, більшою мірою надати підтримку в розробці планів, запропонувати альтернативу технологічному інструменту, який не працює належним чином, або надати пропозицію щодо того, як боротися з непередбачуваними змінами або проблемами.

2.2.

Дослідження МОЖЛИВОСТІ діалогу

У цій главі розглядаються кроки, які слід вжити, щоб визначити, чи є процес діалогу здійсненним та доцільним у певній ситуації. Вона окреслює способи збору необхідної інформації щодо питань, учасників та контексту. Якщо процес діалогу триватиме далі, ця інформація забезпечить важливий «базовий аналіз» для керівництва розробкою процесу та стане основою для оцінки прогресу та результатів ініціативи. Ця глава також містить кілька пропозицій щодо того, як обґрунтувати процес діалогу, коли цього вимагає ситуація.

Розуміння оцінки як втручання

Найважливішим чинником, про який слід пам'ятати на цьому попередньому етапі, є те, що оцінка того, чи є процес діалогу можливим та адекватним реагуванням на ситуацію, — це не просто збір даних, що передусє втручанням. Втручанням є саме дослідження. Люди, з якими ви вирішуєте розпочати розмову, типи запитань, які ви поставите, і сподівання, які виникають, просто говорячи про можливість діалогу, — уся ця дослідницька діяльність матиме певний вплив на ситуацію незалежно від того, чи буде прийнято рішення про продовження процесу діалогу.

Визнаючи це з самого початку, практики можуть знати й мати намір провести оцінку таким чином, щоб сприяти позитивним змінам.

В ідеалі процес оцінювання може допомогти створити умови для діалогу. Залучення до діалогу та серйозне врахування занепокоєнь зацікавлених сторін із самого початку багато в чому допоможуть досягти довіри, сприйняття та підтримки, які підведуть людей до точки прийняття відповідальності за виклики, з якими вони стикаються, та процесу їхнього вирішення. У цьому сенсі етап дослідження великою мірою взаємопов'язаний і перекривається із заходами скликання учасників та розробки

Втручанням є саме дослідження. Люди, з якими ви вирішуєте розпочати розмову, типи запитань, які ви поставите, і сподівання, які виникають, просто говорячи про можливість діалогу, — уся ця дослідницька діяльність матиме певний вплив на ситуацію незалежно від того, чи буде прийнято рішення про продовження процесу діалогу.

процесів, що розглядаються в главі 2.3. Навіть якщо умови не дають рухатися вперед у процесі діалогу, сам процес оцінки, можливо, вже послужив зацікавленим сторонам, поглибивши їхні знання та розуміння шляхом опитування та роздумів.

Нарешті, інформація та розуміння, отримані в ході оцінювання, закладуть основу для постійного навчання та адаптації по мірі розвитку ініціативи. Тоді постійний моніторинг прогресу, конструктивний зворотний зв'язок та корекція по ходу можуть стати невід'ємними частинами процесу, що розвивається. Крім того, важливо створити цю структуру навчання на самому початку, тоді як ефект слід оцінювати пізніше. Ми повернемося до цієї теми в главі 2.5.

Підводячи підсумок, процес оцінки, проведеної на стадії дослідження, досягає одночасно кількох цілей.

1. Він слугує процесу структурування шляхом:

- залучення зацікавлених сторін
- отримання ключової інформації та розуміння для структурування процесу
- оцінки готовності умов для успіху.

2. Він слугує зацікавленим сторонам і потенційним учасникам шляхом:

- створення спільного набору знань та розуміння історії й передумов ситуації, а також сприйняття та цілей зацікавлених сторін
- сприяння процесу саморефлексії, при якому сторони отримують більш чітке розуміння своїх позицій та позицій інших людей, а також їхніх взаємозв'язків
- сприяння зміцненню або перебудові відносин.

3. Він слугує моніторингу та оцінці шляхом:

- встановлення моделі ретельного аналізу умов та контексту для підтримки постійного моніторингу та адаптації
- створення базової лінії інформації та розуміння для остаточної оцінки результатів

Два рівні оцінки

Переходячи до етапу дослідження ініціативи діалогу, корисно визнати, що це, мабуть, велике завдання, яке вимагає значної кількості часу — місяців, у більшості випадків, а можливо, навіть і року в складних ситуаціях, таких як місія Interpeace в Руанді. Розуміння того, що справа не лише у зборі даних, але і в конкретних діях та втручанні як такому (що зазвичай коштує витраченого часу та ресурсів), може допомогти практику та іншим залученим протистояти неминучому тиску, щоб швидко розпочати нову ініціативу. Оцінка встановлює характер участі в діалоговій ініціативі та починає процес залучення до неї людей.

На практиці, коли виникає очевидна потреба або можливість діалогу, існує два рівні оцінки. Перший — швидка оцінка — це процес, який здійснюють окремі практики та їхні інституції, щоб вирішити, чи наявні обставини обґрунтують витрачання часу та ресурсів, необхідних для другого рівня оцінки, — більш

повного аналізу, згаданого нижче. Це шлях до більш ретельного дослідження. Спираючись на такі джерела, як власні знання та досвід, неформальні зв'язки, новини та опубліковані звіти, швидка оцінка включає наступні питання:

- Хто закликає до діалогу і чому? (як явні причини, так і інші, менш явні причини)
- Яку силу чи рівень впливу вони мають?
- Які попередні спроби вирішити цю проблему були зроблені?
- Чому саме зараз? Що змінилося в контексті, що робить можливість або потребу в цьому діалозі важливою зараз?
- Хто ще повинен брати участь?
- Хто ще працював над цим питанням і що робить зараз?

Залежно від відповідей на ці питання, практики та їхні інституції можуть вирішити, що ситуація або час не є придатними для процесу діалогу. Наприклад, в умовах кризи рівень насильства або протистояння може бути настільки високим, що неможливо створити відчуття фізичної безпеки для учасників діалогу. У діалозі на національному рівні необхідна участь або схвалення з боку уряду. Але практик не хотів би продовжувати будувати діалог, якщо ініціатива виникла у лідера уряду, який прагне досягти певного результату і не бажає розширювати повноваження діалогової групи. Або, можливо, доведеться вирішувати проблему втомі від діалогу, якщо потрібно створити умови для нового діалогу.

Якщо результати швидкої оцінки сприятливі, практик повинен перейти на другий рівень оцінки. Це ретельний, консультативний, діалоговий, навчальний процес, який слугує досягненню кількох цілей, зазначених вище. На цьому етапі ініціативи діалогу починає виникати потреба як у політичному, так і в технічному потенціалі. Політичні знання, чутливість та вміння потрібні для отримання доступу до людей, з якими потрібно проконсультуватися, щоб провести повну оцінку. Існує також потреба в технічних знаннях і навичках, таких як знайомство з аналітичними інструментами та методологіями процесів, а також у здатності до співбесіди та емпатичного слухання, потрібних для діалогової роботи. На практиці ці вимоги, як правило, диктують розширення групи, яка працює над оцінкою, часто через співпрацю з ключовими постачальниками інформації, які можуть допомогти встановити зв'язок з іншими та інтерпретувати інформацію, зібрану в процесі оцінювання.

В якості потенційних джерел важливої інформації практики запропонували:

- урядовців
- громадських або племінних лідерів
- сили безпеки
- міжнародні НУО, міжнародних донорів
- місцеві університети
- аналітичні центри
- національні НУО
- жіночі групи
- релігійні організації
- молодіжні організації.

Наприклад, у процесі оцінки в Руанді, що тривав у 2000 році, фахівці Interpeace спиралися на чотири набори ключових постачальників інформації з метою спрямування свого :¹⁰⁴

- група осіб з різних країн, пов'язаних з Interpeace, які мешкали в Руанді в 1990-х роках і мали встановлені стосунки з руандійцями
- четверо руандійців, кожен з яких є поважним громадським діячем, що виступали як неформальна «довідкова» група Interpeace, зокрема допомагаючи зрозуміти умови в країні
- талановитий руандієць, який працював на консультаційних засадах над поглибленням розуміння Interpeace та розширенням кола контактів
- 20 впливових руандійців, з якими проводилися бесіди та яких просили рекомендувати інших, хто міг би надати «збалансований погляд» на речі.

На основі свого досвіду в Руанді та інших регіонах Interpeace сформулювала три «принципи належної практики» для залучення постачальників інформації до процесу дослідження:¹⁰⁵

- Особи мають власні мережі спілкування. Потрібні різні та взаємодоповнюючі мережі. Не можна дозволити мережі однієї або двох осіб домінувати у розвитку та розширенні контактів та відносин.
- З самого раннього етапу слід чітко пояснити, що намір полягає в тому, щоб отримати справді всеосяжний та прозорий процес. Наприклад, урядовці відреагували з побоюванням, коли команда на ранньому етапі зустрічалася з відомим опозиційним діячем. Ці побоювання були дещо послаблені, коли про цю зустріч відкрито і прозоро поговорили з урядовцями.
- Уряд слід залучати на достатньо високому рівні. Директор Interpeace зустрівся з високопоставленими державними чиновниками на початку процесу, щоб переконати їх, що ця ініціатива піде на користь руандійцям у їхньому прагненні до примирення та міцного миру.

Повна оцінка: розуміння проблеми, учасників та контексту

На особистому рівні люди, як правило, починають діалог, тому що відчують, що у поточній ситуації не вистачає чогось важливого або щось іде не так, і що певні зміни, спрямовані на усунення цих недоліків, підуть на користь суспільству. Інституції починають діалог для досягнення своїх місій. Однак практики знають, що вони не можуть діяти «наодинці з собою», і що реалізація інституційних місій має бути зумовлена реальністю на місцях. Дуже важливо докласти зусиль, щоб зрозуміти учасників ситуації та контекст, у якому вони діють, щоб:

- чітко зрозуміти, що діалог — це правильний спосіб продовжувати діяти в ситуації, що склалася
- виступати за перехід до діалогу, якщо це найкращий наступний крок



Проведення оцінки

«Загалом потрібен підхід типу «непогано». Це означає визнання того, що аналіз ніколи не може бути вичерпним і не забезпечить абсолютної впевненості... Тим не менш, слід довіряти своїм висновкам, навіть якщо деякі аспекти можуть залишатися незрозумілими. Не варто розчаровуватися; певний аналіз, яким би недосконалим він не був, є кращим, ніж взагалі відсутність аналізу».

Див. джерела цих матеріалів у розділі «Мудрість з практики — джерела» (стор. 237).



Див. Пошук найбільш прийняттого шляху в гл. 2.2

Див. Обґрунтування діалогу в гл. 2.2

Див. Побудова процесу діалогу в гл. 2.3

Див. Реалізація в гл. 2.4

Див. Моніторинг та оцінка в гл. 2.5.

- створити надійну основу, щоб знати, як діяти з найбільшою перспективою успіху
- почати залучати людей як прихильників та/або учасників процесу діалогу
- встановити базову лінію для моніторингу та оцінки.

Рішення продовжувати діалогову ініціативу повинно ґрунтуватися на глибокому розумінні проблеми або виклику, який потрібно вирішити, контексту, що формує виклик, та ключових учасників. Розвиток достатнього розуміння цих аспектів ситуації може виявитися величезним завданням. На семінарі одна група практиків порівняла це зі складанням головоломки. Однак, на щастя, для цього виконання завдання існує значна кількість концепцій, підходів та інструментів, багато з яких доступні в Інтернеті. Тут ми пропонуємо базовий огляд завдання та кілька пропозицій щодо підходів до нього, а також огляд доступних інструментів та інформації про те, де їх знайти.

Параметри дослідження

На вибір є безліч аналітичних схем та підходів. Багато з них походять із сфери запобігання конфліктам, але також збільшується масив інформації про процеси «участі» або процеси з «багатьма зацікавленими сторонами», які не пов'язані конкретно з конфліктами, а зосереджені на економічному та людському розвитку або на зміцненні демократичного урядування. Кожна схема містить конкретний перелік тем, які слід розглянути, і запитання, які потрібно поставити. Спільним для всіх є намагання зрозуміти три основні елементи, які тут визначено як питання, учасники та контекст.



Важливо визнати, що вивчення контексту та учасників буде впливати на визначення викликів, і навпаки – це не окремі види діяльності, а різні аспекти одного дослідження. Дослідження таких джерел, як документи, книги, газети чи інші ЗМІ, будуть цінними, навіть важливими в деяких випадках. Але практики рекомендують, щоб дослідження здебільшого передбачали широке залучення, незалежно від того, чи люди залучаються за допомогою індивідуальних консультацій, фокус-груп, опитувань, голосувань, анкет або якоїсь комбінації цих форматів. Таким чином, корисно продовжувати усвідомлювати, що процес скликання діалогу, якщо такий буде, починається на цьому етапі.

Питання

Цей елемент оцінки можна розглядати як визначення проблеми або предмету, на який спрямована ініціатива діалогу. У процесі розробки це можна назвати оцінкою потреб. Коли в центрі уваги конфлікт, це аналіз конфлікту.

Початкове визначення питання дає поштовх насамперед до розгляду ініціативи діалогу. Якщо взяти за основу кейси, зазначені в додатку 1, це початкове визначення може надходити від:

- державного посадовця, який звертається до практика із закликом допомогти організувати процес діалогу. Наприклад:
 - Президент Мозамбіку Хоакім Чіссано закликав Центр Картера у 1997 році підтримати діалог національного примирення
 - урядовці Гватемали з Відомчої комісії уваги до конфліктів закликали програму OAS/PROPAZ допомогти у вирішенні проблеми тривалого конфлікту в провінції Уеуетенанго
- місії міжнародної організації або неурядової організації, в структурі якої працює практик. Наприклад:
 - IDEA виконує свою місію з розбудови демократії в регіоні Південного Кавказу, Непалі чи Буркіна-Фасо; або постійні представники, які працюють над просуванням гуманітарного розвитку на Ямаїці, в Парагваї чи Мавританії
- кризи з насильством або безпосередньої її загрози, як у діалозі, розпочатому президентом Аргентини у 2002 році на тлі політичної кризи та громадянських заворушень.

Починаючи з цих початкових формулювань, завдання практика полягає у більш широкому та глибокому дослідженні, щоб з'ясувати проблему з різних точок зору та всебічно її сформулювати. Наприклад, слід спробувати зрозуміти історію або підґрунтя проблеми, визнаючи, що, ймовірно, існують конкуруючі версії історії та що відмінності можуть бути значними. Також варто досліджувати ситуацію під різними кутами.

Наприклад, один перелік тем для аналізу ситуації в рамках підготовки до діалогу з багатьма зацікавленими сторонами включає наступне: проблеми та питання; бачення та можливості; біологічне/фізичне середовище; організації; інфраструктура; правові, стратегічні та політичні інститути; економічні умови та ринки; та соціально-культурні умови.¹⁰⁶

У багатьох випадках невід'ємною частиною проблеми є конфлікт або можливість конфлікту. Незалежно від того, чи практик вирішить визначити дослідження як «аналіз конфлікту», ця сукупність ідей та аналітичних схем може допомогти в підтримці ретельного та ґрунтового підходу до цього важливого кроку діалогової ініціативи. Як зазначено в одному з важливих джерел—Підбірці матеріалів стосовно конфліктно чутливих підходів до розвитку, гуманітарної допомоги та побудови миру (Resource Pack on Conflict-Sensitive Approaches to Development, Humanitarian Assistance and Peasebuilding), конфлікт прийнято ототожнювати з відкритим насильством. У Підбірці матеріалів представлено альтернативну точку зору, згідно з якою конфлікт—це «вся соціально-економічна та політична напруженість, всі першопричини та структурні чинники, [які] можуть стати насильницькими».¹⁰⁷

[Конфлікт]—це природне багатомірне явище, яке зазвичай свідчить про зміни в суспільстві ... [Він] відбувається, коли дві або більше сто-



Розуміння питання

Присвятити час, щоб розуміти проблему надзвичайно важливо—цей етап є таким же важливим, як і сам діалог.

Зосередьтеся на можливостях, а не на самій проблемі.

Існує два рівні розуміння проблеми та кілька підрівнів кожного рівня:

1. Як учасники розуміють проблему та ставляться до неї—їхні позиції, інтереси, потреби та цінності.
2. Аспекти самої проблеми—політичні, економічні та соціальні.

Див. джерела цих матеріалів у розділі «Мудрість з практики—джерела» (стор. 237)



Визначення проблеми в ситуації конфлікту

Просто сказати, що проблема полягає у «відсутності діалогу», може здатися занадто легко. Можливо, були минулі «діалогові проекти» та інші процеси, що тривають, тоді як люди в суспільстві, звичайно, «розмовляють» і прямо чи опосередковано передають одне одному повідомлення. Проблема може полягати більше в характері існуючих діалогів, ніж у повній відсутності «діалогу». Визначення «проблеми» в занадто загальних рисах (наприклад, «вони не довіряють одне одному») також не дуже корисне з операційної точки зору. Нам бажано пошукати якихось критичних соціально-політичних сфер («питань»), де проблема проявляється чітко, і де, зокрема, люди відповідного суспільства вважають, що для вирішення потрібна конструктивна динаміка.

Див. джерела цих матеріалів у розділі «Мудрість з практики—джерела» (стор. 237).

рін вважають, що їхні інтереси несумісні, виявляють вороже ставлення або вживають заходів, що шкодять здатності інших сторін реалізувати свої інтереси. Він стає насильницьким, коли сторони більше не прагнуть досягти своїх цілей мирним шляхом, а натомість вдаються до насильства тієї чи іншої форми.¹⁰⁸

Коли практик формує дослідження таким чином, важливо не тільки виявити «першопричини конфлікту», але також шукати можливості для змін: «можливої трансформації рушійних сил і мотивації конфліктуючих сторін через деякий час». Крім того, слід проаналізувати попередні зусилля, спрямовані на вирішення конфлікту. Це передбачає «критичний огляд попередніх спроб внутрішніх та зовнішніх суб'єктів забезпечити «мир», що зазвичай означає трансформацію конфлікту, або шляхом пошуку «рішень», або шляхом виведення насильства з динаміки конфлікту».¹⁰⁹

Учасники

Деякі практики називають цю частину оцінки «складанням карти учасників». Інші називають її «аналізом зацікавлених сторін». Однак, незалежно від термінології, існує загальна думка, що розуміння учасників, а також розуміння сутєвих питань через цих учасників (як тих, хто може брати участь у процесі діалогу, так і багатьох інших, хто може впливати на нього або надавати для нього інформацію) є важливим для визначення життєздатності ініціативи діалогу. Розвиток цього розуміння є центральним елементом кожної методології оцінки, про яку йдеться в розділі «Інструменти оцінки» нижче.

Як випливає з назви, «складання карти учасників» передбачає розрізнення індивідуальних позицій та взаємозв'язків між учасниками — фактично динаміку ситуації. Для деяких практиків це буквально передбачає створення візуальної карти. Інші використовують різні аналітичні інструменти. У блоці 2.2.1 поєднано деякі найпоширеніші елементи різних підходів, що пропонують базову структуру для аналізу учасників, взаємозв'язків між ними та точок зору на проблему, яку слід вирішити в рамках ініціативи діалогу.

Блок 2.2.1. Схема складання карти учасників/аналізу зацікавлених сторін

Учасник	Інтереси / потреби / цілі / занепокоєння	Сприйняття / позиція з ключових питань	Зв'язки з іншими / якість стосунків	Відкритість / підтримка процесу діалогу	Влада / засоби впливу	Потенційна роль / внесок

Учасники. «Учасники», важливі для потенційного діалогу, включають інституції та групи за інтересами, а також окремих людей. Ретельний аналіз стосується не лише основних груп та інституцій, а й різноманітності, яка може існувати всередині їх — наприклад, всередині «церкви», «громадянського суспільства» чи «уряду».

Інтереси/потреби/цілі/занепокоєння. Знання про те, що поставлено під загрозу з точки зору різних учасників ситуації, є однією з найбільш критичних частин аналізу.

Сприйняття/позиція з ключових питань. Досить часто різні зацікавлені групи в ситуації розповідають дуже різні історії про цю ситуацію, описуючи свої конкретні реалії на підставі різного сприйняття, інтересів та занепокоєнь. Практик повинен вміти поєднати ці різні реалії в нову історію, що адекватно відображає різне сприйняття сторін.



Складання карти учасників

- Визначте очікування, стимули та стримуючі фактори.
- Визначте потенційних «спойлерів», які можуть заблокувати або саботувати процес діалогу, якщо вони спробують це зробити.
- Визначте впливових посередників — людей, які мають зв'язки з впливовими партіями.
- Визначте тих, хто є ресурсами для аналізу контексту.

Див. джерела цих матеріалів у розділі «Мудрість з практики — джерела» (стор. 237).



Про взаємовідносини влади у групах зацікавлених сторін та інституціях

Хороший аналіз учасників також врахує відносини між різними групами впливу та їхніми лідерами, баланс сил (іноді мінливий) та, в ширшому розумінні, те, що вважається «політичною культурою»: ставлення до влади, що, як видається, переважає у свідомості та в діях основних «агентів впливу».

Див. джерела цих матеріалів у розділі «Мудрість з практики — джерела» (стор. 237).

Зв'язки з іншими/якість відносин. Хороший аналіз учасників також враховуватиме стосунки між різними учасниками. Саме тут реальне складання карти — візуальне відображення того, де люди перебувають по відношенню до інших та характеру їхніх відносин — може сприяти розумінню.

Відкритість/підтримка процесу діалогу. Це має вирішальне значення для визначення того, чи існує можливість для ініціативи діалогу. У той же час, саме тут відбувається збіг між діяльністю з оцінки можливостей та посиленням підтримки й залучення людей до цієї ініціативи.

Влада/засоби впливу. Цей елемент аналізу зацікавлених сторін оцінює здатність учасників впливати на події та на інших людей.

Для людей, які мають владу, це оцінка природи їхньої влади та їхньої тактики. Вона дозволяє практику визначити тих, хто може бути поборником діалогової ініціативи, і, що не менш важливо, тих, хто може діяти як «спойлер» і підірвати або зірвати її, якщо таким буде їхнє рішення.

Потенційна роль/внесок. Оцінка того, яку роль може відігравати кожен учасник як у діалозі, так і в здійсненні змін, є ключовим результатом всього аналізу. Вона буде визначати процес залучення прихильників, учасників та інших чинників ініціативи діалогу.

Контекст

Значна частина інформації, зібраної в процесі аналізу проблеми та учасників, допоможе зрозуміти контекст, у якому розгортається будь-який процес діалогу. Однак може бути корисним і розгляд контексту як чогось ширшого та глибшого, ніж ситуація, що склалася. Три аспекти контексту, які зазвичай включаються до методологій оцінки, — історичний, політичний та соціальний/культурний.

Історичний контекст

Глибоке розуміння поточної ситуації вимагає знання основних рис того, як розвивалася ситуація. Із розмов, які є частиною дослідження проблеми та складання карти учасників, можна зрозуміти історичний контекст, попросивши інформаторів розповісти історію того, як склалася нинішня ситуація. Звичайно, це будуть різні оповіді з різних точок зору, але в сукупності вони забезпечать комплексне відчуття історичного контексту. Крім того, частина цих знань, імовірно, буде загальнодоступною в новинах, статтях, книгах чи інших документах, що описують розвиток подій.

Як згадувалося в розділі про оцінку проблеми, розуміння історичного контексту також передбачає знання історії питань, яких має стосуватися діалог. Наприклад, які попередні спроби були зроблені для вирішення цих чи супутніх питань, і якими були результати? Чи відчують люди в суспільстві, що щось змінилося, створивши можливість для інших результатів, таких як усунення від влади давнього лідера або поява потужного поборника змін? Також цінним є розуміння минулого досвіду громади із застосування діалогу з тих чи інших питань. Можливо, існує традиція вирішувати питання на радах старійшин. Або, можливо, історія невдалого діалогу змусила людей ставитися з цинізмом до можливості вирішення питань таким чином. Розуміння цих аспектів історичного контексту може бути важливим при визначенні, чи дозрів даний момент для ініціативи змін, зосередженої на діалозі.



Історичний контекст: Діалог Бамбіто I у Панамі

Процес діалогу та досягнення консенсусу були результатом низки травматичних переживань: розпаду режиму Нор'єги, скандалу з виборами, вторгнення США в 1989 році та перехідного уряду, що позначилося розбратом, зростанням соціальної та політичної поляризації та серйозними труднощами в управлінні. У цьому контексті жінки та католицька церква втрутилися й розпочали процес діалогу, що призвів до першої зустрічі Taboga I в листопаді 1992 року, за участю 50 жінок, які представляли громадські організації, неурядові організації, політичні партії, церкви та університети. Ці діалоги дали можливість створити Жіночий форум, а також Національний план для жінок та розвитку. Католицька церква як моральний суб'єкт, виходячи зі свого авторитету серед населення та політичних партій, організувала зустріч через Комісію справедливості та миру, щоб «знайти спільні рішення та сформулювати середовище, критерії та волю до участі у виборах 1994 року». Ці дії й сформували основу для Бамбіто I.

Див. джерела цих матеріалів у розділі «Мудрість з практики — джерела» (стор. 237).

Політичний контекст

Політичний контекст виходить за рамки структур урядування, охоплюючи питання влади. Значною мірою контури політичного контексту виявляться в результаті аналізу зацікавлених сторін. Однак також може бути корисним скласти більш широку картину всієї ситуації, щоб визначити, як вона може вплинути на життєздатність та результати ініціативи діалогу. Наприклад, наступний перелік висвітлює аспекти політичного контексту у кейсах, викладених у додатку 1, де можуть бути запропоновані питання, які слід розглядати в інших ситуаціях, як керівництво для визначення того, чи можлива ініціатива діалогу, і якщо так, то якими повинні бути її характеристики:

- довіра, стабільність державних установ та органів влади (Аргентина)
- рівень згуртованості або напруженості в уряді чи правлячій партії (Болівія)
- ступінь співпраці партій меншості у політичному процесі (Буркіна-Фасо)
- відсутність досвіду та довіри до демократичного урядування (Грузія, Південний Кавказ)
- політичний поділ за етнічною ознакою (Гаяна)
- загрози повалення уряду (Мавританія)
- необхідність політичної реконструкції після тривалої громадянської війни (Мозамбік, Гватемала)
- політичний тиск із-за меж країни (Панама)
- корупція, політичне розчарування та апатія серед населення (Парагвай)
- політична криза та конфронтація (Аргентина, Перу, Венесуела)
- відкрита громадянська війна (Таджикистан).

Соціальний/культурний контекст

Збір даних для цілей визначення проблеми та аналізу зацікавлених сторін допоможе зрозуміти цей ключовий аспект контексту, але — як і в історичному контексті — можуть знадобитися додаткові дослідження, щоб зрозуміти всю ситуацію.

Широке розуміння соціальних груп та взаємозв'язків може мати вирішальне значення для оцінки можливості діалогу та напрямку, в якому він може рухатися. Тут також може бути корисним буквально скласти карту соціальних груп відповідно до рівня їхньої взаємозалежності та згуртованості або їхньої поляризації.

Культурні відмінності часто є важливою частиною соціального ландшафту, який практик повинен намагатися зрозуміти. Незалежно від того, чи походять вони від етнічної приналежності, релігії, мови чи інших визначальних чинників, ці відмінності, як правило, глибоко вкорінені і можуть перешкоджати координації значень, описаних у главі 1.2. Якщо організатори або фасилітатори процесу діалогу не мають відчуття таких розбіжностей, перспективи успішного результату можуть бути поставлені під сумнів.

Також корисно розглянути людські ресурси, наявні для підтримки діалогової діяльності в суспільстві. В цьому плані вирішальне значення може мати освіта. Практики вказують на історичний приклад появи діалогових груп у книжкових клубах у Скандинавії — тенденції, що йшла паралельно зі зростанням рівня письменності. Широкі розбіжності в освіті можуть суттєво перешкодити зусиллям вийти за межі діалогу між еліта-



Політичний контекст

У деяких країнах аналіз повинен включати значну частку реальної політики та враховувати фактичний «владний істеблішмент» у суспільстві — вкоріненіх політичних босів, що контролюють засоби масової інформації, наркоторгівців, іноземні держави та глобальних суб'єктів.

Див. джерела цих матеріалів у розділі «Мудрість з практики — джерела» (стор. 237).

ми, і практик має враховувати такі розбіжності у своєму плануванні. Інші соціальні ресурси також можуть бути значними. Наприклад, в Аргентинському діалозі важливою була наявність місцевих посередників діалогу. Подібним чином, у Болівії наявність «численної та порівняно складної» групи НУО, «здатних досліджувати проблеми та брати участь у формуванні державної політики», забезпечила активну участь громадянського суспільства в національних діалогах.¹¹⁰

Залучення учасників до розмови

Оскільки дослідження справді є першим кроком у скликанні діалогу, діяти слід обережно та з урахуванням контексту. Важливо також почати застосовувати свої принципи діалогу з самого початку. Є деякі кроки, які слід врахувати в процесі.

1. Плануйте ретельно, щоб добитися довіри, а не порушити її.

- Те, з ким людина розмовляє, і порядок проведення дискусій можуть подавати сигнали про її наміри.

2. Не шкодуйте часу, щоб підготуватися до кожної розмови.

- Ви маєте бути якомога краще проінформовані про співрозмовника, переглянувши попередні розмови та доступні джерела інформації, такі як звіти інституцій та періодичні видання.
- Врахуйте як зміст, що підлягає висвітленню, так і якість розмови, яку влаштовуєте. Наприклад, сплануйте початкову лінію запити, яка в позитивному ключі залучить співрозмовника, і передбачте виклики, які можуть виникнути.
- Поміркуйте над тим, чи співрозмовник має заздалегідь складений порядок денний, ідеї, упередження або страхи, які можуть перешкоджати відкритості та емпатії в розмові.

У цих розмовах практики можуть створити можливість для участі в діалозі ще в процесі його дослідження. Вони роблять це, просто слухаючи історії людей, запитуючи їхню думку та намагаючись зрозуміти їхню точку зору на важливі питання. Нижче наведено приклади типів відкритих запитань, які можуть сприяти такому дослідженню.

3. Врахуйте плюси та мінуси від участі в процесі діалогу.

- Що б ви виграли, взявши участь у такому процесі? Що б ви ризикували втратити?
- Що ви виграєте, не беручи участі в такому процесі? Що ви ризикуєте втратити, не беручи участі?

4. Визначте умови, необхідні для залучення.

- Якщо б ви брали участь у процесі діалогу для вирішення цього питання, що б вам було потрібно, щоб воно було варте зусиль?

5. Визначте інші зацікавлені сторони.

- Хто ще, на вашу думку, має брати участь у цьому процесі, щоб він досяг успіху?
- З ким ще слід поговорити?

6. Визначте масштаб питання (питань).

- Якщо процес було розроблено для вирішення даного питання, які ще питання, на вашу думку, також повинні бути розглянуті в цьому процесі?
- Які питання не потрібно вирішувати або які ви не хотіли б вирішувати в цьому процесі?

7. Визначте очікування.

- Якщо б цей процес зрештою став успішним за вашими стандартами, яким би він мав бути?
- Який найбільш вірогідний сценарій, якщо ситуація залишатиметься такою, якою вона є, без істотних змін у поведінці людей?

Одним із найбільших викликів є продовження дослідження в умовах помітної відсутності ентузіазму. Блок 2.2.2 пропонує типи запитань, які можуть допомогти в цьому.

Блок 2.2.2. Запитання про причини відмови від діалогу		
Причини відсутності інтересу	Основне припущення	Питання для відкритого запити
Я можу досягти своїх цілей без цього	Поточна ситуація працює і є прийнятною Низька взаємозалежність	Які ваші цілі і як ви можете їх досягти? Як вони враховують інші сторони та їхні зусилля для досягнення своїх цілей?
Втома від діалогу	Такі процеси є марними. Багато розмов, але реальних змін немає	Розкажіть мені про свій попередній досвід діалогу та про те, де щось пішло не так.
Ризик для особистої репутації	Участь у діалозі означає компрометацію власної позиції Участь у діалозі є ознакою слабкості	Які можливі позитивні чи негативні наслідки відмови від участі? Які можливі результати діалогу варті того, щоб ризикнути?
Глибока недовіра	Недостатня безпека Очікування негативних результатів від співпраці	Що потрібно, щоб ви почувались достатньо комфортно для участі? Якщо все триватиме так, як є, яке найвірогідніше майбутнє ви можете собі уявити?

Інструменти оцінки

З розширенням використання діалогу в публічній сфері та дедалі більшим визнанням його потенційної цінності, практики почали працювати над систематизацією методик та інструментів, щоб зробити їх більш доступними для інших. Як уже згадувалося раніше, низка веб-сайтів пропонують доступ до важливої роботи з розвитку цієї сфери. Ми представляємо два з них, що на нашу думку особливо корисні для цього завдання. Додаток 2 до цього Посібника містить додаткову інформацію та посилання на інші веб-сайти.

1. Збірник матеріалів стосовно підходів до розвитку, гуманітарної допомоги та побудови миру з урахуванням можливих конфліктів (Resource Pack on Conflict-Sensitive Approaches to Development, Humanitarian Assistance and Peacebuilding).¹¹¹ Читачам цього Посібника



Джерела методів та інструментів для аналізу конфліктів/контексту

International Alert et al., Resource Pack on Conflict-Sensitive Approaches to Development, Humanitarian Assistance and Peacebuilding, доступно за посиланням <http://network.idrc.ca/en/ev-60789-201-1-DO_TOPIC.html>

The Multi-Stakeholder Process (MSP) Resource Portal, доступно за посиланням <http://mspguide.org/sites/default/files/case/the_msp_guide_3rd_ed_2019_wcdi_brouwer_woodhill.pdf>.

це джерело може бути надзвичайно корисним, незалежно від того, чи вони визначають свою безпосередню проблему в умовах конфлікту. Дійсно, Збірник матеріалів наводить переконливий аргумент на користь того, щоб бути «чутливим до конфліктів» у підходах до будь-яких соціальних заходів, наприклад, ініціативи діалогу. У розділі 2 подано базові положення для аналізу конфліктів із трьома основними елементами.

- **Профіль:** «коротка характеристика контексту, в якому буде відбуватися втручання»
- **Причини конфлікту:** «потенційні та існуючі причини конфлікту, а також можливі чинники, що сприяють миру»
- **Учасники:** «всі, хто задіяний у конфлікті або зазнає його впливу... особи, групи та інституції... а також ті, хто займається конфліктом».

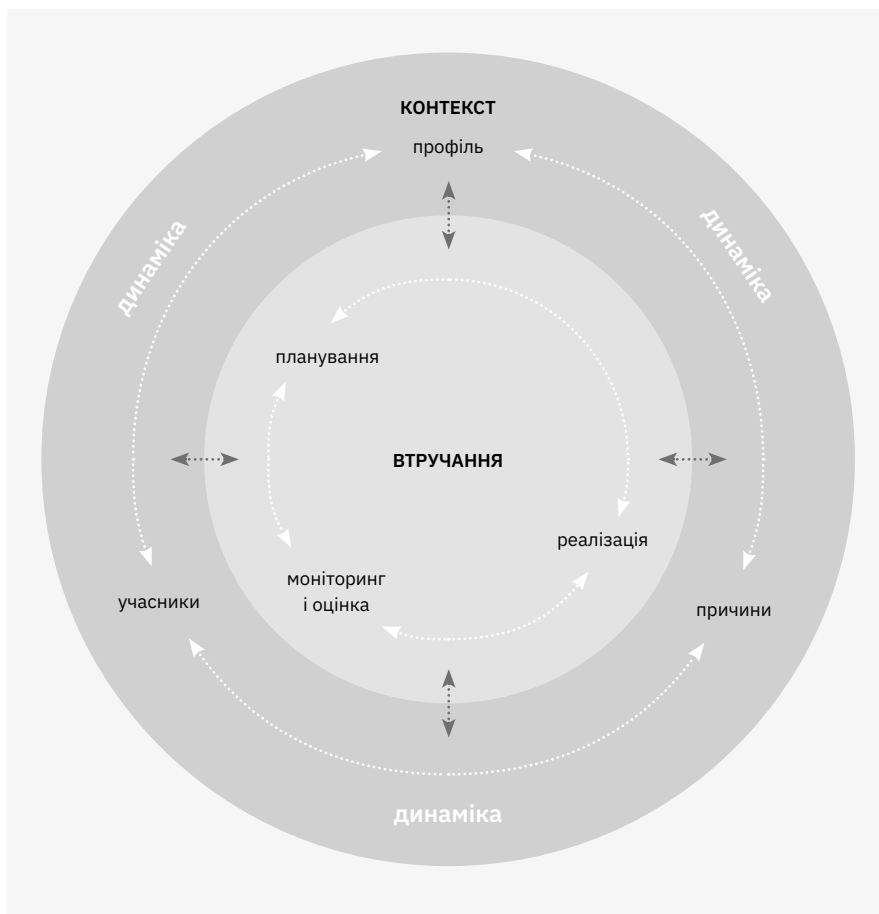
У додатку до цього розділу в Збірнику матеріалів надається вичерпний огляд 15 методологій оцінки, що використовуються широким колом організацій, включаючи ті, що брали участь у створенні цього ресурсу. Кожен огляд враховує кілька особливостей інструменту аналізу:

- головна мета
- потенційні користувачі
- рівні застосування
- концептуальні припущення
- основні кроки та запропонований процес
- навідні запитання/показники
- необхідні ресурси
- поточні застосування
- засвоєні уроки
- коментарі до інструменту
- наявні звіти.

Коротко кажучи, доступний великий обсяг інформації, яка допоможе практикам застосовувати представлені інструменти або пристосовувати їх до конкретних потреб та обставин.

У Збірнику матеріалів також представлено рисунок 2.2.1 нижче, який ілюструє корисну схему для роздумів про втручання (наприклад, ініціативу діалогу) у цілісний та динамічний спосіб.¹¹² Сюди входить розуміння того, як початкова оцінка одночасно управляє та підтримує будь-яку дію, до якої вона може призвести.

2. Портал ресурсів Багатостороннього процесу (MSP). Це сайт, розроблений Міжнародним центром Вагенінгена при Університеті Вагенінгена в Нідерландах. Центр пропонує курси для практиків стосовно того, як організувати та сприяти багатостороннім процесам, причому всі ці курси зосереджені на навчанні, участі та системному мисленні, а також на способі їх поєднання для сприяння розвитку спроможності до сталого розвитку. Портал ресурсів MSP пропонує детальне введення до багатосторонніх процесів, що охоплює концепції, методології, інструменти, навички фасилітації та сучасну літературу. Він також містить тематичні дослідження, глосарій термінів у цій сфері та посилання на відповідні веб-сайти.



Зовнішнє коло представляє аналіз конфлікту вже існуючого контексту, організованого як профіль, учасники, причини та їхня динамічна взаємодія.

Внутрішнє коло представляє проектний цикл пропонованого втручання, організований як компоненти планування, реалізації та моніторингу й оцінки.

Короткі стрілки представляють оцінку взаємодії контексту та проекту.

Рисунок 2.2.1

Джерело: International Alert et al., Resource Pack on Conflict-Sensitive Approaches to Development, Humanitarian Assistance, and Peacebuilding, спільна публікація Африканського форуму миру, Центру врегулювання конфліктів, Консорціуму гуманітарних агентств, Форуму раннього попередження та раннього реагування та International Alert (2004), глава 1.

Портал ресурсів MSP надає низку інструментів, які доповнюють інструменти, що містяться в Збірнику матеріалів. Вони надають підтримку процесу оцінки участі, інформують про планування ініціативи діалогу та є корисними в самому процесі діалогу. Для того, щоб допомогти практикам вирішити, коли і як кожен інструмент може бути корисним, на порталі вони розташовані за такою схемою циклу навчання на досвіді за концепцією Девіда Колба.¹¹³

Цикл навчання відслідковує, як люди переходять від сфери дії, яка дає досвід, до спостереження та роздумів, абстрактної концептуалізації нового плану дій та тестування цього плану шляхом експериментів із подальшими діями. На рисунку 2.2.2 видно, наскільки різні інструменти мають відношення до різних етапів цього циклу, а також до конкретних видів дослідження, аналізу та прийняття рішень, що є частиною завдання оцінки в діалоговій роботі. Як і Збірник матеріалів, Портал містить огляд інструментів, які можуть бути корисними для практиків у процесі діалогу.

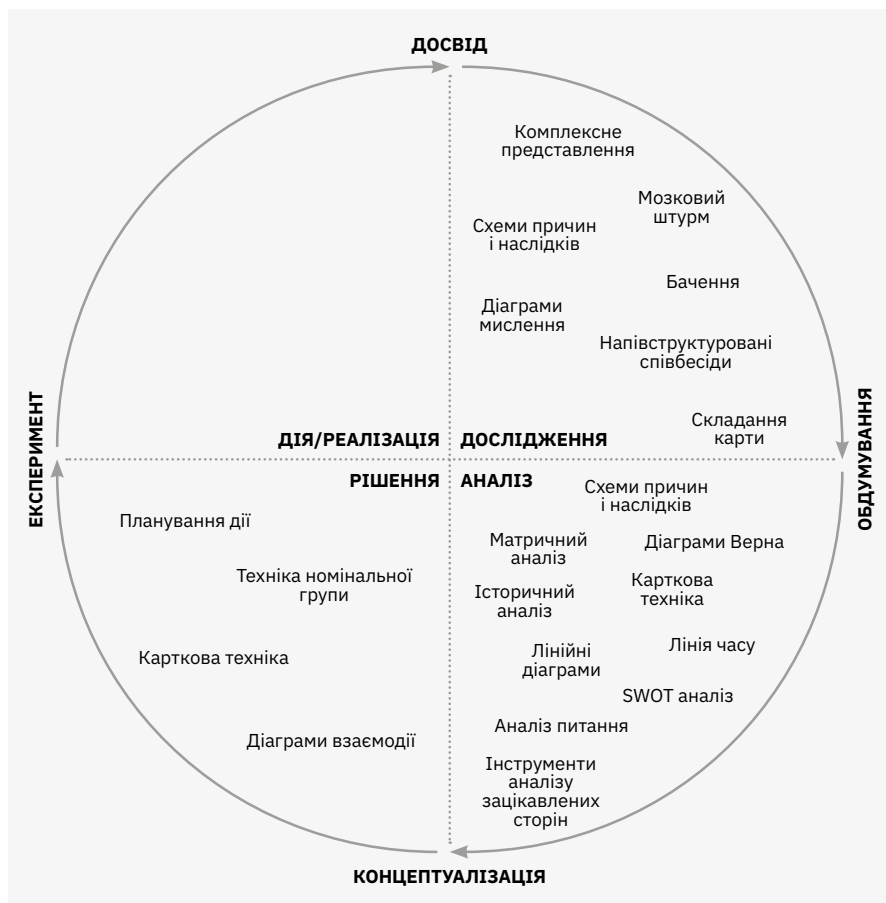


Рисунок 2.2.2 Схема інструментів навчання та аналізу
 Інструменти навчання/аналізу, нанесені на цикл експериментального навчання.
 Джерело: Портал ресурсів Багатостороннього процесу, з їхнього люб'язного дозволу.

Пошук найбільш прийняттого напрямку

У частині 1 Посібника пояснюється, чому практики вважають, що діалог є необхідним елементом здійснення сталих змін, які матимуть вплив на суспільні виклики. У той же час вони визнають, що процес діалогу може бути неможливим або недоречним за певних обставин. Дійсно, практики застерігають, що передчасний запуск процесу діалогу може принести більше шкоди, ніж користі.

Однак, навіть коли обставини несприятливі, не слід відмовлятися від діалогу. Можуть знадобитися інші кроки, часто включаючи просто надання часу для зміни умов та можливості дозрівання. Тут діалоговий підхід набуває важливого значення, завдяки чому альтернативні стратегії застосовуються у такий спосіб, що також готує сторони до майбутнього діалогу.

Як і у випадку зі швидкою оцінкою, описаною вище, інформація, зібрана в результаті повної оцінки, може свідчити про те, що час для діалогу ще не настав. Тут ми більш повно розглядаємо позитивні та негативні показники, пропонуємо деякі кроки, які можуть бути вжиті, коли обставини не сприятливі для ініціативи діалогу, і надаємо деякі рекомендації щодо того, як обґрунтувати діалог, коли вони будуть сприятливими.

Індикатори готовності до діалогу

Існує **широка або зростаюча підтримка процесів участі**. Прикладом є ініціатива Interpeace у Руанді, коли «нові Комісії з питань національної єдності та примирення, прав людини, Конституції та демобілізації й реінтеграції прийняли певну форму консультативного підходу, і здавалося, що з'являється можливість зробити свій внесок через неупереджену, але широко представлену платформу».¹¹⁴

Існує **імпульс, що стоїть в основі бажання позитивних змін**. Наприклад, процес діалогу IDEA у Гватемалі характеризувався «імпульсом, створеним внаслідок підписання мирних [угод], уряду з високим рівнем підтримки населення (ще за два роки до початку виборчої гонки), відкриття простору для діалогу, ентузіазму громадянського суспільства та підтримки процесу міжнародними організаціями».¹¹⁵

Існують **люди, готові взяти на себе** спробу вирішити проблеми суспільства через діалог. Наприклад, в умовах громадянської війни в Таджикистані кілька відомих громадян були готові ризикнути розпочати розмову попри суспільний розрив і погодилися взяти участь у «неофіційному діалозі», який тривав більше десяти років.

Існує **відчуття нагальної необхідності змін**, яке змушує людей почуватися відповідальними за пошук рішень і готовими піти на це. Наприклад, в Аргентинському діалозі архієпископ описав керівну роль католицької церкви в процесі діалогу як «рішучий жест... безпрецедентний у своєму намірі сприяти соціальній реконструкції соціальних зв'язків. Те, що від усіх вимагало фантазії та креативності, церква здійснила таким чином».¹¹⁶

Існують **питання громадського порядку денного**, і лідери відчують необхідність їхнього вирішення. Наприклад, у випадку з діалогами Бамбіто в Панамі, завдання взяти під свій контроль Панамський канал і Зону каналу було темою, яку всі в країні вважали надзвичайно важливою. Після Бамбіто III панамські лідери погодилися припинити діалог, поки не виникне інше питання, яке цього вимагатиме.

Базові умови для діалогу

Досвід OAS у Латинській Америці, зокрема отриманий у ході місії з розбудови миру, свідчить про те, що для здійснення ефективного процесу діалогу необхідні такі базові умови.¹¹⁷

Комунікація. Незалежно від того, який тип діалогу обрано, здатність слухати й спільно створювати більш широке розуміння питань, інтересів та потреб кожної зі сторін, а також сприяти тіснішим міжособистісним та міжінституційним відносинам є надзвичайно важливою. Успіх або невдача процесу діалогу залежатимуть від якості взаємодії та спілкування між суб'єктами.

Політична воля. Важливо знайти політичну волю та підтримку в різних соціальних секторах, а також з боку держави, щоб забезпечити прозорий діалог а, отже, збільшити перспективу досягнення згоди.

Підтримка правових структур та інституційних процесів. Право учасників брати участь у вільних та рівноправних процесах прийняття рішень буде посилено, якщо існує законодавча база для захисту цього права. Ця база повинна сприяти взаємодії між державою та стратегічними секторами суспільства.

Інформаційні канали. Учасники з боку суспільства та державні інституції повинні мати однаковий та справедливий доступ до достовірної та актуальної інформації.

Навчання та освіта. Успішний діалог вимагає нових та інноваційних тренінгів для учасників, що дасть їм змогу забезпечити комплексне бачення процесу діалогу.

Фінансові ресурси. Розробка та впровадження процесів діалогу та навчання залежать головним чином (але не виключно) від фінансових ресурсів.

Насправді ініціативи діалогу часто проводяться, коли умови не є досконалими. Проте, якщо переважають обставини, вказані у контрольному списку нижче, можливо, доведеться серйозно подумати, чи час для цього сприятливий, та чи не потрібно спочатку зміцнити певні умови, перш ніж продовжувати процес діалогу.

Контрольний список: Процес діалогу може бути недоцільним, якщо...

- Існує значний дисбаланс сил, який неминуче скомпрометує діалог, підвищуючи можливість кооптації з боку більш потужної групи.
- Насильство, ненависть і недовіра сильніші за бажання знайти спільну мову.
- Ключові групи або сектори недостатньо організовані внутрішньо або не мають цілісного почуття колективної ідентичності.
- Ключові сторони не мають бажання брати участь.
- Ключові сторони висловлюють готовність взяти участь, але ставляться до цього формально, не маючи наміру довести процес до чогось реального.
- Занадто великий дефіцит часу.
- Ключовим сторонам бракує спроможності продовжувати, наприклад, коли уряд втратив довіру або стикається з неминучим викликом виборів.

Якщо не діалог, то що?

Якщо чинники, що сприяють ініціації процесу діалогу, відсутні, що може зробити практик, щоб створити мінімальні умови для діалогу? Ось список деяких можливостей:

Створення коаліції. Одним із способів сприяти відносному балансу сил є сприяння побудові коаліції, в якій діалог може відігравати вирішальну роль. На думку експертів з конфліктів, це «основний механізм, за допомогою якого позбавлені права сторони можуть розвинути свою базу підтримки і таким чином краще захищати свої інтереси».¹¹⁸

Діалог всередині групи. Коли сектори або групи просто не готові брати участь у діалозі, можливо, є розумним сприяти діалогу внутрішньо, щоб допомогти їм досягти точки готовності — наприклад, діалог із залученням лише суб'єктів громадянського суспільства для подолання роздробленості та досягнення консенсусу до того, як вони почнуть взаємодіяти з урядом.



Робота з налагодження діалогу в поляризованому суспільстві

Ви знаєте, багато позитивної динаміки, яку ми пов'язуємо з діалогом, спільний аналіз проблеми, висвітлення питань, які раніше не піднімалися, досягнення спільного розуміння суті проблеми, а отже, спільного бачення того, що з нею можна зробити — здається, що всього цього тут [на Кіпрі] просто не існує в мові людей.

...Ми можемо змусити людей сісти за стіл, лише якщо не говоримо про те, яким буде кінцевий результат. Ми не говоримо про те, що, можливо, мета цього проекту передбачає загальне бачення, що слід робити з певною проблемою, такою як ВІЛ/СНІД, безпека дорожнього руху чи хвороби тварин. Натомість ми наголошуємо на перевагах для кожної громади окремо. Тому ми говоримо, наприклад, про питання доквілля: «Ось, це питання, яке стосується острова в цілому. Є сенс працювати над цією конкретною проблемою. Тому у ваших інтересах, як грекам-кіпріотам, співпрацювати з турками-кіпріотами, оскільки ви матимете більший вплив, вирішуючи цю проблему разом».

Див. джерела цих матеріалів у розділі «Мудрість з практики — джерела» (стор. 237).

Частковий діалог. Коли не всі ключові зацікавлені сторони бажають брати участь у діалозі, не завжди варто чекати, поки всі будуть готові. Інша стратегія полягає в тому, щоб діяти з частковою групою і спиратися на прогрес, досягнутий у цій групі, щоб залучити до процесу інших.

Двосторонні розмови. Іноді практик може залучити до діалогу протилежні сторони, розмовляючи індивідуально з людьми, які відмовляються спілкуватися між собою, тим самим починаючи діалог через виконання посередницької ролі.

Адвокація. Можливо, вдасться забезпечити тиск громадської думки або світової думки на сторони, які не бажають діалогу, підвищивши обізнаність про виклик, який потрібно подолати, та можливість діалогу з даних питань.

Переговори/посередництво. У ситуаціях жорстокого або потенційно насильницького конфлікту ці інструменти можуть знадобитися для створення середовища, в якому може тривати діалог. Їх можна також використовувати в діалоговий спосіб, щоб сприяти закладенню основи діалогу на пізнішому етапі.

Обґрунтування діалогу

Протягом усієї ініціативи діалогу, і особливо на етапах розробки та структуривання, практик матиме змогу висловити аргументи на підтримку діалогу. Ми сподіваємося, що читачі зможуть спиратися на концепції та численні приклади в цьому Посібнику, в якості підтримки у виконанні цього завдання, завжди пам'ятаючи, що кожен випадок має формуватися у відповідному контексті. Універсальних процесів діалогу не існує. Далі викладено деякі інші моменти, які слід враховувати при формулюванні та представленні випадку.

Цінності важливі. Діалог визначається принципами, що пов'язані з цінностями. Треба чітко вказувати ці цінності, коли йдеться про процес. Діалог можна представити як спосіб виявлення та побудови цінностей, які поділяють різні зацікавлені сторони.

Різні аудиторії вимагають різних підходів. Зацікавлені сторони різняться у своїх поглядах та баченні світу. Слід бути обережним у виборі тем, пріоритетів та мови, щоб враховувати чутливість аудиторії.

Усі зацікавлені сторони в діалозі мають своїх прихильників. Створюйте кейс таким чином, щоб допомогти їм донести до своїх прихильників думку, що кінцевий результат діалогу може бути вигідним для всіх зацікавлених сторін.

Термін «діалог» може бути не найкращим і не найбільш прийнятним для використання. Подумайте про використання інших термінів: наприклад, у Гані вживався термін «національні бесіди».

Кожен має свою частку в отриманому результаті, включаючи осіб та інституції, що надають «технічну підтримку» діалогу. Практики повинні знати про власний внесок у хід діалогу – наприклад, у досягнення місії інституції, побудову кар'єри експерта в процесі або просто успішне втручання у проблематичній ситуації. Викладаючи аргументи на підтримку діалогу та протягом усього процесу дослідження, практики повинні ретельно враховувати повну картину.

Це означає звертати увагу на аргументи проти діалогу в певний момент, не зосереджуючись лише на аргументах, які, здається, сприяють продовженню процесу.

2.3.

Розробка процесу діалогу

У цій главі читач покроково проходить крізь етап розробки. Тут розглядається, хто повинен брати участь у розробці, завдання, які потрібно виконати, і вибір, який слід зробити. Колективний досвід інституційного співтовариства надає конкретні ілюстрації, які можуть допомогти сформулювати цей вибір.

Базові критерії розробки

Процеси діалогу бувають різних форм і масштабів. Жоден окремих проект процесу не буде правильним за будь-яких різних обставин. Навпаки, існує ціла низка інструментів процесу на вибір, залежно від культурного та політичного контексту кожного випадку. Оцінка, проведена на етапі дослідження, надасть інформацію, яка допоможе здійснити такий вибір. Як і на етапі дослідження, прийняття діалогового підходу для розробки та залучення інших призведе до збільшення ймовірності позитивного результату як за рахунок розширення інформаційної бази, так і завдяки створенню почуття відповідальності серед ключових груп зацікавлених сторін.

У процесі розробки також важливо зберегти збалансовану увагу на трьох найважливіших аспектах ініціативи діалогу, які визначатимуть її успіх – людях, проблемі та процесі. На рисунку 2.3.1 представлено «трикутник задоволення», розроблений Крістофером Муром з CDR Associates, щоб проілюструвати цей момент.¹¹⁹ Трикутник Мура – це інструмент для аналізу конфліктів, який розрізняє різні інтереси людей за типами ситуацій, для вирішення яких створюються діалоги. Це може допомогти практикам не забувати про характеристики якісної розробки.



Рисунок 2.3.1 Трикутник задоволення
Джерело: CDR Associates, Boulder, Colorado, з їхнього люб'язного дозволу.

Хороший дизайн враховує все викладене нижче:

Психологічні питання. Люди, які беруть участь у процесі діалогу – як спонсори, організатори, учасники та зацікавлені спостерігачі – мають емоційний або психологічний інтерес у тому, щоб почуватися визнаними, поважаними та почутими. Процес розробки визначає, хто має бути залученим, і залученим таким чином, щоб відповідати психологічним потребам учасників.

Змістовні питання. Проблема, яку потрібно вирішити, є основною для змісту або мети ініціативи діалогу. Дизайн повинен чітко визначити мету та пояснити обсяг питань, що обговорюються, щоб задовольнити зацікавленість учасників у забезпеченні результатів з основних питань.

Процедурні питання. Спосіб розгортання процесу допомагає визначити, чи сприймають люди діалог як легітимний, чесний та вартий уваги. Тому процедурні питання необхідно ретельно враховувати в процесі розробки.

Незалежно від контексту, успіх ініціативи діалогу значною мірою залежатиме від того, наскільки її розробка та реалізація задовольняють усі ці інтереси разом. Якщо адекватно не забезпечити одну зі сторін трикутника в конструкції, це може підірвати шанси на успіх загального процесу.

Як діяти далі: Створення команди проекту

Оцінка, проведена на етапі дослідження, повинна забезпечити хороше розуміння зацікавлених сторін, яких варто залучити, а також обсяг питань, характер взаємозв'язків, потенційні ресурси, які слід використовувати, тощо. Розуміння політичного та культурного контексту, глибоке знання основних питань, що підлягають вирішенню, та експертні знання технічного процесу – все це необхідно для забезпечення кри-

теріїв успішності Трикутника задоволення. Простіше побудувати успішний процес діалогу, якщо практик може забезпечити наявність певних знань та досвіду для формування проекту та доведення ініціативи до кінця.

Однак не завжди можливо зібрати нову команду для конкретної ініціативи. Часто ініціатива має здійснюватися з командою, яка вже існує, незалежно від того, чи включає вона всі необхідні знання чи навички. За таких обставин наші рекомендації щодо створення команди містять ідеї щодо того, на що слід звернути увагу людям, які не входять до формальної команди, і які можуть бути готові надати допомогу та підтримку.

Профіль Команди управління проектом

Хоча управлінська команда відповідає за формальні аспекти реалізації, вона також повинна бути чутливою до людського виміру діалогу та постійно служити центром внутрішнього та зовнішнього спілкування. У міру розгортання діалогу управлінській команді доведеться мати справу з такими речами, як бюджет, графіки та логістика, одночасно з побоюваннями та очікуваннями людей від діалогу. Для того, щоб ефективно виконувати свою роль, команда має бути:

- кваліфікованою, добре організованою, професійною, етичною, політично неупередженою
- компетентною в управлінні ресурсами та стосунками
- мати повагу учасників
- політично проникливою, чутливою до місцевої культури та історії
- чутливою до людської динаміки діалогу
- здатною передати справжню турботу та відданість
- здатною вчитися та пристосовуватися до змін реальності

Загальні компоненти командного управління проектом:

Дорадча рада або координаційний комітет. Це група вищих осіб, яка надає стратегічну оцінку та керівництво, і яка контролює проект по мірі його розгортання.

Менеджер проекту або технічний секретар. Ці особи відповідають за виконання рішень, прийнятих дорадчою радою. У деяких ситуаціях може бути бажаним, щоб вони працювали над проектом у режимі повної зайнятості. Сфера їхньої відповідальності на стадії розробки включає:

- підтримку формування команди управління проектом, включаючи пошук та залучення необхідних експертів
- координацію процесу розробки, включаючи підтримку широкого процесу спільної розробки, як це визначено в Принципі спільної розробки нижче
- залучення інформації з оцінки
- координацію та підтримку мобілізації фінансових ресурсів для ініціативи діалогу.

Організатор або ініціативна група. У розділі про процес скликання діалогу ми розглядаємо різні аспекти скликання, включаючи бажані характеристики організаторів.



Якості, необхідні для ефективного лідерства в діалогових ініціативах

- Лідерство вимагає технічних навичок, політичного розуміння та здатності переконувати людей.
- Лідер повинен вміти постійно вдосконалювати своє розуміння контексту, оскільки зміни в контексті впливають на сам процес.
- Лідер повинен бути невтомним у лобюванні та кон'юнктурним у мобілізації ресурсів, і тут теж важливе політичне чуття.
- Лідер повинен усвідомлювати ризики та протистояти їм, а не відмовлятися від мети на півдорозі.

Див. джерела цих матеріалів у розділі «Мудрість з практики — джерела» (стор. 237).



Див. Процес скликання, гл. 2.3.

Членам команди управління процесом не обов'язково мати офіційні повноваження для прийняття рішень, але через свою позицію та вирішальну роль в ініціативі діалогу вони повинні брати участь у її формуванні.

Експерт/фасилітатор процесу. Якщо практик ще не почав працювати з експертом процесу, це момент, коли це стає необхідністю. Окрім надання технічного внеску в розробку процесу, ця особа, швидше за все, буде дедалі більше переходити до лідерської ролі, коли з'являється проект, і ініціатива діалогу переходить до фази впровадження. Нижче подано огляд кваліфікації експерта процесу:

- знайомство з різними підходами та інструментами процесу для фасилітації в групах, а також розуміння їхнього застосування в різних ситуаціях та для різних цілей
- досвід роботи в різних політичних та культурних контекстах та прагнення адаптувати процеси до поточного контексту
- розуміння різних ролей та функцій, необхідних для належного виконання процесу
- політична інтуїція — здатність зрозуміти політичні виміри контексту, який буде домінувати та впливати на процес
- культурна чутливість — здатність пристосовуватися до ситуацій культурного різноманіття
- стиль спільної роботи — недирективний підхід
- навички комунікації/адвокації.

У списку кваліфікацій експертів процесу ми пропонуємо спробувати знайти когось, хто обізнаний у різноманітних інструментах процесу. Це може бути дещо складно, оскільки багато експертів процесу спеціалізуються на одному підході або методі.

Якщо цей інструмент не підходить для контексту або мети діалогу, діалог може не досягти своїх цілей. Додаток 2 містить огляд інструментів процесу діалогу та їх застосувань. Ця інформація може допомогти практику знайти експерта процесу, який, імовірно, відповідає потребам конкретної ініціативи діалогу.

У списку кваліфікацій ми також наголошуємо на таких характеристиках, як політична інтуїція, культурна чутливість, підхід співпраці та готовність адаптуватися. Це пояснюється тим, що незалежно від того, які інструменти процесу будуть використовуватися, важливо, щоб вони були адаптовані до конкретного контексту.

Якими б не були використані технологічні інструменти, важливо, щоб вони були адаптовані до конкретного контексту.



Див. таблицю 2.4.2, Варіанти процесу діалогу, гл. 2.4 та додаток 2.

Принцип спільної розробки

Як і дослідження, роботу над розробкою процесу діалогу найкраще розглядати як невід'ємну частину цього процесу, а не як щось попереднє та окреме. Метою практика є розробка діалогу таким чином, щоб сформуванню почуття відповідальності серед ключових сторін, залучаючи їх до формування процесу діалогу. Це принцип спільної розробки. Проведений таким чином, етап розробки є вирішальним кроком у налагодженні діалогу.

Основні внески до належної розробки включають:

- комплексну оцінку
- знання контексту
 - політичного
 - культурного
- змістовні експертні знання
- експертні знання процесу
- ефективне лідерство/фасилітацію

Існують різні способи спільної розробки, наприклад:

- Технічна група розробляє пропозицію на основі комплексної оцінки, а потім поширює її для отримання зворотного зв'язку з ключовими учасниками діалогу.
- Спонсори діалогу проводять робочу сесію, на якій ключові учасники, за сприяння та технічної підтримки, можуть спільно розробити проект процесу, як показано в затіненій вставці.
- Дизайн з'являється завдяки «човниковій дипломатії» у формі серії двосторонніх бесід.
- Дизайн розробляється ітеративно через розширене коло розмов, що залучає до процесу дедалі більше людей.

Переваги спільної розробки. У багатьох випадках може здатися, що нагальність ситуації виключає залучення широкого кола учасників до розробки процесу діалогу. Однак якщо процес розробляється та впроваджується в односторонньому порядку, існує значний ризик невдоволення ним — наприклад, через відсутність почуття власності серед ключових прихильників або через те, що сама розробка недостатньо продумана внаслідок обмежених внесків. На відміну від цього, спільна розробка має значні переваги:

- посилення почуття власності та відповідальності за процес — основа для задоволення у психологічному вимірі
- розробка, що ґрунтується на багатьох точках зору та проблемах — основа для задоволення за змістовним аспектом
- ясність між учасниками стосовно процесу та логіки, що лежить в його основі — основа для задоволення виміру процесу.

Процес спільної розробки, підкріплений підготовчим тренінгом, може ще більше посилити всі ці переваги. Тренінгові заняття можуть підвищити обізнаність щодо таких питань, як принципи діалогу та діалоговий підхід. Учасники діалогу, як правило, зосереджують увагу головним чином на проблемах. Підвищення їхньої обізнаності щодо ролі процесу з одночасним їх залученням до розробки діалогу може допомогти розвинути потенціал, який може мати вирішальне значення для безпосереднього успіху ініціативи діалогу та досягнення довгострокових цілей заради суспільних змін.



Спільна розробка — приклад

Для виконання ключового завдання з визначення та встановлення пріоритетності питань, що підлягають вирішенню, Фонд Кеттерінга часто проводить «Діалоги надання імен та рамок». Наприклад, в Аргентині одна група протягом дня записувала на трьох великих дошках списки проблем, пов'язаних з голодом. Потім вони звели все до чотирьох великих питань і дали їм назви — це була потужна вправа.

Див. джерела цих матеріалів у розділі «Мудрість з практики — джерела» (стор. 237).

Елементи: Рішення, які мають бути прийняті

Для досягнення мети задоволення у вимірі процесу нерідко спочатку обговорюється сам процес. Розробка процесів повинна мати своїм результатом якийсь документ, щоб забезпечити моніторинг та оцінку в процесі діалогу. Для зміцнення довіри до процесу це може бути офіційний документ, такий як «концепція» або «пропозиція процесу», у якому сторони беруть участь та щодо якого вони домовляються. Або, залежно від ситуації, це може бути довідковий документ як керівництво для технічної групи, тоді як сторонам діалогу сподобається більш неофіційна домовленість про характер процесу.

Контрольний список розробки

- ✓ Цілі і стратегія
- ✓ Учасники
- ✓ Визначення ролей
- ✓ Інформаційно-комунікаційна система
- ✓ Часові рамки/графіки
- ✓ Мобілізація ресурсів

Цей контрольний список розробки пропонує ключові елементи, які слід врахувати та узгодити на певному рівні. Така угода може бути важливою з різних причин:

1. щоб допомогти потенційним учасникам діалогу відчутти довіру до процесу, особливо коли існує високий рівень недовіри до людей та проблем
2. щоб надати повноваження для ініціативи діалогу, що дає кожному чітке розуміння, чого слід очікувати
3. щоб уникнути маніпуляцій з боку інших щодо того, що відбувається в процесі
4. щоб підтримати критичне мислення, необхідне для забезпечення відповідності методів процесу контексту
5. щоб підтримати навчання та оцінку.

Визначення цілей

У найширшому розумінні мета ініціативи діалогу виникає із соціальних викликів, потребу вирішення яких відчують люди, як це розглядалося в главі 1.2. На практиці часто доводиться визначати цілі більш вузько, зосереджуючись на конкретних питаннях або контексті проблем. Визначення мети, що охоплює роль, яку має відігравати діалог у досягненні цієї мети, є важливим кроком до набуття повноважень для цього процесу. Ретельне вирішення завдання дефініції— це спосіб відповісти на три основні виклики процесу:¹²⁰

1. переконатися, що діалог є найкращим інструментом за даних обставин
2. усвідомити, що діалог є не метою, а засобом досягнення мети
3. створити надію та довіру до процесу діалогу, не створюючи хибних сподівань щодо того, чого він може досягти.



Про управління очікуваннями

«При формуванні цілей ті, хто просуває та веде ініціативи діалогу, іноді опиняються у створеній власноруч пастці: піднявши очікування людей до, можливо, дещо нереальних висот, ставлячи амбітні цілі в пропозиції проекту, щоб переконати донорів та стимулювати інтерес тих учасників, яких вони хочуть залучити до діалогу...

«Команда проекту, яка стимулює, сприяє та керує процесом діалогу, несе головну відповідальність за управління очікуваннями. Більша чіткість і реалістичність цілей, а також перегляд заявлених цілей у міру розгортання процесу можуть допомогти запобігти ситуації, коли хтось виставляє [процес діалогу] як «провал», [незважаючи на його значущі досягнення. Активне та регулярне залучення різних зацікавлених сторін до діалогу, включаючи донорів, які його фінансують, для обговорення та перегляду очікувань від процесу є найкращим способом уникнути серйозних «розчарувань» і, можливо, жорстких та «несправедливих» суджень наприкінці проекту.»

Див. джерела цих матеріалів у розділі «Мудрість з практики — джерела» (стор. 237).

Конраад Ван Брабант з Interpeace рекомендує три окремі кроки у визначенні цілей: якомога конкретніше зазначення завдань результату; уточнення цілей процесу; та розгляд цілей стосовно контексту та того, як він може розвиватися в міру просування ініціативи.¹²¹

Цілі результату

Визначення цілей результату включає передбачення конкретного впливу, який матиме процес діалогу. Як впливає із визначень мети діалогових ініціатив у додатку 1, ці цілі часто досить широкі. Для забезпечення чітких напрямів у розробці процесу, можливо, буде необхідно якомога точніше та конкретніше пояснити значення таких широких визначень. Наприклад, може бути корисно описати, які конкретні зміни були б очевидними, якби цілі було досягнуто. Вони можуть включати деякі цілком відчутні результати, такі як конкретна угода, законодавчий акт чи політика. Або це можуть бути нематеріальні зміни, такі як розширення потенціалу або більш глибоке розуміння відмінностей. У цьому випадку може знадобитися вказати деякі конкретні індикатори того, що ці зміни відбулися, наприклад, більша кількість людей, які вживають заходів або виконують керівну роль, або посилення співпраці між групами, які раніше не могли співпрацювати.

У праці *Confronting War: Critical Lessons for Peace Practitioners*, Мепі Андерсон та Лара Олсон пропонують систему, яка може бути корисною при встановленні цілей. У ній розрізняються два рівні впливу: індивідуальний/особистий та соціально-політичний.¹²² Впливу на індивідуально/особистому рівні недостатньо для досягнення цілей, визначених у додатку 1. Він повинен перетворитися на вплив на соціально-політичному рівні. Ось чотири способи, як це може статися, проілюстровані прикладами з трьох кейсів, представлених у частині 3 Посібника.

Конкретні дії. Коли учасники діалогу вчиняють дії у своїй професійній чи політичній якості, що відображають зміни в їхньому розумінні, спричинені процесом діалогу. Наприклад, у Непалі представники та лідери політичних партій та громадянського суспільства, які брали участь у Діалозі про конституційний процес, змогли зрештою сформулювати «мінімальну спільну позицію».

Впровадження ідей в офіційні структури або політичні переговори. Коли ідеї та формулювання, що розробляються в процесі діалогу, переносяться у формальні процеси та офіційні структури. Цей результат ілюструється чотирма домовленостями, які було укладено в результаті діалогу, що проводився OAS/PROPAZ в Уеуетенанго, Гватемала: про мирне співіснування, зміцнення муніципальних установ, вирішення проблем персональної документації та муніципальних проваджень, та розслідування справ щодо зниклих осіб.

Зміни громадської думки. Коли клімат громадської думки та дискурсу змінюється, щоб наблизитись до моделі, встановленої у процесі діалогу. Наприклад, у Мавританії, після двох невдалих спроб державного перевороту, понад 400 місцевих та національних лідерів взяли участь в обговоренні потреб країни щодо Цілей розвитку тисячоліття. Це створило атмосферу громадської думки, в якій уряд відчував себе змушеним пом'якшити свою реакцію на опозицію та взяти на себе зобов'язання щодо проектів правової реформи та гуманітарного розвитку.

Зростання вимог прихильників. Коли діалоги мобілізують велику кількість людей, щоб висловити вимоги до змін, що ускладнює політикам їх ігнорування. Наприклад, після Діалогів про конституційний про-



Позиціонування діалогу в соціально-політичному «просторі»

Де тоді буде «позиціонуватися» команда проекту та процес діалогу? Мета полягає у забезпеченні платформ та мостів для (конструктивного) спілкування між суб'єктами суспільства — з метою здійснення або сприяння певним (позитивним) перетворенням у цьому суспільстві. Це вимагатиме, щоб ми позиціонувалися у «просторі», де всі ключові учасники почуватимуться комфортно, беручи участь у діалозі.

Цей «простір» є соціально-політичним (тобто як «політично неупереджений» гравець на загальній арені), але може бути і географічним (наприклад, певні учасники почуватимуться некомфортно, якщо цей простір створено лише у столиці, і тому вони не спроможні брати участь або вирішили не брати участі). Тут можливо багато варіантів: процес діалогу може, наприклад, обмежитися «політичними спільнотами», або «низовим рівнем», або прагнути до побудови мостів між ними. Він може прагнути об'єднати уряд та громадянське суспільство, але, можливо, не приватний сектор. Він може повністю залучати суб'єктів міжнародної допомоги або переважно «національних» суб'єктів. Він може зосередитися на важливих, але більшою мірою місцевих темах, або націлитися вище та взяти на себе більші виклики на національному рівні.

Все це важливі стратегічні рішення, які приймаються на початковій стадії розробки і які матимуть важливий вплив на процес діалогу та ймовірність того, що він дасть певні «результати». Документування цих початкових рішень, разом з аргументами, що переважали на той час, дає корисне посилання для подальших періодичних оглядів та для подальшої оцінки.

Див. джерела цих матеріалів у розділі «Мудрість з практики — джерела» (стор. 237).

цес, непальське громадянське суспільство почало «відкрито дискутувати, навіть кидаючи виклик ролі монархії, [та] стало більш упевненим у собі й голосніше озвучувати оцінку першопричин політичної та конституційної кризи, вимагаючи при цьому політичних переговорів з маоїстами та скликання Установчих зборів».

Цілі процесу

Корисно розрізняти два типи цілей процесу: початкові цілі та проміжні цілі процесу.¹²³ Початкові цілі встановлюють критерії для запуску процесу діалогу на міцному підґрунті. Вони можуть включати:

- створення ефективної команди для реалізації проекту діалогу
- встановлення контактів та формування інтересу й залучення широкого кола соціальних суб'єктів
- створення та захист нейтрального «простору» для діалогу, який може бути прийнятим усіма ключовими учасниками, до якого вони мають базову довіру, до якого можуть прийти та який будуть поважати
- забезпечення інклюзивної участі всіх ключових зацікавлених сторін та належного вирівнювання ігрового поля
- збільшення почуття власності та відповідальності за процес з боку різних зацікавлених сторін.

У багатьох ініціативах діалогу проміжні цілі процесу також можуть стати важливою частиною проекту. «Точний характер проміжних цілей процесу дуже залежить від конкретного контексту», — говорить Конраад Ван Брабант. Дійсно, деякі з них можуть «виникнути досить несподівано в процесі діалогу, який [буде] здійснюватися з тактичних міркувань». Наприклад, урядове рішення створити комісію для вивчення основного питання діалогу може створити «вікно можливостей» для команди діалогового процесу та учасників, щоб долучитися до цієї ініціативи.¹²⁴

Однак інші проміжні цілі, можливо, доведеться вказати з самого початку. Це особливо стосується ситуацій, коли групи зацікавлених сторін просто не готові до діалогу між собою. Між групами може існувати надзвичайна поляризація або фрагментація всередині них. Або ж може бути якась попередня підготовка як частина програми «вирівнювання умов» у рамках діалогових ініціатив, що об'єднає групи, які мають значні відмінності у владі, статусі чи доступі до інформації. На основі досвіду роботи з діалогами в Латинській Америці OAS/PROPAZ (програма OAS у Гватемалі) було розроблено схему, показану на рисунку 2.3.2, щоб допомогти проілюструвати, як ці проміжні цілі процесу визначають його загальний дизайн.¹²⁵

Досягненню різноманітних проміжних цілей процесу може допомогти:

Робота всередині групи. Це може бути певна форма підготовчого тренінгу, наприклад, підвищення обізнаності, роз'яснювальна робота, вивчення прийнятних основ для аналізу, зміцнення комунікативних навичок, вивчення процедур прийняття рішень або розробка спільної інформаційної бази. Або ж це може бути внутрішній діалог, який допоможе визначити та зміцнити почуття ідентичності та цілей групи.

Робота всередині групи в неформальному просторі. Це може бути неофіційний діалог, який об'єднує кількох ініціативних членів поляризованих груп, щоб перевірити можливість більш офіційних зустрічей. Або, знову ж таки, така робота може включати навчальну програму, яка може

забезпечити відносно незагрозливий спосіб об'єднати людей, – такий, у якому ризики менші, ніж у формальному просторі діалогу, але який дає їм відчуття, яким може бути діалоговий процес.

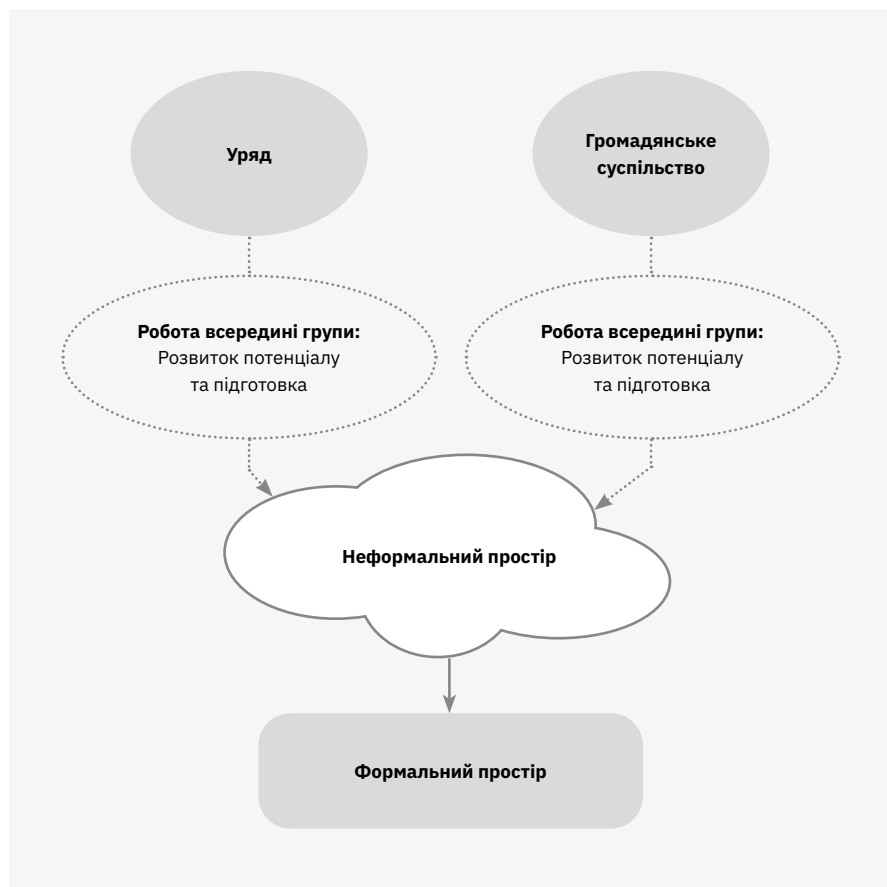


Рисунок 2.3.2 Проміжні кроки процесу
Джерело: Філіп Томас для OAS/PROPAZ, 1998.

Цілі в контексті

Нарешті, Конраад Ван Брабант вважає, що важливим може бути врахування контексту, що формує цілі діалогових ініціатив, і те, як зміни в цьому контексті можуть на них вплинути. Розуміння контексту, розробленого в процесі первинної оцінки, дасть змогу з'ясувати, яким чином діалогова ініціатива має позиціонуватися у своєму соціально-політичному контексті для досягнення своїх цілей. Однак крім цього, частиною побудови процесу може бути передбачення можливих сценаріїв того, як цей контекст може змінюватися в міру розгортання процесу, і як ці зміни можуть вимагати коригування цілей. Наприклад, як виборчі процеси можуть спричиняти затримки, зриви або нові можливості? Наскільки ймовірним є спалах насильства та який вплив він матиме? Які перспективи стабільного фінансування ініціативи, і як на це вплине зміна рівня донорської підтримки? Безпосереднє вивчення цих можливостей з самого початку може посилити здатність ініціативи підтримувати себе, ефективно адаптуючись до подій, що розгортаються.

Розробка стратегії

Роль діалогу в досягненні цілей

Вибір конкретних інструментів процесу є передусім технічним рішенням, але він повинен спрямовуватися метою, якої мають досягти розробники процесу діалогу. Розглядаючи, яку роль повинен відігравати

діалог у досягненні запланованих змін, розробники можуть визначити це спрямування та допомогти забезпечити відповідність вибору процесу. Можна описати чотири широкі категорії ролей, спираючись на роботу членів Національної коаліції діалогу та обговорення в США, які спільно розробили цю структуру як основу для порівняння та протиставлення відомих інструментів процесу діалогу.

Дослідження – підвищення рівня обізнаності: заохотити людей дізнатися більше про себе, свою громаду чи проблему та, можливо, знайти інноваційні рішення

Налагодження відносин – робота через конфлікт: вирішувати конфлікти, сприяти особистому зціленню та зростанню та покращувати стосунки між групами



Див. таблицю 2.4.2, Варіанти процесу діалогу, гл. 2.4 та додаток 2.

Обговорення – робота над складними рішеннями: впливати на публічні рішення та публічну політику та вдосконалювати публічні знання

Спільні дії – зміна всієї системи з багатьма зацікавленими сторонами: надати людям та групам можливість вирішувати складні проблеми та нести відповідальність за їх рішення.

Інтеграція цілей та стратегії

Таблиця дизайну процесу, показана в блоці 2.3.1, розроблена Філіпом Томасом для OAS/PROPAZ, пропонує основу для інтегрованого підходу до формулювання цілей та стратегії, спираючись на інформацію, розроблену на етапі дослідження. Вона містить вказівки щодо фіксації мислення, що лежить в основі дизайну. Серед іншого, пропонується продумати і задокументувати мислення щодо трьох основних будівельних блоків, як для моніторингу та оцінки, так і для постійного навчання та адаптації, які дизайн повинен підтримувати у процесі розгортання діалогу: теорія змін, конкретні цілі змін і визначення успіху.

1. Теорія змін. Таблиця дизайну вимагає задокументувати «основні передумови» процесу діалогу та «основну логіку» стратегії, яка ним керує. У сукупності вони складають «теорію змін», яку можна коротко визначити як «сукупність уявлень про те, як відбуваються зміни».



Для подальшого читання

Більше інформації про «теорію змін» як інструмент планування див. <<http://www.theoryofchange.org>>.

Чейнне Черч і Марк Роджерс описують десять теорій змін, визначених практиками миротворчих процесів як такі, що зараз використовуються у їхній сфері. Деякі з них, що мають значення для практики діалогу, є наступними (ми позначили зв'язок із практикою діалогу курсивом):¹²⁶

Теорія індивідуальної зміни. «Мир приходить через трансформаційну зміну критичної маси людей, їхньої свідомості, поглядів, поведінки та навичок». Індивідуальні перетворення, що відбуваються в процесі діалогу, стають джерелом змін у соціальних групах, інституціях та в цілому суспільстві.

Теорія здорових стосунків та зв'язків. «Мир виникає внаслідок процесу руйнування ізоляції, поляризації, поділу, упереджень та стереотипів між/серед груп. Міцні стосунки є необхідним компонентом для побудови миру». Діалог є важливим інструментом для подолання бар'єрів та налагодження зв'язків у суспільстві.

Теорія інституційного розвитку. «Мир забезпечується створенням стабільних/надійних соціальних інститутів, які гарантують демократію, рівність, справедливість та справедливий розподіл ресурсів». Діалог забезпечує процес адвокації та керівництва інституційною реформою, що моделює якості інклюзивності, рівності та справедливості, бажані в реформованих інституціях.

Процес діалогу в ході розробки

1. Контекст

Яким є загальний контекст, у якому відбуватиметься цей процес?

2. Основоположні передумови

Просто чітко вкажіть причини, чому проведення такого процесу в зазначеному контексті вважається важливим і стратегічним. Які припущення ми робимо?

3. Бажані зміни

Чітко вкажіть цілі або бажані зміни, які прагне здійснити цей процес.

4. Зв'язок з іншими процесами

Визначте будь-які зв'язки, які існують (або мають бути створені) між цією ініціативою та іншими ініціативами чи процесами, пов'язаними із бажаними змінами цього процесу.

5. Конкретні цілі цього процесу

Чітко вкажіть конкретні цілі або бажані зміни процесу, що розробляється. Сформулюйте їх з точки зору безпосередніх результатів, що будуть видимі після завершення, а також бажаного ефекту з часом.

6. Індикатори успіху

- Негайний результат: що буде негайними показниками успіху?
- Ефект із часом: як буде виглядати успіх із часом?

7. Необхідні мінімальні умови

Визначте та чітко сформулюйте певні умови, від яких залежить успіх цього процесу. Ми часто сприймаємо їх як належне, тому ідея полягає в тому, щоб їх пояснити.

8. Аналіз силових полів чинників навколишнього середовища, вартих розгляду

Процеси діалогу ніколи не відбуваються у вакуумі. Зовнішні сили (речі, які ми не контролюємо) можуть сприяти або перешкоджати процесу.

Сили підтримки Чинники, що сприяють на- шому бажаному результату	Сили протидії Чинники, що заважають бажаному результату

9. Стратегія

- опис із поясненням основної логіки
- способи скористатися перевагами сил підтримки та нейтралізувати сили протидії
- необхідні ресурси (людські, матеріальні)
- матриця дій:

Тип дії	Мета дії	Тривалість	Хто?

10. Сталість

Які кроки допоможуть забезпечити сталість наслідків процесу діалогу?

Джерело: Підготовлено Філіпом Томасом для OAS/PROPAZ 1997.

Теорія політичних еліт. «Мир настає тоді, коли здійснення необхідних кроків відповідає інтересам політичних (та інших) лідерів. Зусилля з побудови миру повинні змінити політичний розрахунок ключових лідерів та груп». Діалоги створюють простори, в яких лідери можуть почати формувати бачення, яке охоплює все суспільство, а не лише сектор чи групу інтересів, частиною якої вони є.

Теорія низової мобілізації. «Коли люди ведуть за собою, лідери підуть за ними. Якщо ми мобілізуємо достатню частку спротиву війні, політичним лідерам доведеться звернути на неї увагу». Процеси діалогу забезпечують основу для дорадчої демократії, надаючи повноваження простим громадянам нести відповідальність за соціальні зміни.

Черч та Роджерс кажуть, що існує консенсус стосовно того, «що всі теорії змін важливі та необхідні; однак різні теорії можуть давати більші результати за різних обставин». Сфера практики діалогу, представлена в цьому Посібнику, ще не досягла у своєму розвитку стадії такого чіткого огляду відповідних теорій змін. Тим не менше, важливо в рамках кожної ініціативи діалогу враховувати ці базові припущення про те, як відбуваються зміни та як діалогова ініціатива буде сприяти конкретним змінам у конкретному контексті. Якщо сформулювати їх на початку, це сприятиме чіткості та прозорості, допоможе підтримувати діяльність, яка «логічно узгоджується» з цілями в рамках ініціативи, та забезпечує основу для координації з іншими ініціативами, які можуть прагнути досягнення тих самих цілей. Нарешті, лише якщо теорія є явною, можна буде перевірити відповідність теорії змін контексту, в якому вона застосовується.

2 Цілі конкретних змін. Для того, щоб закласти міцну основу для моніторингу та оцінки, а також для управління ініціативою діалогу корисно мати чітко визначені цілі результату. Модель Айсберга, представлена в главі 1.4 (рисунок 1.1.1), зображує різні види результатів змін:

- індивідуальні, внутрішні зміни в ментальних моделях, почуттях і сприйняттях
- формування нових відносин та соціальних мереж
- нова поведінка
- домовленості
- узгоджена дія.

В межах кожної категорії змін (і це не вичерпний перелік) особливості будуть різнитися залежно від мети діалогової ініціативи та її контексту, а також від теорії змін, яка спрямовує розробку діалогу. Чим чіткіше і конкретніше можна вказати всі ці зв'язки, тим легше буде оцінювати прогрес і здійснювати коригування курсу, якщо це необхідно, у міру просування ініціативи.

3. Визначення успіху. Як виглядатиме успіх? Це важливе питання, яке слід з'ясувати перед початком ініціативи, якщо ви хочете продовжувати рухатися в режимі безперервного навчання та адаптації. Він має дві складові:

- Як ми дізнаємося, чи відбулися зміни? Відповідь на це питання передбачає продумування того, якими будуть індикатори конкретних змін та як їх можна розпізнати. Ця дефініція необхідна для того, щоб визначити, яку інформацію потрібно збирати та контролювати, та як керувати оцінкою, коли настає час переглянути та обміркувати зібрану інформацію.

У рамках кожної ініціативи діалогу важливо враховувати основні припущення про те, як відбуваються зміни та як ініціатива діалогу сприятиме конкретним змінам у конкретному контексті.



См. рисунок 1.4.1 Модель айсберга: рівні змін, гл. 1.4.

- Що потрібно буде, щоб вважати загальну ініціативу успіхом? «Успіх — це довільне визначенням прогресу, і він може бути встановлений у будь-якій точці континууму в бажаному напрямку змін», — стверджують Черч і Роджерс.¹²⁷ У більшості випадків, на їхню думку, неможливо провести моніторинг та оцінку до такої міри, коли можна було б оцінити успіх на рівні впливу.



Див. рисунок 2.5.3, Карта моніторингу та оцінки, гл. 2.5.

Відбір учасників

Разом із визначенням мети робота зі складання карти учасників, пов'язана з дослідженням, забезпечує основу для прийняття рішення про те, кого слід запросити до участі в процесі діалогу. Успіх діалогу буде тісно пов'язаний з цими рішеннями. Учасники не тільки вносять свої ідеї, досвід та різноманітні точки зору, але також можуть виконувати зобов'язання, узгоджені в діалозі, коли процес закінчується; або, змінюючи себе, вони можуть зробити свій внесок у процес змін в інституціях та соціальних секторах, з яких вони походять. Тому при розробці процесу критичним кроком є розробка критеріїв вибору учасників.

Інклюзивність: Створення мікросвіту системи

Принцип інклюзивності диктує зусилля щодо створення групи учасників, яка є мікросвітом соціальної системи, де міститься виклик, який потрібно вирішити.



Див. гл. 1.3.

На практиці це передбачає вибір різноманітної групи зацікавлених сторін із використанням таких критеріїв, як вік, стать, етнічна приналежність, географія, соціальний сектор, соціально-економічний клас та політична позиція, залежно від того, які з них є найбільш актуальними в конкретному контексті. Однак у рамках одного семінару, який детально розглядав це питання, практики наголошували, що забезпечити справжній мікросвіт набагато складніше, ніж про це говорити. Три міні-кейси з Латинської Америки, представлені в затіненій вставці (на стор. 89), фіксують деякі з цих обставин.

П'ять речей, про які слід пам'ятати, намагаючись сформуванати мікросвіт системи:

1. Може бути корисним спрямувати зусилля з точки зору залучення різних голосів до діалогу, а не зосереджуватися цілком на відмінностях між конкретними особами. Це особливо актуально в контексті, коли певні голоси історично виключалися з важливих обговорень.
2. Хоча діалог може виявитися недостатнім для створення мікросвіту, він може мати позитивні результати, про що свідчать кейси в затіненій вставці. Якщо оцінку проведено на етапі дослідження, можна застосувати поступовий підхід — рух уперед у надії, що успіх поверне увагу інших і переконає їх, що вони отримують більше від перебування в процесі, ніж поза ним.
3. Однак залежно від того, чому група учасників не є мікросвітом, може бути більш розумним не йти далі, а працювати над розвитком більш широкого сприйняття та підтримки, перш ніж продовжувати — наприклад, щоб уникнути появи або загострення «втоми від діалогу».
4. Етап розробки повинен передбачати необхідну гнучкість, на випадок, якщо діалог спонукає до підняття питання, яке може передба-

чати інших суб'єктів, яких слід залучити до процесу. Мета полягає в тому, щоб уникнути вирішення проблеми без присутності важливих учасників, тим самим підриваючи намір початкового дизайну.

5. Незалежно від того, хто бере участь, одним із викликів буде зв'язати групу учасників із широким суспільством, яке вона представляє, і яке не мало вигоди від попереднього досвіду діалогу.

Сім поглядів на критерії вибору учасника

Немає простої формули відбору учасників, яка б гарантувала, що ініціатива діалогу буде відповідати своїм цілям, однак існує великий практичний досвід щодо того, як розглядати це питання. Залежно від контексту, одна або декілька точок зору, представлених тут, можуть допомогти в ретельному підході до цього аспекту розробки процесу.

1. Ключові люди чи більше людей?

У праці *Confronting War* Андерсон та Олсон виділяють два основоположні підходи до перетворення впливу на індивідуальному/особистому рівні на соціально-політичний вплив: робота з більшою кількістю людей або з ключовими людьми.¹²⁸ Підхід «більшої кількості людей» зосереджений на збільшенні кількості осіб, які беруть участь та підтримують зусилля щодо суспільної зміни, представленої ініціативою діалогу. Підхід «ключових людей» зосереджується на конкретних особах, тому що вони:

- є «точками входу» для більшої групи населення або для ключових груп зацікавлених сторін
- мають більше важелів впливу, щоб вплинути на думку чи зміни
- мають бути частиною будь-якої угоди, щоб зробити її сталою

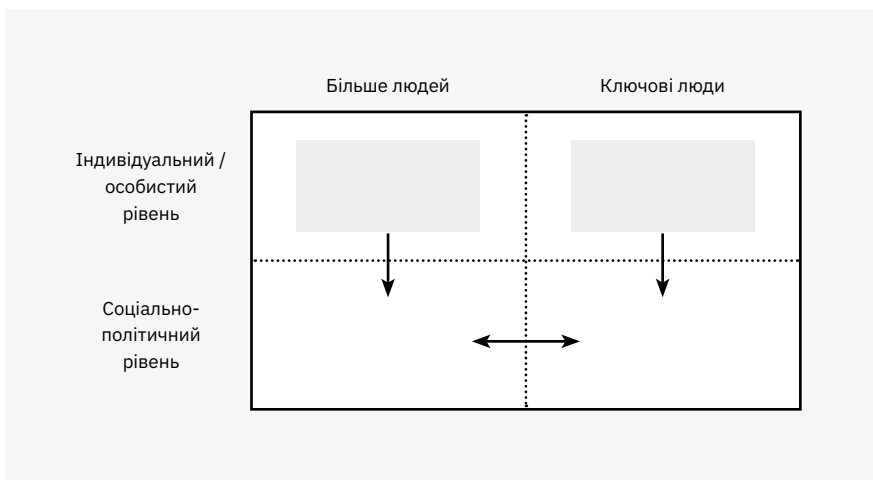


Рисунок 2.3.3 Більше людей чи ключові люди?

Джерело: Mary B. Anderson and Lara Olsen, *Confronting War: Critical Lessons for Peace Practitioners* (Cambridge, MA: The Collaborative for Development Action, Inc., 2003), стор. 69.

Рисунок 2.3.3 ілюструє два моменти щодо цих підходів.¹²⁹ По-перше, будь-який із підходів є прийнятним, залежно від контексту, якщо процес діалогу розроблено та реалізовано таким чином, щоб мати соціально-політичні наслідки. Стрілки вниз охоплюють цю ідею про вплив, тоді як пунктирні лінії, що розділяють чотири квадранти, мають на меті показати, що розбіжності між підходами є скоріше плавними, ніж жорсткими. По-друге, жодного підходу самого по собі недостатньо для соціально-політичного впливу: «роботи з більшою кількістю людей недостатньо, якщо



Три кейси з Латинської Америки: вибір учасників діалогу

Перу

«Метод відбору учасників у Agenda Peru полягав в організації списку впливових осіб шляхом консультацій з 20 людьми, яким ставили питання, наприклад, хто керує компанією чи футбольною командою; хто служив у війську? Потім ми спробували створити групу, яка відображала б соціальну реальність Перу. Ми також обрали «проби» для перевірки сприйняття населенням. Завдяки цьому процесу ми обрали найрізноманітніших людей [і] спробували створити мікросвіт соціальної реальності Перу. [Але ми] отримали групу з сильними упередженнями, і рівень прихильності учасників дуже різнився. Той самий процес був відтворений на місцевому рівні, але весь процес скликання був недостатньо скоординованим або контрольованим. Однак лише саме скликання груп дало дивовижні позитивні результати».

Гватемала

«Під час [діалогу] стосовно Гватемальського соціального пакту країна все ще страждала від громадянської війни, а непорозуміння між бізнесом та працівниками сприяло загальному соціальному конфлікту. Тож уряд скликав діалог між бізнесом, профспілками та владою, запросивши людей спеціально представляти їхні організації (а не як приватних осіб). Не всі запрошені організації з'явилися. Одні трималися подалі через стосунки з поліцією, інші прислали двох представників. Діалог страждав через відсутність чіткого порядку денного та відчуття того, що процес повинен включати інші сектори. Крім того, стосунки зі ЗМІ були погано визначені, і не було представника, відповідального за спілкування з ними. Проте процес мав вплив на зміцнення відносин між різними представницькими сторонами, що мало вирішальне значення у протидії державному перевороту».

Колумбія

«У Destino Colombia ми мали можливість задуматися про важливість повного представлення системи проблем. Сам діалог став потужним досвідом для учасників і створив переконливе бачення майбутнього Колумбії. Але з огляду на минуле його ініціатори дійшли висновку, що їхнє рішення не залучити ні уряд, ні наркоторговців обмежило вплив діалогу.

Див. джерела цих матеріалів у розділі «Мудрість з практики — джерела» (стор. 237).

вона не охоплює ключових людей, а роботи з ключовими людьми недостатньо, якщо вона не охоплює більше людей». Стрілки, що з'єднують два нижніх квадранти, фіксують цю ідею.

Звичайно, вибір — зосередитися на ключових людях, чи на більшій кількості людей, впливає на розмір діалогової групи. Як вказує огляд інструментів процесу в додатку 2, існують усталені підходи до роботи з групами від трьох до трьох тисяч членів. Тому, хоча багатьом практикам найкомфортніше працювати з невеликими кількостями, розмір не повинен суттєво обмежувати рішення стосовно дизайну. Однак для цього важливо, щоб експерт процесу або залучені експерти були достатньо гнучкими, щоб мати кілька варіантів процесу.

2. Згори вниз чи знизу вгору? Цю аналітичну основу можна уявити, в якомусь сенсі, як варіацію ідеї ключових людей порівняно з більшою кількістю людей. Але вона більш вузько зосереджена на динаміці влади, яка може бути надзвичайно актуальною для конкретних цілей змін ініціативи діалогу. Два ілюстративні приклади, представлені в затіненій вставці на наступній сторінці, пропонують аналіз та рішення щодо відбору учасників, які можуть імовірно стати результатом використання цієї системи.

3. Індивідуальні особи чи представники. Деякі практики радять, що важливо чітко визначити, чи учасників діалогу слід запрошувати взяти участь просто як осіб, чи як представників організацій чи груп.¹³⁰

У будь-якому випадку, коли метою є досягнення домовленостей та перехід до дії, важливо зібрати групу «стратегічних учасників», здатних пропонувати та брати на себе зобов'язання.

Представники. Досить легко визначити представників добре організованих груп, таких як політичні партії або НУО. Завдання може бути набагато складнішим стосовно рухів громадянського суспільства, які не мають чіткої структури. Для відбору двох представників від кожного муніципалітету для Великого національного діалогу Гондурасу кожна громада проводила відкриті збори та вибори — все в той же день. Дві пропозиції:

- Обрані представники повинні мати політичні навички, щоб донести до своїх прихильників думку про те, що кінцевим результатом діалогу є вигідна ситуація для всіх зацікавлених сторін, а також мати політичний авторитет, щоб заручитися їхньою підтримкою.
- Діалоги надають учасникам певну легітимність, тому не виключено, що вибір представника може порушити співвідношення сил у групах. Це може бути непогано, але слід бути обережним.

Окремі особи. Реальність така, що всі учасники вступають у простір діалогу або як окремі особи, або як представники групи.

З офіційними повноваженнями, чи без них, вони завжди відчуватимуть обов'язок бути вірними представниками цієї групи. Кілька порад:

- Вибирати на основі представництва, керівництва групами або індивідуального характеру, наприклад, відкритості чи прогресивності; вибрати агента змін, але врахувати нюанси цього критерію, як пропонується у «Роботі з потенційними спойлерами» (пункт 6) нижче.
- Зосереджуватись на особах, які є лідерами, варто передбачити проблему, коли їхня здатність узяти на себе зобов'язання щодо діалогу може бути обмежена, оскільки вони мають забагато обов'язків і пе-



Міркування щодо підходів зверху вниз та знизу вгору при відборі учасників

Сталий діалог у Таджикистані

«Обрані учасники, як правило, були на другому чи третьому рівні груп, із якими вони ототожнювалися — заступник голови партії, заступник ректора університету, віце-президент Узбецької асоціації. Ми навмисно уникали найвищих керівників саме тому, що не мали повноважень до посередництва. Крім того, ми вважали, що конфлікт ще не дозрів для жодного з формальних процесів посередництва чи переговорів. Ми часто говорили, що сталий діалог — це процес трансформації відносин між людьми, які не готові до офіційних процесів вирішення конфліктів ... [Крім того,] ми навмисно концентрувалися на другому та третьому рівнях, щоб уникнути лідерів, яким доведеться відстоювати свої позиції, щоб знайти людей, які б справді відображали позиції груп, з якими вони ідентифікувалися, та осіб, яких би слухали вищі керівники груп, з якими вони асоціювалися».

Interpeace у Руанді

«Тепер команда була готова розпочати процес діалогу. Він мав розглянути три запитання: з чого почати, яку «методологію» застосовувати та як зміцнити довіру до команди проекту та процесу. [Після прозорих консультацій з урядом] команда вирішила розпочати свої консультації не з керівництвом, а серед простих людей, які живуть «на пагорбах». Таким чином, вони змогли б донести погляди населення в цілому до соціально-політичної еліти в країні, через траєкторію, яка створила б для них довіру та легітимність».

Див. джерела цих матеріалів у розділі «Мудрість з практики — джерела» (стор. 237).

ревантажені відповідальністю. Часто це люди, що готові зіткнутися з безпосередніми ситуаціями, але їм важко приділяти увагу довгостроковій перспективі.

- Будьте пильні: просто тому, що діалог розпочався, може з'явитися новий учасник, який раніше не був актуальним.

4. Підхід за трьома секторами. Дехто з практиків діалогу, особливо ті, що працюють над глобальними проблемами, вважають важливим залучення всіх трьох основних суспільних секторів — уряду, бізнесу та громадянського суспільства. Чіткий виклад і приклади цього принципу наведено у дослідженні Ніканора Перласа «Social Threefolding: Towards a New Concept and Practice of Democracy and Societal Governance: The Case of the Philippines».¹³¹

Однак питання секторального представництва є актуальним для низки питань, що виникали на практичних семінарах: роль глобальних економічних сил у національних питаннях та національних діалогах; взаємозв'язок між діалогом та урядовими установами та як це впливає на здатність діалогу чинити вплив; а також відносини між політичними та економічними елітами та рештою суспільства. Там, де ці питання важливі, група розробників процесу може розглянути можливість застосування цієї точки зору для відбору учасників.

5. Управління кризовими ситуаціями. Багато практиків вважають, що в умовах кризи до критеріїв відбору учасників застосовуються різні правила. Як сказала одна людина, маючи на увазі надзвичайну економічну ситуацію, що була контекстом для започаткування Аргентинського діалогу, «Ви не закликаєте все суспільство гасити пожежу. Ви закликаєте тих, хто може допомогти вам вирішити проблему».¹³²

6. Що робити з потенційними «спойлерами». Загалом практики діалогу намагаються знайти учасників, які мають «відкрите бачення» та потенційних «агентів змін», як пропонується вищезазначеними критеріями вибору окремих учасників. Однак іноді необхідно розробити стратегію роботи з людьми, участь яких може поставити під загрозу прогрес діалогу, і які в змозі заблокувати або підірвати легітимність рішень, що виходять із процесу діалогу — іншими словами, «спойлерами». Наприклад, у проекті Громадянського діалогу за демократичне управління на Ямайці центральною темою була злочинність та насильство. Виклик полягав у тому, як поводитися із «донами» — лідерами кримінального елемента, подібного до мафії. Якби вони вступили в діалог, інші не брали б участі, але якби вони не були його частиною, вони могли б заблокувати зміни. Було вирішено використати «довіреніх осіб» — громадських працівників, які мали авторитет в обох сферах і могли взаємодіяти між ними. На противагу цьому, ініціатори діалогу Destino Colombia не знайшли способу залучити до діалогу наркоторговців, і вже пізніше зрозуміли, що це зменшило вплив процесу.

Кілька порад, щоб поміркувати над проблемою «спойлерів»:

- Залучайте потенційних «спойлерів» як учасників, коли:
 - є обґрунтована надія на те, що вони можуть долучитися в позитивному сенсі або що їхнє залучення може нейтралізувати їхню здатність підірвати процес
 - без них не може бути прийнято рішень.
- Якщо було вирішено не включати їх як учасників, розгляньте інші способи їхнього залучення до процесу (див. «Різні способи участі», пункт 7).



Для подальшого читання

Про значення роботи в різних секторах див. Steven J. Waddell, *Societal Learning and Change: How Governments, Business and Civil Society are Creating Solutions to Complex Multi-Stakeholder Problems* (Sheffield: Greenleaf Publishing, 2005).



Див. главу 2.6, присвячену ключовим викликам у діалоговій роботі, де розглядаються потенційні підводні камені в цьому підході — «Перехід за межі діалогів еліти».



Проблема «спойлерів»

«[У конфліктних ситуаціях] багато діалогів залучають людей, які вже відкриті для контакту та спілкування з іншою стороною. Діалоги йдуть добре, але учасники мають більше спільних поглядів із поміркованими колегами з іншого боку, ніж із власним керівництвом або громадською думкою. Вони уникають залучення важких людей або тих, хто на їхню думку підтримує конфлікт. У підсумку вони мають обмежений вплив, оскільки створюють «острови помірності».

[Однак] є застереження: принцип інклюзивності має свої межі. Контрпродуктивним може бути включення людей, які просто влаштують саботаж під час зустрічі, оскільки вони не бажають слухати іншу сторону або серйозно з нею взаємодіяти. Це не тільки втрата можливості, але й зміцнення негативних стереотипів серед інших учасників, що призводить до реальних негативних наслідків».

7. Різні способи участі. Часто, з тієї чи іншої причини, люди, важливі для підтримки діалогу з точки зору здатності впливати на інших, не є вдалими кандидатами для залучення в якості учасників. Тим не менше, в цьому випадку, все ж можливо розробити процес таким чином, щоб вони могли брати в ньому участь.

- Якщо це прихильники, запропонуйте їм виступити як активісти.
- Запрошуйте їх як спостерігачів у ключові моменти.
- Якщо це експерти або авторитети в певних питаннях, запропонуйте їм зробити презентації перед діалоговою групою.
- Проводьте регулярні брифінги для ключових людей, не включених до діалогової групи

Визначення ролей «третьох осіб»

Люди та інституції можуть виконувати різноманітні ролі, щоб допомогти ініціативі діалогу в досягненні своїх цілей. Частина розробки процесу передбачає визначення того, які ролі необхідні і як їх можна виконувати. У списку у блоці 2.3.2 представлено вісім видів ролей, які можуть бути відведені третім особам. Приклади, взяті з кейсів, підготовлених для цього Посібника (додаток 1), надають пропозиції, як ці ролі можна реалізувати.

Управління інформацією/комунікація

Одним з уроків, який багато практиків діалогу засвоїли через свій досвід, є те, що соціальний вплив навіть дуже успішного процесу діалогу буде обмеженим, якщо мало хто знає, що він відбувся.

Наприклад, у випадку Сан-Матео Істатан більшість людей не знали про те, що результатом діалогу стали істотні домовленості, через відсутність зв'язку між учасниками та їхніми прихильниками. Як результат, напруженість та загроза насильства залишалися високими, хоча угоди стосувалися більшості основних скарг.

Матеріали наших кейсів охоплюють різні способи комунікації: через публічні інформаційні кампанії в газетах, на радіо та телебаченні (Аргентина, Колумбія, Гватемала, Південна Африка); завдяки потужним відеороликам самих діалогів (Руанда); через «тематичну пісню» діалогу, що звучить на популярному радіо (Ямайка); та шляхом офіційного представлення пропозицій, висловлених діалоговою групою, а також телевізійних дебатів з цих питань (Грузія). Не всі процеси діалогу потребують широкомасштабної стратегії комунікації з громадськістю, але всі зіткнуться з питаннями «зв'язків з громадськістю», які потребують ретельного планування.

Ми пропонуємо наступний список для міркувань щодо комунікаційної стратегії як частини розробки процесу.

Елементи комунікаційної стратегії, які слід враховувати при розробці процесу:

- процедури офіційного документування процесу діалогу та його результатів
- план залучення прихильників та/або громадськості до процесу
- вказівки щодо взаємодії представників, які беруть участь у діалозі, зі своїми групами прихильників
- підхід до визначення очікувань щодо потоку інформації про події діалогу
- вказівки щодо спілкування з державними ЗМІ.



Див. гл. 3.2.



Комунікація з громадськістю

«У чому причина нестачі знань [громадськості]? Причин багато, але одна з них — це відсутність розповіді, історії, яка є доступною і яка дозволяє людям зрозуміти мету діалогу та спосіб його проведення. У цьому немає нічого незвичного. Історія цивілізації чітко показує нам, що кожного разу, коли люди хотіли передати складні або глибокі істини, вони вдавалися до міфу, алегорії, метафори, притчі... Це надзвичайно важливо у світі, де засоби масової інформації відіграють те значення, яке вони мають зараз».

Див. джерела цих матеріалів у розділі «Мудрість з практики — джерела» (стор. 237).



Див. гл. 2.4 про впровадження.



Див. Комунікація та управління інформацією, гл. 2.4.

Блок 2.3.2. Ролі «третіх осіб»	
Функція Ролі	Приклади
Легітимізація Скликач Спостерігач	У діалозі Про землю та власність у Нікарагуа спостерігачами були послы США та Іспанії, представники посольств Мексики та Іспанії, представники Міжамериканського банку розвитку та Банку економічної інтеграції Центральної Америки.
Інформування Свідок Юридичний консультант Дослідник Фіксатор процесу	В Аргентинському діалозі організації системи ООН, такі як Дитячий фонд ООН (ЮНІСЕФ), разом зі Світовим банком та Міжамериканським банком розвитку відігравали допоміжну роль шляхом надання досліджень та аналізу. У Руанді Interpeace використовував відео для зйомки інтерв'ю та діалогів, і відеокадри відіграли ключову роль у поширенні діалогу та створенні ефекту.
Психологічна допомога / допомога у стосунках Примирювач Радник Духовний лідер	У процесі Mesa de Diálogo в Перу відбувся прорив, коли сторони прийняли місію OAS як посередника, що представляв міжнародне співтовариство та сприяв діалогу між перуанцями. В Аргентинському діалозі Католицька церква прийняла для себе роль у діалозі «не як ще одного члена, а як того, хто забезпечує середовище, не тільки фізичне, але й духовне, щоб надати легітимності всім пропозиціям, ініціативам учасників, що висувуються за столом».
Підтримка процесу Координатор з логістики Фасилітатор Модератор Консультант з питань процесу	Центр Картера та African Futures надавали методологічну та технічну допомогу діалогам Мозамбік 2025. У рамках Міжпартійного діалогу в Гані Інститут економічних проблем (IEA) виступив як інституція-фасилітатор в Аккрі, надавши потужну й ефективну адміністративну структуру, просторі та добре обладнані конференц-зали, чудові відносини з ганськими ЗМІ та політичну неупередженість із суворим дотриманням узгоджених правил та процедур. Організатори першого діалогу Бамбіто в Панамі закликали двох високоповажних колишніх президентів, Белісаріо Бетанкура з Колумбії та Хуліо Марію Сангвінетті з Уругваю, виступити фасилітаторами.
Змістовна допомога Консультант Експерт	У діалогах щодо конституційного процесу в Непалі IDEA залучила експертів із подібним досвідом конституційних процесів із Шрі-Ланки, Індії, Південної Африки, Кенії, Афганістану, Таїланду та Камбоджі. Для підтримки багатостороннього діалогу в Гватемалі організаційна група запросила гватемальських та іноземних політиків, науковців та лідерів основних соціальних та ділових рухів Гватемали в якості експертів. Вони дбали про те, щоб доповідачі представляли всі ідеологічні позиції, щоб зміцнити довіру до діалогової групи.
Підготовка Тренер Аніматор / мотиватор	У Молодіжному діалозі Зімбабве південноафриканська некомерційна організація «Інститут демократії Південної Африки» (IDASA) надала проекту технічну підтримку у формі «Сталий діалог» та періодичних тренінгів для модераторів діалогу, а також консультацій та інструментів моніторингу для підтримки роботи управлінської команди. Для підтримки національного діалогу в Гондурасі, Спеціальна програма OAS для сприяння діалогу та врегулюванню конфліктів виступила фасилітатором проведення двох початкових сесій розробки для технічної групи та провела тренінг з навичок фасилітації для фасилітаторів діалогу. Вони також спостерігали за кількома сесіями діалогу, включаючи тематичні круглі столи та регіональні діалоги, та надали свої відгуки про ці заходи.
Забезпечення ресурсами Фінансовий спонсор	У діалогах на Кіпрі міжнародне співтовариство надає неоціненну підтримку групам з обох громад та їхнім заходам за відсутності належних внутрішніх ресурсів. Фінансування спрямоване не лише на конкретні зустрічі та події в рамках діалогу, але також на дослідження та поширення інформації.
Впровадження Контролер Гарант	У процесі Конструктивного залучення в Гаяні було створено групу зацікавлених сторін для «моніторингу виконання рішень, напрацьованих у процесі, надання підтримки для просування процесу конструктивного залучення та забезпечення достатньої прозорості та й нейтральності в процесі».

Встановлення часових рамок/графіка

Час і строки є критичними моментами при розробці процесів діалогу. Серед практиків існує загальний консенсус щодо того, що плани повинні охоплювати роки, а не місяці.

Тим не менш, часто існують короткотермінові цілі, які можуть бути критичними в даному контексті. Наприклад, в Аргентинському діалозі була необхідність домовитися про надзвичайну програму для полегшення страждань, спричинених економічною кризою взимку 2001–2002 рр. Складність узгодження часових рамок із цілями є поширеним явищем у діалогових ініціативах.

Більше того, практики радять, що важливо бути гнучкими щодо часових рамок, щоб пристосуватися до змін у контексті, які можуть або допомагати або перешкоджати прогресу діалогу.

Наприклад, розробка Міжпартійного діалогу в Гані передбачала безперервний цілорічний довгостроковий процес і не враховувала руйнівного впливу виборчих кампаній. «[Ця] реальність постала перед партнерами по діалогу лише у виборчому 2004 році, коли всі партії стали на шлях виборчої кампанії». Після цього досвіду команда налаштувалася на необхідність внесення коригувань у виборчі роки.¹³³

Багато інших кейсів у нашій базі даних підтверджують цю потребу в гнучкості, особливо під час роботи із зайнятими політичними лідерами та політиками. Дійсно, ефективний час може бути вирішальним чинником успіху. Як зазначається у звіті про діалог IDEA щодо демократичного розвитку в Гватемалі:

Важливість часу входження до країни не можна недооцінювати. У випадку з Гватемалою рішення взяти участь було прийнято в потрібний момент. Імпульс, створений підписанням мирних [угод], уряд з високим рівнем підтримки населення і ще два роки до початку виборчих перегонів, все це відкриває простір для діалогу та ентузіазму громадянського суспільства, а також підтримки процесу з боку міжнародних учасників.¹³⁴

Під час семінару¹³⁵ одна з груп практиків запропонувала такі важливі міркування стосовно часу:

- запланований час буде відрізнятися від фактичного
- виникне напруга між строками та досягненням бажаних результатів
- для того, щоб учасники залишалися залученими протягом усього процесу, може бути корисно поговорити про час з точки зору етапів чи фаз
- при визначенні строків варто враховувати закон спадної віддачі
- процес діалогу повинен мати чітко встановлену кінцеву точку.

Мобілізація ресурсів

Одним з найважливіших завдань команди управління проектом є мобілізація ресурсів для забезпечення ефективної реалізації діалогу та збільшення потенціалу з метою досягнення ефекту. Наявність достатніх фінансових та людських ресурсів, включаючи час людей, є надзвичайно важливим для безперервного процесу діалогу. Наша робота з практика-ми передбачає три основні моменти, які слід враховувати, розмірковуючи про мобілізацію ресурсів.



Про часові рамки

«Весь процес діалогу йде за часом, який я б назвав політичним, а не хронологічним часом. Іншими словами, діалог розвивається як частина політичного процесу і з такою швидкістю, з якою цей політичний процес дозволяє йому рухатися вперед, а це означає, що він може пришвидшитися, може зупинитися, може деякий час відбуватися «в підпіллі», якщо політичний простір закривається. Це довготривалий процес, який стає частиною політичного процесу».

«[Що стосується строків діалогів у Панамі], бувають моменти, коли щось можна пришвидшити, і бувають моменти, коли умови більше не дозволяють сприяти процесам [діалогу]».

Див. джерела цих матеріалів у розділі «Мудрість з практики — джерела» (стор. 237).



Посилення підтримки діалогу в Руанді

«Викликати інтерес донорів та заручитися їхньою підтримкою «процесу діалогу», в якому умисно уникають заздалегідь встановленого порядку денного та заздалегідь визначених результатів, по суті важко. Багато представників донорів були скептично налаштовані. Вони не бачили актуальності такого національного діалогу за шість років після геноциду, і не хотіли додавати «ще один проект» до своїх і без того заповнених портфоіло. Врешті-решт, саме скандинави (Швеція, Норвегія та Фінляндія) повірили в проект і надали перше фінансування».

Див. джерела цих матеріалів у розділі «Мудрість з практики — джерела» (стор. 237).

1. Будьте обізнані з проблемами забезпечення фінансування. Варто бути готовим до того, що часто важко знайти донорів, особливо на ранніх етапах ініціативи, як показує досвід роботи Interpeace у Руанді (див. зати́нену вставку на стор. 97). Команда відповідає за розробку стратегії адвокації та презентацію проекту різним потенційним донорам, наприклад, шляхом організації круглих столів донорів. Це один з моментів, коли важливо керувати очікуваннями та уникати завищення очікуваних наслідків. Досвід команди Interpeace у Руанді та багатьох інших полягав у тому, що залучити додаткове фінансування стало можливим, коли проект дав певні початкові результати. Ця загальна схема, згідно з якою фінансування доступне поетапно, створює ще одну невизначеність, яка вимагає максимальної гнучкості у підході до розробки та впровадження процесів.

2. Де починається фінансування, виникають інші питання. Як зазначив один із практиків на семінарі, «важливо, хто платить за діалог, не лише тому, що з цим пов'язана життєздатність діалогу, але й тому, що це пов'язано з проблемами влади».¹³⁶ Наприклад, незважаючи на труднощі, які при цьому створюються, учасники Mesa de Cobán у Гватемалі дотримуються жорстких обмежень щодо прийому коштів, щоб уникнути будь-яких упереджень у процесі, спрямованому на справедливе вирішення конфліктів між селянами та землевласниками в регіоні Альта-Верапас.

Багато практиків підтримують намагання отримати фінансування з різних джерел (національний уряд, місцева громада, внутрішні чи зовнішні донори), залежно від того, яка структура фінансування має найбільший сенс за конкретних обставин. Підтримка процесу діалогу із залученнями прихильниками може мати як символічні, так і практичні наслідки, як спосіб закріплення прийняття та підтримки, а також відчуття відповідальності за процес та його результати. Так було з діалогом IDEA щодо демократичного розвитку в Гватемалі. Після першого року роботи, що фінансувалася самою IDEA, проект отримав фінансову підтримку з низки інших джерел, включаючи деякі джерела з Гватемали. Ця зміна мала значні наслідки для впливу та іміджу IDEA у країні.¹³⁷

3. Враховуйте різноманітність потреб, на які буде потрібно фінансування. Досвід на сьогоднішній день свідчить про те, що в рамках діалогових ініціатив виникає низка характерних потреб у фінансуванні:

- фінансування кількох етапів ініціативи: дослідження; планування та організація; підготовчі бесіди та зустрічі; фаза діалогу, що включає як діалоги, так і проміжну роботу; та етап продовження
- фінансування професійної підтримки ключових ролей: тематичні експерти; експерти та фасилітатори процесів; команда логістики; формування команди, представлення та поширення заходів та їх результатів; та основна команда управління проектом. Важливо, щоб ці ролі були передбачені та адекватно профінансовані, щоб забезпечити потужну віддачу. Як зазначив один оцінювач проекту, наявність людей, які будуть діяти як волонтери, є позитивним знаком підтримки змін, але «аматорство» у ключових ролях може підірвати сталість процесу та його вплив.¹³⁸
- фінансування для підтримки учасників: це часто потрібно для забезпечення різноманітності в групі, оскільки це дозволяє забезпечити участь тих, хто не може собі дозволити оплатити свої витрати

або, можливо, знайти час через свою зайнятість. Наприклад, першу спробу розпочати Міжконголезський діалог було відкинуто лише через кілька днів «через технічні та фінансові проблеми, які дозволили приїхати лише 80 із запланованих 360 учасників».¹³⁹

Процес скликання

Процес скликання — запрошення людей до участі в діалозі — охоплює етапи дослідження, розробки та впровадження. Це не ізольована дія, а невід’ємна частина ініціативи в цілому.

Кінцева мета скликання — зібрати таку групу учасників, які спільно можуть досягти мети діалогової ініціативи. Критично важливо робити це в такий спосіб, що підвищує обізнаність та довіру громадськості, щоб діалог міг впливати не лише безпосередньо на групу учасників.

На практиці процес скликання — це розширене коло розмов про необхідність діалогу, проблеми, які слід вирішити, і хто повинен брати в цьому участь. Часто цей етап починається з «пристрасного адвоката», людини, яка визначила проблему, що може бути вирішена через діалог, або яка стикається з нею. Оскільки малоймовірно, що одна особа матиме достатній вплив, щоб залучити всі сектори, цей початковий «адвокат» може залучити групу «скликачів». Це можуть бути відомі громадяни, інституції чи організації, такі як міжурядові установи, що представляють міжнародне співтовариство, шанована некомерційна організація, відомі політичні або бізнесові лідери чи установи, або релігійні лідери чи установи. Важливо, щоб ці особи та установи мали як авторитет для скликання, так і здатність створювати альянси. Особливо в ситуаціях глибоких розбіжностей та недовіри може знадобитися створення групи ініціаторів, яка представляє всі сторони і яка фактично моделює відкритість до діалогу, якому вона намагається сприяти.

Критично важливо робити це в такий спосіб, що підвищує обізнаність та довіру громадськості, щоб діалог міг впливати не лише безпосередньо на групу учасників.

Основні характеристики скликача

Скликач повинен:

- користуватися повагою та довірою
- бути легітимним суб’єктом
- сприйматися як нейтральний та вартий довіри
- мати моральний авторитет або владу (або і те, й інше)
- бути чесним і готовим зробити процес прозорим
- мати здатність створювати альянси
- не перебувати в ситуації, яка, ймовірно, зміниться (наприклад, посадова особа ближче до кінця своєї каденції) протягом процесу діалогу.¹⁴⁰

На етапі дослідження скликачі відіграють важливу роль у проведенні оцінки, спираючись на власні знання про суспільство та політичний контекст і налагоджуючи зв’язки через свої мережі. Вони також є ключовими учасниками етапу розробки процесу, допомагаючи залучити основних учасників спільної розробки. Переходячи до етапу впровадження, скликачі також відіграють важливу роль у залученні учасників процесу діалогу, зазвичай запрошуючи їх особисто та заохочуючи до участі. По мірі впровадження вони можуть і надалі мати важливе значення, наприклад, забезпечуючи зворотний зв’язок щодо сприйняття громадськістю, три-

маючи руку на пульсі змін у політичному контексті та допомагаючи уточнювати мету діалогу у відповідь на ці зміни. В ідеалі скликачі залишатимуться поруч із діалогом, включаючи їхню участь у засіданнях діалогу, якщо це доречно.

Поради практикам щодо залучення учасників¹⁴¹

Ще одним аспектом скликання є реєстрація учасників діалогової ініціативи. Ось кілька ідей, як це зробити ефективно:

- Розробіть бачення, яке має бути досить широким, щоб привабити людей. Прийнятна для широкого загалу громадська програма, така як досягнення Цілей розвитку тисячоліття або Agenda 21, може в цьому допомогти.
- Заручіться допомогою лідерів. В Аргентині цю роль відігравала Католицька церква, як і президент Рамос на Філіппінах (див. «Шість історій скликання» нижче).
- Підвищуйте обізнаність через пресу або залучайте людей, які привертають увагу преси, щоб сприяти залученню.

У поляризованій ситуації або якщо існує проблема втоми від діалогу:

1. Поговоріть із кожним стейкхолдером окремо перед початком діалогу, щоб встановити порядок денний, визначити пріоритетність питань, відкрити процес та створити довіру.
2. Організуйте неформальні зустрічі між сторонами, які цього бажають; нейтральна сторона може вести протокол обговорення. Преса не повинна брати участі на кризовому етапі або поки учасники не почуватимуться комфортно.
3. Скликайте зустріч, щоб прослухати звіт, просто щоб об'єднати всіх. Ще не називайте це «діалогом».

Шість історій скликання

Представлені нижче міні-кейси щодо скликання, взяті з усіх тематичних досліджень, зібраних для цього Посібника, ілюструють різноманітні підходи в різних національних контекстах. Кейс у Таджикистані ілюструє роль, яку зовнішні сторони можуть відігравати в якості скликачів у сильно поляризованих ситуаціях. Кейси у Гватемалі та Руанді дають різні варіанти схеми, за якою зовнішні сторони допомагають формувати внутрішню групу з легітимністю та повноваженнями для скликання. Кейси Аргентини та Філіппін ілюструють скликання президентом країни у різних контекстах. Кейс у Гондурасі є прикладом скликання урядовцями через демократичний процес, коли групам надається запрошення направити своїх представників для діалогу.

Аргентина

Під час своєї інавгурації в січні 2002 року, на тлі економічної кризи та соціальних заворушень, президент Аргентини Едуардо Дуальде публічно закликав до національного діалогу для вирішення нагальних питань, що стояли перед країною. Дуальде попросив Католицьку церкву та ПРООН приєднатися до зусиль уряду з формування Ради діалогу для

сприяння процесу. Це був важливий крок у забезпеченні нейтралітету процесу діалогу та його легітимності, враховуючи, що більшість людей у країні вважали політичне керівництво, представником якого був Дуальде, відповідальним за фінансову кризу. За словами одного з учасників, «перший, найскладніший, діалог був у самій [Раді діалогу], серед дев'яти її членів», оскільки вони домовилися встановити взаємозв'язок діалогу з державними установами «з повагою», підтримуючи при цьому статус морального авторитету, щоб запропонувати інституційну реформу. Потім Рада діалогу провела індивідуальні бесіди з 650 лідерами різних соціальних секторів, щоб заручитися підтримкою діалогу та скласти порядок денний для круглого столу.

Гватемала

Контрольна місія ООН у Гватемалі (MINUGUA) прибула до регіону Альта-Верапас для моніторингу виконання мирних угод. Співробітники офісу MINUGUA в Кобані зрозуміли, що багато порушень прав людини пов'язані з невирішеними земельними конфліктами. В середині 1997 року представники MINUGUA запросили групу лідерів громад з міста Кобан, щоб зустрітися та обговорити, що можна зробити для врегулювання земельних конфліктів у цьому районі. Позиція MINUGUA полягала в тому, що урядові установи самостійно ніколи не зможуть вирішити проблеми земельних конфліктів в Альта-Верапас, і що створення переговорного форуму, до складу якого входили б державні органи, а також представники землевласників та безземельних селян, було необхідним. MINUGUA зв'язалася з Католицькою церквою, Міністерством праці, регіональною асоціацією виробників кави, лідерами селянських організацій, директорами місцевих громадських організацій та іншими. По мірі поширення ентузіазму, залучені люди почали запрошувати інших — представників секторів, прямо чи опосередковано пов'язаних з конфліктами стосовно землі та праці, — долучитися до ініціативи.

Гондурас

Президент Гондурасу попросив OAS допомогти скликати Великий національний діалог 2021 року, коли уряд переживав найнижчий рівень підтримки з боку громадян. Накопичена образа з боку різних соціальних суб'єктів на уряд Гондурасу та його попередників через невиконання попередніх зобов'язань породили загальний скептицизм щодо життєздатності національного діалогу. Від попередніх діалогових ініціатив, які не дали результатів, залишилося відчуття втоми від діалогу. Що ще важливіше, продовження конфліктів (серед яких деякі були пов'язані з насильством та репресіями) з різними соціальними секторами навколо різних резонансних питань (державні службовці, питання охорони здоров'я та освіти) вплинуло на довіру до уряду та легітимність процесу діалогу. Довіри до цього процесу додав координаційний комітет, до складу якого входили відомі люди з усіх політичних фракцій і з різних соціальних секторів. Однак комітету довелося дуже багато працювати, щоб встановити контакт із профспілками, залученими до конфліктів з урядом, і навіть після того багато соціальних груп та політичних партій відхилили запрошення взяти участь у діалозі.

Філіппіни

Період 1992–1998 рр. був коротким «золотим віком» діалогу на Філіппінах, що збігся з президентством Фіделя Рамоса. Рамос вступив на

посаду через місяць після Зустрічей на вищому рівні «Планета Земля» в Ріо-де-Жанейро, де було підготовлено «Порядок денний на 21 століття» – зобов'язання з просування сталого розвитку, підписане 150 країнами. Рамос запросив лідерів громадянського суспільства, які брали участь у подіях у Ріо, розробити проект розпорядження, яке він затвердить і яке б визначало шляхи узгодження різних урядових законів, політики та програм з «Порядком денним на 21 століття». Результатом, по суті, стала діалогова ініціатива із залученням уряду та представників громадянського суспільства. На підставі розпорядження ця група стала Філіппінською радою зі сталого розвитку. До її складу увійшли представники 16 урядових міністерств та 18 представників різних інституцій громадянського суспільства, і Рамос довірив їм визначення шляхів реалізації цілей «Порядку денного 21 століття» на Філіппінах.

Руанда

В ході широких консультацій Interpeace було з'ясовано, що ні Національна комісія з питань єдності та примирення, ні Центр управління конфліктами при Університеті Бутаре – обидва рекомендовані як потенційні скликачі – не розглядалися всіма руандійцями як достатньо незалежні та «нейтральні майданчики». Варіант ведення діалогу як проекту ООН був швидко відкинутий, враховуючи сприйняття в Руанді ролі ООН у часи геноциду. Статус Interpeace як міжнародної неурядової організації створював свої проблеми, що могло ускладнити отримання схвалення та участі уряду. Обговорення призвели до рішення створити нову незалежну організацію в Руанді – Інститут досліджень та діалогу заради миру (Institut de Recherche et de Dialogue pour la Paix, IRDP), який рухатиме процес та спрямовуватиме його у партнерстві з Interpeace. Це мало додаткову перевагу в тому, що правління, до складу якого входило десять чоловіків і жінок, які відзначалися очевидною доброчесністю, могло представляти усе розмаїття руандійського суспільства. Ця група представників зміцнила почуття «національної відповідальності» за діалог, допомогла мобілізувати залучення до нього мереж членів правління та змогла захистити процес від невинного втручання, де це було необхідно.

Таджикистан

Деякі російські учасники Дартмутської конференції Цільової групи з урегулювання регіональних конфліктів (RCTF) поїхали до Таджикистану та поспілкувалися з більше ніж 100 потенційних учасників. Вони пояснили роль, яку RCTF відігравала у відносинах між СРСР і США в останнє десятиліття холодної війни, і запросили таджиків поговорити про їхню громадянську війну в рамках RCTF. За словами росіян: «Таджиків не прийняли б запрошення ні від росіян окремо від американців, ані від самих лише американців. Але вони прийняли б запрошення від того, що вони назвали «міжнародним рухом» – а саме, Дартмутської конференції».

Розробка процесу діалогу

Переглянувши контрольний перелік міркувань щодо дизайну, ми надаємо схему процесу діалогу на рисунку 2.3.4, щоб запропонувати варіант, як може виглядати результат цього етапу роботи. Залежно, як завжди, від мети та контексту, важливими елементами розробки процесу, ймовірно, є такі компоненти:

- підготовча робота в групах для зміцнення їхньої здатності брати ефективну участь у процесі діалогу
- основні події діалогу
- діяльність між заходами
- постійний моніторинг та коригування процесу залежно від того, які його аспекти працюють добре, а які можуть вимагати змін



Див. Процеси та інструменти процесів, гл. 2.4.

Як ми вже говорили, готових рецептів для успішного діалогу немає. Але також не потрібно розробляти кожен процес діалогу з нуля, так ніби корисних моделей не існує. Сфера діалогової роботи дозріла до рівня, коли вона має безліч добре розроблених варіантів процесу. Також існує достатнє їх розуміння, щоб практики могли робити усвідомлений вибір та адаптацію залежно від цілей та обставин, з якими вони мають справу. У главі 2.4 представлено низку цих варіантів процесу.

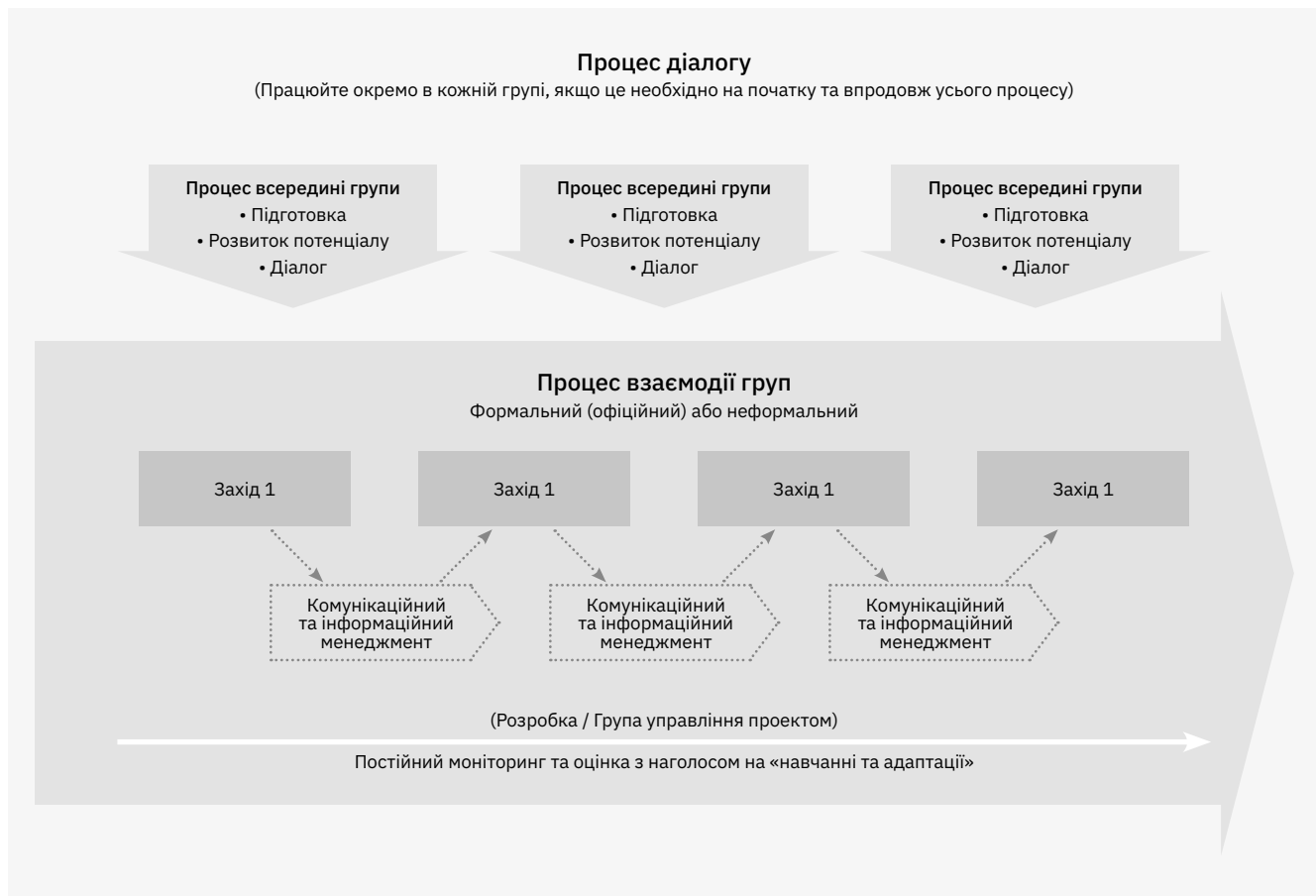


Рисунок 2.3.4 Процес діалогу

2.4.

Реалізація

У цій главі читач переходить від розробки процесу до реалізації із застереженням, що між цими двома процесами діалогу може існувати безперервна ітерація. Ця глава містить технічну інформацію, підходи, інструменти та методики, які в основному мають відношення до роботи експертів з процесів. Однак тут також надається огляд того, як розгортається процес діалогу, та проблем, які слід вирішити, щоб він був успішним — інформація, яка потрібна всім практикам, включаючи ініціаторів та тих, хто приймає рішення та виступає спонсором діалогів, для ефективної участі у просуванні ініціативи.

Моніторинг, навчання та адаптація: ключі до успіху

Коли процес діалогу вже триває, здатність до адаптації стане важливою складовою, яка дозволить йому досягти мети, для якої він був розроблений. «Діалог може провалитися з різних причин», — пише Даніель Янkelович у праці *The Magic of Dialogue*. «Часом насильство, ненависть і недовіра можуть виявитися сильнішими, ніж мотивація знайти спільну мову... Або розбіжності в інтересах можуть створити величезні перешкоди для діалогу. Але найчастіше причиною того, що діалог не вдається, є просто те, що він не робиться добре.»¹⁴²

Звичайно, щоб «зробити добре», потрібно мати відповідні навички фасилітації в команді впровадження. Але динамічний і непередбачуваний характер процесів діалогу — їхній високий рівень залежності від учасників та вразливість до змін у контексті — означає, що якісна робота часто залежить більше від здатності до навчання та адаптації, ніж від здатності точно реалізувати початковий дизайн.

Найголовніше — підходити до кожної події, виходячи з її особливих умов, а не просто робити те, що було заплановано, незважаючи ні на що. У цьому сенсі розробку та впровадження слід розглядати не як окремі послідовні кроки, а як взаємозалежні та сумісні дії, що тривають протягом

циклу ініціативи діалогу. Це вимагає гнучкості у трьох ключових сферах по мірі розгортання процесу:

- відмовитися від думки, що важливо «зробити це правильно з першого разу», бажаючи переглянути повторно припущення, що входили в початкові рішення з розробки, з огляду на нову інформацію або змінені обставини
- бути відкритим до випробування нового підходу, навіть у звичному контексті, якщо знайомий підхід не приносить результатів.



Події діалогу: створення безпечного простору

Як зазначалося в частині 1, середовище, в якому учасники діалогу можуть почуватися комфортно під час відкритої розмови та слухання, є важливим аспектом того, як процеси діалогу сприяють змінам. Люди почувуються «в безпеці» таким чином, коли їм комфортно у всіх трьох вимірах трикутника задоволення, про які йдеться у главі 2.3: вони почувуються, що їх поважають та цінують; вони відчувають, що беруть участь у «розмовах, які мають значення»; вони розуміють процес і довіряють йому. Ефективна фасилітація може бути важливою для забезпечення безпечного простору, але сама по собі не завжди достатня. Фізична обстановка, в якій відбуваються діалогові події, та якість логістичної підтримки можуть допомогти визначити, наскільки комфортно, зручно та розслаблено почувуються люди, тоді як чіткі базові правила можуть забезпечити їм почуття впевненості щодо того, чого вони можуть очікувати від процесу.

Логістика

Своєчасна та добре керована логістична підтримка також може допомогти створити середовище, сприятливе для діалогу. У більшості процесів діалогу принаймні деякі учасники приходять із недовірою чи скептицизмом, ставлячи під сумнів мотиви скликачів та підозрюючи їх у «прихо-

ваних цілях». Надійна логістична стратегія, реалізована як до, так і під час діалогової зустрічі, може допомогти розв'язати такі занепокоєння. Для цього потрібно:¹⁴³

Перед зустріччю

- Підтримка процесу запрошення. Надання запрошень та подальші дзвінки можуть бути завданням скликачів, але фахівці з логістики можуть у цьому допомогти,
 - подбавши про те, щоб кожен учасник отримав запрошення, порядок денний зустрічі та матеріали для ознайомлення заздалегідь
 - переконавшись, що будуть зроблені індивідуальні подальші дзвінки, щоб кожен учасник відчув «справжність» такого запрошення
- Забезпечення всього необхідного транспорту для зустрічі
- Попередня зустріч із персоналом готелю/місця проведення та надання детальних інструкцій щодо того, що від них очікується
- Визначення ролі допоміжного та логістичного персоналу (включаючи секретарів, стенографістів, перекладачів, відео-операторів та реєстраторів)
- Взяти з собою матеріали для семінарів, комп'ютери та аудіовізуальне обладнання до місця проведення
- Підготовка бланків оцінки учасників

Під час зустрічі

- переконайтеся, що учасники знають, до кого звертатися для вирішення проблем
- звертайтеся до персоналу місця проведення зустрічей для вирішення непередбачених ситуацій
- щодня переглядайте успішну практику чи труднощі
- надавайте учасникам результати семінару за необхідністю
- переконайтеся в наявності перекладачів для подолання мовних бар'єрів
- забезпечте власну присутність, щоб підтримати потреби групи
- будьте причетні до обслуговування.

Місце проведення

Часто місце, де проходить діалогова зустріч, є вирішальним чинником для того, щоб дати групі відчуття безпеки, окрім основ фізичної безпеки. Це також важливо з точки зору створення середовища, сприятливого для відкритої розмови та роздумів. Пошук місця, де можна досягти бажаного ефекту, може включати різні міркування. Таблиця 2.4.1 ілюструє деякі поширені приклади.

Таблиця 2.4.1 Міркування щодо місця проведення	
Міркування щодо місця проведення	Приклад з кейсу
Нейтральність	Міжконголезський діалог планувалося провести в Південно-Африканській Республіці, і повстанці підтримали цей вибір, але уряд принципово виступив проти цього місця, оскільки ПАР тоді мала тісні стосунки з Руандою, яка підтримувала повстанські сили. Проведення конференції в ПАР не відповідало б вимогам нейтрального середовища. Місце проведення було змінено на Аддіс-Абебу. ¹⁴⁴
Атмосфера, сприятлива для діалогу	«Місцем, обраним для роботи з Громадянського сценарію Мон Флер у Південній Африці, був тихий, невеликий, віддалений конференц-центр, із природним освітленням, в оточенні красивої природи з прогулянковими доріжками та зонами відпочинку, без телевізорів у кімнатах, з якісним харчуванням та гарним місцем, де можна збиратися вечорами». ¹⁴⁵ В рамках Міжконголезського діалогу «друга [зустріч] розпочалася на південноафриканському курорті Сан-Сіті... На початку переговорів учасників виселили з готелів. Вони переїхали до містечка, що складалося з білих полотняних наметів, і було відокремлене від розважальної зони курорту. Це нове місце допомогло учасникам більше зосередитися на проблемах, що порушувалися». ¹⁴⁶
Символічне значення місця	У Мавританії «різні місця проведення семінарів були високою мірою стратегічними, оскільки представляли якомога більше географічних чи економічних, соціальних та культурних інтересів. Це допомогло розвинути почуття відповідальності за проект по всій країні та контекстуалізувало дискусії». ¹⁴⁷ Що стосується діалогів стосовно конституційного процесу в Непалі, то «зустрічі проводилися не лише у п'ятизіркових готелях у Катманду та навколишній долині, але також у містах Банке (схід), Джапа (захід) та Чітвані (південь)». ¹⁴⁸
Логістична інфраструктура, безпека	У кейсі Сан-Матео Істатан «переговорний процес проходив у місті Уеуетенанго, столиці департаменту. Це місто було обрано тому, що його вважали нейтральним місцем розташування з найкращими логістичними умовами та інфраструктурою для розвитку процесу. Більше того, для забезпечення безпеки учасників було потрібно місце з політично-ідеологічним нейтралітетом». ¹⁴⁹
Доступ до учасників	«У виборі Уеуетенанго були деякі мінуси. Велика відстань від Сан-Матео Істатан та відсутність легкого доступу спричинили додаткові витрати та час. Загалом, хоча сесії тривали лише два дні, учасники були змушені витратити чотири дні роботи та особистого життя кожні 15 днів — що накладало економічне навантаження на багатьох учасників». ¹⁵⁰

Базові правила

Метою базових правил є забезпечення безпеки та справедливості. Базові правила забезпечують структуру, яка може допомогти зменшити тривогу та зміцнити впевненість у процесі діалогу. Вони можуть бути важливим вираженням основних принципів і можуть допомогти встановити звички до діалогової взаємодії. Іноді на структуру заходу, так само, або навіть більше, ніж на фасилітатора, покладається тягар створення середовища, сприятливого для діалогу.

Початкова пропозиція щодо базових правил може бути результатом стадії розробки процесу, але в багатьох випадках вони вимагають певного обговорення та прийняття учасниками — або під час відкриття, або на навчальних чи орієнтаційних заняттях, якщо вони є частиною дизайну процесу. Залежно від контексту, базові правила можуть бути корисними з точки зору встановлення напрямків у кількох різних сферах.

Рекомендації щодо поведінки

У будь-якому контексті встановлення базових правил щодо поведінки учасників діалогу є важливим кроком у створенні «безпечного простору», що дозволяє людям почуватися комфортно та повноцінно брати участь у процесі. За словами Гала Сондерса у праці *A Public Peace Process* «учасники повинні знати, що від них очікується і що вони можуть очікувати від інших, щоб оцінити, чи хочуть вони брати в цьому участь».¹⁵¹ Він пропонує розробити ці базові правила та переконати кожного погодитися на них до початку діалогу. Розмова про базові правила з потенційними учасниками діалогу може допомогти організаторам визначити, чи зможуть вони ефективно брати в ньому участь. Потім, коли члени групи зустрічаються вперше, Сондерс радить їм обговорити та домовитися про базові правила разом, можливо, навіть оформивши їх письмово як «пакт» або «угоду», щоб ще більше підкреслити їхню важливість. У затіненій вставці на наступній сторінці наведено зразок угоди щодо поведінки, що використовується для процесу «Сталого діалогу».

Пропозиції Сондерса стосуються, зокрема, його процесу «Сталого діалогу» для вирішення ситуацій глибоко вкорінених конфліктів. Практики, які використовують інші процеси в різних ситуаціях, працюватимуть із учасниками діалогу над розробкою основних правил, відповідних цьому контексту. Це справді може бути критично важливим початковим моментом, який встановить тон розмов у подальшому.

Деякі інші можливі базові правила поведінки.¹⁵²

- присутність і пунктуальність
- уважність як до того, що говорять інші люди, так і до вашої реакції на сказане
- говорити за себе
- бути лаконічним та конкретним
- не давати порад, не виправляти інших, не допомагати іншим

Процедурні вказівки

З самого початку якомога чіткіше дати зрозуміти, які правила будуть регулювати ключові аспекти процесу діалогу, — це один із способів надати учасникам впевненості. Ось кілька процедурних сфер, у яких такі вказівки можуть бути важливими.

Вказівки щодо виконання певних ролей (див. огляд ролей у главі 2.3). Чітке визначення та інформування про те, яку роль повинні відігравати різні особи та установи, допомагає встановити межі, в яких вони погоджуються діяти, коли процес розгортається. Забезпечення ясності та прозорості в цій сфері може бути важливим для учасників.

Вказівки щодо управління участю. Ці вказівки можуть просто зробити критерії та процеси відбору учасників відкритими та прозорими. Крім того, вони можуть вирішувати питання участі, що можуть виникнути, такі як правила, що регулюють відбір та інтеграцію нових учасників, або заміну учасників, які не можуть відвідувати всі заходи.

Вказівки з управління інформацією / комунікацією

Інформація про процес діалогу. Організатори процесу діалогу можуть сприяти відчуттю комфорту учасників, інформуючи на самому початку про те, як учасників будуть повідомляти про такі питання, як зміни або розвиток процесу, або планування та перенесення подій.



Основні правила сталого діалогу

- Через важливість цієї роботи, учасники зобов'язуються регулярно зустрічатися протягом місяців.
 - Учасники представляють лише себе. Вони відображають погляди у своїх громадах, але на цих сесіях діалогу вони офіційно не представляють організації чи групи.
 - Учасники дотримуватимуться часових обмежень своїх висловлювань, щоб забезпечити справжній діалог.
 - Учасники будуть висловлювати не лише свої емоції, але й свої думки.
 - Учасники будуть цивілізовано взаємодіяти, активно слухати один одного з увагою та повагою, не перебивати, і дозволяти кожному викласти свою думку повністю.
 - Оскільки учасникам потрібно буде говорити про почуття та стосунки, що стоять за конкретними проблемами, які їх турбують, почуття будуть висловлюватися та вислуховуватися із взаємною повагою. Учасники намагатимуться вчитися з цих висловлювань.
 - Учасники намагатимуться реагувати максимально прямо і якомога повніше на висловлені моменти та поставлені питання. Кожен докладіть справжніх зусиль, щоб поставити себе на місце інших і говорити з повагою до поглядів та почуттів інших.
 - Для сприяння серйозній роботі учасники уважно вислуховуватимуть проблеми та запитання, поставлені модератором, і намагатимуться дотримуватися їх.
 - Ніхто з учасників діалогу не буде цитований поза межами залу засідань.
 - Ніхто не буде публічно говорити про основну дискусію в діалозі, поки всі не погодяться.
- Див. джерела цих матеріалів у розділі «Мудрість з практики — джерела» (стор. 237).

Підготовка документів. Важливо визнати важливість підготовки документів, що впливають із процесу діалогу, або представляють процес діалогу – повноваження встановлювати «офіційну» історію та формувати меседж діалогової групи. У багатьох випадках, наприклад, коли між учасниками існує конкуренція чи конфлікт, або однією з цілей є досягнення якоїсь згоди, встановлення чітких базових правил того, як це завдання буде виконано, може бути важливою частиною забезпечення повної та впевненої участі людей.

Робота із засобами масової інформації. Засоби масової інформації можуть відігравати важливу роль, допомагаючи діалогу в забезпеченні ефекту, як шляхом участі у процесі, так і шляхом розповсюдження інформації про нього. У той же час спосіб спілкування учасників зі ЗМІ може або сприяти, або шкодити процесу. Встановлення базових правил для цього може мати вирішальне значення для створення середовища, в якому люди будуть готові вільно говорити. Залежно від характеру діалогу та контексту, створення безпечного простору може вимагати надзвичайно прозорого висвітлення у ЗМІ, або закритого режиму взагалі без фіксації і без висвітлення у ЗМІ, або чогось середнього. Практики визначили наступні можливі стратегії роботи зі ЗМІ залежно від контексту, в якому відбувається діалог.

- Залучати засоби масової інформації не як спостерігачів, а як учасників діалогу.
- Не допускати ЗМІ до тих пір, поки учасники не домовляться, що сказати, а потім призначити прийнятний для всіх речник.
- Уникати того, щоб люди спілкувалися зі ЗМІ індивідуально (див. вище «Вказівки щодо поведінки»)
- Інформувати ЗМІ, але забезпечити при цьому безпеку учасників.
- Проводити закриті технічні наради, а також публічні пленарні засідання, на які запрошуються ЗМІ.
- Працювати зі ЗМІ таким чином, щоб вони підходили до тем з точки зору окремих людей, а не з ролі, яку вони відіграють.

Основні вказівки

Часто, особливо коли люди глибоко розділені, встановлення меж предмета, який буде розглядатися в процесі діалогу, є важливою умовою, щоб люди відчували себе досить комфортно, беручи в ньому участь.

У зimbabweвському молодіжному діалозі скликачі не запрошували молодих людей до діалогу про політичне насильство, а натомість запрошували їх обговорювати питання, що становлять загальний інтерес, такі як ВІЛ/СНІД та безробіття.¹⁵³

У Мавританії організатори діалогу вважали Цілі розвитку тисячоліття «безпечною точкою входу» для першого експерименту в діалозі у контексті «крихкої» політичної стабільності.¹⁵⁴

У Гватемалі учасники багатопартійного діалогу погодилися, що їхньою метою є розробка загальнодержавного порядку денного, який визначав би «що» та «чому», але не «як» стосовно досягнення цілей. «Як» має залишитися особливим внеском кожної партії, що відповідає її конкретній ідеології та перспективі. Такий підхід дозволив сторонам досягти консенсусу, зберігаючи основу для конкуренції.¹⁵⁵

Щодо «Сталих діалогів», які стосуються глибоко вкорінених конфліктів, Гал Сондерс припускає, що «на порядку денному завжди будуть

два пункти: конкретні проблеми, про які учасники мають поговорити, та основні почуття та стосунки, що викликають ці проблеми».¹⁵⁶

Фасилітація

Не кожен процес діалогу потребує професійного фасилітатора чи команди фасилітації. Поважна, досвідчена людина часто може ефективно виконувати цю роботу і може зробити це краще з різних причин. Така особа може бути «інсайдером» — лідером, що з'являється в діалоговій групі, — або «неупередженим аутсайдером», який також виконує роль скликача. Міжнародні організації, такі як спонсори цього Посібника та їхні партнери, зокрема Центр Картера, Interpeace та Інститут сталого діалогу, діяли та продовжують діяти як неупереджені сторонні фасилітатори в діалогах по всьому світу.

У багатьох країнах Латинської Америки посередниками національних діалогів виступали Католицька церква або видатні особи, що мають широкий авторитет та повагу. Треті сторони можуть забезпечити ауру нейтралітету в процесі, розвіявши сумніви щодо маніпуляцій та імпровізації. Особливо в контексті, де сторони поляризовані або фрагментовані, участь третіх сторін може допомогти каталізувати прихильність або поглинути емоції, які в іншому випадку були б спрямовані на супротивника.

Незалежно від того, хто є фасилітатором, його метою є створення «безпечного простору», який дозволяє учасникам діалогу відчувати довіру до процесу та говорити відкрито.

Досвідчені практики зазначають, що жорстка фасилітація, «наприклад, коли фасилітатори в односторонньому порядку приймають рішення щодо учасників та порядку денного, або контролюють схеми спілкування, встановлюють суворі базові правила або нав'язують складні завдання», ймовірно, будуть сприйняті негативно і можуть зменшити ймовірність того, що учасники будуть самостійно стежити за домовленостями, досягнутими в процесі.¹⁵⁷ Як мінімум, хороша фасилітація передбачає дотримання основних принципів діалогу, виражених у діалоговому підході. Створення структури з чіткими вказівками також може мати важливе значення для утворення та підтримання безпечного простору, як зазначено вище.

Крім того, ефективна фасилітація діалогу вимагає навичок у різноманітних ролях.

Ключові ролі та якості фасилітатора

Роль господаря: створення, формування, збереження простору (див. затінену вставку «Вказівки для фасилітаторів діалогу»)

Моделювання запитів: «вести з цікавістю» — ставити запитання, які демонструють повагу до різних поглядів, не приймаючи жодної сторони, і які допомагають проявам загальної гуманності групи, наприклад: «Чого ви боїтеся у випадку, якщо інша сторона доб'ється свого?» та «Чого, на вашу думку, боїться інша сторона у випадку, якщо ви доб'єтеся свого?»¹⁵⁸

Переосмислення: слухати та обмірковувати сказане, щоб покращити розуміння та сприяти осмисленню

Узагальнення: створити відчуття досягнутого; виділити сфери згоди та розбіжностей

Фіксація: створити щось для підтримки групової пам'яті — письмовий документ або, у випадку графічної фіксації, візуальне зображення колективного процесу, створене в міру його розгортання.



Досвід невдалої фасилітації

«Регіональним фасилітаторам не вистачало належної підготовки для ефективного виконання покладених на них обов'язків. Фасилітаторам бракувало базових навичок фасилітації, таких як ідентифікація проблеми, переосмислення, узагальнення та фіксація. Часто обговорення учасників зосереджувались на нагальних та короткострокових потребах, а не на візуалізації довгострокових. Фасилітатори не досліджували належним чином суперечності, а дилеми та численні важливі моменти, що виникали у учасників, втрачали актуальність через відсутність подальших дій. Фасилітатори мали труднощі з уваленням та фіксацією результатів та включенням усіх вимог в один підсумковий документ. Кінцевий документ не відображав обговорень, проведених під час сесій, а також конкретних вимог та потреб кожного з регіонів. Як підсумок, відсутність належної фасилітації перешкоджала поглибленому обговоренню ключових питань та впливала на якість результатів».

Досвід ефективної фасилітації

«У діалозі Бамбіто Бетанкур і Сангвінетті [Белісаріо Бетанкур, колишній президент Колумбії, та Хуліо Марія Сангвінетті, колишній президент Уругваю], як фасилітатори, робили все необхідне, щоб процес працював. Як сказав один учасник, «якщо їм довелося подати комусь склянку води, якщо б їм довелося поговорити з кимось, хто залишився поза обговоренням, якщо їм довелося написати якийсь документ», вони це зробили. Жодне з цього не планувалося і не було попередньо визначено. Стратегія полягала просто в тому, щоб зосередити увагу людей на «державній політиці», тобто на кількох ключових темах, які можна було б розглянути на рівні, вищому за політичну боротьбу»

Див. джерела цих матеріалів у розділі «Мудрість з практики — джерела» (стор. 237).



Див. Підхід діалогу в гл. 2.1.

У роботі A Public Peace Process Гал Сондерс представляє перелік основних якостей людей, які виконують цю роль — яку він називає «роллю модератора» — у діалогах, присвячених глибоко вкоріненим конфліктам:

- чутливість до людського виміру проблем — чому люди постраждали, що насправді потрібно учасникам, як людям, чому можна зрозуміти їхній гнів — і здатність налагодити зв'язок із учасниками на цьому рівні, а не ставитися до них як до стажерів, яких потрібно проінструктувати
- відданість загальній меті примирення між групами, які мають реальні образи одна на одну
- здатність передавати справжню турботу та відданість на людському рівні
- реалістичні очікування темпів, з якими люди можуть змінюватися
- глибина досвіду зі спорідненими проблемами та здатність концептуалізувати цей досвід, щоб спиратися на нього в цій групі
- здатність допомогти людям побачити спільні елементи у їхньому досвіді та поглядах
- чутливість до культурної унікальності залучених груп
- спроможність розробляти програми, які базуються на раніше висловлених ідеях, з тим щоб просувати та поглиблювати процес
- відчуття політичного процесу — здатність бачити всю картину, тримати бажаний результат у полі зору і не приймати чийсь сторону
- здатність допомогти учасникам упорядкувати їхні думки
- повага з боку учасників як до турботливої людини та досвідченого професіонала.

Ролі в межах команди з фасилітації

Часто фасилітатор — особа, яка веде заходи діалогу — отримує підтримку від колег-фасилітаторів та/або інших осіб, які виконують деякі з наступних ролей:

- фасилітатор/модератор — особа, яка веде зустрічі
- консультант з процесу — хтось, хто знає проблеми процесу та різноманітні інструменти процесу, включаючи чітке відчуття особливих переваг та обмежень кожного з них
- консультант з контексту — хтось, хто знає про динаміку відносин у групі учасників, культурні та політичні особливості, історичне підґрунтя тощо
- протоколіст — хтось досвідчений у фіксації процесу.

Неупередженість і нейтральність

Часто до здійснення фасилітації закликають сторонні інституції тому, що учасники діалогу розглядають їх як «нейтральні» або «неупереджені». Дві особи, які виконували цю роль, припускають, що для ефективності фасилітації важливо чітко усвідомлювати, що саме вона передбачає в будь-якому даному контексті.

Горан Феїч із IDEA розрізняє нейтральність та неупередженість.

Я вважаю, що може бути корисно розмежувати поняття «нейтральність» та «неупередженість» фасилітатора. Ця відмінність була ви-



Вказівки для фасилітаторів діалогу

Слухайте і спостерігайте. Тобто не просто слухайте, що говорять люди, а стежте за тим, що вони роблять, і намагайтеся відчувати, що відбувається.

Будьте гнучкими. Нехай виникають питання, нехай починаються дискусії, наскільки це конструктивно.

Будьте оптимістичними — по відношенню до себе та до групи. Група має великий потенціал, тому ви повинні дозволити йому розкритися; озвучувати думки та долати бар'єри.

Дозвольте учасникам діалогу надалі формувати процес та результати.

Майте на увазі, що кожна ситуація унікальна. Ви не можете взяти План Косо і застосувати його в Аргентині. Ви повинні коригувати свої конструкції.

Наберіться терпіння. Не піддавайтеся тиску для отримання швидких результатів, тому слід дати умовам дозріти — ви не можете просто створити умови.

Будьте відкритими та підтримуйте емоційні катартичні елементи та потреби будь-якого діалогового процесу, не бійтеся дозволити емоціям увійти в діалог. Уникайте надання будь-яких технічних чи політичних думок — залиште це експертам.

Неупередженість — це не лише вхідний пункт, вона має зберігатися протягом усього часу. І якщо її підтримувати, це вселяє довіру та повагу в групі.

Будьте професіоналом. Цього не можна навчитися в повній мірі на роботі — очевидно, ви навчитесь, коли будете це робити, але є необхідний досвід як на місцевому, так і на міжнародному рівні. Якщо ви збираєтеся робити щось подібне, отримайте допомогу від людей, які вже робили це раніше і мають досвід.

Див. джерела цих матеріалів у розділі «Мудрість з практики — джерела» (стор. 237).



Див. Визначення ролей «третіх осіб», гл. 2.3.

користана в деяких моніторингових місіях з прав людини, таких як MINUGUA в Гватемалі.

«Нейтральність» трактувалася як однакова відстань від усіх залучених сторін, тоді як «неупередженість» сприймалася як оцінка всіх сторін за однаковими критеріями. Наприклад, фасилітатор від міжнародної організації чи групи громадянського суспільства навряд чи буде нейтральним, коли порушуються або заперечуються основні принципи прав людини або демократії, але йому потрібно проявляти неупередженість в оцінці дотримання цих принципів усіма залученими сторонами. Дійсно, фасилітатор може бути нейтральним в одних ситуаціях та неупередженим в інших.¹⁵⁹

Франсіско Діес, практик, що працює в Латинській Америці, визначає труднощі з поняттями нейтральності та неупередженості і пропонує термін «багатосторонність» як альтернативний спосіб визначення цього аспекту фасилітатора.

Коли ми працюємо в ролі фасилітаторів або третіх сторін у процесі діалогу, просто неможливо бути нейтральними, оскільки, працюючи від імені ПРООН, ми несемо та представляємо певні цінності та принципи, які визначають нас як ООН. Таким чином, ми не є нейтральними. З іншого боку, передбачається, що сторонні посередники-фасилітатори повинні бути неупередженими та діяти таким чином, щоб не надавати перевагу жодній із сторін. Щоб не скомпрометувати себе, дотримуйтеся «розсудливої дистанції» від кожної зі сторін. Хоча це створює величезні труднощі для роботи в умовах конфліктних ситуацій, коли успіх третіх сторін залежить від їхньої здатності встановити та побудувати довіру з боку кожної зі сторін. А довіра будується завдяки близькості та відкритості, коли відчувається співпереживання, і сторони відчують, що їх вислухали, зрозуміли й надали легітимність в очах третьої сторони. Ось чому ми вважаємо за краще говорити про себе як про «багатосторонніх», а не як «неупереджених», оскільки спосіб, у яким ми діємо, полягає у створенні цієї близькості та довіри з кожною із сторін одночасно, легітимізуючи наші стосунки з ними, і діючи з повною та абсолютною прозорістю.

Це переконує їх у тому, що ми виходимо з позиції, наповненої цінностями та принципами, пов'язаними з демократією, миром та розвитком, і що ми працюємо від імені всіх їх (а не неупереджено стосовно будь-кого). Ми виявляємо їм довіру і потребуємо їхньої довіри, щоб сприяти процесам, які допомагають їм напрацьовувати сталі рішення.¹⁶⁰



Для подальшого читання

Про те, як грати роль «третьої сторони» у конфліктних ситуаціях, див. William Ury, *The Third Side: Why We Fight and How We Can Stop* (New York: Penguin Books, 2000); та <thirdside.williamury.com/what-is-the-third-side>.

Події діалогу: Огляд варіантів процесу

Як згадувалося в главі 2.3, поточний стан галузі є таким, що багато експертів з питань діалогу працюють лише з одним процесом і знають лише один процес. Однак залежно від конструкції процесу, навіть у рамках однієї ініціативи діалогу, конкретні події діалогу можуть вимагати процесів з особливими та різними характеристиками. Нижче наведено список, що пропонує ряд сфер, у яких ці характеристики можуть відрізнитися.

Роль діалогу

- Дослідження: підвищення обізнаності
- Налагодження стосунків: робота через конфлікт
- Обговорення: робота над жорсткими рішеннями
- Спільна дія: зміна всієї системи за участі багатьох зацікавлених сторін.

Учасники

- Зацікавлені сторони: визначені лідери, представники груп зацікавлених сторін
- Громадськість: широке коло простих громадян на публічних заходах, що скликаються за відкритим запрошенням.

Масштаб

- Малі (близькі) групи: 8–12 учасників
- Стандартні групи: 15–40 учасників
- Великі групи: 40–4 000 учасників.

Формат

- Формальний чи неформальний: інституціалізований формат, який має повноваження приймати рішення та в якому угоди є обов'язковими, чи формат саме для цього випадку, що не є обов'язковим
- Публічний чи приватний: оголошений публічно та з доступом громадськості, чи «за закритими дверима», без інформування громадськості про подію та без висвітлення у пресі.

Порядок денний

- Структурований: традиційні зустрічі з істотною попередньою підготовкою, заздалегідь визначеним порядком денним та цілями щодо результатів
- Непередбачений: порядок денний з'являється під час заходу; результати меншою мірою визначені заздалегідь.

Навіщо розглядати варіанти процесу?

Наша мета у наданні огляду багатьох різних варіантів процесу полягає у відкритті можливостей, які практики можуть розглянути, коли вони прагнуть досягти найкращого результату від ініціативи діалогу в певному контексті.

В останні роки напрямки робіт багатьох практиків, що використовують різні методи в різних умовах, почали об'єднуватися в сферу практики. Однією з ознак цієї нової сфери є поширення зусиль на кодифікацію знань про процес. Ця кодифікація є значним прогресом, оскільки вона надає широкий спектр варіантів процесу, доступних для розгляду, включаючи процеси, що виникли в різних частинах світу.

Надання широкої інформації про конкретні процеси виходить за рамки цього Посібника, але ми настійно рекомендуємо практикам вивчити різноманітні варіанти, замість того, щоб просто поклатися на те, що



Для подальшого читання

Два джерела, з яких було взято наш адаптований список:

'Well-Known Processes for Dialogue and Deliberation, created by the National Coalition for Dialogue and Deliberation (NCDD), доступно за посиланням <ncdd.org>; та

Marianne Bojer, Marianne Knuth and Colleen Magner, Mapping Dialogue: A Research Project Profiling Dialogue Tools and Processes for Social Change (Johannesburg: Pioneers of Change Associates, 2006), доступно за посиланням <careclimatechange.org/academy/learning-journeys>.

Обидва ці джерела надають порівняльний аналіз процесів, які вони описують, пропонуючи інструкції щодо того, які процеси є важливими для різних цілей та контекстів.

ім знайоме. Тут ми спираємося на дві важливі частини роботи з кодифікації (див. затінену вставку), щоб надати короткий вступ до цілої низки варіантів процесу, з-поміж яких групи розробників процесів діалогу та фасилітатори діалогу можуть вибирати те, що відповідає цілям та контексту, в якому вони працюють. У таблиці 2.4.2 процеси згруповано за роллю, кожна з яких найкраще підходить для діалогової ініціативи. Додаток 2 містить короткий опис кожного процесу, а також інформацію про те, де читачі можуть знайти більш докладні описи в мережі Інтернет.

Таблиця 2.4.2. Варіанти процесу діалогу			
Дослідження: підвищення обізнаності	Налагодження стосунків: робота через конфлікт	Обговорення — робота над жорсткими рішеннями	Спільна дія: зміна всієї системи за участі багатьох зацікавлених сторін
World Cafe (Світве кафе)	Sustained Dialogue (Сталий діалог)	Міські зустрічі 21 століття AmericaSpeaks	Appreciative Inquiry (Конструктивне анкетування)
Conversation Cafe (Бесіда за кавою)	Inter-Group Dialogues (Міжгруповий діалог)	Citizen Choicework (Робота над вибором громадян)	Future Search (Пошук майбутнього)
Open Space (Відкритий простір)	Deep Democracy (Глибока демократія)	Citizen Deliberative Councils (Громадянські дорадчі ради)	Change Lab (Лабораторія змін)
Circle Processes (Круговий процес)	Public Conversations Project (Проект публічної розмови)	Consensus Confluence (Злиття консенсусу)	Scenario Planning (Планування сценаріїв)
Процес Lekgotla	Israeli–Palestinian	Study Circles (Гуртки досліджень)	
Theatre of the Oppressed (Театр пригноблених)	School for Peace (Ізраїльсько–палестинська школа миру)	Deliberative Polling (Дорадче опитування)	
	Participatory Action Research (Дослідження з широкою участю)	National Issues Forums (Форуми з національних питань)	

Процеси та інструменти процесів

У контексті цього Посібника може бути корисним подальше розрізнення між процесами та технологічними інструментами.*

Процеси забезпечують шаблон для повної розробки процесу. У деяких випадках розробка ініціативи діалогу може передбачати один захід. У більшості випадків вона охоплює низку заходів, що часто вимагають зусиль для забезпечення зв'язку між заходами, як показано на рисунку 2.3.4 в кінці глави 2.3.

Інструменти процесу — це методи, що використовуються в самих подіях. У рамках одного процесу різні події можуть використовувати різні інструменти процесу залежно від конкретних цілей кожної події та її ролі в загальному процесі.

З практичної точки зору кожен інструмент процесу може бути процесом, якщо ініціатива діалогу розроблена таким чином, що існує лише одна подія або в кожній події використовується той самий інструмент. Дійсно, в поточному стані на місцях багато експертів з процесів працюють з одним технологічним інструментом і, як правило, застосовують лише цей інструмент при розробці процесу. Однак діалоговим ініціативам, які прагнуть вирішити складні проблеми, розглянуті в главі 1.2, часто доводиться залучати учасників різними способами — їм потрібно брати участь і в дослідженні, і в трансформації конфліктів, і в прийнятті рішень, і в колективних заходах.

Тому команди розробки процесу повинні бути поінформованими споживачами досвіду щодо процесу і мають ставити критичні питання, які дозволять їм забезпечити відповідність інструментів процесу, що використовуються для кожної події. У таблиці 2.4.3 згруповано процеси, які ми описали, використовуючи це розмежування.

* В інших джерелах цього розмежування між процесами та інструментами процесу немає. Наприклад, у посиланні на джерело Національної коаліції діалогу та обговорення (NCDD) все це називається «процесами», тоді як у звіті *Pioneers of Change Mapping Dialogue* вони всі називаються «інструментами процесу». Незважаючи на потенційну плутанину, ми вважаємо розмежування в цьому Посібнику корисним у зв'язку з тим, що ми розрізняємо процеси діалогу та окремі події, що складають процес.

Якщо у вас є лише молоток, кожна проблема схожа на цвях.

Таблиця 2.4.3 Процеси та інструменти діалогу та обговорення

Лише процес	Процес і інструменти процесу
Міські зустрічі 21 століття AmericaSpeaks (AmericaSpeaks 21 st Century Town Meeting)	Конструктивне анкетування (Appreciative Inquiry)
Робота над вибором громадян (Citizen Choicework)	Внутрішньо-групові діалоги (Inter-Group Dialogues)
Громадянські дорадчі ради (Citizen Deliberative Councils)	Технологія відкритого простору (Open Space)
Злиття консенсусу (Consensus Confluence)	Кругові процеси (Circle Processes)
Дорадче опитування (Deliberative Polling)	Світове кафе (World Cafe)
Проект публічної розмови (Public Conversations Project)	Бесіда за кавою (Conversation Cafe)
Гуртки досліджень (Study Circles)	Театр пригноблених (Theatre of the Oppressed)
Сталий діалог (Sustained Dialogue)	Діалог у магазині (Store Dialogue)
Пошук майбутнього (Future Search)	Навчальні подорожі (Learning Journeys)
Дослідження спільної участі (Participatory Action Research)	Веб-інструменти (Web-based tools)
	Форуми з національних питань— Посібники з дорадчих досліджень (Deliberative study guides)

Інструменти процесу для більших груп

За останнє десятиліття практики розробили ряд інноваційних процесів для роботи з великими групами (від 40 до кількох тисяч учасників). Наприклад, серед тих, хто тут представлений, Open Space Technology, Конструктивне анкетування на вищому рівні, Конференції Future Search та 21st Century Town Hall Meetings of AmericaSpeaks підходять для таких груп. Ці інновації пропонують шляхи виходу за межі більш традиційних процесів діалогу, які обмежуються участю невеликих груп представників або осіб, що приймають рішення.

Такі обмеження можуть дати незадовільні результати, коли є потреба залучити до розмови «цілу систему». Ці процеси часто передбачають використання невеликих груп всередині групи, «правильний» масштаб структури, технології на кшталт портативних комп'ютерів та бездротового зв'язку, а також професійну фасилітацію. Джерела, на які надаються посилання в затіненій вставці, пропонують огляд цих методів та логіку процесів великих груп.



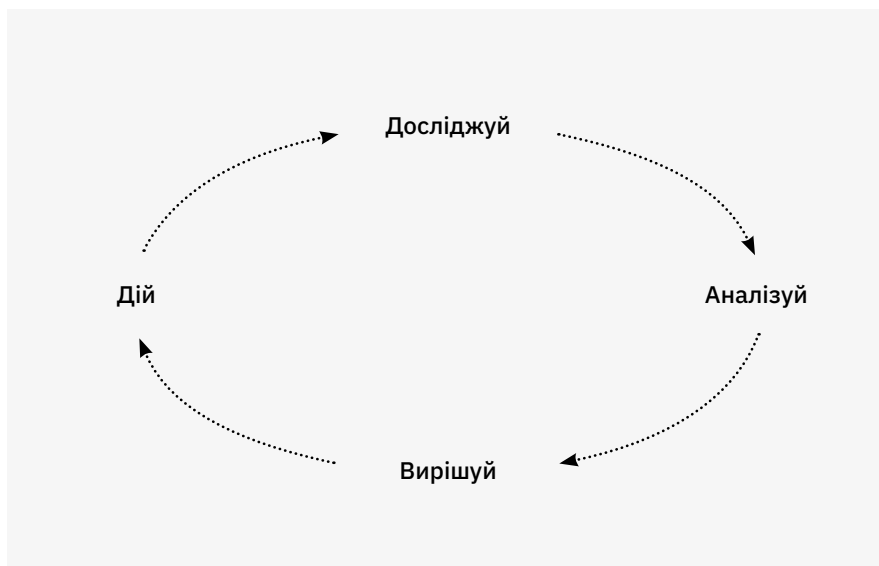
Для подальшого читання

Вступ до процесів великих груп див. Michael R. Manning and Ghazi Faisal Binzagr, 'Methods, Values, and Assumptions Underlying Large Group Interventions Intended to Change Whole Systems', *International Journal of Organizational Analysis* 4/3 (1996); або Barbara Benedict Bunker and Billie T. Alban, *Large Group InterVentions* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1997).

Подорож діалогу

У главі 1.4 окреслено основну динаміку процесів діалогу, яка створює зміни, дозволяючи учасникам зрозуміти власні думки та процеси мислення, а також те, як ці процеси мислення формують їхнє сприйняття реальності. Поки вони діляться своїми думками чи історіями та слухають історії чи думки інших, за словами Галя Сондерса, «жорсткість власної картини послаблюється».

Вони можуть почати «звертати увагу на факти, які вони воліли б ігнорувати [і, змінюючи] власні картини реальності, вони можуть почати сприймати минулу поведінку як контрпродуктивну».¹⁶¹



Цикл навчання Колба

Джерело: David A. Kolb, *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984).

У цій главі ця динаміка висвітлюється більш детально, та розглядаються деякі практичні проблеми та виклики, пов'язані з її реалізацією в рамках ініціативи діалогу, використовуючи метафору подорожі.

Цей образ та етапи подорожі подібні до Циклу навчання Колба, який ресурсний портал MSP також використовує для розуміння динаміки діалогу та структурування діалогових процесів.



Див. рисунки 2.4.1 та 2.4.2; та гл. 2.2.

Це не жорсткі моделі, а основи для планування подій, що складають процес діалогу. Будь-яка подія може зосередитися на одному етапі подорожі або може провести учасників протягом усієї подорожі, залежно від загальної конструкції процесу. Ці моделі можуть надати ясність, необхідну для забезпечення того, щоб кожна подія була розроблена для досягнення своєї мети в рамках більш масштабного процесу. Для кожного етапу подорожі ми (1) надаємо огляд завдання групи та пов'язаних із цим цілей фасилітатора; (2) розглядаємо труднощі або проблеми, які можуть виникнути, залежно від контексту; та (3) пропонуємо кілька порад та стратегій для успішного здійснення цього етапу.

Старт

1. Мета фасилітації/завдання групи

- Створіть зацікавленість та прихильність серед учасників, приділяючи увагу трикутнику задоволення, роз'яснюючи «що» та «як».
- Створіть умови для «безпечного» простору.
- Допоможіть учасникам взаємодіяти у спосіб, щоб почати формувати довіру та зв'язки між ними як людьми, а не лише як представниками групи чи позиції.
- Забезпечте суттєву рівність умов у групі—що стосуються статусу, ролей, інформації, навичок та культурної відповідності—при цьому, визнаючи нерівність, яка існує поза групою.

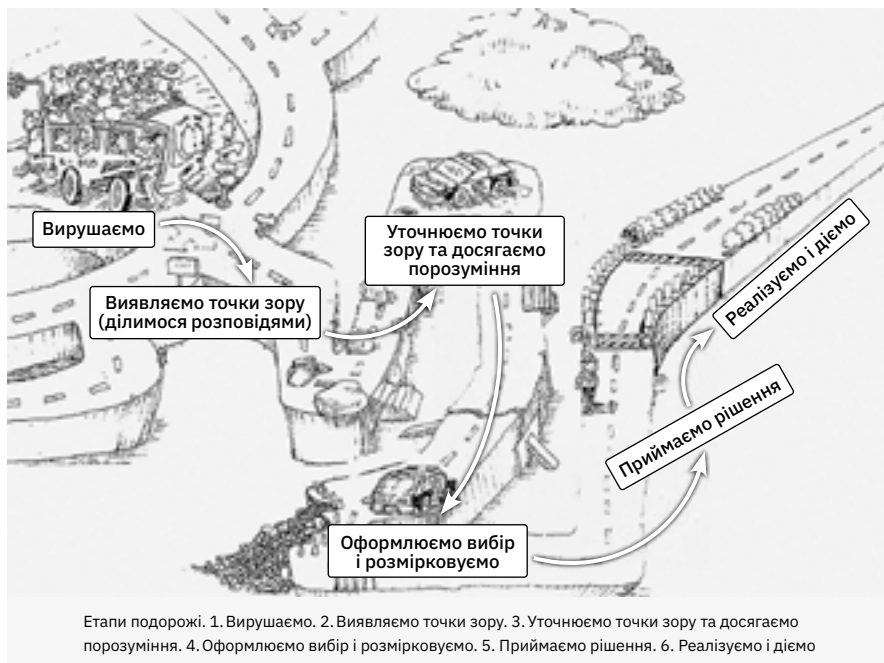


Рисунок 2.4.1 Подорож діалогу: Метафора

Джерело: Розробка Філіпа Томаса для OAS/PROPAZ (1998). Художник: Альфредо Бургос, Сальвадор.

Рисунок 2.4.2 Розшифровка метафори подорожі	
Автобус	Група
Водій	Процедури/динаміка/фасилітація групи
Бензин і технічний стан	Мінімальні або базові умови для діалогу
Дорога	Процес, який слід виконувати на різних етапах
Поліція, транспортне законодавство та правила руху	Орган, перед яким відповідає група: основні правила, закони, інтереси та потреби прихильників, представлених у процесі
Станції техобслуговування, заправні станції	Потреба в періодичних оглядах (моніторингу) — оцінці того, як ми працюємо, з точки зору трикутника задоволення (психологія, процес, проблема)
Затоплення, ями на дорозі, зсуви	Проблеми та труднощі, що виникають у процесі
Темна хмара	Тиск та труднощі, що породжуються зовнішніми силами, які не підконтрольні групі (преса, дії інших секторів тощо)
Сходинки (об'єднання заїздів / виїздів з траси)	Можливість того, що одні відмовляються від процесу, а інші приєднуються

Джерело: Підготував Філіп Томас для OAS/PROPAZ (1998).

2. Потенційні виклики та труднощі

Участь:

- Важливі учасники відмовляються брати участь у процесі.
- Учасники суттєво відрізняються своїми позиційними повноваженнями в межах груп, які вони представляють. Наприклад, одні організації відправляють високоповажних директорів, а інші — підлеглих; або учасники громадянського суспільства у багатогалузевих діалогах наполягають на участі урядовців високого рівня. Це виклик, оскільки людям некомфортно або вони не цінують роботу з іншими людьми, яких не сприймають як колег.
- Люди, які вперше стикаються з процесом як учасники діалогу, особливо в сильно поляризованих умовах, де немає довіри, ставляться до першої події дуже цинічно і скептично щодо можливості досягти чогось продуктивного.
- Соціально-економічні відмінності між учасниками та відмінності в позиційній владі відтворюють соціальну нерівність, подолати яку має діалог.
- Різні рівні здібностей у групі — наприклад, грамотність, мова, навички спілкування, доступ до інформації та формальні аналітичні навички — відтворюють існуючі нерівності і тим самим ускладнюють справжній діалог.

Порядок денний:

- Порядок денний занадто широкий або занадто амбіційний, що заважає перспективі успіху чи руху в правильному напрямку та потенційно викликає розчарування. Або він занадто неоднозначний, що ускладнює з'ясування стосунків із зацікавленими сторонами.
- Учасники розходяться в думках щодо того, яке питання слід вирішувати першим. Хтось наполягає на тому, щоб спочатку вирішити найбільш «важливу» (тобто складну) проблему, припускаючи, що все інше залежить від цієї проблеми. Інші хочуть вибрати менш суперечливу тему, щоб спричинити рух або створити «історію успіху».
- Одна група або сектор намагається використовувати порядок денний діалогу як «троянського коня» — засіб винесення на розгляд усіх питань. Це потенційна проблема, особливо коли спонсором або учасником є уряд.

3. Корисні підказки та стратегії

Коли ключові учасники відмовляються брати участь, існує в основному три варіанти дій.

- Розпочинати без них, сподіваючись, що коли вони побачать, що процес розвивається, вони відчують потребу в участі або більший інтерес.
- Відкласти початок і намагатися створити належні умови для спонукання їх до участі.
- Розглянути інші способи їхнього залучення, наприклад, до закритих паралельних процесів із низьким ризиком.

Маючи справу з різними рівнями влади, представленими в групі, сформулюйте чіткі очікування щодо того, який рівень представницьких груп чи установ буде направлено до діалогу, а також механізми спілкування між учасниками діалогу та групами, які вони представляють.

У випадку сумнівів або проявів цинізму, а також щоб люди почувалися комфортно у процесі:

- Використовуйте метафору подорожі під час підготовчої зустрічі або тренінгу, щоб розповісти про процес та всі потенційні підводні камені.
Якщо люди обговорюють, які перешкоди можуть виникнути, або хто може скористатися «заїздами» та «виїздами», і чому, вони можуть почати відчувати впевненість у тому, що скликачі не наївні щодо викликів, що стоять перед процесом, і що діалог буде безпечним простором, у межах якого можна вирішувати складні питання.
- Використовуйте відео подібних процесів, щоб показати, яким може бути діалог, і переконати учасників у тому, що це можливо.



Див. рисунки 2.4.1 та 2.4.2.

Підготовчий тренінг для учасників діалогу, як для окремих груп, так і для всіх разом, може бути цінною і стратегічно важливою частиною початку в багатьох сенсах.

- Він пропонує «безпечну» точку вступу до діалогу для тих, хто скептично чи негативно до цього ставиться.
- Він створює спільний досвід, спільну мову та спільні орієнтири, оскільки всі проходять однакові тренувальні вправи. Це відбувається незалежно від того, чи групи зацікавлених осіб проходять тренінги окремо, чи разом.
- Він створює основу обізнаності про процес діалогу, на відміну від його результатів або змісту.
- Він допомагає згладити початкову нерівномірність у можливостях учасників.

Інші способи уникнути відтворення несправедливих суспільних моделей у групі включають:

- логістичну стратегію, яка забезпечує підтримку всіх, хто бере участь у діалозі, з тим, щоб усі вони отримували однаково інформацію з самого початку та шанобливе ставлення до них у місці проведення діалогу, як це зазначалося в главі 2.4 стосовно логістики
- чіткі базові правила поведінки, що встановлені з самого початку та застосовуються однаково до всіх, допомагають «вирівняти ігрове поле», та дають учасникам відчути себе комфортно під час процесу
- методи фасилітації, які забезпечують участь усіх і можливість самовираження для всіх, а також допомагають зменшити різницю в соціально-економічному статусі та можливостях, як зазначалося в главі 2.4.

Щоб уникнути потенційних труднощів з порядком денним для діалогу, приділіть особливу увагу встановленню базових правил щодо того, що буде обговорюватися, як зазначено в Основних вказівках, гл. 2.4.

Нижче наведено кілька корисних прийомів фасилітації для того, щоб усі голоси було почуто.

Жетони говоріння. Кожен учасник отримує кілька жетонів (монети, боби тощо) на початку. Кожного разу, коли хтось виступає, він має віддати один з отриманих жетонів. Коли всі жетони використані, ця особа більше не може говорити, поки всі інші не витратять свої жетони. Базові правила можуть також включати обмеження часу (наприклад, дві хвилини на кожен жетон), і тоді люди, які говорять більше за встановлений час, повинні здати додатковий жетон.

Символи говоріння. Предмет, часто щось символічне або сакральне, що вказує, хто може говорити. Коли люди хочуть зробити коментар, вони повинні спочатку попросити цей «символ говоріння» і не говорити, поки він не буде їм наданий. Додаткове правило вимагає, щоб кожна особа перед тим, як говорити, підсумувала те, що сказав попередній промовець. Цей прийом може уповільнити темп та/або пом'якшити тон розмови та завадити домінуванню занадто активних ораторів.

Малі групи. Діалогова група ділиться на невеликі групи від двох до чотирьох осіб для початкового обговорення тем або розповіді історій, а потім ці групи діляться деякими своїми розмовами або висновками з усією групою. Базові правила розмов у малих групах можуть допомогти створити умови, в яких сильніші голоси не будуть домінувати.

Виявлення точок зору

1. Мета фасилітації/завдання групи

Створити основу для діалогу, допомагаючи учасникам зрозуміти, що:

- Вони ще не знають повної картини бачення світу іншими.
- Кожна індивідуальна точка зору — це лише частина всієї історії.
 - Історії дають вказівку того, як люди осмислюють світ — як вони пов'язують події і розглядають їх у взаємозв'язку.

Забезпечте включення всіх точок зору таким чином, щоб усі учасники або ті, кого торкається певна проблема, відчували ототожнення з розказаними історіями.

Створіть безпечне місце та сприяйте успішному спілкуванню, яке надає можливість як говорити, так і слухати:

- Допоможіть учасникам говорити так, щоб інші хотіли слухати.
- Допоможіть учасникам слухати так, щоб інші хотіли говорити.
- Допоможіть групі перейти межі ввічливості або режиму «завантаження» — люди говорять те, що вони завжди говорять, або те, що вони думають, що мають сказати — до більш автентичного обміну думками.¹⁶²
- Допоможіть учасникам розвинути принаймні когнітивну емпатію до досвіду та точок зору інших.

2. Потенційні виклики та труднощі

Деякі учасники порушують базові правила щодо заборони перебивати і суджень, що заглушують історії, а не відкривають та поглиблюють їх.

Деякі учасники висловлюють нетерпіння та знецінюють розповіді як занадто «легковажні» чи «причесані» та «марна трата часу».

Початкове завантаження:

- Люди починають пропонувати «офіційні» позиції та вимоги, не описуючи ширших рамок чи історій, що їх формують та передають.
- Люди розповідають свої історії абстрактно, не пов'язуючи їх з індивідуальним досвідом.
- Люди пропонують узагальнену, спрощену історію, яка маскує складність поглядів у межах групи, і тому група виглядає більш згуртованою та консолідованою, ніж це є насправді.

Учасники наполягають на дебатах, пропонуючи ідеї, які ґрунтуються на реакції на погляди чи історії інших людей, а не на повному викладі власної історії чи точки зору на проблему.

Важливий учасник або група відсутні на початковій події, тому не чують історій інших і не вносять свою важливу історію, яка може бути істотною частиною початкової основи, на яку буде спиратися процес.

3. Корисні підказки та стратегії

Чіткі вказівки фасилітатора з самого початку можуть допомогти забезпечити дотримання базових правил.

Навчання та орієнтація: підвищення обізнаності учасників про роль історій у процесі діалогу та навчання їх інструментам аналізу та осмислення різних історій або поглядів може сприяти більш повній участі у цьому кроці.

Дії фасилітації, які можуть сприяти більш повному обміну думками:

- Моделюйте цікавість: цікавість до точки зору інших змушує людей почувати себе почутими та заохочує розповісти свою історію повніше.
- Демонструйте методи інтерв'ювання: ставте запитання, що заохочують розкрити основні припущення, або візьміть більше з історії, яка сформувала точку зору.
- Надайте структуру для відповідей слухачів: запропонуйте можливість для уточнюючих запитань, а не висловлювань чи реакцій, замаскованих під запитання — або запитань, що вимагають глибини, наприклад:
 - «Мені хотілося б знати більше про...»
 - «Що найбільше мене дивує, це...» (щось нове в цій точці зору, що я не знав і не розумів).
 - «Чого я ще не розумію, так це...» або «Що мені найскладніше зрозуміти, це...»

Протоколювання заходу: це важливо для створення «групової пам'яті» та надання можливості інформувати учасників, які були відсутні на заході. Це також забезпечує безперервність у процесі від одного заходу до іншого. Нарешті, надання учасникам можливості побачити їхні ідеї, зафіксованими як частину протоколу, є ефективним способом дати їх відчутти себе почутими та оціненими. Існують різні типи протоколювання:

- звичайні нотатки, записи тощо, які забезпечують фіксування групової пам'яті на фліп-чартах, і які можна забрати та розповсюдити як офіційний протокол того, що відбулося

- графічна фіксація: протоколісти з художніми навичками використовують зображення та кольори, а також слова, щоб зафіксувати те, що група напрацювала та обговорила. Часто ці графічні записи фіксують зміни в тоні та настрої в межах заходу так, як це не можна відобразити в письмових документах
- аудіо- чи відеозапис робить можливим більш дослівну та потенційно більш точну фіксацію процесу за допомогою дослівних цитат або відеозображень та звуку.



Додаткова інформація

Про графічну фіксацію та графічних фасилітаторів, див. <salto-youth.net/downloads/toolbox_tool_download-file-1430/VF-cookbook-web.pdf>.

Корисні методи фасилітації для структурування участі:

Уявні континууми. Встановіть уявну лінію в кімнаті між двома точками, що представляють дві крайні позиції з даного питання. Попросіть групу зайняти певні позиції відповідно до своїх думок або переконань з цього питання. Це дозволяє кожному чітко бачити різноманітність позицій у групі, а також де саме позиціонують себе інші з цього питання, що може змусити їх переглянути свої заздалегідь сформовані ідеї чи початкові уявлення. Зазвичай корисно робити це з різними питаннями, щоб люди могли бачити, що їхні погляди далекі від поглядів інших учасників з одних питань, тоді як з інших вони можуть мати погляди, близькі до поглядів тих самих учасників. Це один зі способів дозволити учасникам висловлюватися чи позиціонувати себе, при цьому не розмовляючи. Це створює підґрунтя для розкриття та дослідження основних припущень всередині групи.

Інтерв'ю. Виберіть кількох осіб, які можуть представляти різні точки зору, що можуть бути присутніми в групі, та проведіть з ними інтерв'ю перед усією групою. Той, хто проводить інтерв'ю, повинен робити це в неформальній і доброзичливій формі з метою виявлення, розуміння та узагальнення поглядів опитуваних. Можливо, було б корисно розпочати з більш особистого запитання, щоб люди могли розслабитися та відчути довіру, наприклад «чи не могли б ви розповісти мені трохи про себе?». Закінчуючи інтерв'ю, можна запитати більшу групу, чи існує інша точка зору, яка не була адекватно виражена, і, якщо так, запросити когось, хто може висловити цю точку зору, на інтерв'ю.

Самоанське коло. Це спосіб обміну думками в групі середнього розміру. Розмістіть три-п'ять стільців у невеликому колі всередині більшого кола стільців, на яких сидять учасники. Особам, що представляють різні точки зору, пропонується сісти в менше коло і розпочати бесіду між собою. Виступати можуть лише особи з внутрішнього кола. Якщо люди з зовнішнього кола хочуть долучитися до розмови, вони переходять до внутрішнього кола і стоять за одним зі стільців, поки він не звільниться. Коли людина, яка сидить у внутрішньому колі, закінчила свої коментарі, вона повертається до зовнішнього кола, дозволяючи іншим зайняти цей стілець. Від тих, хто сидить у зовнішньому колі, очікується, що вони будуть слухати і спостерігати, а також утримуватимуться від виступів, поки не опиняться у внутрішньому колі.

Альтернативою є розташувати посередині «крісло для слухання» і пояснити, що той, хто говорить, може попросити будь-яку іншу особу зайняти це крісло. Той, хто сидить у «кріслі для слухання», може лише слухати та підсумовувати сказане. Якщо ця людина потім хоче коментувати, вона повинна спочатку покинути «крісло для слухання» і зайняти одне з місць у внутрішньому колі, де дозволено говорити.

Наповнення точок зору та досягнення порозуміння

1. Мета фасилітації/завдання групи

Аналіз: розкрити та пояснити точки зближення між історіями; окреслити сфери розбіжностей між ними; розвивати інтегроване розуміння всіх історій разом.

Зсув точки зору:

- від кількох незалежних історій до єдиної, взаємозалежної історії
- від «нас» і «їх» до взаємопов'язаних «ми»
- від спрощеного, фрагментованого уявлення про поточну реальність до складного інтегрованого уявлення.

Розробка спільного розуміння: колективно визначити проблеми, виклики та питання, які слід вирішити; колективно створювати способи їх вирішення та руху в напрямку майбутнього.



Рисунок 2.4.3. Зсув точок зору
Джерело фото: Mike Erskine on Unsplash

2. Потенційні виклики або труднощі

Люди звикли зосереджуватися на змісті того, що передається в їхніх власних та чужих історіях, а не на процесі, за допомогою якого вони осмислюють ці історії. Однак важливо перенести фокус на цей процес осмислення, щоб перевести групу від просто спілкування до розуміння.

Деякі учасники залишаються зацикленими на вимогах або наполягають на наперед визначених рішеннях, перш ніж більш повно зрозуміти, визначити та «назвати й сформулювати» проблему. Це створює небезпеку того, що неправильно визначена проблема дасть непродумані рішення.

Деякі учасники залишаються зацикленими на минулому, прагнучи або вимагаючи усунення минулих кривд, а інші наполягають на зосередженні уваги на майбутньому. Завдання полягає в тому, щоб досягти прийняттого балансу між відносним значенням, яке надається минулому та майбутньому, для побудови спільного розуміння теперішнього.

Колективний аналіз часто має бути «безладним» — погрузлим у складність — перш ніж стати більш чітким. Це стримує потенціал для розчарування та втрати ілюзій у процесі діалогу.

3. Корисні підказки та стратегії

Використання метафори подорожі з самого початку та, як орієнтиру, протягом діалогу може допомогти розвинути у учасників готовність бути терплячими та довіряти процесу, навіть коли справи здаються найбільш безладними.

Навички фасилітації, які при цьому стають особливо важливими:

- моделювання запиту та переосмислення (див. «Основні ролі та якості фасилітатора» вище)
- визнання та привернення уваги до відмінностей у значенні та інтерпретації
- ставлення запитань, які сприяють критичному осмисленню та допомагають учасникам глибше вникати в розповіді, які починають розкривати основні припущення, та піддавати їх ретельному вивченню. Приклади запитань:¹⁶³

Запитання для виявлення основних припущень та розкриття сенсу:

- Що сприяло появі точки зору, якої ви зараз дотримуетесь? Які основні припущення ви можете визначити у своїй точці зору?
- На яких фактах чи деталях ви наголошуєте, а на яких інших ви зменшуєте наголос або ігноруєте їх, щоб ваша точка зору залишалася послідовною?
- Які основні формулювання та набір категорій ви використовували для осмислення та пояснення свого досвіду? Які ще формулювання та категорії ви могли б використовувати для іншої історії про свій досвід?
- Як історія, яку ви розповідаєте про світ, сформувала ваше розуміння та пояснення свого досвіду іншим?
- Які події чи досвід з іншими є основними в цій історії, а які ви виключили або забули, оскільки вони не вписуються в історію?

Питання для фасилітації нових способів мислення:

- Які існують альтернативні історії чи способи пояснення вашого досвіду іншим?
- Які історії могли б виникнути, якби ви вирішили включити або навіть наголосити на тих фактах, подіях чи переживаннях, які не підкреслюються в поточній історії чи виключені з неї?
- Що стосується ваших стосунків з іншими, яку історію ви найбільше хочете прожити та розповісти? Чи це та історія, яку інші хотіли б мати з вами?
- Як значення, яке ви приписуєте фактам, подіям та досвіду, сприяло або блокувало цю бажану історію?
- Що ви та інші повинні зробити, щоб з'явилася нова спільна історія?

Глибше усвідомити власні та чужі процеси осмислення учасникам можуть допомогти аналітичні інструменти.

З теорії та практики «Координованого управління значеннями»:¹⁶⁴

- «Епізодичний аналіз» вимагає від розповідача подумати, як може змінитися його інтерпретація події чи досвіду, якщо її розглядати в інший проміжок часу – рік, п'ять років, десятиліття, покоління.
- «Модель ромашки» (рисунок 2.4.4) використовує образ ромашки, щоб показати, що кожна людина може розповісти свою історію з різних точок зору, кожна з яких представлена однією пелюсткою ромашки.
- «Модель LUUUTT» виявляє відмінності між пережитими історіями, нерозказаними історіями, непочутими історіями, невідомими історіями, розказаними історіями та розповіддю.



Для подальшого читання

W. Barnett Pearce, 'The Coordinated Management of Meaning (CMM)', в William Gudykunst, ed., *Theorizing Communication and Culture* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2004), стор. 35–54. Це та інші джерела доступні та вказані за посиланням: <us.sagepub.com/en-us/nam/theorizing-about-intercultural-communication/book225618>.



Для подальшого читання

Peter Senge et al., *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization* (New York: Doubleday, 1994). стор. 242–7 та 264–8 надає практичні вказівки з використання цих інструментів із посиланнями на їхні теоретичні джерела. Див. також Chris Argyris, «Teaching Smart People How to Learn» *Harvard Business Review* May/June 1991, в режимі онлайн <hbr.org/1991/05/teaching-smart-people-how-to-learn>, репринт HBR # 91301.

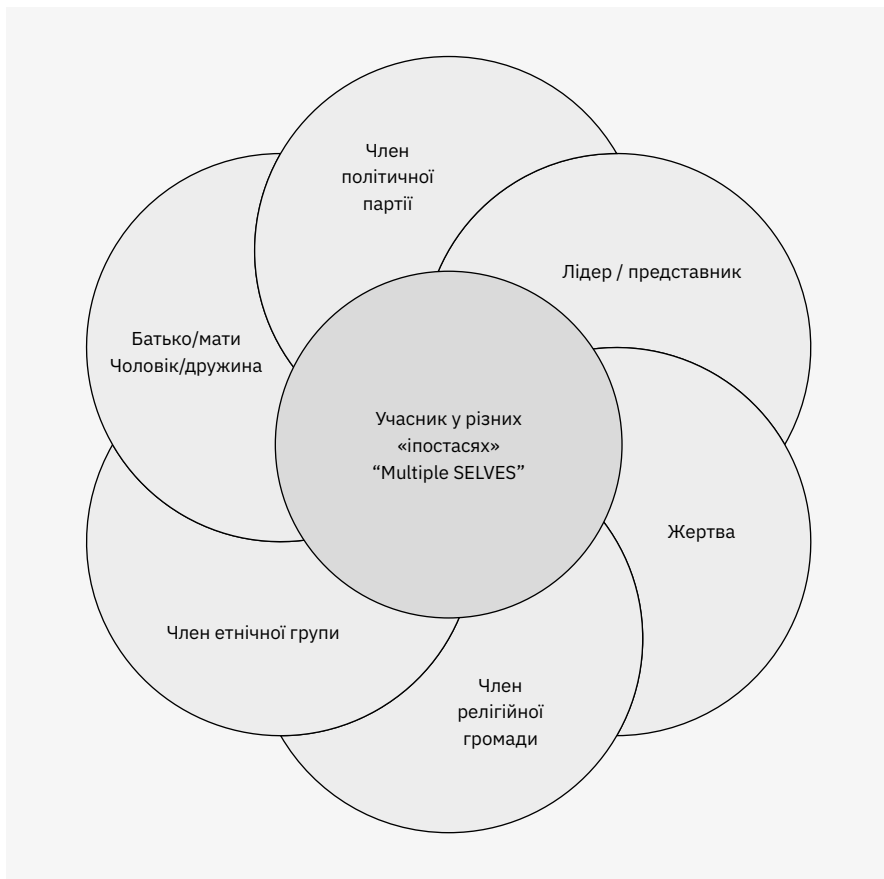


Рисунок 2.4.4 Модель ромашки: Різні історії однієї людини

З науки про дії.¹⁶⁵

- «Вправа з лівою колонкою»: проаналізуйте вибрану розмову, намагаючись лінією, що розділяє аркуш паперу на дві колонки. У правій колонці напишіть, що насправді було сказано. У лівій колонці напишіть те, про що ви думали, але не говорили. Ця вправа допомагає людям глибше усвідомлювати невисловлені припущення, якими керуються їхнє спілкування. Її можна використовувати як індивідуальну вправу для критичного роздуму або поділитися з іншими як способом поглиблення розмови.
- «Сходи висновку» (рисунок 2.4.5), де використовується зображення сходів для аналізу того, як люди переходять від даних, що спостерігаються (нижня сходинка) до відбору даних на основі переконань, далі до інтерпретації вибраних даних, вкладених у культурний та особистий сенс, далі до припущень, заснованих на доданому значенні, далі до уявлень про світ, які формують дії та повертають до процесу, впливаючи на вибір даних, на які ми звертаємо увагу.

Внески експертів у предметній сфері також можуть допомогти учасникам сформулювати певну точку зору на історії, які вони внесли в діалог, шляхом введення важливої інформації з основних питань. Однак ключовим для того, щоб робити це ефективно, є забезпечення того, щоб було вислухано кілька точок зору експертів. Зокрема, політичні діалоги — це не лише питання окремих історій; вони вимагають, щоб учасники були належним чином поінформовані за допомогою експертної інформації та аналізу. Але важливо визнати, що рідко коли існує загальновизнана «експертна» точка зору, яка б не оскаржувалася конкуруючими точками зору.

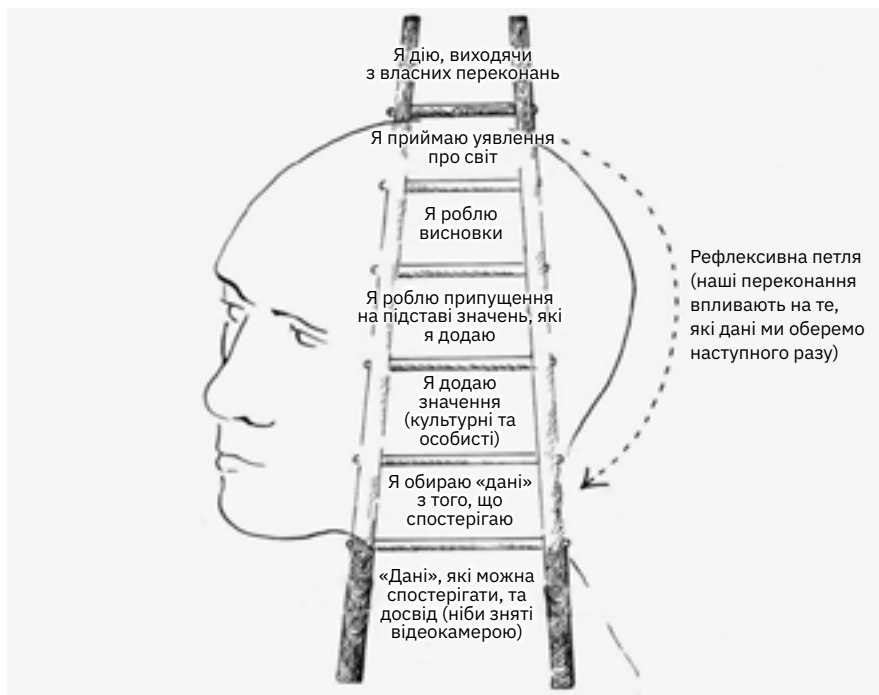


Рисунок 2.4.5 Сходи умовиводів

Джерело: Peter M. Senge et al., *The Fifth Discipline Fieldbook* (New York: Doubleday, 1994), стор. 246, з їхнього люб'язного дозволу.

Світове кафе, Відкритий простір та Конструктивне анкетування – це технологічні інструменти, які добре підходять для наповнення точок зору.

Корисні методи фасилітації для наповнення точок зору та досягнення порозуміння викладено нижче.

Інтерв'ю зі зміною ролей. Учасник погоджується на інтерв'ю, виконуючи роль людини, що дотримується поглядів на обговорювану проблему, протилежних його власним. Потім опитуваний відповідає на запитання з точки зору цієї ролі. Почніть із особистих питань, які допомагають людині більш повно вжитися в роль.

Презентації зі зміною ролей. Кількох людей просять поговорити з тими, хто дотримується протилежної точки зору, щоб повністю дізнатися їхню точку зору, а потім переконливо представити її решті групи, говорячи від першої особи, ніби це їхня власна точка зору.

Оформлення вибору та обдумування

1. Мета фасилітації/завдання групи

Перейдіть від аналізу та розуміння точок зору до розгляду практичних наслідків – вибору та дій, які повинні впливати з того, що дізналася діалогова група. Часто цей крок має на меті прийняти офіційне рішення чи укласти угоду. Однак навіть у діалогах, призначених просто для «дослідження», група повинна працювати над досягненням згоди щодо того, що її учасники виявили разом, і розглянути наслідки для наступних кроків.

«Дати назву й сформувані»: вкажіть проблему чи питання, яке потрібно вирішити у спосіб, що відображає різні точки зору, домовленості та розбіжності в групі.

Викладіть варіанти на стіл: сформулюйте вибір як альтернативні шляхи для руху вперед, чітко виражаючи основні цінності, що формують кожен вибір.

Обдумайте у формі діалогу: ретельно оцініть кожен вибір, детально розглянувши основні припущення та цінності, а також його потенційні переваги та втрати для кожної групи та в цілому.



Див. Визначення діалогу як особливого виду процесу, гл. 1.3.

2. Потенційні виклики або труднощі

Здається, що відчуття терміновості вирішення нагальної проблеми або кризи заважає розглядати варіанти довгострокових рішень.

Учасники повертаються до початкових вимог або позицій, з якими вони вступили в діалог, і не виражають нового розуміння, досягнутого в процесі.

На цьому етапі нові учасники приєднуються до процесу з пропозиціями, які не відображають досягнення в групі — наприклад, коли організація, що бере участь, вирішує направити нового представника на захід.

Пропозиції оформлюються надмірно експертною або технічною мовою, яка є недоступною для неспеціалістів та ширшого кола, на яке впливає пропозиція. Це обмежує їхню участь у розпізнаванні та винесенні суджень щодо компромісів та питань цінностей, котрі поставлені на кін в кожному з розглянутих варіантів вибору.

Групи, які представляють учасники діалогу, реагують на запропонований вибір у такий спосіб, що не відображає більш широкого та складного розуміння, досягнутого в рамках діалогу.

Можливості, що виникають, включають або залучають інші зацікавлені сторони, які відсутні у процесі, — наприклад, вибір, що стосується законодавства, коли відповідні органи не залучені.

Група приймає рішення про необхідність залучити громадян безпосередньо до процесу обговорення.

3. Корисні підказки та стратегії

Коли нагальну проблему потрібно вирішити терміново, це допомагає чітко визначитися щодо часових рамок (короткострокових, середньострокових, довгострокових), пов'язаних з різними виборами, та щодо впливу дефіциту часу на обговорення. Це дає змогу прийняти короткотермінове «виправлення», при цьому розуміючи, що глибше коріння проблеми було також враховано.

Фасилітатори повинні вибрати, як поводитися з пропозиціями чи «рішеннями», які учасники вносять до процесу з самого початку:

- Запросити їх представити ці ідеї як частину обміну та наповнення точок зору.
- Наполягти на тому, щоб люди утримувалися від винесення «рішень» до етапу обговорення, коли група в цілому сформулює проблему чи питання і почне обмірковувати варіанти. Цей вибір вимагає обізнаності групи та прийняття загального процесу, для чого може бути корисним обговорення з використанням метафори подорожі.

Виклик з боку нових учасників, які вступають на пізньому етапі діалогу, вимагає чітких базових правил, узгоджених на початку процесу (див. «Базові правила» вище). Також важливо підтримувати зв'язок з учасниками в перервах між заходами. Якщо якась група змушена надіслати нового представника, можна заздалегідь підготувати цю особу або домовитися про те, як вона може брати участь, якщо вона не підготовлена (див. «Заходи в проміжках діалогу» нижче).

Уникайте монополізації заходу з обговорення експертами, забезпечуючи в діалоговій групі наявність критичної маси неспеціалістів, і формуючи діалог обговорення як розмову про цінності та компроміси. Цитуючи Тома Етлі, автора *The Tao of Democracy*: «keep the experts on tap, not on top» (тримайте експертів напоготові, а не над усіма).¹⁶⁶

Негативні реакції прихильників на варіанти чи пропозиції, вироблені на цьому етапі, як правило, відображають розрив у спілкуванні між учасниками та групами, які вони представляють. Комунікаційна стратегія в процесі діалогу повинна передбачити цю проблему та максимально відвернути її, підтримуючи спілкування учасників між заходами. Це можна зробити за допомогою протоколів або коротких викладів подій, які виходять за рамки звітності про домовленості або розбіжності, і які охоплюють деякі думки про різні точки зору та припущення, які їх наповнюють. Інструменти моніторингу, які фіксують роздуми учасників у кінці подій, можуть забезпечити матеріал для такої комунікації.

В рамках самого заходу діалогова група може подумати про те, як описати або змодельювати нове розуміння та нові стосунки у комунікації між заходами.



Див. гл. 2.5.

Коли виникають варіанти політики, що вимагають взаємодії із зацікавленими сторонами, які не беруть участі в діалозі, або коли стає зрозумілим, що бажано залучити більш широку громадськість до процесу обговорення, доступні різні процеси для розширення розмови, такі як навчальні гуртки та дорадче голосування.



Див. рисунок 2.4.6.

Шаблон методичного посібника Форумів з національних питань (NIF) – корисний інструмент для структурування дорадчого діалогу та фіксації в одному документі альтернативних пропозицій з аналізом відповідних компромісів.

Методичні посібники допомагають людям зрозуміти, що пропозиції, які вони мали від самого початку, є просто різними варіантами, і що на складні проблеми, які зазвичай вирішуються у процесі діалогу, немає простих відповідей.



Для подальшого читання

Див. David Mathews and Noëlle McAfee, Making Choices Together: The Power of Public Deliberation (2003), доступно з багатьма іншими ресурсами, наданими Інститутом форумів з національних питань за посиланням <<http://www.nifi.org>>.

Рисунок 2.4.6 Методичний посібник NIF		
Сфера проблеми		
Опис проблеми: Загальний огляд		
Проблема/питання (стислий опис)....		
Точка зору А	Точка зору В	Точка зору С
Що слід робити		
Аргументи за		
Аргументи проти		
Які потрібні витрати та компроміси?		
Інші питання, які допоможуть пояснити відмінності...		

Прийняття рішення

1. Мета фасилітації/завдання групи

Домовтеся як група про те, які дії будуть впливати з діалогу, наприклад:

- згода політичних суб'єктів дотримуватися конкретних виборчих правил; або обов'язкова миротворча угода між сторонами, які раніше конфліктували
- домовленість щодо порядку денного змін (політичних, економічних, соціальних), який передбачає конкретні подальші дії учасників діалогу
- домовленість продовжувати діалог таким, яким він є, або розширювати його
- домовленість про розповсюдження уроків діалогу якомога ширше в суспільстві.

Сформуйте домовленість таким чином, щоб дати учасникам відчуття спільної власності та зобов'язання її виконувати.

2. Потенційні виклики або труднощі

Рух до прийняття рішення призводить до того, що початкова відсутність довіри або почуття поляризації в учасників знову з'являється, що підвищує перспективу патової ситуації або провалу в процесі.

Розбіжності в групі загрожують можливості досягнення консенсусу. Видається, що деякі учасники підривають процес або маніпулюють ним, наприклад:

- Представник особи, що приймає рішення, каже, що він не уповноважений приймати певне рішення – це сприймається як сильний хід у грі в останню хвилину.
- Група намагається скористатися прогресом, досягнутим у процесі, щоб представити новий комплекс питань на завершальному етапі – знову «троянський кінь».
- Деяким учасникам потрібно значно більше часу, ніж іншим, щоб проконсультуватися чи переконати своїх прихильників, що створює зіткнення очікувань у часовому проміжку для завершення процесу прийняття рішень.

Відсутність підтримки з боку прихильників затримує або загрожує рішенням, яке прийняла група; прихильники не беруть участі або не відчують себе представленими в результаті, і погрожують не виконувати рішення, прийняті їхніми «представниками».

Група приймає рішення, яке перевищує її повноваження або юрисдикцію – наприклад, закликаючи до прийняття нового закону, коли відсутні представники уряду.

3. Корисні підказки та стратегії

Щоб уникнути провалу на цьому критичному етапі, особливо важливо підтримувати почуття безпеки та довіри, яке вибудувалося в діалоговій групі. Важливі кроки включають:

- ретельне формулювання рішення та процесу прийняття рішення, щоб уникнути створення ситуації, яка виглядає як сценарій «виграш-програш»

- потужне запровадження колективного дотримання базових правил
- домовленість про конкретні базові правила для прийняття рішень, наприклад, консенсусом, більшістю голосів, лише формулюючи рекомендації та передаючи зовнішньому органу, що приймає рішення
- обережне управління спілкуванням із засобами масової інформації, особливо якщо існує відчуття суспільного очікування щодо того, яка домовленість з'явиться.

Щоб зберегти можливість досягнення консенсусу в умовах розбіжностей, підтримуйте дух діалогу, вивчаючи суть розбіжностей. Це можна зробити, наприклад, використовуючи метод 4-3-2-1, загальний інструмент сприяння, за допомогою якого учасників просять ранжувати свої відповіді на відповідну пропозицію наступним чином:

4. Я згоден з пропозицією чи рішенням.
3. Я загалом погоджуюсь, але хочу, щоб деякі речі були роз'яснені або змінені, перш ніж я повністю їх підтримаю.
2. Я ще не готовий прийняти пропозицію, оскільки я її не повністю розумію або потребую додаткової інформації.
1. Я не згоден з наступних причин...

Група використовує отримані дані, щоб дослідити природу та масштаби розбіжностей та зосередитися на тому, що можна зробити для їх вирішення.

Крім того, підніміть питання про те, чи потрібен повний консенсус щодо кожного пункту. Може бути достатньо зробити заяву про те, де є згода, та визнати розбіжності, що залишилися.

Коли дії видаються такими, що навмисно призначені для зупинення або маніпулювання процесом прийняття рішень, це допомагає уникнути їх негативного позначення та з'ясувати їхні причини — іноді зрозумілі та легітимні. Однак слід визнати, що участь у процесі діалогу за своєю суттю є добровільною, як і дотримання базових правил чи інших домовленостей. Повторне підтвердження та посилення початкових базових правил може допомогти запобігти таким діям, або врешті-решт може виникнути необхідність протистояти певній поведінці безпосередньо.

Низка кроків може допомогти уникнути розривів між досягненнями в групі діалогу та представниками прихильників, наприклад:



Див. Управління комунікацією та інформацією, гл. 2.4.

- комунікаційна стратегія, яка підтримує учасників у представленні процесу діалогу тим, хто не брав у ньому участі
- ретельний моніторинг контексту та увага до інформаційного потоку між заходами, який може допомогти визначити, чи не відстає прогрес у групі від груп прихильників поза діалогом.

Щоб допомогти групі уникнути перевищення своїх повноважень, фасилітатор та команда проекту повинні слідкувати за змінами у напрямку або обсязі діалогу, які можуть вимагати залучення інших учасників до розмови або перегляду групою своїх початкових домовленостей щодо мети та змісту.

Впровадження та вжиття заходів

1. Мета фасилітації/завдання групи

- Злагожені дії, що відображають рішення, прийняті в процесі.
- Увага до підтримки конструктивної динаміки відносин.
- Постійне спілкування та обмін інформацією на етапі впровадження.
- Ефективне, ініціативне управління проблемами, що виникають, з метою недопущення повторного виникнення недовіри.

2. Потенційні виклики або труднощі

Дизайн процесу не передбачав і не планував цього етапу повною мірою, і дехто вважав, що процес закінчено, щойно будуть прийняті рішення.

Учасники не можуть рухатися далі або підтримувати зміни, щодо яких вони взяли на себе зобов'язання, через проблеми після повернення до своїх інституцій чи груп прихильників, наприклад:

- інституційна / групова інерція чи опір занадто сильні, і тому учасник втрачає зобов'язання або залишає інституцію
- люди просто перевантажені зобов'язаннями і застрягають у рутинній діяльності.

Заходи та зміни на етапі впровадження загрожують підірвати довіру, згуртованість та відданість групи, наприклад:

- проблеми або затримки у впровадженні створюють уявлення про невиконання домовленостей та відсутність доброї волі
- непорозуміння щодо характеру домовленостей виникають у міру їхньої реалізації
- недостатня зрозумілість індикаторів успіху створює неоднозначність та викликає відчуття невідповідності
- одна сторона справді відмовляється від домовленостей.

Зовнішні чинники у процесі діалогу обмежують перспективу реалізації домовленостей або заважають потенціалу видимого впливу та загрожують спричинити розчарування, наприклад:

- Зміни, напрацьовані групою, передбачають широкі зміни на рівні суспільства.
- Вплив на офіційні структури та політику є мінімальним.
- Коли державна підтримка важлива, відбувається перехід влади до нового уряду, який не відчуває себе зобов'язаним виконувати угоди, укладені попереднім урядом.
- Нова криза набуває першочергового значення, відволікає увагу від подальшого діалогу або змушує сторони знову повертатися до дисфункціональних відносин.

3. Корисні підказки та стратегії

Планування дій, що відбувається в результаті діалогу, починається з початкового дизайну процесу, наприклад:

- З самого початку проводьте ототожнення та поєднання з іншими процесами чи організаціями, які працюють задля змін.

- Плануйте, щоб діалогова група приділяла значну увагу розробці стратегії реалізації своїх рішень, а також планувала забезпечення ресурсами для підтримки організованих зусиль із впровадження.



Див. блок 2.3.1, Таблиця процесу розробки, гл. 2.3.

Як допомогти учасникам впоратися з проблемами повернення до процесу:

- Структуруйте стратегію комунікації між заходами, щоб надавати підтримку учасникам по мірі розгортання процесу (див. «Комунікаційна та інформаційна стратегія» у главі «У проміжках між заходами діалогу» нижче).
- На заключному засіданні групи запропонуйте людям передбачити та обговорити, з чим вони зіткнуться після повернення, як спосіб визнання проблеми та формування розуміння того, що це законна частина процесу.
- Учасники повинні залишити у фасилітатора та команди проекту листівки, адресовані самим собі, які можна розіслати після узгодженого періоду як нагадування про свої зобов'язання.

Щоб уникнути провалів через проблеми або затримки впровадження, важливо, щоб група була ініціативною та обговорювала в межах процесу прийняття рішень:

- типи причин, які можуть тягти за собою виникнення таких проблем, як відсутність фінансування, зміна контексту, обмеження у термінах чи спротив ключових сторін
- процедури вирішення цих проблем, коли вони виникають у майбутньому, включаючи вивчення їхніх причин, перш ніж зробити висновок, що люди відмовляються від домовленостей. Наприклад, домовитися про систему перевірки та інтерпретації інформації; зробити телефонний дзвінок або якийсь контакт, який зберігає соціальний капітал, що розвинувся в діалозі
- як би виглядав успіх? Чим конкретніше група може ставитися до цього визначення, тим легше буде підтримувати взаємну довіру та впевненість у процесі.

Іноді доводиться стикатися з тим, що сторона діалогу діяла недобросовісно або відмовилася від домовленостей. Тоді для інших може бути важливо розвивати стосунки, які вони сформувавши, залишатися на зв'язку та продовжувати працювати задля зміни. Залишатися на зв'язку як соціальна мережа та використовувати цей капітал стосунків, може бути ефективним способом використання морального авторитету, необхідного для притягнення інших до відповідальності.

Боротися з розчаруванням та відчаєм, спричиненими опором зовнішніх факторів, може бути простіше, якщо процес діалогу оформлений як частина довготривалої стратегії, що визнає комплексність та складність значних соціальних змін. Деякими елементами цієї стратегії можуть бути:

- створення альянсів з іншими процесами та групами для сприяння широкому порядку денному змін та «культури діалогу». Наприклад, Third Side Network (<thirdside.williamury.com/what-is-the-third-side>) надає ресурси, що підтримують роботу тих, хто створює альянси для сприяння діалоговим шляхам вирішення суспільних проблем
- використання преси та інших засобів масової інформації для позиціонування діалогу в громадській думці та для просування порядку денного діалогу як публічного порядку денного



Виконання домовленостей, укладених у діалозі

«Мій власний досвід свідчить, що є група людей, де кожен здатний діяти у власній сфері, і в результаті діалогу вони діють окремо, але зі спільним баченням».

Див. джерела цих матеріалів у розділі «Мудрість з практики — джерела» (стор. 237).

- поширення діалогу на інших учасників
- підтримка стосунків, створених у процесі діалогу. Вони створюють основу для мережі однодумців, які можуть неформально сприяти програмі змін та підтримувати її життєздатність, навіть у періоди несприятливого контексту.

У проміжках між заходами діалогу

Структура процесу діалогу, проілюстрована в кінці глави 2.3, вказує на два основні канали роботи, що відбувається між заходами діалогу:

- канал комунікації та управління інформацією, що пов'язує заходи
- канал оцінки, що надає базу для моніторингу, навчання та адаптації, які мають відбуватися постійно в міру розгортання процесу.

Комунікація та управління інформацією

Як впливає з нашого докладного опису процесу діалогу, рівень підтримки, що надається учасникам діалогу та їхнім групам прихильників між заходами, відіграє вирішальну роль в уникненні чи пом'якшенні багатьох проблем, які можуть виникнути в рамках заходів, особливо на останніх стадіях обговорення та прийняття рішень. Це передбачає підтримку контактів з людьми, залучення їх до вирішення питань та підтримку їх у дотриманні курсу. Як зазначив керівник проекту багатостороннього діалогу в Гватемалі, «Ви не можете задовольнитися тим, що будете чекати й побачите, чи люди прийдуть на наступний семінар, натомість вам доведеться телефонувати їм між семінарами, щоб запитати, як ідуть справи, як справи їхніх партій, чи їм щось потрібно тощо».¹⁶⁷

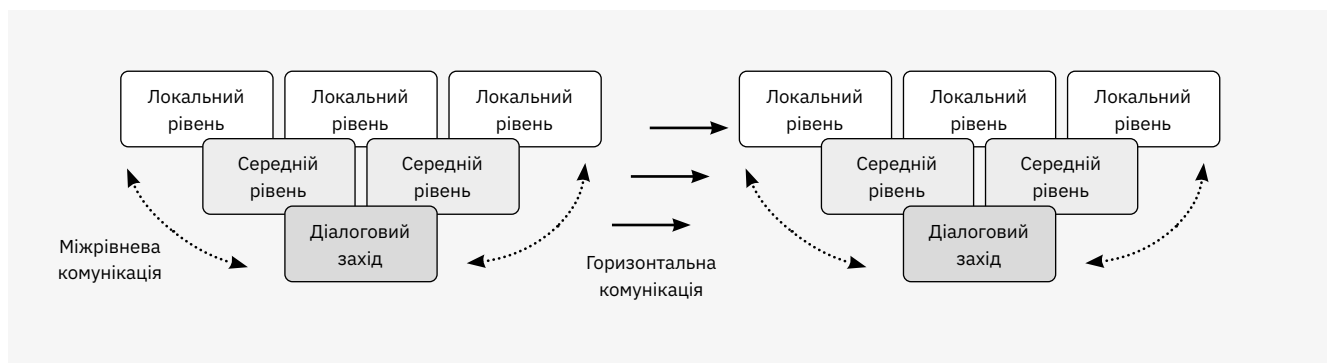


Рисунок 2.4.7 Горизонтальна та міжрівнева комунікація

Рисунок 2.4.7 ілюструє комунікацію в проміжках між заходами. Вона передбачає, що цей живлячий потік спілкування повинен робити щось більше, ніж просто залучати учасників, підтримуючи їхню відданість цьому процесу, як зазначено вище керівником проекту. Комунікація в проміжках між заходами також повинна підтримувати учасників у залученні груп, які вони представляють. Дійсно, команді проекту та фасилітаторам слід забезпечити, щоб «представництво» діяло двома способами.

Учасники діалогу залишаються на зв'язку зі своїми референтними групами зацікавлених сторін, щоб вони могли адекватно та належним чином представляти позиції своїх «складових» у процесі діалогу.

Учасники діалогу представляють процес діалогу своїм групам прихильників таким чином, щоб залучати групи зацікавлених сторін, з метою підтримки порозуміння чи домовленості, які мають стати наслідком.

Планування цього критичного потоку комунікації має починатися на етапі дизайну, але його здійснення є одним із найважливіших аспектів реалізації. Значною мірою від цього залежить загальний успіх процесу.

Постійна оцінка

Глава 2.5 стосується питань моніторингу та оцінки процесу в цілому. Однак деякі інструменти застосовуються спеціально до певних заходів і призначені для постійної оцінки та вдосконалення дизайну й фасилітації заходів. Сюди входять огляди конкретних заходів, опитування учасників у проміжках між заходами для глибших роздумів та моніторинг більш широкого контексту, в якому розгортається процес.

Підведення підсумків

Окремі заходи можна переглядати в різний спосіб: як частина групового обговорення в кінці заходу; в анкеті учасника безпосередньо після заходу; або як частина процесу обмірковування фасилітатора та команди проекту. В якості основи для цієї діяльності ми пропонуємо «трикутник задоволення», запропонований у главі 2.3, де враховано психологічні, змістовні та процесуальні питання як критичні виміри, що мають бути досліджені. Деякі питання можуть допомогти скерувати ці роздуми:

Змістовна сторона

- Які питання обговорювалися?
- Якого прогресу ми досягли?
- Чого ми навчилися чи досягли?
- Які питання виникли?
- Чи досягли ми, або змінили наші цілі?

Сторона процесу

- Як ваші відчуття щодо процесу?
- Чи врахували ми всі точки зору?
- З якими труднощами чи перешкодами ми стикалися?
- Які стратегії були найбільш корисними для їх подолання?

Психологічна сторона

- Чи відчуваєте, що вас почули і зрозуміли?
- Чи ви повністю висловили свої точки зору та ідеї?
- Чи змогли ви зрозуміти інших?
- Чи відчували ви повагу до себе?

Інтерв'ю

Мета інтерв'ю — глибше дослідити, як учасники переживають процес. Якщо хтось відмовився від участі в ньому, ми хочемо зрозуміти, чому.

Ми також хочемо знати, чому інші залишаються прихильними до нього — що працює добре, що ми повинні вдосконалити чи продовжити? Інтерв'ю також можуть надати корисну інформацію про виклики або труднощі, з якими стикаються учасники як у процесі діалогу, так і поза ним, зі своїми прихильниками чи інституціями. Які зовнішні сили формують їхній досвід і можуть вплинути на процес та його результати?

Оновлення контексту

Команда спільної розробки (організатори, фасилітатори тощо) здійснює моніторинг тих подій у процесі та поза ним, які можуть вплинути на відносини з зацікавленими сторонами та сам процес, що триває. Команда повинна враховувати необхідність безпеки, достатньої прозорості для формування довіри та проблеми координації різних значень, що приписуються цим подіям. Завдання членів команди — пояснити ці події та допомогти групі в переговорах або керуванні впливом, який вони можуть мати на процес. Кілька орієнтовних питань:

- Про які події повідомлялося? Хто брав участь?
- Як інші зацікавлені сторони можуть сприймати та «осмислювати» цю ситуацію та які труднощі це може спричинити?
- Який вплив це може мати на зацікавлені сторони та процес?

Навчання та адаптація

Мабуть, найважливішими діями між заходами є оцінка та реагування на інформацію, зібрану при підведенні підсумків, а також опитування учасників діалогу та інших осіб. Команда проекту повинна оцінити контекст, у якому розгортається процес діалогу, визначити, які аспекти розробки процесу працюють (або не працюють) добре і відповідно їх скорегувати. Усі ці заходи можна вважати частиною моніторингу та оцінки — предмету глави 2.5, але на практиці вони є невід'ємною та важливою частиною впровадження.



Моніторинг прогресу

«Важливо зазначити, що запитання, що ставляться в цих компонентах оцінювання, є запитаннями, які досвідчені модератори вже інтуїтивно задавали собі в перервах між зустрічами. Таким чином, метою створення системи моніторингу є стандартизація поставлених запитань та забезпечення того, щоб відповіді були отримані для подальшого використання діалоговою групою та надання допомоги майбутнім модераторам у подібних умовах».

Див. джерела цих матеріалів у розділі «Мудрість з практики — джерела» (стор. 237).

2.5.

Моніторинг та оцінка

Моніторинг та оцінка – це велика тема, і щодо неї існує великий обсяг літератури. Ця глава має на меті ознайомити читачів із ключовими проблемами у цій сфері, що стосуються діалогу, та надати чітке розуміння того, як проводити моніторинг та оцінку в процесі діалогу. Щоб бути цілком ефективними, моніторинг та оцінка повинні бути частиною процесу з самого початку, і тому ми пропонуємо читати цю главу в контексті глави 2.3 «Розробка процесу діалогу».

Мета моніторингу та оцінки

Як уже згадувалося раніше, готовність і здатність команди управління проектом реагувати на те, що виникає в процесі та його контексті, ймовірно, буде принаймні настільки ж важливою, як і потужність дизайну оригінального процесу, для визначення, чи досягнуто цілей діалогової ініціативи. Моніторинг та оцінка – це те, що робить таку реакцію можливою. Коли моніторинг та оцінка є невід’ємною частиною реалізації, вони виконують дві важливі функції.

- Забезпечення необхідних даних для навчання та адаптації під час процесу діалогу та, у довгостроковій перспективі, основа для вдосконалення практики діалогу та сприяння знанням про процес.
- Основа для підзвітності установам, які надають ресурси для уможливлення процесів діалогу. Ці установи мають легітимний інтерес у тому, щоб зрозуміти, як і наскільки їхні інвестиції відповідають поставленим цілям.

Моніторинг та оцінка діалогових процесів є частиною більш широкого поля, що еволюціонує від акцентування головним чином на підзвітності

до більшої уваги навчанню та адаптації.¹⁶⁸ Традиційно у визначеннях надається чітке розділення між моніторингом — діяльністю команди управління проектом та безперервним процесом, який зосереджується головним чином на зборі даних, та оцінкою — обмеженим у часі заходом, який фокусується на аналізі та висновках з даних. Оцінка проводиться зовнішніми оцінювачами, часто після завершення процесу. Однак, оскільки більший наголос робиться на навчанні та адаптації, ці відмінності стають менш чіткими. Дедалі частіше команда управління проектом бере на себе відповідальність за аналіз та інтерпретацію інформації, щоб діяти відповідно до неї, тоді як оцінювачі розробляють способи інтегрувати свою роботу в поточні ініціативи, щоб сприяти управлінню проектами, які вже відбуваються.

Слідуючи цій тенденції, ми розглядаємо моніторинг та оцінку як єдиний потік діяльності, що відповідним чином є частиною процесу діалогу від початку до кінця, як показано у схематичних оглядах процесу діалогу на рисунку 2.1.1 та рисунку 2.3.2. З цієї точки зору корисним визначенням є таке:

Моніторинг та оцінка — це інтегрований процес постійного збору та оцінки інформації для винесення суджень про прогрес у досягненні певних цілей та завдань, виявлення непередбачених позитивних чи негативних наслідків дії та забезпечення розуміння того, чому стався успіх чи невдача.¹⁶⁹

П'ять аспектів належної практики моніторингу та оцінки

Чітке визначення того, що слід оцінювати

Як ми розглядали в главі 2.3, при визначенні цілей процесу діалогу слід враховувати різні рівні. У процесі моніторингу та оцінки важливо розрізняти та відокремлювати їх, щоб досягти справедливої та корисної оцінки.¹⁷⁰

Продукти (outputs) — це прямі результати діяльності, яка є частиною процесу діалогу. Вони охоплюють початкові та проміжні цілі процесу, описані в главі 2.3, заходи, визначені структурою процесу, такі як низка діалогових заходів із залученням певної кількості учасників та подальші заходи, в яких беруть інтерв'ю з деякими з цих учасників.

Моніторинг та оцінка результатів діяльності команди управління проектом у досягненні цілей щодо продуктів забезпечує основний рівень підзвітності.

Наслідки (outcomes) — це зміни, які породжує або яким сприяє дія в короткостроковій перспективі, наприклад, домовленість, досягнута в результаті діалогу, або нові точки зору та навички, отримані учасниками діалогу. Це можуть бути заплановані результати, сформульовані як цілі в процесі планування, або непередбачені результати, зміни на краще чи гірше, яких група планування не передбачала. Моніторинг та оцінка наслідків є основним центром осмислення та виправлення по ходу, за які відповідає команда управління проектом у міру розгортання ініціативи діалогу.

Ефект (impact) — це більший або довгостроковий вплив результатів, таких як нові закони або політика, що виникають у результаті домовленості



Для подальшого читання

Основні опубліковані джерела щодо моніторингу та оцінки походять із галузей гуманітарної допомоги, підтримки розвитку, а також запобігання та вирішення конфліктів. Деякі останні вичерпні публікації:

Cheyenne Church and Mark M. Rogers, *Designing for Results: Integrating Monitoring and Evaluation in Conflict Transformation Programs* (Washington, DC: Search for Common Ground, 2006). Доступно за посиланням: <<http://www.sfcg.org>>

Cheyenne Church and Julie Shouldice, *The Evaluation of Conflict Resolution Interventions. Part I: Framing the State of Play* (Londonderry: INCORE, 2002); and *Part II: Emerging Practice and Theory* (INCORE, 2003).

Частина I надає вичерпний огляд літератури та онлайн-ресурсів з моніторингу та оцінки. Доступно за посиланням: <<http://www.incore.ulst.ac.uk>>

IDRC handbook: Sarah Earl, Fred Carden and Terry Smutylo, *Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs* (Ottawa: International Development Research Centre, 2001). Доступно за посиланням: <http://www.idrc.ca/en/ev-9330-201-1-DO_TOPIC.html>

UNDP Handbook: *Monitoring and Evaluation for Results. Part I: The Monitoring and Evaluation Framework; Part II: How to Conduct Monitoring and Evaluation*. Доступно за посиланням: <<http://www.undp.org>>

'Learning and Adapting', MSP Resource Portal. Доступно за посиланням: <mspguide.org/sites/default/files/case/the_msp_guide_3rd_ed_2019_wcdi_brouwer_woodhill.pdf>.

Моніторинг та оцінка наслідків — це певний центральний акцент на осмисленні та виправленні по ходу, за які відповідає команда управління проектом у міру розгортання ініціативи діалогу.

або лідерства учасників діалогу. Оцінка ефекту є складною, тому що ефекти, як правило, стають очевидними лише за кілька років, оскільки важко встановити чіткий причинно-наслідковий зв'язок між наслідками та ефектом.¹⁷¹ Тому це завдання є важливим, оскільки воно виходить за рамки моніторингу та оцінки як таких. Ним повинні займатися дослідники, які мають можливість ретроспективного погляду та ресурси, щоб загалом виявляти дані про те, як результати діалогового процесу сприяли змінам.¹⁷²

Вбудовування моніторингу та оцінки в процес діалогу

Скликачі, співрозробники та менеджери проектів закладають основу для ефективного моніторингу та оцінки на етапі розробки процесу діалогу. Це вимагає планування та надання ресурсів, що дозволяють команді управління проектом проводити періодичні огляди та аналіз (див. «Основні елементи процесу моніторингу та оцінки» нижче). Це також вимагає максимальної чіткості у формулюванні загальної мети ініціативи, стратегії її досягнення, а також коротко- та довгострокових цілей, що впливають зі стратегії.

Таблиця розробки процесу, представлена в главі 2.3, містить вказівки щодо цих важливих завдань та відображення мислення, що лежить в основі розробки — основоположна теорія змін. Ці кроки створюють важливу основу для «подвійного циклу навчання» — глибокої рефлексії, яка ставить під сумнів основні припущення.

Це ще одна корисна концепція зі сфери науки про дії. Рисунок 2.5.1 показує, що при «одинарній петлі навчання» сприймаються як належне вихідні припущення щодо проблем, контексту та цілей. У ній оцінюються застосовані стратегії та, в тій мірі, в якій заявлені наслідки не були досягнуті, зосереджується увага на тому, як удосконалити стратегії — зробити те саме, але краще. На відміну від цього, подвійна петля навчання передбачає перегляд початкового мислення, що лежить в основі визначення проблеми, стратегії та бажаних результатів. Вона націлена на те, щоб мислити по-іншому, а не просто робити щось по-іншому.

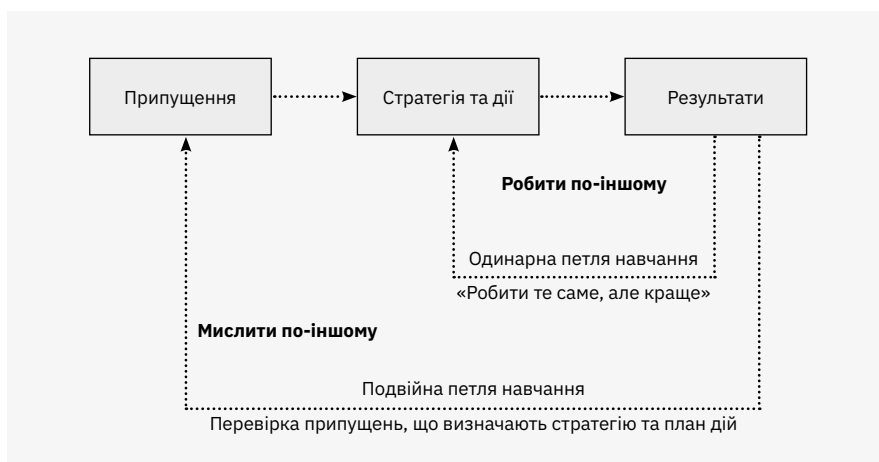


Рисунок 2.5.1 Подвійна петля навчання

Залучення зацікавлених сторін

Забезпечення широкої участі в оцінюванні процесу діалогу вважається гарною практикою моніторингу та оцінки в різних сферах. У випадку з діалоговими процесами цей підхід узгоджується з керівними



Див. блок 2.3.1, Таблиця розробки процесу; і опис теорії змін у розділі, присвяченому розробці стратегії.



Для подальшого читання

Щодо процесів моніторингу та оцінки з широкою участю див. Janet Donnelly, ed., Who Are the Question-Makers? A Participatory Evaluation Handbook (New York: UNDP, 1997).

Доступно за посиланням: <<http://www.undp.org/eo/documents/who.htm>>

Різноманітні ресурси, розроблені Консорціумом комунікації для соціальних змін, у тому числі Will Parks, Who Measures Change? An Introduction to Participatory Monitoring and Evaluation та

Allish Byrne et al., eds, Measuring Change: A Guide to Participatory Monitoring and Evaluation of Communication for Social Change (South Orange, NJ: Communication for Social Change Consortium, 2005-2006). Доступно за посиланням: <<http://www.communicationforsocialchange.org>>.

Інноваційна система моніторингу та оцінки під назвою Most Significant Change пропонує альтернативу використанню заздалегідь визначених показників змін. Це підхід з широкою участю, який передбачає збір та системний аналіз «значущих історій» змін, які переживають зацікавлені сторони. Посібник з цього підходу доступний за посиланням: <<http://mande.co.uk/special-issues/most-significant-change-msc>>.

Посилання на інші сайти, що спеціалізуються на процесах моніторингу та оцінки, див.

<mande.co.uk/2008/lists/email-lists/a-list-of-me-email-lists>.

принципами, такими як інклюзивність та спільна відповідальність, і виражає належне почуття підзвітності перед учасниками та всіма зацікавленими сторонами. Оцінка з широкою участю, яка закладена в процесі діалогу, може підтримати конструктивну динаміку, породжену діалогом, та сприяти зацікавленості та ентузіазму ключових зацікавлених сторін щодо продовження процесу. Затінена вставка на цій сторінці містить посилання на ресурси щодо підходів моніторингу та оцінки з широкою участю.

Моніторинг та оцінка з широкою участю також є частиною формування потенціалу для майбутніх процесів діалогу в тому сенсі, що відкритість та навички оціночного мислення стають частиною соціального капіталу, який може підтримати діалоговий підхід до вирішення проблем. Зацікавлені сторони, які беруть активну участь в оцінці, розвивають підвищену здатність інтерпретувати докази, робити висновки та надавати судження.

Це також можливості, які в цілому сприяють демократії, оскільки «поінформований громадянин» повинен не тільки мати інформацію, але й знати, як нею користуватися—як зважувати докази, розглядати суперечності та невідповідності, формулювати цінності та вивчати припущення.¹⁷³ Вудхілл зазначає, що включення цієї мети розширення прав і можливостей представляє «розширення підзвітності, включаючи «підзвітність у низхідному напрямку», спрямовану на бенефіціарів».¹⁷⁴

Ще одне джерело стосовно моніторингу та оцінки, *Measuring Change: A Guide to Participatory M&E of Communication for Social Change*, визначає перелік основних принципів.

- Цей підхід впливає з переконання, що успішність ініціативи розвитку [чи діалогу] повинна визначатися тими, кому вона призначена, на їхніх умовах.
- Створено простір для того, щоб передбачувані бенефіціари могли осмислити та самі могли визначити, чи отримали вони користь та як і що можна покращити.
- Широке коло людей бере активну участь як суб'єкт у процесі з широкою участю, починаючи від розробки і далі.
- Процес застосовується та має практичну цінність для тих, хто бере участь.
- Місцеві (прожиті) знання та досвід поважаються та підкреслюються; несправедливість у владі та праві голосу визнається та усувається.
- Традиційні ієрархії руйнуються, в тому числі між людьми (різні зацікавлені сторони) та між типами знань (експертні порівняно з вродженими чи непрофесійними).
- Розвиток потенціалу (рефлексія, аналіз, навчання, вирішення проблем) є основним у процесі, оскільки слід розвивати навички та ознаки, що мають більш широке значення.
- Свідома увага приділяється зміцненню взаємного навчання поза межами проекту.
- Розуміння та взаємоповага поглиблюються через процес спільного навчання.
- Процес забезпечує навчання та розширення повноважень.
- Загалом, зацікавлені люди та громади здійснюють оцінку, а сторонні особи забезпечують фасилітацію.
- Відкрите ставлення до змін є вирішальним.¹⁷⁵

Цей перелік свідчить про те, що, в принципі, існує безліч причин використовувати підхід на основі участі та переваги його використання. У той же час практики повинні усвідомлювати, що існують також пов'язані з цим виклики. Оцінки з широкою участю вимагають більше часу, ніж ті, які повністю проводяться сторонніми оцінювачами та/або командою управління проектом, і вони повинні розроблятися зовсім інакше. Це підхід, який неприйнятний для стилю розробки й управління проектами «згори вниз», оскільки «значуща участь» передбачає передачу істотного контролю. Крім того, моніторинг та оцінка з широкою участю може бути складним завданням для оцінювачів, які повинні стати більшою мірою фасилітаторами, ніж сторонніми спостерігачами. «Відсутність спроможності належним чином та ефективно використовувати інструменти та методи участі часто призводить до незадовільної реалізації, а отже і до незадовільних результатів нібито процесів участі», — пише Джим Вудхілл, директор Міжнародного центру Вагенінгена.

«Крім того, наївність або свідоме уникнення питань влади призводить до великої критики процесів участі». Ці виклики не повинні перешкоджати прийняттю підходу участі, але вони роблять ще більш важливим повне включення моніторингу та оцінки до процесу розробки та впровадження, а також підхід з особливою увагою до навчання.¹⁷⁶

Розробка кількісних та якісних показників

У сфері моніторингу та оцінки показниками є дані (кількісні та якісні), які надають інформацію про зміни — незалежно від того, відбулися вони чи ні, і якщо так, то в якій мірі. «Там, де бажана зміна є конкретною, відчутною та вимірюваною, показники не потрібні», пишуть Черч і Роджерс. «Там, де передбачувана зміна є більш абстрактною, показники допомагають наблизити зміну».¹⁷⁷ Наприклад, якщо метою діалогу є зміна угоди про можливість проведення виборів, необхідності в показниках, що визначають, чи було досягнуто домовленості та чи відбулися вибори, насправді не буде. Але якщо метою є підвищення довіри громадськості та залучення до демократичних процесів, кількість людей, які голосують, може бути необхідним і корисним показником того, чи було досягнуто бажаного результату.

Багато джерел, згаданих у цій главі, містять вказівки щодо того, як розробляти показники.¹⁷⁸ При цьому важливо встановити структуру якісних та кількісних даних. Підрахувати кількість людей, які голосують у наведеному вище прикладі, порівняно просто, оскільки дані є конкретними і їх легко порахувати — це кількісний показник. Однак лише дані про голосування не зможуть зафіксувати основні зміни у ставленні, які привели людей до виборчих дільниць, не кажучи вже про їхні наміри у голосуванні. Генерувати таку якісну інформацію про думки та ставлення людей є складнішим та більш трудомістким завданням. Однак саме така інформація потрібна, якщо для нашого розуміння змін і чому вони сталися, потрібно знати нюанси та глибину.

Вудхілл зазначає, що моніторинг та оцінка традиційно роблять наголос на кількісних показниках, які можуть здаватися більш «надійними та об'єктивними». Однак, рухаючись до навчальної орієнтації, ця сфера дедалі ширше використовує якісні дані як засіб, що пропонує більш правдиву картину складної реальності, що стикається із зусиллями соціальних змін, забезпечуючи тим самим інформацію, необхідну команді управління проектом, щоб оцінити стан та внести необхідні корективи.

Вудхілл також зазначає, що засоби, що використовуються для збору якісних даних, такі як анкетування або інтерв'ю, дають змогу виявити несподівані зміни, які не розкриваються через вимірювані показники, що є ще однією перевагою для навчання.

Нарешті, різниця між двома видами показників може бути менш значущою, ніж традиційно вважається, оскільки якісні дані часто можуть бути виражені в кількісному вираженні — наприклад, відсоток виборців, які дають подібні пояснення щодо свого рішення проголосувати.¹⁷⁹



Кількісні та якісні показники

«Як відомо будь-якому досвідченому... практику, якщо донор запитує звіт, повний цифр, він його отримає. Однак чи мають якесь ці цифри відношення до реальності — це вже інше питання».

Див. джерела цих матеріалів у розділі «Мудрість з практики — джерела» (стор. 237).

Баланс між орієнтацією на навчання та орієнтацією на результат

Іноді може здатися, що підхід, який наголошує на навчанні та адаптації, не узгоджується із ретельним моніторингом та оцінкою, що включає постановку цілей у початковому дизайні процесу. Однак, як стверджує Конраад Ван Брабант, команда управління проектом має досягти балансу між гнучкістю та відкритістю до ситуації, що виникає, та відповідальністю перед зацікавленими сторонами діалогу — як учасниками, так і прихильниками — за отримання результатів.

Сформулювати цілі для того, що має бути інтерактивним процесом, по суті важко. Це стає ще важчим, коли ми, як ініціатори та менеджери процесу, не хочемо нав'язувати ні порядок денний, ні часові рамки, [але хочемо] надати зацікавленим сторонам з відповідного суспільства більше можливостей та «відповідальності», щоб це зробити. Ми знаємо, що хочемо здійснити «зміну» та «трансформацію», але не можемо і навіть не хочемо визначити природу бажаних змін. Ми також не можемо гарантувати, що вони відбудуться. Тоді виникає спокуса стверджувати, що «подорож важливіша, ніж прибуття до пункту призначення», і в цьому є багато правди. Проте в той же час ми не хочемо залучати людей до подорожі незвіданими територіями, де врешті-решт ми можемо ходити по колу.¹⁸⁰

Основні елементи процесу моніторингу та оцінки

Як зазначалося вище, ключовим аспектом належної практики моніторингу та оцінки є вбудовування процесів моніторингу та оцінки в загальний дизайн процесу. Наступний огляд вказує на те, чого можуть стосуватися ці процеси моніторингу та оцінки. Ці елементи можуть бути корисними, незалежно від конкретного підходу або прийнятих інструментів.¹⁸¹

Практика роздумів. Практика роздумів — це засноване на досвіді та орієнтоване на практику критичне мислення. Все, що вам потрібно, — це допитливе, аналітичне та рефлексивне ставлення. Багато з нас так чинять у своїй роботі: ми робимо нотатки в умі чи фізичні записи про те, що пройшло добре, а що не так добре і чому, як потрібно щось робити, що потрібно уточнювати, яких підводних каменів уникати, як керувати певними стосунками та враховувати певні чутливі моменти або застереження. Здебільшого ми робимо це неформально, самостійно (наприклад, думаючи про прожитий день по дорозі додому ввечері) або

з колегами (наприклад, розмовляючи в коридорі офісу або в машині на зворотному шляху з відвідання об'єкту). Ці неформальні роздуми впливають на наші наступні кроки, якщо ми пам'ятаємо їх наступного дня. Шанси на те, що цей процес у цілому буде добре управлятися, будуть додатково посилюватися, завдяки створенню командної атмосфери, в якій (1) заохочується та забезпечується критичне, але конструктивне мислення; та (2) люди не перевантажені постійно нагальними завданнями, що не залишають їм часу та енергії, щоб зробити крок назад і поглянути збоку на те, що відбувається.

У проектній команді, що вдало функціонує, люди не бояться поділитися своїми роздумами, оскільки знають, що їх вислухають, і що буде виділено цінні моменти, незалежно від того, звідки вони походять в офіційній ієрархії. Іноді справді не вистачає додаткової енергії або часу, щоб забезпечити належне оформлення такої командної рефлексії. У такому випадку одним із варіантів є просто записати це на плівку, а також підписати та зберегти плівку для подальшого використання.

Неупереджені партнери по обмірковуванню. Навіть коли практики роздумів є усталеними, для людей, які переживають ситуацію та процес, завжди буде проблемою стежити за «загальною картиною» та продовжувати «креативно думати» про те, як і куди скеровувати процес. Зазвичай корисно мати одну або кількох осіб, які добре знайомі з ситуацією, але щоденно не знаходяться в достатній мірі «в її епіцентрі», і запитання, думки та поради яких ми навчилися поважати. Ці люди можуть виступати як «тестові слухачі» для команди або її керівника. Це може бути хтось із групи зацікавлених сторін, представлених у діалозі, або сторонні особи – можливо, краще мати по одному з обох категорій. Хороший тестовий слухач не лише піднімає багато правильних питань і змушує нас бачити різні аспекти будь-якої ситуації. Нам потрібен хтось, хто може також запропонувати рішення, висунути альтернативи та надати практичні вказівки щодо того, як діяти в ситуації, повній невизначеності та двозначності.

Періодичні перевірки. Практика роздумів у команді та взаємодія з шанованим тестовим слухачем є формою майже постійного та неформального «моніторингу», який впливає на наше управління процесом. Але ця форма «моніторингу» має також і слабкі сторони: вона недостатньо структурована, всебічна чи глибока, і, як правило, не документується та не передається напряму. Тому належне управління процесами також вимагає періодичних перевірок.

Періодичні перевірки не повинні проводитися часто, наприклад щотижня, але не повинні також проводитися й рідко, наприклад щорічно. Коли і як часто їх організувати, залежатиме від того, наскільки динамічними є контекст і процес, а також від «природних» моментів для паузи, погляду назад і погляду вперед. Команда проекту є головним гравцем у періодичній перевірці. Але, знову ж таки, присутність людей, які знаходяться як у процесі, так і поза ним, або навіть за межами країни, може бути дуже корисною. Цю роль можуть відіграти люди, які виступають у ролі «тестових слухачів», та/або одна або кілька осіб з головного офісу, які є орієнтирами для цього діалогового проекту. На деякі сесії з перевірки можуть бути запрошені деякі учасники, які є активними прихильниками процесу діалогу та/або представниками міжнародних організацій, що надають підтримку.

Ефективне проведення періодичних перевірок вимагає відповідальності та ресурсів. Вони не відбудуться, або не реалізують весь свій

потенціал, якщо керівники проектів не поставляться до цього ретельно, якщо вони не записані в робочий план і для них не відведені бюджетні ресурси, а на співробітників не покладено обов'язки підготувати їх з точки зору логістики та суті. Не менш важливим є їхнє документування, що є ще одним завданням та сферою відповідальності, які слід покласти на відповідальних осіб.

Основні етапи моніторингу

Розробіть алгоритм прийняття важливих рішень. Керівники процесу діалогу стикаються з неминучим елементом «розв'язання дилем». Іноді він може загостритися, що призведе до «критичних моментів прийняття рішень». Прийняті рішення впливатимуть на наступні кроки і, можливо, на довшу траєкторію та досягнення процесу діалогу. Документування цих критичних моментів, прийнятих рішень та аргументів, що обґрунтовували рішення, є цінним довідковим матеріалом для періодичних перевірок та подальшої оцінки.

Збирайте історії про ефекти та впливи. Проміжні засідання команди з метою обдумування, особливо періодичні перевірки, дають можливість збирати історії про результати, передбачувані та непередбачувані, позитивні та негативні, а також приклади очевидного впливу процесу діалогу. З часом таких історій з'являється дедалі більше. Деякі з них будуть отримані командою як чіткий зворотній зв'язок. Інші з'являтимуться у неформальних умовах, і член команди може дізнатися про них лише випадково. Обдумування в команді має бути приводом зібрати їх, обміркувати, на що вони вказують стосовно діалогу, і вибрати дещо для подальшого дослідження та більш глибокого документування.

Проводьте огляд та моніторинг показників. Якщо ви встановили собі показники та розрізнили показники процесу проекту (рамок, за допомогою яких ви можете управляти своїми ресурсами протягом узгодженого періоду часу), та процесу діалогу (соціально-динамічної взаємодії, яку ви каталізуєте та намагаєтесь спрямувати в конструктивному напрямку), то періодична перевірка – це можливість відстежувати події за показниками, а також перевіряти якість показників.

Однак має бути зрозуміло, що періодична перевірка не структурована навколо показників, а є поступовою рефлексією та критичним дослідженням. Це обдумування: занадто часто вибрані на початку показники виявляються не дуже прийнятними, або просто занадто складними, щоб здійснювати їхній моніторинг на практиці. Більше того, ми зазвичай не встановлюємо показників для непередбачуваних наслідків. Вони можуть бути важливими та позитивними, але ми можемо їх не врахувати, якщо керуємося попередньо встановленими показниками. Коротше кажучи, саме перевірка має включати показники, а не показники мають формувати перевірку. Після деяких перевірок у вас, імовірно, з'являться показники, у яких ви впевнені та моніторинг яких можна здійснювати на практиці.

Плануйте наступну перевірку. Періодичні перевірки – це перш за все інструмент управління. Вони глибокі та критичні, але вони проводяться в ході процесу/проекту та допомагають визначити наступний обраний курс. Коли перевірки проводяться в конструктивному дусі разом із командою, яка звикла до підходу та атмосфери обдумування, перевірки

також надають важливу можливість навчання. Вони забезпечують зворотню документацію процесу, але також є моментом для формулювання або перегляду проміжних та загальних цілей діалогу. Вони дають можливість вирішити, як підвищити якість участі та відносин між учасниками, суть діалогу, та як захистити чи зміцнити політичний простір для діалогу, щоб досягти наших цілей трансформації.

Інструменти моніторингу та оцінки

Як пропонується у джерелах, згаданих у цій главі, практики діалогу можуть запозичити багато структур та інструментів моніторингу та оцінки й адаптувати їх до своїх конкретних потреб та обставин, щоб допомогти розробити зміст рефлексійних вправ, описаних вище.



Див. Постійна оцінка, гл. 2.4.

У главі 2.4 ми представили три інструменти моніторингу та оцінки (підведення підсумків, інтерв'ю та оновлення контексту), які також є невід'ємною частиною впровадження. Ось два додаткові інструменти моніторингу та оцінки.

Структурування періодичних перевірок¹⁸²

Накресліть лінію часу для досліджуваного періоду, а потім визначте ключові періоди та події на цій лінії щодо трьох найбільш важливих параметрів: контексту, процесу діалогу та роботи команди проекту. На рисунку 2.5.2 показано, як може виглядати така лінія часу. Використовуйте її для огляду трьох ключових параметрів.

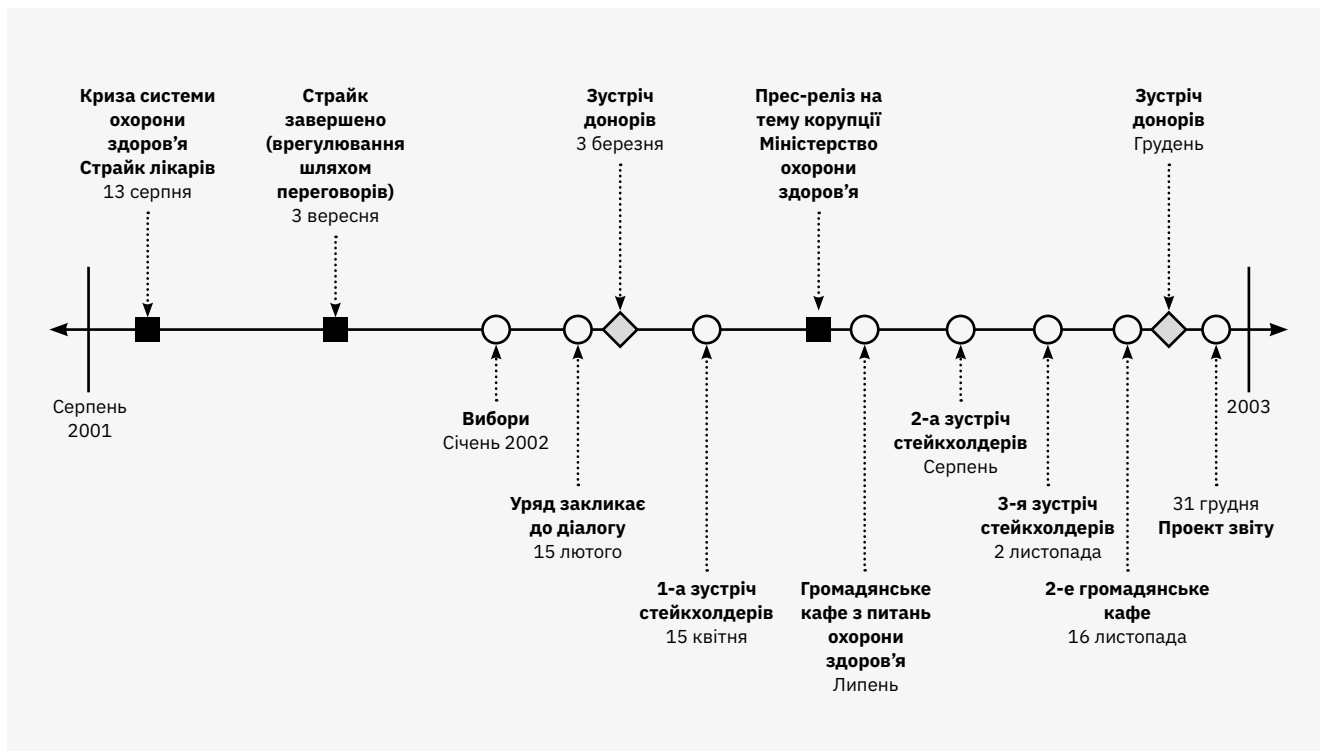


Рисунок 2.5.2 Зразок лінії часу процесу

1. Зосередьтеся на контекстуальних змінах, які слід перевірити:

- припущення про те, як розвиватиметься контекст, який спрямовував розробку процесу
- базовий аналіз учасників: чи є нові учасники, різні конфігурації учасників, змінена «динаміка учасників»?

2. Зосередьтеся на процесі діалогу, щоб розглянути:

- характер і якість участі: тип та кількість учасників; процес відбору; включення; представництво; рівень зацікавленості та залучення до процесу; ставлення учасників; зміни рівня залученості та ставлення учасників
- пройденому траєкторію: яким шляхом ми пішли; чи вийшли ми з колії; чи ми зараз на шляху; чому?
- які можливості та загрози виникли та які відхилення відбулися; чи ми знали про них на той час; який вибір ми зробили і чому; чи були або є витрати невикористаних можливостей?
- яким був ритм процесу та які основні чинники формування ритму та його зміни (прискорення, уповільнення)?
- якість фасилітації процесу на даний момент.

3. Зосередьтеся на «подіях проекту» для оцінки елементів ресурсів:

- фінансові – рівень та терміни наявності грошових коштів; якість фінансів (гнучкість чи її відсутність)
- логістичні – своєчасна наявність транспортних засобів, місць проведення зустрічей, обладнання зв'язку тощо; вплив полумок на об'єктах логістики, якщо такі є
- людські ресурси – навички в команді та спосіб їх використання; злагоджене та ефективне функціонування колективу
- планування – наскільки фактична реалізація проекту відповідає (або не відповідає) початковим робочим планам; чому це так?

4. Дослідіть взаємозв'язок між контекстом, процесом та розвитком проекту:

- Чи змінилися конфігурація та динаміка учасників з причин, які не мають нічого спільного з нашим діалоговим процесом, чи, можливо, це сталося саме тому, що наш діалоговий процес починає чинити вплив, залучати більше уваги та викликати очікування?
- Чи потрібно нам змінити своє позиціонування на зміненій арені учасників?
- Як ми повинні реагувати на важливі контекстуальні події, такі як нова і дуже суперечлива тема на першому місці політичного порядку денного?
- Що вплинуло на проект, наприклад, залучення нового члена команди з певними зв'язками та навичками або затримка виплати гранту?

Якщо процес діалогу проходить добре, чи почав він впливати на ширшу «динаміку учасників», і, можливо, це потребує коригування умов проекту (запланованих заходів, графіку, вимог до бюджету та грошових потоків, а також проміжних та загальних цілей)?



Для подальшого читання

Додаткові інструменти моніторингу та оцінки були розроблені для процесів сталого діалогу Тедді Немероффом, Елі Келман та Джессікою Манн. Див. Nemeroff, 'Monitoring and Evaluation for Sustained Dialogue' (2004), доступно за посиланням: <<http://www.idasa.org.za>>.

Таблиця моніторингу та оцінки

1. Процес

2. Цілі

- В якій мірі було досягнуто цілі цього процесу?
- Якими були безпосередні результати цього процесу? Проілюструйте показниками.
- Якими були непередбачувані результати процесу?
- Який може бути потенційний вплив цих результатів з часом?
- Яким чином було змінено цілі під час впровадження процесу? Чому?
- На основі накопиченого досвіду, як би ви сформулювали цілі зараз, якби мали можливість повторити це знову?

3. Мінімальні умови

- Як вплинула на процес наявність або відсутність мінімальних умов, визначених як необхідні для успіху в Таблиці розробки? Якщо деякі умови були відсутні, що було зроблено для створення цих умов?
- Чи були виявлені інші умови, які не враховувалися в Таблиці розробки, і які ви тепер визначили б як мінімальні для того, щоб такий процес був успішним?

4. Сприятливі та протидійні сили у навколишньому середовищі

- Які чинники поза межами вашого безпосереднього контролю сприяли досягненню цілей процесу?
- Які чинники поза межами вашого безпосереднього контролю заважали цьому процесу?
- Які чинники, не передбачені в проекті, також вплинули на результати процесу?

5. Стратегія

- Які частини стратегії здавалися вірними?
- Які деталі були менш доречними і їх довелося міняти?

6. Сталість

- Що змушує нас думати, що досягнуте матиме сталий характер?
- Що зараз необхідно для забезпечення більшої ймовірності досягнення успіху?

Висновки, ключові знання

Якою була б наша найкраща порада, виходячи з нашого досвіду, для тих, хто зацікавлений у здійсненні подібного процесу в майбутньому?

Обов'язково зробити...	В жодному разі не робити...

Успіх у подібному процесі значною мірою залежатиме від таких мінімальних умов:

Обережно та ретельно ставтеся до:

Тепер ми бачимо, що успіх у цьому процесі ґрунтується на:

Джерело: Розробка Філіпа Томаса для OAS/PROPAZ (1998).

Оцінка та систематизація ключових знань

Таблиця з моніторингу та оцінки на рисунку 2.5.3 є додатковою до Таблиці розробки процесу, представленої у главі 2.3, і призначена для структурування остаточної оцінки процесу діалогу. Запитання в цій таблиці можуть допомогти тим, хто бере участь у розробці та впровадженні процесу, фіксувати не лише результати, але й те, як розгортався процес, використовувані стратегії та основні припущення, на яких він базувався.

Остаточне оцінювання такого характеру допоможе викристалізувати важливі знання, які можуть слугувати інформацією для майбутньої практики.



Див. блок 2.3.1, Таблиця розробки процесу, гл. 2.3.

2.6.

Дилеми та виклики

У попередніх главах частини 2 ми представили знання та ноу-хау практиків про те, як досліджувати, розробляти та впроваджувати процеси діалогу. Ми також розповіли про те, як проводити моніторинг та оцінку таким чином, щоб підтримувати роздуми, навчання та більш ефективне здійснення діалогових ініціатив. Тут ми пропонуємо кілька завершальних спостережень щодо питань, які ми бачимо в цій сфері – сфері діалогу загалом та демократичного діалогу зокрема.

Деякі питання представляють різновиди викликів, з якими має зіткнутися будь-яка сфера в процесі дозрівання. На даний момент ми бачимо два особливо важливі з них:

- необхідність розробити мову для спілкування про діалог за межами самої сфери, мову, яка є вільною від жаргонізмів і може передати суть практики людям, які не є фахівцями в цій галузі
- необхідність розробити чітке розуміння того, як діалог може доповнювати інші процеси та підходи – такі, як процеси пошуку істини та примирення, підвищення обізнаності та адвокації, переговорів та посередництва – в рамках розширеної стратегії соціальних змін.

На додаток до цих викликів, галузь стикається з низкою питань, на які немає однозначної відповіді чи «рішення». Ми називаємо ці проблеми «дилемами», оскільки вони просто існують як напруженість, якою слід постійно керувати, не очікуючи, що вони коли-небудь будуть вирішені. Вони відрізняються від того, що ми називаємо «викликами»: проблемами, які повинна розглядати галузь у цілому, коли вона прагне до більшої ефективності та більш широкого впливу.

Дилеми

Мислення з точки зору дилем, а не з точки зору проблем, які потрібно вирішити, може надати корисну основу для вирішення багатьох складних питань, які стосуються практики діалогу. Дилема представляє два або більше конкуруючих занепокоєнь, кожне з яких є вагомим і важливим, і які, як правило, взаємопов'язані. Існують два найпоширеніші способи формулювання дилем:



Для подальшого читання

Щодо подальшого розгляду питань формування та управління питаннями у формі дилем див. Barry Johnson, *Polarity Management: Identifying and Managing Unsolvable Problems* (Amherst, MA: HRD Press, 1996).

- Як ми робимо А, і не робимо В?
- Як ми робимо А і В одночасно?

Нижче подано три поточні дилеми в діалозі.

Матеріальні та нематеріальні результати

Як нам зосередитися на отриманні матеріальних результатів, яких очікують прихильники та учасники діалогу, уникаючи при цьому ситуації, коли надто мало уваги приділяється нематеріальним результатам, від яких часто залежить сталість?

Часто практики діалогу відчувають з одного боку вимогу досягти конкретних результатів, а з другого боку мають основну передумову діалогу, яка полягає в тому, що сталі результати вимагають змін на більш глибоких рівнях стосунків, психічних моделей, почуттів та сприйняття.

Можна дискутувати, чи ведуть трансформовані стосунки до відчутних змін чи навпаки, але в довгостроковій перспективі необхідно і те, й інше. Нова довіра та співпереживання, які не призводять до результатів, можуть натомість призвести до розчарування. З тієї ж точки зору, домовленості та плани дій, які не ґрунтуються на взаєморозумінні, довірі та прихильності, частіше мають поверхневий характер та/або є короточасними.

Управління цією суперечністю передбачає дотримання позиції, яка означає, що засоби такі ж важливі, як і цілі. На практиці це вимагає працювати над конкретними результатами, забезпечуючи при цьому, щоб процес їх отримання залишався «діалоговим» увесь час, як визначено керівними принципами, викладеними в главі 1.3. У межах моніторингу та оцінки практики повинні збирати ті дані, які допоможуть зробити невидиме видимим і які пов'язуватимуть нематеріальні зміни з конкретними результатами.



Див. рисунок 1.4.1, Модель айсберга: рівні змін, гл. 1.4.

Короткострокове чи довгострокове бачення

Як ми можемо відповідним чином реагувати на кризову ситуацію і одночасно працювати над більш глибокими структурами, які, залишаючись незмінними, можуть спричинити ще більше подібних криз?

Ця дилема фіксує напруженість у необхідності підтримувати довгострокове бачення, необхідне для забезпечення часу для настання глибоких змін, реагуючи при цьому на нагальне бажання політичних та фінансових прихильників бачити конкретні результати. Це тісно пов'язано з дилемою матеріальних та нематеріальних результатів. «Демократичний діалог не дає багато матеріальних результатів у короткостроковій перспективі, і тому може сприйматися як занадто довгий та занадто дорогий», — зазначає Елена Діес Пінто, технічний директор проекту ПРООН «Демократичний діалог» у Гватемалі. «Це величезне обмеження при вирішенні нагальної кризи або в політичній культурі, де рішення приймаються швидко».¹⁸⁴

Щоб допомогти врегулювати цю напругу, практики можуть чітко розрізняти короткострокові та довгострокові цілі. Вони можуть уникнути просування діалогу як найкращого засобу для досягнення будь-якої мети. Крім того, на ранніх стадіях процесу діалогу вони можуть визначити, які інші ініціативи чи процеси існують або які з них потрібно створити для вирішення поточної ситуації та встановлення зв'язку між діалогом та іншими процесами.

Працювати з представниками чи з більш широкою інклюзивністю

Як ми можемо і далі поважати існуючу систему представницької демократії і одночасно вирішувати питання виключення тих, хто в даний час не відчуває себе представленим?

Працівники діалогу прагнуть доповнити та зміцнити такі інститути представницької демократії, як законодавчі органи, політичні партії та обрані уряди, а не обійти чи замінити їх. Однак навіть тоді, коли ініціативи діалогу залишаються допоміжними, вони кидають виклик встановленим повноваженням, оскільки принципово важливим для природи діалогу із багатьма зацікавленими сторонами є надання голосу тим, хто його не має, та піддання сумніву статус-кво. У сферах практики, представлених у цьому Посібнику, реформування структур, політики, процесів та політичного керівництва є незмінно основним елементом порядку денного діалогу. Напруга полягає у необхідності залучити як тих, хто утримує владу в нинішній системі, так і тих, хто влади не має, до розмов про те, як змінити систему. Це може бути особливо делікатним питанням для представників влади, оскільки зміна, ймовірно, передбачатиме переформатування їхньої влади, починаючи з самого обговорення.

Ця дилема створює труднощі на кожному кроці: у формуванні мети ініціативи діалогу – відкрити шлях до значущих змін, які залучають та включають існуючі установи та їх представників; при створенні інклюзивної групи діалогу; а також у розробці та реалізації процесу діалогу таким чином, щоб ефективно управляти проблемами, які виникають унаслідок об'єднання людей з дуже різних позицій в існуючій владній структурі. У межах даної галузі практичні знання щодо того, як добре впоратися з цими труднощами, залишаються недостатньо розвиненими, а накопичений досвід ще потрібно зібрати та кодифікувати у формі, яка може допомогти практиці.

Виклик

Вихід за межі діалогів еліти

Вихід за межі діалогів еліти, щоб залучити до розмови велику кількість пересічних громадян, представляє дилему, а також виклик, особливо у галузі практики, яку ми називаємо «демократичним діалогом». У главі 2.3 ми описали різні способи визначення, хто повинен брати участь у процесі діалогу, включаючи стратегії, представлені Мері Андерсон та Ларою Олсон у праці *Confronting War: Critical Lessons for Peace Practitioners* щодо участі або «ключових людей», або «більшої кількості людей». У демократичному діалозі, де головною метою є посилення демократичного управління, цей вибір має особливе значення. Яким би ефективним не був підхід залучення ключових людей у короткостроковій перспективі та як би складно не було залучити значну кількість пересічних громадян, побудова культури діалогу вимагає пошуку способів це зробити. За словами гватемальського політолога Браулії Тільє де Солорсано, «[у демократичному діалозі] ми повинні бути обережними, щоб не повторювати помилок минулого, тобто помилок представництва, коли люди не відчувають себе представленими».

Це може статися і з діалогами – люди, які залишились поза діалогами, скажуть: «цей діалог марний, бо мене до нього не включили».¹⁸⁵



Див. Відбір учасників, гл. 2.3.

У таблиці 2.6.1 показано, як вибір між скликанням діалогу з елітами, що представляють групи зацікавлених сторін, з одного боку, та залученням простих громадян з іншого, постає як дилема. Кожен варіант має низку позитивних переваг. Кожен з них також несе певні ризики, і використання лише одного підходу може мати лише негативні наслідки – оскільки не усуватиме напруженості між ними, а надаватиме перевагу одній стороні дилеми над іншою. Стрілки в таблиці вказують на те, що негативні наслідки можна пом'якшити, охопивши іншу сторону дилеми та встановивши кращий баланс.

Таблиця 2.6.1 Дилема участі ¹⁸⁶	
Втручання, обмежені «елітою»	Залучення простих громадян до обговорень
Позитивні переваги	Позитивні переваги
Добре відомий і зрозумілий спосіб функціонування	Визнає та залучає широку громадськість («ми, народ»)
Швидкий, керований, передбачуваний	Пропагує громадянську відповідальність
Поважає усталене керівництво	Збагачує інформаційну базу, визнає складність
Сприймається як більш легітимний та відповідний	Обмежує політичну гру
Міжнародні спонсори та донори почувуються комфортно з людьми, яких знають	Підтримує та зміцнює критичні навички (учасники вчать слухати та мислити більш критично)
Має повноваження щодо прийняття рішень.	Сприяє діалогу на всіх рівнях та породжує цікавість.
Ризики, недоліки	Ризики, недоліки
Виключає широку громадськість, не визнає «ми, народ»	Інновації та відчуття хаосу сприймаються як ризиковані, менш передбачувані, втрата контролю над результатами
Інформація в суспільстві обмежена або спотворена	Ключові проблеми розмиваються через тривалі, повільні процеси
Не визнає складності, дискурс стає спрощеним	Викликає ризик прийняття неправильних та помилкових рішень
Утримує політичну гру, зводить роль широкої громадськості до простих глядачів	Підриває усталене лідерство
Атомізація питань	Не є практичним або реалістичним
Погіршення критичних навичок	Може вважатися культурно недоречним
Сприяє поляризації дискусії та бажанню «перемагати» та «не програвати».	Ніхто не є «нейтральним або неупередженим», кожен є зацікавленою стороною.

Джерело: Philip Thomas, «Where's the Public in These Democracies? Dialogue and Deliberation: Mechanisms for Exercising Civic Engagement», документ, представлений на Міжнародній конференції з посередництва, місто Гватемала, Гватемала, 2 вересня 2004 р.

У теперішньому стані практика демократичного діалогу є незбалансованою, що надає перевагу діалогам еліти, які, за висловом одного спостерігача, «[не] виходять за рамки обмеженої аудиторії зацікавлених сторін – усталених політичних та ділових влад разом із низкою груп громадських інтересів».¹⁸⁷ Відновлення балансу – це виклик для галузі. Як показано на рисунку 2.6.1, частиною проблеми є те, що ці діалоги ефективні в короткостроковій

перспективі, але мають непередбачуваний наслідок підриву більш тривалих зусиль зі зміцнення демократичної культури та управління. Ця схема головним чином базується на великому досвіді Філіпа Томаса в організації діалогів у Латинській Америці, але вона демонструє динаміку, що характеризує практику діалогу в усіх регіонах, що ілюструється наступним роздумом про діалог у Мавританії, описаний у главі 3.3:

Діалог був ретельно підготовлений та організований. Особливу увагу було приділено складу учасників (етнічна приналежність, стать, географічне та політичне представництво, галузеве представництво) та скликачів (виключно мавританці). Тим не менше, процес діалогу був орієнтований на еліту, і значна частина населення не могла бути в ньому представлена. Необхідні подальші зусилля з «демократизації» діалогу, щоб забезпечити реальні зміни в суспільстві Мавританії.¹⁸⁸

На рисунку 2.6.1, затінена петля ілюструє загальний характер практики, коли виникає проблема, що викликає суспільне занепокоєння. Конкретні групи інтересів або групи зацікавлених сторін, на яких впливає проблема, починають організовуватися та позиціонувати себе, щоб максимізувати свій вплив на те, як ця проблема формулюється та вирішується. Хоча це питання за своєю суттю складне, зацікавлені сторони, як правило, говорять про нього спрощеною, спотвореною та часто поляризуючою мовою як способом впливу та завоювання думок та підтримки (голосів) пересічних громадян та групи прихильників, яку вони претендують представляти, тим самим посилюючи свою соціальну силову базу. У міру того, як групи інтересів об'єднуються навколо свого конкретного приватного інтересу щодо цього питання, починають виникати протистояння між групами, і конфлікт посилюється, перетворюючись на політичну битву та переростаючи в кризу.¹⁸⁹

З метою запобігання кризі та подальшої соціальної нестабільності розроблено процес, що сприяє діалогу та спільному вирішенню проблем. Його розробники прагнуть створити легітимний та надійний процес, забезпечуючи його повний інклюзивний характер та передбачаючи участь тих, кого це питання стосується. Однак відчуття терміновості, усвідомлена потреба у швидких результатах та розуміння складності питання змушують створити структуру, яка обмежує участь лідерів та представників груп зацікавлених сторін, а також інших експертів та професіоналів, що мають знання та досвід, необхідні для відповідальної роботи над проблемою.

Структура цього процесу, який можна обґрунтовано охарактеризувати як «елітарний», передбачає пряму участь простих громадян як голосів «громадськості», виходячи з наступних обґрунтувань або припущень.

- Оголошення та прийняття рішень з питань публічної політики – це складні процеси, що вимагають знань та досвіду експертів або професіоналів. Ті, хто бере участь у цих процесах (обрані представники, експерти та лідери), роблять це, оскільки мають більші знання та водночас, мабуть, поділяють цілі та цінності громадськості. У цьому припущенні закладено ще одне: якісна інформація призводить до правильних суджень або рішень.
- Попри те, що ці проблеми безпосередньо зачіпають пересічних громадян, вони недостатньо підготовлені, щоб зрозуміти складність суспільних питань, і недостатньо обізнані, щоб брати в цьому важливу участь. Будь-яка безпосередня участь простих громадян у такому випадку поверхнева і просто недоцільна.

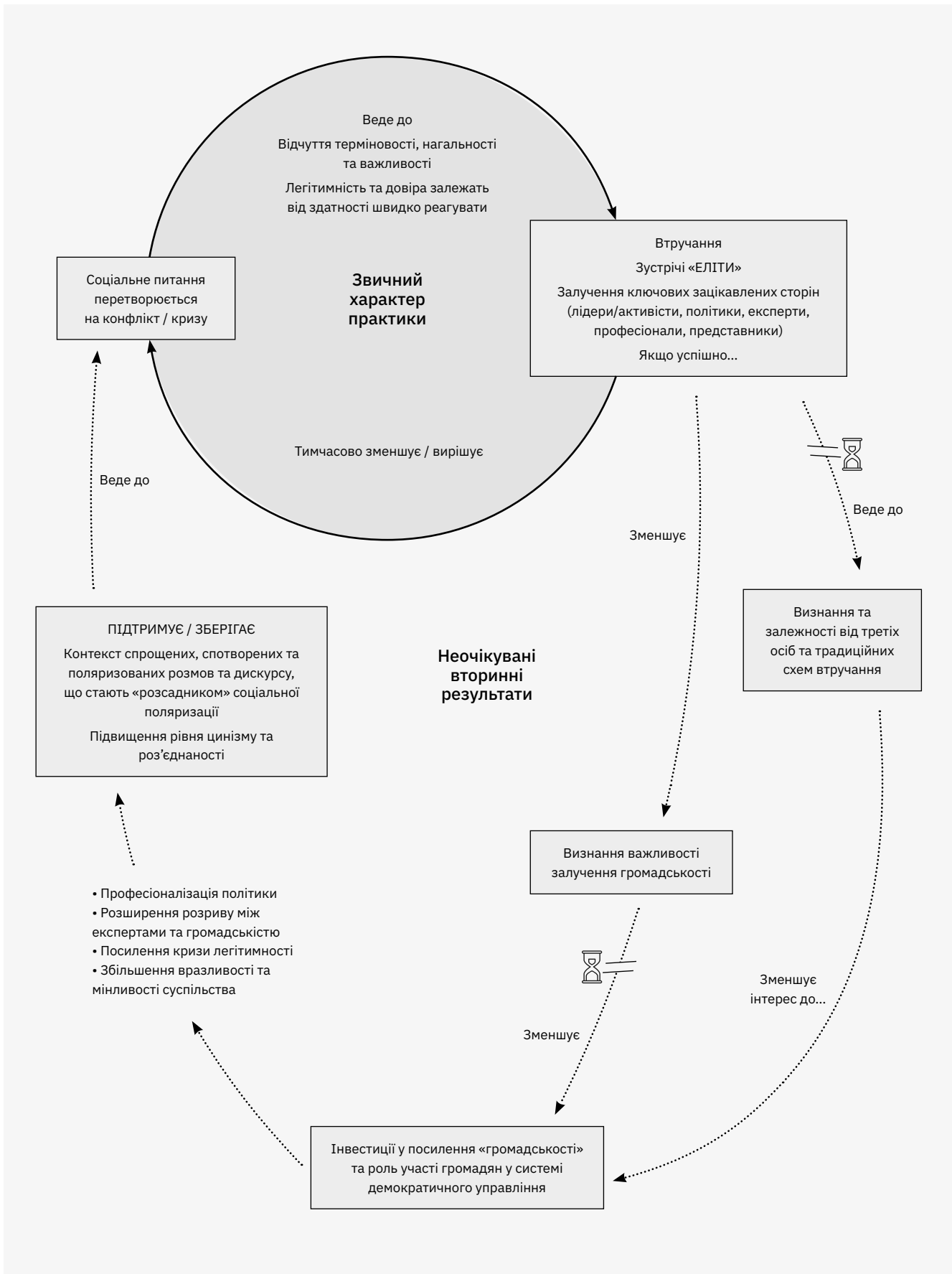


Рисунок 2.6.1 Межі роботи з елітами¹⁹⁰

Примітка: пісочний годинник означає затримку

Джерело: Philip Thomas, 'Where's the Public in These Democracies? Dialogue and Deliberation: Mechanisms for Exercising Civic Engagement' документ, представлений на міжнародній конференції з посередництва, місто Гватемала, Гватемала, 2 вересня 2004 р.

- В умовах представницької демократії участь громадян або «громадськості» досягається завдяки виборчій системі, яка пропонує можливість голосувати за представників або брати участь у референдумах. Ще одним способом участі громадян є організація та приєднання до певних груп інтересів.
- Усі залучені громадяни так чи інакше належним чином і легітимно представлені в групі визначених зацікавлених сторін, які беруть участь у процесі. Ці зацікавлені сторони беруть на себе відповідальність за навчання, інформування та консультування прихильників, яких вони представляють.
- Залучення громадськості важливо, але з огляду на терміновість і політичну важливість швидких результатів, а також обмеженість часу та ресурсів, це не час і не місце для тривалих процесів залучення громадськості.

Коли цей процес працює добре (і часто здається, що це так), діалог створює узгоджені домовленості. Їх застосування дає короткотермінові результати, які або вирішують, або зменшують конфлікт навколо проблеми. Але цей очевидний успіх вимагає значних витрат, як показано пунктирними стрілками на рисунку 2.6.1, що складають більші петлі. Вони відображають вторинні або непередбачувані наслідки, що виникають з часом.

У тій мірі, в якій елітарні механізми дають життєздатні та важливі короткострокові результати, що зменшують соціальні конфлікти та кризи, зацікавлені сторони та політики (а також донори та інші організації, що працюють над зміцненням демократичного управління) відчують полегшення та певні ознаки успіху у своїй роботі. Цей успіх підсилює схему уникання форм громадянської участі, які виходять за межі кола еліт. На ці короткострокові заходи витрачають обмежені ресурси, що зумовлено відчуттям терміновості, тим самим жертвуючи довгостроковими інвестиціями у розвиток та використання процесів та методологій для посилення участі громадськості.

Переходячи до нижньої частини діаграми, ми бачимо закономірність, яка відображає недостатні зусилля щодо створення можливості громадянам дійсно брати участь у тому, що їх стосується. Тому, попри свої добрі наміри, елітарні практики діалогу та інші подібні форми втручання зберігають маргіналізацію та відторгнення широкої громадськості, яка відчуває на собі вплив цих питань, та сприяють моделям, які підривають культуру демократії, а не зміцнюють її, наприклад:

- професіоналізація політики – система, при якій «пересічні громадяни стають дедалі більш відмежованими та цинічними щодо політики, оскільки вони розглядають її як ексклюзивну гру для професіоналів та експертів, таких як політики, керівники виборчих кампаній, лобісти, організатори опитувань, журналісти та коментатори¹⁹¹
- збільшення розриву між експертами та громадськістю
- наростаюча криза легітимності демократичних інститутів
- збільшення вразливості та нестабільності суспільства: громадяни дедалі менше усвідомлюють складність питань, що становлять суспільний інтерес, а їхній власний спосіб мислення та розмов починає відображати надто спрощений та спотворений дискурс лідерів та політиків. Громадська поверховість і некомпетентність, засвоєні та підкріплені системою, продовжують виправдовувати відсторонення простих громадян від елітарних процесів, призначених для вирішення питань, що становлять суспільний інтерес.

Утворюється замкнуте коло або схема, коли чим більше громадяни відступають у гніві та безнадії, тим більше політики їх ігнорують. Чим більше політики поведуться безвідповідально та ігнорують або маргіналізують своїх виборців, тим більше гніву, цинізму та почуття безнадії. Посіяні зерна поляризації зберігаються, чекаючи наступного питання, що викликає занепокоєння громадськості, і представляється як чергова соціальна криза, що вимагає чергового раунду того, що можна назвати антидемократичним втручанням з боку еліти.

Реальні умови терміновості, обмежені ресурси та швидко мінливі політичні ландшафти часто вимагають діалогів еліти, які є політично та економічно життєздатними, а також спроможними дати короткострокові результати.

З них може вийти багато позитивних змін. Але для галузі залишається проблемою вийти за межі надмірної залежності від цієї форми та використовувати якісь технологічні інструменти, що доступні для залучення великих груп громадян хоча б інколи.



Див. Перелік позитивних наслідків, гл. 1.4, стор. 43, та Інструменти процесу для великих груп, гл. 2.4.

Частина 3

Застосування

- 3.1. Вступ 161
- 3.2. Діалог про мирне співіснування, Гватемала 162
- 3.3. Діалог про Цілі розвитку тисячоліття, Мавританія 171
- 3.4. Діалог про конституційний процес у Непалі 177

3.1.

Вступ

Метою цього Посібника є сприяння та підтримка більш широкого використання діалогу для вирішення суспільних проблем. Ми не наполягаємо на тому, щоб організація процесу діалогу обиралася як підхід для кожного випадку, і ми не підтримуємо якогось конкретного дизайну чи інструменту процесу. Навпаки, ми прагнемо сприяти достатньому розумінню діалогу, щоб дати людям змогу визначити, коли діалог є правильним вибором — самостійно чи в поєднанні з іншими інструментами, такими як переговори чи посередництво — та розробити підхід, який враховує поточний контекст. Кожен практик має прийняти ці рішення, виходячи з конкретних обставин, з якими він стикається. Ця частина Посібника пропонує певний погляд на те, що це може означати на практиці, завдяки глибокому розгляду трьох спроб діалогу в трьох цілком різних контекстах.

У частинах 1 та 2 широко використано матеріали кейсів, щоб проілюструвати конкретні аспекти концепцій та практики діалогу. Огляд ініціатив діалогу в додатку 1 надає широкий розріз великої кількості кейсів із багатьох різних країн. Ця глава пропонує більш вичерпну картину того, як розвиваються процеси діалогу на місцях. Сан-Матео Істатан у Гватемалі був регіональним діалогом, який фінансувався та підтримувався OAS, і який намагався вирішити глибоко вкорінені проблеми, що лежать в основі постійного конфлікту на цій території. Кейс ПРООН щодо Діалогу про цілі розвитку тисячоліття в Мавританії наводить приклад використання діалогу на національному рівні для розрядки потенційно жорстокого політичного конфлікту та відкриття шляху сторонам для вирішення нагальних питань економічного та гуманітарного розвитку. Останній кейс є прикладом тематично зосередженого діалогу, спонсорованого IDEA на підтримку демократичного конституційного розвитку в Непалі.

У сукупності ці три кейси досліджують застосування процесів діалогу до трьох основних сфер потреби: запобігання конфліктам, розвитку та зміцнення демократії. Вони передають відчуття того, як ці організації використовують діалог для просування своїх місій. У той же час ці кейси ілюструють, як практики повинні реагувати на умови, що виникають у контексті, що склався, та політичну природу демократичного діалогу.

3.2.

Діалог про мирне співіснування, Гватемала

У 2001 році до OAS звернулися по допомогу у вирішенні суперечки та запобіганні насильству в Сан-Матео Істатан, регіоні Гватемали, який досі глибоко розділений ворожнечею внаслідок тривалої громадянської війни в країні. Сільські жителі та жителі міст були залучені до боротьби за політичний контроль над регіональним урядом та потребували переговорів задля досягнення угод, які дозволяли б їм мирно співіснувати. Метою процесу діалогу було вийти за межі переговорів та досягти взаємної поваги й довіри, необхідних для трансформації основних конфліктів, що спричинили перетворення політичної конкуренції на насильство та загрозу нестійкому миру.

Контекст

Сан-Матео Істатан—це муніципалітет департаменту Уеуетенанго біля північного кордону Гватемали з мексиканським штатом Чіапас. Це один із найбільш бідних муніципалітетів Гватемали, що зазнав негативних наслідків і був розділений збройним конфліктом у країні, що тривав більше трьох десятиліть.

Більшість населення Уеуетенанго за походженням належить до народності майя чух, але офіційної статистики населення немає, оскільки народження та смертність не реєструються регулярно. Муніципалітет не має достовірної статистики чи документації щодо населення. Під час громадянської війни будівлю органу цивільної реєстрації було спалено, реєстраційні дані перемішано, і мешканці мали великі труднощі з отриманням документів, що посвідчують особу. Після підписання мирних угод у 1996 році, що поклали край 36-річній громадянській війні, бага-

то переміщених та репатрійованих осіб повернулися до муніципалітету, значно збільшивши чисельність населення.

Постійний конфлікт у муніципалітеті також пов'язаний із надзвичайною бідністю в регіоні, відсутністю послуг, що надаються державою чи громадськими організаціями, та давнім протистоянням між міськими та сільськими жителями. Під час збройного конфлікту міські та сільські громади регіону приєдналися до протилежних сторін: жителі Сан-Матео Істатан, міського району та офіційного центру регіону, були прихильними до патрулів цивільної самооборони; сільські жителі підтримували партизанські загони. Хоча підписання мирних угод поклало край громадянській війні, ці розбіжності та важкі почуття, які вони створили, залишалися сильними.

У 1996 році, прагнучи подолати соціальне відчуження, яке вони історично переживали, сільські жителі вирішили кинути виклик міській владі. Вони самоорганізувалися та висунули кандидата на посаду мера, який проводив передвиборчу кампанію, обіцяючи розширення державних послуг, таких як проекти розвитку та інфраструктура у сільській місцевості. Сільський кандидат переміг на виборах мера 1996 року.

Однак міська влада відмовилася визнати результати цих виборів і поступитися муніципальним управлінням новому меру. У відповідь губернатор департаменту представив місту судовий наказ, який уповноважував перенесення муніципального центру до міста Булех, рідного міста нового мера. Врешті-решт, довелося залучити сили з понад 300 поліцейських та солдатів для забезпечення передачі документів та реєстрів муніципалітету.

За три з половиною роки, коли муніципальний центр знаходився в місті Булех, надавалися послуги та проводилися заходи, які переважно приносили користь місцевій громаді та прилеглим районам. Місцеві жителі та жителі сусідніх громад домовилися про те, щоб надати місту Булех статус постійного центру муніципалітету. Однак у той період мера та членів муніципального органу звинуватили у неправомірному розпорядженні муніципальними коштами. Ця ситуація послабила авторитет мера та створила напруження серед лідерів у сільській місцевості. Як результат, на виборах 1999 року переміг кандидат на посаду мера, що представляв міську територію.

Передача влади від сільського до міського лідера створила нову напругу та конфлікти. Мер, що залишав посаду, погодився передати повноваження новообраному меру, але відмовився передати деякі книги обліку та інші офіційні муніципальні речі. У відповідь новий мер відновив головний офіс муніципалітету в Сан-Матео Істатан і порушив судовий процес проти экс-мера. Керівники сільських громад заявили, що громади будуть готові вирішувати проблему лише тоді, коли в місті Булех буде створено допоміжний реєстр актів цивільного стану муніципалітету. Міські керівники відмовилися погодитися на цей запит на тій підставі, що таке рішення потягне за собою створення нового муніципалітету.

У 2000–2001 рр. уряд Гватемали зробив дві невдалі спроби домовитися про врегулювання цього спору. В обох випадках, завдяки поєднанню невдалої комунікації, неправильного управління інформацією представниками уряду та розпаду напруженості між протилежними групами громадян, спроби врегулювати конфлікт призвели до насильницьких інцидентів. У березні 2001 року, зіткнувшись із загрозою повернення до громадянської війни в регіоні, уряд створив Президентську групу з вирішення конфліктів (UPRECO). Її місія полягала в реагуванні на конфлікти національного, державного чи муніципального управління. На відом-

чому рівні було створено Відомчу комісію уваги до конфліктів (CDAC), як офіційного посередника для представництва уряду та підтримки роботи UPRECО. Маючи у своєму складі представників тих самих урядових установ, що і UPRECО, CDAC почала вирішувати конфлікти в департаменті Уеуетенанго. Ця комісія також звернулася до Програми «Культура діалогу: Розвиток ресурсів для побудови миру» (PROPAZ), ініційованої OAS у Гватемалі, про технічну допомогу та підтримку її зусиль.

Мета

З точки зору OAS/PROPAZ, ця ситуація вимагала діалогу для досягнення консенсусу, «спільної ініціативи з вирішення проблем, яка має на меті об'єднати сторони у проактивний спосіб, з метою створення можливостей та досягнення взаємовигідних рішень конкретних проблем, де приймаються рішення, укладаються угоди та йдуть на компроміси».¹⁹² Існувала явна потреба в переговорах, але також і необхідність діалогу для з'ясування основних причин боротьби за владу між сільським та міським населенням у муніципалітеті.

Вважалося, що діалог може подолати той тиск, якого населення зазнало внаслідок браку уваги до проблем бідності, відсутності економічного розвитку та страждань, спричинених збройним конфліктом. У короткостроковій перспективі діалог був визнаний найкращою альтернативою для зменшення напруженості між учасниками конфлікту, уникнення ескалації та припинення епізодичних актів насильства. Це також було відповідним засобом вирішення суперечок, поліпшення відносин між сторонами та пошуку креативних рішень щодо вимог кожної зі сторін.

Було визнано, що структурні проблеми в Уеуетенанго не зникнуть миттєво. Окрім дотримання домовленостей, досягнутих між двома сторонами, існувала потреба у постійних зусиллях з подальшого вирішення цих основних питань. У довгостроковій перспективі діалог мав на меті побудувати міцні та продуктивні стосунки між лідерами сільських та міських громад, щоб разом вони могли обговорювати та вирішувати проблеми муніципалітету в майбутньому, не залежачи від сторонньої допомоги.

Процес діалогу

Діалог у Сан-Матео Істатан тривав поетапно з 2001 по 2002 рік. Значною мірою процес та його темпи розвивалися як реакція на розгортання подій у регіоні.

Етап 1: Підвищення рівня обізнаності

UPRECO/CDAC та OAS/PROPAZ прийняли стратегічне рішення про те, що спочатку потрібно працювати окремо з керівниками сільських та міських районів. Перший етап полягав у тому, щоб переконати ключових представників громад, що діалог є адекватним засобом пошуку взаємно-задовільних рішень конфлікту. Починаючи з травня 2001 року, для кожної групи OAS/PROPAZ проводив тренінги з підвищення рівня обізнаності/чутливості щодо переговорів про вихід із конфлікту.

Цей тренінг мав три цілі: надати потенційним учасникам знання та методи аналізу й вирішення конфліктів; запровадити використання діалогу як альтернативного методу для трансформації конфлікту в му-

ніципалітеті; та визначити мінімальні умови, необхідні для проведення сторонами спільних нарад з метою обговорення питань, що їх розділили. Тренінг також мав на меті підвищити обізнаність про те, як нейтралізувати соціальне протистояння під час діалогу, та сприяти глибокому розумінню емоційної природи процесу.

Етап 2: Заклик до діалогу

Заклик до діалогу був різним для кожної зі сторін. Лідери сільських громад, які щойно брали участь у семінарах з питань чутливості, закликали провести відкриті публічні збори всіх жителів у своїх громадах. Ці збори мали три основні цілі: дати населенню можливість зрозуміти мету та процес діалогу; підтвердити прийняття ним діалогу як механізму протистояння існуючому конфлікту; та забезпечити належне уповноваження учасників із сільської місцевості представляти своїх співгромадян. Мешканці підготували документ, що підтверджував їхнє прийняття процесу діалогу, і схвалили учасників, обраних представляти їхні інтереси, поставивши на документі свій підпис або відбитки пальців. У документі також було детально викладено зобов'язання обраних представників інформувати свої громади про досягнення в процесі діалогу.

У міській місцевості закликом був простішим, оскільки він спирався на існуючу представницьку структуру. Ця структура включала як обраних членів муніципальної ради, так і невиборних лідерів громад, які входили до рад старійшин – традиційних органів влади корінних народів. Тим не менше, як і представники сільських районів, міські лідери повинні були надати документ, який підтверджує їхні повноваження представляти інтереси громади і в якому вони обіцяли інформувати громаду про прогрес у діалозі.

Загалом, представниками сільської місцевості були лідери громад та/або колишні члени партизанських груп, які створили політичну партію на момент закінчення збройного конфлікту. Представництво громадських організацій у сільській місцевості було мінімальним – у процесі діалогу брала участь лише одна сільська громадська організація. Міські території було представлено працівниками громадських організацій, лідерами громад з базовими освітніми навичками та власниками малого бізнесу. Не все міське та сільське населення брало участь у діалозі, але була зроблена спроба представити якомога більше груп.

Етап 3: Процес діалогу

Діалог у Сан-Матео Істатані був скликаний у жовтні 2001 року. З цього моменту зустрічі проводились кожні 15 днів з деякими перервами. Кожна зустріч тривала близько двох днів, і в кінці кожної було встановлено дату та порядок денний наступної. Скликання, нагадування та додаткові сесії планувалися за допомогою листів та телефонних дзвінків. Процес затягнувся через зовнішні обставини, не пов'язані безпосередньо з самим процесом. Наприклад, активність участі громади у діалозі зменшилася під час сезону дощів, оскільки фермери повинні були підготувати землю до обробітку. Діалог було завершено в листопаді 2002 року.

Зустрічі проводилися в місті Уеуетенанго, столиці департаменту. Місто було обрано як нейтральне місце, оскільки мало належні логістичні умови та інфраструктуру. Потрібно було політично та ідеологічно нейтральне місце для безпеки та захисту учасників. У виборі Уеуетенанго були деякі мінуси. Велика відстань до Сан-Матео Істатан та відсутність легкого доступу спричинили додаткові витрати та час. Як правило, хоча

самі зустрічі тривали лише два дні, учасники були змушені відривати чотири дні роботи та свого особистого життя кожні 15 днів — що накладало економічне навантаження на багатьох учасників.

Офіційно до групи сприяння входило п'ять державних структур: Координаційна комісія з питань президентської політики з прав людини; Секретаріат стратегічного аналізу; Секретаріат миру; Президентська комісія з вирішення земельних конфліктів; та Секретаріат виконавчої координації президентства. OAS/PROPAZ було запрошено «супроводжувати» державних суб'єктів, відповідальних за трансформацію конфлікту, та пропонувати їм зворотний зв'язок щодо їхніх дій. Однак у вирішальні моменти OAS/PROPAZ взяли на себе провідну роль у розробці та сприянні діалогу. На цьому етапі CDAC, представляючи урядову групу сприяння, обмежила свою діяльність спостереженням та навчанням у фасилітаторів програми OAS/PROPAZ. Під час цього процесу юридичну допомогу OAS/PROPAZ надавав юридичний консультант.

Крім того, неурядові організації та парафії католицької церкви виступали в якості спостерігачів, що було погоджено та прийнято обома сторонами. Засоби масової інформації також були присутні, особливо у 2001 році, коли наслідки насильства та повний зрив відносин між сільською та міською зонами були дуже очевидними. Однак, щойно діалог розпочався, висвітлення у ЗМІ було мінімальним. OAS/PROPAZ та CDAC призначили речників представляти кожну сторону та обговорювати прогрес у діалозі зі ЗМІ. Висвітлення подій у жодному разі не вплинуло на процес діалогу.

За період до переговорного процесу OAS/PROPAZ та CDAC намагалися зрозуміти інтереси обох сторін та створити порядок денний, який би стосувався цих питань і був взаємоприйнятним. Цей порядок денний включав три основні теми: вимоги до мирного співіснування; зміцнення муніципалітету; та муніципальні процедури. Під час вступної сесії діалогу запропонований порядок денний було представлено учасникам для їхнього схвалення. З цього моменту діалогова група по черзі розглядала кожну тему порядку денного. Фасилітатори допомагали структурувати дискусії таким чином, щоб сторони могли визначити свої інтереси, розробити варіанти, оцінити вибір та обрати рішення, які б задовольнили інтереси обох сторін. Незважаючи на те, що цей план здається простим, представлені теми характеризувалися різним ступенем складності, і групі доводилося обговорювати кожну тему впродовж місяців.

На першій зустрічі учасники також встановили базові правила співіснування під час подальшого процесу. Серед цих правил були різні пункти щодо взаємної поваги та належних форм спілкування й поведінки. Обидві сторони погодилися, що в разі порушення правил будь-якою з них, фасилітатори можуть наполягати на дотриманні цих правил. На цій першій сесії учасники також вирішили використовувати консенсус як метод прийняття рішень.

Працюючи за цими базовими правилами, учасники змогли подолати свою взаємну недовіру, відкрити канали спілкування та створити безпечне й здорове середовище, в якому можна ділитися думками, що дозволило покращити взаємне розуміння їхніх різних точок зору. Високий ступінь довіри між сторонами дозволив процесу перерости у справжній діалог, на відміну від простих багатосторонніх переговорів. Сторони змогли відкрито висловлювати свою думку щодо конфлікту та налагодити спілкування між собою.

У вирішальний момент переговорів сторони змогли поділитися одна з одною болем і стражданнями, заподіяними громадянською війною.

Вони говорили про шкідливі наслідки конфлікту в їхньому житті та громадах, а також у всьому муніципалітеті. Ця чесність відкрила почуття та вчинки багатьох людей у конфлікті та громадянській війні, але розмова не спричинила патової ситуації або переривання процесу. Натомість спілкування у відкритому середовищі породило зобов'язання розробити Угоду про мирне співіснування, оскільки кожна сторона визнала і прийняла, що війна спричинила страждання обох сторін.

Наслідки та ефект

Успішні результати діалогу Сан-Матео Істатан та переговорного процесу проявилися в трьох важливих угодах. Однак саме умови довіри, прозорості, взаємоповаги, толерантності та відповідальності, створені під час діалогу, призвели до трансформації конфлікту. Ці умови відкрили простір для обговорення та досягнення домовленостей.

Угода про мирне співіснування

На ранній стадії процесу учасники вирішили, що одним з питань порядку денного має бути розробка Угоди про мирне співіснування, згідно з якою всі сільські та міські жителі муніципалітету будуть дотримуватися однакових правил поведінки. Цієї угоди було досягнуто після того, як сторони домовилися про два ключові моменти: по-перше, жодні судді, поліцейські чи представники уряду, які можуть чинити тиск на процес або диктувати рішення, не братимуть участі в діалозі; по-друге, угоди, що випливають із цього процесу, являтимуть собою зобов'язання, досягнуті між сторонами та громадами, які вони представляли, за власним бажанням та з доброї волі.

Ця угода була зобов'язанням обох сторін продовжувати діалог та дотримуватися певних правил, забезпечуючи тим самим дружні стосунки між сторонами. Особисті звинувачення, образливі заяви та наклепницькі вислови були заборонені. Угода також дозволяла вільне пересування територіями міських і сільських громад, оскільки колись під час конфлікту громади стягували мито з осіб, що подорожували їхніми територіями. Угода заклала основу для інших наступних угод.

Угода про посилення інституційної спроможності в муніципалітеті

Цією домовленістю, яка виникла в результаті неформальних і формальних обговорень, учасники погодилися підтримувати єдиний і неподільний муніципалітет. Угода дозволила провести муніципальні вибори мера без протистояння і встановила, що обидві громади приймуть переможця, незалежно від його політичної приналежності. Обидві сторони мали чіткі позиції щодо цього питання: сільські жителі погрожували створити новий муніципалітет, тоді як жителі міст виступили проти такого поділу. Серйозно сприймаючи погрози сільського сектору, фасилітатори та спостерігачі працювали з його представниками, щоб проаналізувати економічні наслідки створення нового муніципалітету та розглянути численні та дорогі вимоги уряду щодо його формування. Нарешті, сільські групи визнали, що створити новий муніципалітет неможливо, і відмовились від своєї формальної позиції. В результаті діалог прогресував, оскільки обидві сторони визнали спільну мету: зміцнення інституцій муніципалітету.

Угода про проблеми персональної документації та муніципальних процедур

Після того, як діалогова група вирішила, що муніципалітет не буде розділено, представники сільських громад висловили потребу у вдосконаленні документації. За збігом обставин існувало 30-денне вікно можливостей до закінчення строку дії надзвичайного закону про персональну документацію — тимчасового закону, що продовжив термін, коли громадяни Гватемали могли вимагати персональних документів, яких їм бракувало. Мешканцям було запропоновано скористатися тим часом, що залишився для забезпечення документації.

Тому в діалоговій групі було запропоновано, щоб мешканці організували дні документації у цілому муніципалітеті. Представники сільських та міських громад повинні були спільно, за підтримки OAS/PROPAZ та CDAC, збирати гроші та влаштовувати дні реєстрації. Для сільських жителів реєстрація 734 осіб стала значним досягненням. Ця співпраця між сторонами сприяла зміцненню взаємної довіри. У свою чергу, спостерігалося більше бажання домовитися щодо вирішення супутніх питань. Зокрема, сторони досягли домовленості, згідно з якою муніципальні питання персональної документації та інші процедури будуть покладені на Раду муніципального розвитку, яка відповідатиме за пошук сталого рішення цих проблем.

Угода про пошук зниклих осіб

Угода про пошук зниклих осіб не була офіційною угодою, як попередні, а скоріше процедурною домовленістю, яка зазначалась у протоколі конкретної сесії переговорного процесу. В ній учасники домовилися, що будь-які питання щодо зниклих осіб слід подавати до відповідних органів влади, таких як прокуратура або офіс уповноваженого з прав людини.

Подальша робота та зобов'язання

Коли процес діалогу завершився в листопаді 2002 року, сторони пообіцяли виконати досягнуті домовленості, але не планували подальших заходів. Однак у 2003 році мали відбутися загальнодержавні та муніципальні вибори, і внаслідок президентських та муніципальних кампаній мали місце ознаки відновлення конфлікту між сільською та міською зонами. OAS/PROPAZ уклала контракт з двома консультантами з Фонду Сороса в Гватемалі для початку інформаційної кампанії з використанням радіомовлення місцевою мовою з метою інформування всього муніципалітету про зміст угод.

Одночасно OAS/PROPAZ було організовано різні семінари, в яких брали участь близько 55 осіб, з метою розповсюдження інформації, що міститься в угодах, та інформування громадськості про відповідні правила поведінки під час виборчої кампанії. Семінари також послужили інструментом для представлення закону про Ради розвитку — ініціативу федерального уряду для розробки керівних принципів участі громадян у визначенні пріоритетів розвитку. Закон передбачав методологію, якої мешканці обох громад мали дотримуватися, щоб організувати свою муніципальну Раду розвитку.

Незважаючи на напруженість, яку створили вибори 2003 року, подальших жорстоких протистоянь між сільськими та міськими жителями Сан-Матео Істатан не було. Кандидат із сільської місцевості переміг на виборах і виконував свої обов'язки, перебуваючи в центрі муніципалітету без заперечень жодної зі сторін. Новий мер схвалив домовленості, досягнуті в процесі діалогу, і, зокрема, підтримав створення муніципальної Ради розвитку.

Хоча CDAC вже немає, її члени продовжують співпрацювати з іншими урядовими структурами, щоб запобігти спалаху нових конфліктів у цьому регіоні. Також було створено відомчу мережу з врегулювання конфліктів, до якої входили громадські організації. Було створено фонд ProPaz як автономну національну неурядову організацію, яка взяла на себе цілі та наміри OAS/PROPAZ. У цій якості фонд проводить семінари з аналізу, посередництва та вирішення конфліктів, розвитку конструктивних навичок спілкування та досягнення консенсусу між сторонами.

Отримані уроки

Встановлення довіри

Конфлікт у Сан-Матео Істатан, який виник унаслідок змагання між сільською та міською громадами за контроль над муніципальною владою, був безпосередньо викликаний недовірою, що склалася в обох громадах унаслідок більше ніж трьох десятиліть збройних конфліктів. Якби взаємні звинувачення й далі не припинялися, процес діалогу опинився б під загрозою. OAS/PROPAZ та CDAC вжили низку заходів, щоб цього уникнути. Наприклад, вони проводили тренінг з підвищення обізнаності для сторін перед початком діалогу та забезпечували згоду учасників щодо основних правил процесу. Ці правила допомогли забезпечити взаємоповагу та відповідні форми спілкування й поведінки. Під час процесу учасники вирішили, що Угода про мирне співіснування має бути темою порядку денного, й успішно створили безпечне та структуроване середовище, в якому вони могли б висловити біль, спричинений громадянською війною. Створити безпечний простір для таких важливих обмінів чи управляти ним після його створення було непросто. Окрім застосування описаних методів важливо залучати персонал, здатний ефективно контролювати ці середовища.

Кампанія поширення інформації

З самого початку CDAC та OAS/PROPAZ визнали, що учасникам діалогу доведеться інформувати свої громади про досягнуті успіхи. Це було одним із обов'язків, зазначених у документах, що надають повноваження представникам. Але ні CDAC, ні OAS/PROPAZ не стежили прискіпливо за цією діяльністю, залишаючи її на розсуд кожного представника. На жаль, президентські та муніципальні виборчі кампанії, які розпочалися відразу після закінчення переговорного процесу, загрожували дестабілізацією досягнутих домовленостей, ставлячи під загрозу мир в усьому муніципалітеті. Ця обставина була безпосередньо пов'язана з незнанням мешканцями домовленостей, досягнутих під час переговорів.

OAS/PROPAZ змогли вирішити цю проблему, започаткувавши інформаційну кампанію з оприлюднення угод. Цей випадок, тим не менше, демонструє важливість ефективної стратегії інформування громадськості про хід переговорів та необхідність включення цієї стратегії в переговорний процес у цілому. Якщо це сфера відповідальності фасилітаторів, це слід уточнити перед початком процесу.

Економічні ресурси

Цей кейс також виявляє важливість наявності необхідних ресурсів для здійснення процесу діалогу та уникнення його затримки чи застою. Оскільки Сан-Матео Істатан є одним із найбільш бідніших муніципалітетів Гва-

темали, і центральний уряд володіє мізерними економічними ресурсами, OAS/PROPAZ довелося забезпечити фінансування всього проекту. Сюди входило покриття витрат на участь представників кожні 15 днів, щоб діалог продовжувався. Приватні пожертви покривали логістичні витрати учасників, такі як транспорт, харчування та проживання. На основі цього досвіду OAS/PROPAZ розробили критерії для подальшої участі в подібних процесах. Важливо забезпечити наявність мінімальних ресурсів для ведення діалогу та задоволення непередбачуваних потреб. Не менш важливо уникати розростання зобов'язань, таких як залучення коштів або поширення й моніторинг угод. У зв'язку з цим у процесі діалогу слід визначити відповідальних за оприлюднення та моніторинг угод, а також забезпечити виконання ними своїх обов'язків.

Визначення ролей

У міру того, як формувалася діалог, члени групи OAS/PROPAZ взяли на себе роль фасилітаторів процесу. Важливо підтримувати комунікацію між організаційними структурами, щоб мати чітке розуміння умов, за яких ролі повинні змінюватися. Дуже важливо визнати, що діалоги такого типу надзвичайно вразливі, і що весь процес може опинитися під загрозою, якщо організації-координатори виявлять недостатню кваліфікацію та/або знання під час процесу. Тому задіяні фасилітатори повинні розумно збалансувати свої обов'язки із залученими сторонами та урядовими організаціями, які роблять діалог можливим.

Володіння мовою та контекстом

Незнайомство групи фасилітаторів із діалектом майя чух унеможливило їхнє розуміння багатьох обговорюваних питань до моменту досягнення домовленостей. Для OAS/PROPAZ це означало, що їхня команда була виключена з багатьох обговорень. Для того, щоб бути повністю зануреним у процес діалогу, фасилітатори повинні мати можливість спілкуватися мовою учасників.

Кейс Сан-Матео Істатан також демонструє важливість аналізу конфліктів та труднощів, пов'язаних з його проведенням. Складність ситуації часто вимагає термінових дій і не дозволяє поглиблено вивчати історичний контекст конфлікту. Дуже ймовірно, що високий рівень напруги змушує організаторів діалогу швидко втрутитися та розпочати вирішення конфлікту, щоб уникнути його загострення. Хоча фасилітатори мають бути поінформовані, важливо, щоб вони не були завалені інформацією, яка їх вразить або зробить їхні рішення частковими. Рекомендується системне збільшення обсягу інформації як до, так і під час процесу. Це дозволяє краще зрозуміти конфлікт, таким чином, щоб можна було визначити та сформулювати основні теми, а також визнати потенційні перешкоди та сильні сторони процесу.

Структурні проблеми та наслідки діалогу

Конфлікт у Сан-Матео Істатан загострився через кілька структурних проблем. Обмеження державних установ стримували варіанти можливих шляхів вирішення суперечки. Водночас деякі домовленості, яких досягли сторони, залежали від спроможності та готовності муніципальних та центральних органів влади виконувати рішення, прийняті під час діалогу. Для OAS/PROPAZ структурні проблеми – такі як брак економічних ресурсів, законодавчих положень та повноважень щодо прийняття рішень – означали необхідність пошуку інших механізмів,

щоб діалог був сприятливим для креативних домовленостей і не переривався через структурну неефективність.

Цей кейс показує, що навіть коли ресурси надзвичайно обмежені, діалоги можуть мати конкретні та позитивні наслідки. Наприклад, сторони успішно підтримували єдиний муніципалітет та домовлялися про правила поведінки, необхідні для уникнення конфліктів та насильства. Дотримання домовленостей стало можливим, оскільки відносини між сторонами покращувалися протягом усього діалогового процесу. Завжди рекомендується поглиблений аналіз матеріальних та нематеріальних переваг діалогу. У той же час не слід відмовлятися від процесу діалогу на тій підставі, що структурні обмеження перешкоджають життєздатним рішенням. Навпаки, слід довіряти здатності учасників знаходити креативні рішення для вирішення своїх розбіжностей.

3.3.

Діалог про Цілі розвитку тисячоліття, Мавританія¹⁹³

У 2004–2005 рр. ПРООН у Мавританії підтримала проект діалогу, який залучив місцеві та національні еліти до вирішення питання досягнення Цілей розвитку тисячоліття ООН до 2015 року. Через політичну безвихідь у 2003 та 2004 роках відбулися спроби державного перевороту проти уряду Мавританії. Діалог був спрямований на запобігання жорстоким конфліктам та подолання політичної безвиході, що утримувала країну від реалізації послідовних багатосторонніх ініціатив для вирішення соціальних та економічних проблем, що стояли перед нею. Тема Цілей розвитку тисячоліття забезпечила нейтральну платформу для вирішення цих питань, завдяки чому уряд, опозиційні групи та громадянське суспільство долучилися, прямо чи опосередковано, до цього діалогового проекту.

Контекст

Ісламська Республіка Мавританія є однією з найбідніших країн світу і посідає 152 місце з 177 країн за Індексом людського розвитку 2003 року. Країна займає величезну територію, 90 відсотків якої – пустеля, а її 2,5 мільйона мешканців стикаються з низкою серйозних проблем. Сюди входять високий рівень бідності та нерівності, поширене недоїдання та голод, високий рівень материнської та дитячої смертності, швидко зростаючий рівень ВІЛ-інфікування та високий рівень смертності від таких захворювань, як туберкульоз та малярія, а також екологічні проблеми, особливо триваюче опустелювання.

Як суспільство, що виникло на важливому перехресті арабських та африканських народів, Мавританія також має в своїй історії рабство та постійну дискримінацію громадян африканського походження, особливо колишніх рабів, з боку правлячих світлошкірих маврів. Ще досить недавно—у 1989—1991 роках відбувався жорстокий конфлікт, що став наслідком цих порушень прав людини. Соціальна структура Мавританії також ослаблена моделями сильної племінної ідентифікації та відносно обмеженим почуттям національної ідентичності. З іншого боку, усталені моделі союзів та взаємних шлюбів між етнічними групами має помірний вплив на конфлікти всередині суспільства.

Політичний контекст був напруженим та погіршувався у 2003—2004 роках, коли з'являлася ідея діалогу щодо Цілей розвитку тисячоліття. Після 20 років військового правління країна прийняла демократичну конституцію в 1991 році, але демократія залишалася здебільшого формальною. Президент Маауя Ульд Сіді Агмед Тая та його Демократична та соціальна республіканська партія (Parti Républicain Démocratique et Social) з моменту приходу до влади у 1992 році ставали дедалі більш ізольованими та автократичними. Опозиційні партії бойкотували вибори 1992 року, але згодом успішно конкурували на муніципальних виборах і отримали кілька місць у Національних зборах у жовтні 2001 року. Однак відносини між правлячою партією та опозиційними партіями були ворожими, і між ними практично не було комунікації. Рішення президента Тая встановити дипломатичні контакти з Ізраїлем та боротьба з ісламськими фундаменталістськими угрупованнями в Мавританії були непопулярною політикою, яку багато хто вважав намаганням зміцнити власну владу. Нарешті, перспектива значних надходжень від нафти та газу шляхом експлуатації запасів нафти, виявлених біля узбережжя Мавританії в 2001 році, підігріла всю цю напругу, різко підвищивши ставки політичного змагання.

Попри вибори, які мали відбутися в листопаді 2003 року, опоненти уряду Тая здійснили три невдалі спроби перевороту—у червні 2003 року, серпні 2004 року та вересні 2004 року. Лідер цих переворотів, колишній майор армії Салех Улд Ханенна, заявив на своєму суді, що метою було покласти край корупції, трибалізму, мізерній зарплатні та безгосподарності й дискримінації чорношкірих мавританців. Ці події стали безпосереднім фоном для скликання діалогу щодо Цілей розвитку тисячоліття, створивши контекст політичної нестабільності із загрозою подальшого насильства.

Мета

З точки зору ПРООН ініціатива, яка призвела до мавританського діалогу щодо Цілей розвитку тисячоліття, мала дві основні та взаємопов'язані цілі. З одного боку, була нагальна потреба відкрити якісь канали конструктивного спілкування між владою та опозицією, щоб виключити можливість жорстоких конфліктів. З іншого боку, інституційним імперативом було досягнення цілей, викладених у Декларації тисячоліття ООН 2000 року: викорінення крайньої бідності та голоду; забезпечення загальної початкової освіти; сприяння гендерній рівності та розширення можливостей жінок; зменшення дитячої смертності; поліпшення здоров'я матерів; боротьби з ВІЛ/СНІД та іншими хворобами; забезпечення екологічної сталості; та створення глобального партнерства для розвитку. Мавританія підписала Декларацію і зробила деякі

спроби досягти її цілей, але на той момент прогрес був незадовільним, і мало хто серед широкої громадськості або в адміністративних офісах уряду знав про цю ініціативу.

Ці дві цілі взаємно підкріплювалися тим, що тема Цілей розвитку тисячоліття забезпечувала безпечний вихідний пункт, який зосереджувався на прагненнях до майбутнього, але також у рамках цієї теми відкривався простір для публічної бесіди про сучасний стан мавританського суспільства. Спочатку запропонований як політичний діалог між урядом, опозицією та громадянським суспільством, проект відразу зіткнувся з небажанням уряду брати участь у такому форматі. Переосмислений як ініціатива щодо досягнення Цілей розвитку тисячоліття, він міг продовжуватися як діалог між політичними елітами, а уряд міг бути зацікавленим та активним спостерігачем.

Ще однією ключовою метою ініціативи було допомогти створити культуру спілкування та співпраці, яка врешті-решт дозволила б уряду, опозиції та групам громадянського суспільства взяти на себе спільну відповідальність за досягнення Цілей розвитку тисячоліття. Ця мета зробила ініціативу діалогу більш привабливою, ніж сприяння переговорам між сторонами. У довгостроковій перспективі ПРООН ставила за мету створити стійку основу для діалогу між суб'єктами політичного та громадянського суспільства з метою зміцнення демократичних інституцій та демократичної культури в Мавританії.

Процес діалогу

Діалог розгортався протягом шести місяців, з серпня 2004 року по лютий 2005 року. Первісною стратегією було залучення еліт мавританського суспільства в надії створити критичну масу людей, які могли б допомогти країні мирно рухатися до досягнення своїх цілей. Понад 400 людей взяли участь у семінарах, що проводилися в різних частинах країни, і ще тисячі змогли стежити за процесом через висвітлення у ЗМІ.

Координаційний комітет та роль ПРООН

Представницький Координаційний комітет відповідав за розробку та реалізацію процесу діалогу. Постійний представник ПРООН Сесіль Молінє та Мохамед Саїд Улд Хамоді, колишній посол Мавританії, були співаголами цієї групи. До Комітету увійшло десять громадян, кожен з яких був добре відомим та користувався повагою як незалежний мислитель та представник своєї групи прихильників, наприклад, президент Федерації франкомовних жінок, президент Асоціації мерів Мавританії, Президент Асоціації улем (ісламських вчених) та представники молодіжних організацій, приватного сектору й засобів масової інформації. Цей комітет допоміг забезпечити відчуття загальнонаціональної відповідальності за процес діалогу.

ПРООН змогла відіграти провідну роль у сприянні діалогу, частково тому, що у 2002 році уряд Мавританії звернувся за технічною підтримкою до національної програми ефективного врядування, включаючи реформу державного урядування, макроекономічне управління, реформу юстиції, забезпечення прав людини, зміцнення організацій громадянського суспільства, підтримку децентралізації влади та підтримку парламенту. Метою ПРООН було діяти головним чином як каталізатор, використовуючи нейтральну та загальноновизнану платформу Цілей розвитку тисячоліття

як основу для сприяння дискусіям між мавританцями всіх політичних та соціальних груп щодо їхнього спільного майбутнього. У той же час їй мандат сприяти ефективному врядуванню дозволив виступати, зокрема, за відкриття діалогу для правозахисних груп та питань, а також широкого кола організацій громадянського суспільства. Офіс ПРООН у Мавританії, використовуючи ресурси різних підрозділів ООН та ПРООН, сприяв роботі Координаційного комітету консультаціями та технічною й фінансовою підтримкою.

Етап 1: Політичний діалог для зміцнення демократії

Перший етап процесу включав чотири семінари-практикуми в серпні та вересні 2004 року, що проводилися в різних географічних локаціях, і кожен з яких стосувався конкретних питань, пов'язаних з великою темою зміцнення демократії. У Россо на півдні Мавританії ці теми стосувалися охорони здоров'я, води та санітарії й навколишнього середовища. У центральному місті Кіффа це були сучасна освіта, традиційна освіта та молодіжна культура. В Атарі, на півночі, семінар був зосереджений на питаннях юстиції, прав людини та громадянства.

Близько 90 осіб, які представляли еліту регіону, брали участь у кожному з цих заходів. Семінари мали подібний формат, відкриваючись пленарним засіданням, на якому кілька експертів представляли основні звіти щодо Цілей розвитку тисячоліття та конкретні теми заходу. Потім, так само на пленарному засіданні, учасники висловлювали конкретні позиції, занепокоєння та думки різних представлених зацікавлених груп та обговорювали питання з цих позицій. На другому етапі семінару учасники збиралися в невеликі робочі групи, кожна з яких розробляла рекомендації з певних питань.

В той час, як презентації та дебати на пленарному засіданні допомагали інформувати учасників про питання та дозволяли їм висловити свою думку, менші робочі групи створили умови для діалогу. І спостерігачі, і учасники відзначали відсутність акценту на партійну приналежність, «дух толерантності» та спокій, з яким робочі групи могли говорити навіть про найчутливіші питання. Заключним сегментом кожного семінару стало чергове пленарне засідання, на якому всі учасники розглядали рекомендації робочих груп та обговорювали їх з тим, щоб їх можна було схвалити на підставі консенсусу.

1-й етап процесу завершився семінаром на національному рівні за участю близько 130 осіб, скликаним у столиці Нуакшоті в жовтні 2004 року. Учасники представляли коло політичних партій, а також бізнес, робітників та групи громадянського суспільства. Цей семінар зібрав усі рекомендації попередніх регіональних семінарів та зосередив увагу на розробці бачення мавританського суспільства у 2015 році після досягнення Цілей розвитку тисячоліття. На ньому також розглядалися стратегії переходу від рекомендацій щодо того, що слід зробити для досягнення цілей, до розгляду того, як саме це зробити.

Етап 2: Діалог між економічними та соціальними суб'єктами з метою посилення стратегій розвитку та досягнення Цілей розвитку тисячоліття

2-й етап включав три заходи, усі в листопаді 2004 року. Першим був семінар-практикум, який оцінював спроможність економіки Мавританії досягти Цілей розвитку тисячоліття. Він відбувся в Нуакшоті, і в ньому взяло участь близько 100 учасників, включаючи політичних лідерів та представників громадянського суспільства. Група семінару розглянула три основні



Групи учасників 1-го етапу

- улеми
- усі партії в парламенті
- Асоціація мерів Мавританії
- Університет Нуакшота
- організації викладачів
- студентські організації
- конфедерація роботодавців
- профспілки
- адвокатські організації
- Асоціація юристів
- правозахисні організації
- організації лікарів
- організації акушерів та медсестер
- журналістські організації
- громадські організації
- партнери з розвитку Мавританії.

питання: Яка політика, пов'язана зі зростанням та економікою, необхідна для досягнення Цілей розвитку тисячоліття? У чому полягає дискусія щодо Цілей розвитку тисячоліття? Які сильні, слабкі сторони та конкурентоспроможність мавританської економіки в рамках глобальної економіки? Відповідно до плану попередніх семінарів, на цьому зібранні застосовувалася робота в робочих групах для формулювання висновків та рекомендацій.

Другий семінар на 2-му етапі відбувся в Нуадібу, портовому місті на півночі, економіка якого значною мірою залежить від риболовлі та видобутку корисних копалин. Основними темами цього семінару були риболовецький сектор та перспективи його розвитку до 2015 року. Іншими темами були гірничодобувна та нафтова галузі, а також їхня потенційна роль у майбутньому економіки Мавританії.

Увечері першого дня семінару Нуадібу відбувся додатковий захід – телевізійний круглий стіл на тему «Нафтові та газові ресурси: загальне благо чи потенційне джерело розбіжностей». Формат круглого столу дозволив групі з 15 осіб, які представляли різні групи в рамках мавританського суспільства, висловитися та відповісти на запитання, поставлені аудиторією. Незважаючи на те, що обсяг конкретної інформації про запропоновану експлуатацію морських запасів нафти був обмеженим, цей захід зміг поставити цю актуальну проблему перед більшою аудиторією й одночасно поінформувати людей про процес діалогу.

2-й етап також завершився семінаром на національному рівні, який зосереджувався на об'єднанні рекомендацій, висловлених на регіональних семінарах, в єдиний порядок денний для досягнення Цілей розвитку тисячоліття.

Відповідно до встановленого формату семінару, на цьому заході було підготовлено консенсусний документ із зазначенням того, що потрібно було зробити, і віднесенням більшості питань щодо впровадження на потім. Координаційний комітет передав звіт із цими рекомендаціями президентові Тая. Співголова Комітету Мохамед Саїд Улд Хамоді зауважив, що звіт є потужним документом, оскільки «в ньому застосовано надзвичайну обережність і при цьому не прийнято жодного компромісу». Цей «реалістичний підхід» зробив висновки переконливими.¹⁹⁴

Наступні заходи

На початку грудня 2004 року Координаційний комітет запустив онлайн-форум «Мавританія 2015» з метою розширення участі в обговоренні, особливо з метою залучення більшої кількості жінок, та подальшої розробки рекомендацій. Учасники могли брати участь або арабською, або французькою мовами, і вони прийняли статут, погоджуючись ставитися з повагою та толерантністю до поглядів інших. Фактична участь виявилася більш обмеженою, ніж передбачалося, можливо, значною мірою через те, що Інтернет не є широко доступним у Мавританії. Форум був скоріше дискусією, ніж діалогом, але йому вдалося відкрити простір для обговорення питань, які зазвичай вважаються такими, що перебувають поза межами громадського розгляду, а саме порушення прав людини та нерівність в освіті.

Друга подальша подія, яка відбулася в січні 2005 року, знову збирала багатьох учасників семінарів у Нуакшоті та Нуадібу. Протягом дводенного заходу Африканський інститут майбутнього представив свій підхід до перспективного бачення для розробки довгострокових національних стратегій розвитку. Ця сесія надихнула учасників семінару, включаючи менеджерів з бізнесу, уряду та організацій громадянського суспільства, розпочати проект з розробки сценаріїв «Мавританія 2030».



Групи учасників 2-го етапу

- улеми
- всі партії в парламенті
- конфедерація роботодавців
- профспілки
- банки та страхові компанії
- Університет Нуакшота
- великі комерційні підприємства
- НУО у сфері розвитку
- професійні асоціації
- засоби масової інформації, що спеціалізуються на економіці, соціальних питаннях та навколишньому середовищі
- партнери з розвитку Мавританії.

Наслідки та ефект

Діалог щодо Цілей розвитку тисячоліття мав низку позитивних результатів. Серед еліти суспільства він викликав дискусії між прихильниками правлячої партії та опозиції та сприяв їхній спільній участі у розгляді майбутнього добробуту країни. На завершення процесу було досягнуто загальної згоди щодо того, що учасники продемонстрували відкритість до діалогу та відданість плюралістичному та демократичному суспільству. За словами одного з колишніх міністрів уряду, «проект породив мавританську доброзичливість у політичному секторі».¹⁹⁵

Вирішення чутливих питань

Крім того, хоча процес був організований навколо несуперечливої теми Цілей розвитку тисячоліття, він врешті-решт легітимізував відкрите обговорення деяких найбільш делікатних питань. За словами посла Хамоді, «поступово семінари стали транслюватися за допомогою офіційних аудіовізуальних засобів (телебачення і радіо), а [сесії відкривали] губернатори провінцій, генеральні секретарі міністерств і навіть важливі міністри, навіть попри те, що ставилися питання, які раніше вважалися табу: «права людини», «рабство», «корупція», «культурна дискримінація» тощо».¹⁹⁶ Це поступове визнання суті діалогу поширилося і на кабінет президента. Коли співголови Координаційного комітету представили остаточний звіт президенту Тая, він відреагував, узявши на себе зобов'язання щодо нових ініціатив правової реформи, включаючи права людини, та довгострокового планування розвитку основних ресурсів Мавританії, рибного господарства та нафти.

Визначення консенсусу щодо політичних цінностей

Нарешті, ініціатива допомогла закласти фундамент демократії з більшою участю, створивши «критичну масу впливових людей, які цінують діалог, розуміють його динаміку та володіють процесом діалогу».¹⁹⁷ Значення цього досягнення стало ще більш очевидним протягом місяця після завершення офіційного процесу. У квітні 2005 року одна з політичних партій, союзних президенту Тая, що була головним учасником процесу діалогу, організувала дводенний форум на тему «демократичних цінностей». Посол Хамоді повідомив, що «консенсус, досягнутий між опозиційними партіями, різними профспілками, незалежною пресою та організаціями громадянського суспільства, призвів до створення платформи, яка остаточно відкрила політичну сцену країни».¹⁹⁸

Встановлення політичних зобов'язань

Цей консенсус щодо політичних цінностей став надзвичайно важливим після серпня 2005 року, коли внаслідок мирного перевороту було усунуто від влади президента Тая. Лідер перевороту, полковник поліції Елі Улд Мохамед Валл, колишній союзник Тая, став новим президентом. За широкої громадської підтримки новий уряд розпочав перехід до більш демократичного режиму. Висновки та рекомендації форуму про демократичні цінності дали основу для нової ініціативи постійної структури для постійного діалогу між урядом, Національною незалежною виборчою комісією, усіма політичними партіями, ЗМІ та організаціями громадянського суспільства. У червні 2006 року мавританці в переважній більшості схвалили нову конституцію, включаючи обмеження президентських строків, якої полковник Валл пообіцяв дотримуватися.

3.4. Діалог про конституційний процес у Непалі¹⁹⁹

Контекст

У 2004 році Непал переживав тривалу політичну кризу. У відповідь на поширений народний демократичний рух у країні було запроваджено обмежену конституційну монархію в 1990 році. Однак демократія не покращила життя сільського населення, яке страждало від крайньої бідності та соціального відчуження. З 1996 року Маоїстська комуністична партія Непалу, спираючись на це сільське населення, вела партизанську війну з метою повалення уряду. Конфлікт забрав понад 12 тисяч життів, і жорстокості були скоєні з обох сторін. У 2002 році, коли маоїсти контролювали більшу частину сільських районів, король Г'янендра звільнив парламент і обраного прем'єр-міністра і призначив нового прем'єр-міністра та кабінет за власним вибором.

У відповідь на цю ситуацію IDEA вирішила відреагувати на усвідомлену потребу зацікавлених сторін у Непалі в поживавленому діалозі щодо встановлення всеохоплюючого конституційного процесу. Її рішення було також відповіддю на заклик Європейської Комісії про подання пропозицій щодо проектів, що допоможуть подолати базову кризу управління, яку Непал переживав протягом попередніх двох років. IDEA мала давню взаємодію з Непалом, починаючи з 1997 року, коли проводила оцінку демократії та сприяла створенню національного багатопартійного фонду «Центр досліджень демократії та належного урядування» (CSDGG). З 2001 року Непал був важливою частиною програми підтримки демократії IDEA у регіоні Південної Азії.

Мета

Загальною метою діалогу щодо конституційного процесу в Непалі було пошук дискусії між ключовими непальськими зацікавленими сторонами стосовно умов для всеохоплюючого конституційного процесу і тим самим, у довгостроковій перспективі, сприяння утвердженню плюралістичної демократії. Зокрема, цілями IDEA були:

- стимулювати діалог між широким колом зацікавлених сторін щодо побудови демократії шляхом перегляду конституційних процесів та реформ, сприяти процесу вироблення національного консенсусу щодо політичної реформи конкретних конституційних процесів та інституцій
- нарощувати спроможність непальських зацікавлених сторін зміцнювати свої підходи до побудови миру та конституційної реформи, інформуючи їх про подібний досвід.

Проект мав на меті поєднати побудову демократії та трансформацію конфліктів. Він намагався спонукати громадян висловлюватися та обмінюватися думками щодо форми та напрямку конституційного порядку денного. Це також сприяло обміну думками між організованими політичними рухами в політичних партіях, довіреними особами маоїстів, організаціями громадянського суспільства та представниками таких інтересів, як монархія. Очікувалося, що шляхом залучення кількох різних типів учасників до діалогу щодо конституційної реформи спроможність Непалу в цілому проводити такі реформи буде збільшена — частково завдяки кращій інформації про досвід інших країн, але також як наслідок вдосконалення відносин між зацікавленими сторонами, які повинні прийняти ідею всеохоплюючого конституційного процесу.

Процес діалогу

У цьому випадку діалог не був конкретним методом, що застосовувався до обмеженої кількості учасників. Програми IDEA спрямовані на формування спроможності країн до досягнення демократичного переходу та консолідації, що вимагає як розробки демократичних реформ, так і до певної міри спільної відповідальності за ці проекти та їх реалізацію. У цьому сенсі важливо, щоб відбувався обмін думками між різними точками зору в політичній системі. Важливо також представити нові знання та порівняльний досвід, які збагачують позиції різних суб'єктів, тим самим допомагаючи їм у довгостроковій перспективі визначати взаємоприйнятні рішення на перший погляд нерозв'язних суперечок.

Незважаючи на те, що для меншої групи ключових зацікавлених сторін важливо обмінюватися думками та розробляти нові бачення ситуації, щоб досягти прогресу, також важливо залучити суспільство, в якому знаходяться ці ключові зацікавлені сторони. Наскільки це можливо, ті самі питання, які обговорюються за закритими дверима, такі як конституційна монархія чи переговори про політичні урегулювання, також повинні пояснюватися ширшій аудиторії. Це необхідно для того, щоб широка громадськість зрозуміла результати діалогу, такі як письмова угода між політичними партіями щодо керівних принципів конституційного процесу.

З огляду на ці міркування, IDEA проводила низку заходів у Непалі, починаючи з широкого опитування громадян та вивчення громадської думки, і продовжуючи різноманітними форумами з конституційних питань та побудови миру.

На підтримку цих двох основних напрямків IDEA також зобов'язалася застосувати порівняльний досвід конституційного процесу та побудови миру й поширювати результати всієї цієї діяльності якомога ширше в суспільстві. Нарешті, було розроблено допоміжний корпус прикладних досліджень щодо непальського досвіду демократії та розбудови демократії.



З метою досягнення поставлених цілей методологія проекту об'єднувала

- опитування, щоб допомогти діалогу зосередитися на реальних прагненнях громадян та сприйнятті демократії
- оцінки демократії
- діалоги про демократію, що каталізуються подібним досвідом побудови демократії та трансформації конфліктів.

Опитування щодо сприйняття громадянами демократії

Діалоги та оцінки демократії часто фокусуються на інституційних питаннях і виключають сприйняття з боку громадян. Використання опитування в діалозі — це спосіб залучити до процесу ширший спектр думок. Опитування громадської думки також допомагає оцінити репрезентативність поглядів, висловлених часто організованими політичними інтересами, які беруть участь у процесі, та стверджують, що їхні позиції відображають думки більшої частини населення. Свіже та достовірне опитування громадської думки щодо обговорюваного питання може допомогти діалогу чітко визначити політичні прагнення громадськості. Публікація опитування громадської думки — це також хороший спосіб привернути увагу ЗМІ до проблеми і тим самим привернути увагу до діалогу, якщо це вважається корисним.

З урахуванням цих міркувань було вирішено провести загальнодержавне вибіркоче кількісне опитування щодо думок, поглядів, цінностей та прагнень непальців. Опитування було зосереджене на сприйнятті громадянами конституційної бази та пов'язало її з концепцією ефективного врядування, демократії та безпеки людини. Анкета для опитування була розроблена у співпраці з міжнародними, регіональними та непальськими експертами. Група національних експертів узгодила остаточну редакцію запитань анкети.

Респондентам з вибірки кількістю в 3 249 осіб було поставлено низку питань, що стосувалися демократії в Непалі. Опитування проводилося на 163 виборчих дільницях (31 у міській місцевості та 132 у сільській місцевості), і охопило 38 із 75 округів. У двох районах — Дайлех і Баджанг — опитування неможливо було провести, оскільки групи дослідників не отримали на це дозволу від маоїстів, які контролювали ці райони. В одному випадку маоїсти вибачилися за те, що утримували команду в умовах своєї «гостинності», поки вирішували, чи надавати дозвіл на проведення опитування. В інших випадках вони або санкціонували опитування, або, схоже, закрили на нього очі і дозволили продовжувати опитування.

Було також проведено інтерв'ю з окремою додатковою вибіркою з 1 000 осіб, щоб охопити думки груп, які, як вважалося, відсутні у загальній імовірній вибірці. «Відсутніми» були ті, хто з тих чи інших причин не проживає в тому місці, яке вказано як їхня адреса. «Відсутніми групами» були названі працівники ресторанів, біженці тибетського походження, працівники секс-бізнесу, колишні камаят (робітники на примусовій роботі), трудові мігранти, внутрішньо переміщені особи та деякі кочові групи.

Опитування було представлено на брифінгу для ЗМІ та на Народному форумі, який відкрився у мерії Катманду 5 листопада 2004 року (більше інформації про цей форум представлено нижче в цьому кейсі). Його було представлено ще раз 6 листопада на семінарі-практикумі, скликаному в рамках Народного форуму, і воно стало предметом багатьох обговорень

та аналізу. Опитування також обговорювалося з міжнародною спільнотою під час заходу, організованого делегацією Європейської комісії в Непалі. Про результати згадувалося як у непальській, так і в індійській пресі. Результати опитування продовжують викликати великий інтерес і дискусії, і їх обговорювали в інтерв'ю на кількох регіональних FM-радіостанціях. Примірники результатів опитування були розповсюджені в усіх студентських містечках університету Трибхуван по всьому Непалу, серед політичних партій, Секретаріату миру, друкованих та електронних ЗМІ, Національної комісії з планування та міжнародної спільноти.

Ключовим меседжем результатів опитування було те, що абсолютна більшість непальських громадян віддає перевагу демократії перед будь-якою іншою системою управління, незважаючи на майже десять років повстанського руху маоїстів, розчарування в політичних партіях, погіршення ситуації в безпеці та розгул корупції. Дві третини непальців не схвалили втручання короля у 2002 році. Для врегулювання збройного конфлікту шляхом переговорів більшість рекомендувала скликати конференцію за круглим столом, сформувати тимчасовий уряд, включаючи маоїстів, та установчі збори. Більшість тих, хто підтримував скликання установчих зборів, очікували, що ця ініціатива принесе «мир і стабільність».

Багато учасників політичної дискусії в Непалі та процесу діалогу, організованого IDEA, з полегшенням виявили, що жителі країни підтримують однакові і, по суті, мирні підходи до політичної реформи та відновлення демократії, що формують консенсус. Результати опитування дозволили учасникам діалогових процесів, які тривали протягом 2004 року, зосередитися на тому, як слід будувати конституційний процес із забезпеченням широкої участі, а не ставити під сумнів те, чи він має відбуватися взагалі.

Діалоги про демократію, каталізовані подібним досвідом

Дуже важливо, що діалоги щодо конституційних процесів були скликані за підтримки національних партнерів.²⁰⁰ Ці партнери були визначені, і партнерські відносини розвинулися після широких і глибоких консультацій з багатьма зацікавленими сторонами та мережами громадянського суспільства. Національні партнери виявилися невтомними з точки зору енергії, яку вони приділяли програмі різними важливими способами: у пошуку відповідних національних експертів як фасилітаторів діалогу; у презентації непальського досвіду; при розробці порядку денного; у пошуку правильного балансу участі; у забезпеченні письмового та усного перекладу, публічності та висвітлення у ЗМІ; а також у забезпеченні всіх логістичних питань.

Одним із важливих внесків IDEA як міжнародного та неупередженого партнера було залучення експертів із подібним досвідом конституційних процесів у Шрі-Ланці, Індії, Південній Африці, Кенії, Афганістані, Таїланді та Камбоджі. Важливо, що це були регіональні експерти, які могли говорити про подібні виклики побудови демократії в контексті етнічного та релігійного поділу, кастової стратифікації, бідності та скорочення національних ресурсів. Їхній аналогічний досвід допоміг посприяти конкретному обговоренню ключових тем, зокрема мирних переговорів, конституційної реформи, ролі унікальних інституцій, таких як монархія, та складних процесів, таких як програми позитивних дій, що мають збалансувати особисті та громадські права й інтереси. Таким чином, було створено нові простори для свіжого осмислення цих питань.²⁰¹

Діалог включав різні типи сесій. Діалоги «відкритого простору» включали представників громадянського суспільства та людей, яких

загалом визначають як «політичних активістів». Були також діалоги політичних партій — закриті простори, в яких представники партії могли почуватися достатньо захищеними, щоб зайняти позицію запитування, а не прийняття. По мірі продовження цих сесій, програма поширення інформації про них забезпечила найширший можливий доступ до непальського суспільства. Процес завершився масштабним Народним форумом у листопаді 2004 року.

Зустрічі проводилися не лише у люксових готелях Катманду та доколишньої долини, але також у Банке (схід), Джапі (захід) та Читвані (південь). Здебільшого вони проводилися непальською мовою, а презентації та взаємодія з міжнародними експертами перекладалися. Це були, по суті, непальські діалоги.

Діалоги «відкритого простору»²⁰²

На кожному із семінарів «відкритого простору» в процесі діалогу обговорювалася тема, що має значення для вирішення політичної ситуації. Теми включали (1) ведення переговорів про політичні врегулювання з подібним досвідом Південної Африки та Шрі-Ланки; (2) розвиток інклюзивних конституційних процесів з досвідом Південної Африки, Шрі-Ланки, Кенії та Афганістану; (3) роль монархії в демократії; та (4) розвиток інклюзивних процесів і процесів участі шляхом проведення виборчих реформ та політики позитивних дій. Заключну зустріч було присвячено обговоренню можливих елементів майбутнього політичного порядку денного, спираючись на чотири теми, обговорені на інших засіданнях.

На кожній зустрічі були присутні від 40 до 60 учасників з різних зацікавлених сторін та тих, хто формує суспільну думку. Серед них були координатори попередніх мирних переговорів, профспілки, жіночі організації, громади «недоторканих», роялісти, етнічні групи, релігійні лідери, правозахисники, політичні партії, студентські лідери, засоби масової інформації, наукові кола та колишні маоїсти або їхні нинішні довірені особи.

Політичні діалоги

Діалоги «закритого простору» з політичними партіями проводилися для обговорення тих самих тем, але в інших умовах. Політичні партії висунули учасників зустрічей, і було висловлено прохання забезпечити гендерний та етнічний баланс. (Ці прохання, особливо щодо етнічної рівноваги, не були повністю задоволені.) Близько 25 учасників взяли участь у кожній зустрічі. Спочатку було витрачено багато часу на переконання політичних партій взяти участь, але наприкінці серії зустрічей члени партій виявляли справжній інтерес до програми. Деякі члени партій брали участь більше ніж в одному діалозі і вважали їх цінними.

Одним із важливих результатів цих діалогів стало те, що політичні партії домовилися про рамковий документ «Майбутня політична програма відновлення миру та демократії в Непалі», який спирався на результати діалогів та надавав варіанти для таких сфер: (1) ведення переговорів щодо політичного врегулювання; (2) розробка конституційного процесу; (3) визначення ролі конституційного монарха; (4) визначення суверенітету народу; (5) характер та обсяг прав меншин та охоронних територій; (6) реструктуризація держави; (7) складання дорожньої карти до миру та демократії; та (8) перехідні домовленості. У цьому рамковому документі представники партій також домовилися про важливість стимулювання більшої обізнаності щодо реформ урядування, включаючи реформу політичних партій, для підвищення довіри до політичних інститутів.²⁰³

Поширення інформації

Процес діалогу, особливо стосовно широкого та складного національного питання, часто дає багато цінної інформації. Це відбувається у формі включення вхідних даних у процес для інформування учасників, а в кінці процесу він виявляє більш-менш спільні знання, або навіть спільний порядок денний, для осіб та організацій, що беруть у ньому участь. Виходячи з того, що краще обізнане суспільство може легше робити відповідний вибір з питань, що стосуються його власного майбутнього, важливо, щоб у процесі діалогу була добре спланована політика поширення інформації, з тим, щоб більш широкі кола людей та зацікавлених сторін могли брати участь у дискусіях.

У цьому процесі звіти про діалоги друкувалися непальською та англійською мовами. Звіт Національного діалогу про позитивні дії та виборчу систему в Непалі згодом був опублікований як книга. Крім того, велика частина теми, що обговорювалася в діалогах «відкритого» та «закритого» простору, була представлена на публічних лекціях, перед аудиторіями від 300 до 500 людей, які слухали презентації на теми: (1) ведення переговорів про політичні угоди, з аналогічним досвідом Південної Африки та Шрі-Ланки; (2) розвиток інклюзивних конституційних процесів з досвідом Південної Африки, Шрі-Ланки, Кенії та Афганістану; та (3) роль монархії в демократії з досвідом Камбоджі та Таїланду. Про ці зустрічі повідомлялося в пресі, в них брали участь національні стейкхолдери та представники міжнародного співтовариства.

Щоб підвищити реалістичність та фактичну базу різних діалогів, IDEA замовила ряд експертних оцінок для доповнення результатів опитувань сприйняття людей. Ці оцінки обговорювалися в робочій групі, яка діяла в рамках програми Народного форуму. Далі ці оцінки були відредаговані та видані окремим томом у 2006 році.

Народний форум

Для завершення програми та огляду досвіду й результатів конституційного діалогу на початку листопада 2004 року було скликано Народний форум. У ньому взяли участь понад 800 людей з Катманду та регіонів, що представляли широкий спектр соціальних та економічних секторів, таких як молодь, студенти, науковці, профспілки, викладачі, юристи, приватний сектор, «недоторкані», представники групи маджешів, жінки, корінні народи, політичні лідери, правозахисники та учасники мирних кампаній. Мережі громадянського суспільства, які допомогли організувати діалог, повністю взяли на себе відповідальність за Форум, організувавши логістику та висвітлення у ЗМІ, забронювавши місця та забезпечивши участь національних експертів. Більшість учасників прибули на Форум автомобільним транспортом, що порівняно дешево, але забирає багато часу і незручно. У Катманду їх приймали місцеві сім'ї. Вони взяли участь у Форумі, бо почувалися мотивованими, а не змушеними до цього.

Форум розпочався пленарним засіданням у мерії Катманду. Потім він проходив у режимі груп у різних частинах міста: 26 паралельних робочих груп на різні теми, такі як збройні конфлікти, конституційна реформа, права людини, політичні партії та роль монархії. Форум завершився черговим пленарним засіданням в університетському містечку. Незвичним аспектом підсумкового пленарного засідання було представлення витрат на проведення форуму для забезпечення повної прозорості та фінансової доброчесності.

Метою Народного форуму було розробити план дій, що дасть змогу громадянському суспільству продовжувати інклюзивний процес розбудови конституції. Передбачалося, що громадянське суспільство, подібно до політичних партій, розробить мінімальне формулювання про загальний намір для представлення королівському двору та маоїстам з метою відновлення переговорів щодо політичного врегулювання та розбудови конституційного ладу. Врешті-решт офіційної заяви не було, але суть популярних вимог була чіткою—врегулювання конфлікту з маоїстськими повстанцями шляхом переговорів, багатопартійна конференція, що веде до установчих зборів, і новий проект конституції на основі широких громадських консультацій. Народний форум також рекомендував проведення загальнонаціональної кампанії, спрямованої на припинення бойових дій. Він закликав усі політичні партії серйозно розглянути питання внутрішньої демократизації та пропонував усім політичним силам висловити чітке бачення відповідності конституційної монархії.

Наслідки та ефект

Очікується багато результатів від такого роду програм, що передбачає велику кількість заходів, спільною метою яких є поліпшення якості взаємодії між людьми і тим самим сприяння демократизації. Пропозиція процесу передбачала, що проект дасть деякі широко визначені результати, такі як:

- кращий доступ громадськості до інформації та інструментів подібних конституційних процесів
- більша обізнаність громадян щодо очікувань політичного процесу
- підвищення національної спроможності висувати ініціативи, що сприяють дебатам про процеси конституційної реформи, коли з'являються політичні прогалини.

Підвищення обізнаності

Значною мірою цих результатів було досягнуто. Одним з найбільш помітних результатів стала публічність та широкий інтерес, який породив цей процес. Політичні діячі високого рівня в політичних партіях, Секретаріат миру, державні службовці, військові, громадянське суспільство та міжнародне донорське співтовариство були обізнані з програмою та задіяні в ній на різних рівнях: беручи участь у засіданнях; шляхом відстеження діяльності через засоби масової інформації; а також коментуючи та підтримуючи їх формально та неформально. Члени політичних партій, які брали участь у діалогах «закритого простору», відзначили цінність дискусій та те, як процес допоміг об'єднати їх задля вироблення мінімальної спільної позиції. Почувши про досвід політичних переговорів від південноафриканського експерта, а також про ретельне планування, підготовку та подальші дії, колишні учасники миротворчих процесів та фасилітатори прокоментували, що вони не здивовані чому переговори з маоїстами досі не були успішними. Вони висловили готовність допомогти Секретаріату миру, спираючись на власний досвід, та досягти успіху там, де раніше вони зазнали невдачі.

Сприяння співпраці з ключовими учасниками

Ще одним вагомим результатом стало те, що широкий спектр заходів—опитування, діалоги з громадянським суспільством у Катманду та

регіонах, діалоги з політичними партіями та громадські збори — створили нову енергію та імпульс у мережах громадянського суспільства. Діалог про конституційний процес у Непалі об'єднав найбільші мережі НУО для просування спільних програм. Деякі з них брали участь у цих процесах самостійно, і діалог давав їм простір для зустрічей, об'єднання ресурсів і, таким чином, досягнення своїх цілей. Незважаючи на те, що це не було явною метою програми, ці національні мережі громадянського суспільства зараз мають незалежний доступ до міжнародних експертів і встановили впевнені відносини, завдяки яким можуть безпосередньо консультуватися з цими особами та звертатися за їхньою порадою.

Організатори процесу діалогу не змогли встановити прямі контакти з маоїстами (за винятком проведення опитування) та забезпечити їхнє офіційне залучення до діалогів, хоча деякі довірені особи та колишні маоїсти брали участь у діалогах та публічних зустрічах. Тим не менше, всі матеріали були надані маоїстам в електронному вигляді, і вони підтвердили їх отримання. Організатори також не змогли отримати доступ до впливових представників королівського двору, крім того, про що вони дізналися з висвітлення у ЗМІ, і що було серйозним обмеженням для досягнення цілей проекту.

Відкриття простору для дискусій та дебатів

На завершення проекту виглядало, що політичний контекст у Непалі змінився. Партнери проекту стали надзвичайно активними та публічно критикували порушення прав людини як силами безпеки, так і маоїстами, і закликали до відновлення демократії. Громадянське суспільство відкрито обговорювало роль монархії і навіть кидало їй виклик. Воно стало більш впевненим у собі та активним в оцінці першопричин політичної та конституційної кризи, а також вимагаючи політичних переговорів з маоїстами та скликання установчих зборів. Відбулося більш широке визнання того, що існуючі конституційні структури є неадекватними і що процеси, за допомогою яких вони були розроблені, не є всеохоплюючими. Проект дав можливість обговорити альтернативні шляхи реструктуризації держави та державного управління на основі більшої інклюзії, і дискусія тепер була широко відкритою.

Ці зміни не були безпосередніми причинами подальших подій у Непалі, але, безсумнівно, вони їм посприяли. На початку 2005 року політична ситуація різко змінилася на противагу конституційній демократії, коли король Г'янендра звільнив призначеного прем'єр-міністра і взяв на себе повноваження безпосереднього керівництва, пообіцявши новий курс на приборкання повстанського руху маоїстів. Проголосивши надзвичайний стан, він посадив під домашній арешт низку колишніх прем'єр-міністрів і ввів жорстку цензуру щодо преси. Інші політичні лідери втекли з країни.

Проте трохи більше ніж за рік ситуація повністю змінилася. Альянс політичних партій домовився з маоїстами про спільну роботу над багатопартійною демократією. Протягом перших місяців 2006 року хвиля протестів, жорстоко придушена урядовими силами, переросла у масові публічні демонстрації. У квітні 2006 року король схилився перед цими громадськими вимогами і відновив парламент, закликаючи альянс політичних партій сформувати новий уряд. У травні маоїсти оголосили про припинення вогню і вступили в мирні переговори на основі угоди з урядом про формування установчих зборів для конституційної реформи.

годуатки

Додаток 1. Огляд діалогових ініціатив *188*

Додаток 2. Варіанти та інструменти процесу — огляд *220*

Додаток 1

Огляд діалогових ініціатив

Одним з основних зобов'язань інституційного співтовариства, з якого походить цей Посібник, було об'єднання зусиль для «картографування» сфери практики діалогу, представленої їхньою колективною роботою. Метою цього завдання було створити основу для спільного вивчення того, в чому саме полягала ця робота, в яких ситуаціях вона цінна та як її ефективно робити. Для такого картографування інституції підготували короткі описи кейсів, використовуючи загальний формат для полегшення порівняння.* У таблиці нижче подано огляд цієї широкої діалогової роботи. Він включає категорії контексту, мети та результатів, щоб зрозуміти, чому організатори зобов'язалися використовувати діалог і чого, на їхню думку, вони досягли з його допомогою.

* Повний набір тем включав: Назву діалогу та країну; Коротку історію та основних учасників; Політичний контекст; Виклики, з якими стикалися учасники; Основні прориви; Мету; Сферу дії; Результати; Подальшу роботу та зобов'язання; Скликачів та посередників; Місце проведення; Часові рамки; Методологію; Отримані уроки. Повний набір кейсів доступний у Навчальній бібліотеці за посиланням: <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.

Аргентинський діалог

2002–2003

Кейс надано ПРООН

Контекст

Глибока політична, інституційна та соціальна криза після економічного спаду, який тривав більше трьох років, що призвело до раптового зростання бідності та безробіття. Майже половина сімей Аргентини не могла дозволити собі базові послуги. Інституціям та органам влади на всіх рівнях та в усіх секторах не вистачало довіри та стабільності. Суспільство стало роздробленим та дезорієнтованим; населення було глибоко поляризовано і перейшло до відкритих конфронтацій та заворушень.

Мета

- Залучити політичні, ділові, трудові та соціальні сили для протистояння соціальній дислокації та поляризації.
- Визначити сталий національний проект.
- Подолати опір діалогу з боку різних соціальних секторів.
- Сприяти широкому соціальному залученню.
- Створити легітимне середовище діалогу в суспільстві.
- Сприяти формуванню консенсусу.

Результати

- Відновлення діалогу як інструменту, що формує консенсус у країні
- Зниження напруженості між секторами та відновлення зобов'язань щодо загального добробуту
- Розробка політики соціальних реформ
- Міністри уряду високо оцінили досягнення діалогу та пообіцяли співпрацювати з методологією діалогу

Аргентинський круглий стіл з питань реформи системи юстиції

2002–2003

Кейс надано ПРООН

Контекст

Як зазначено вище.

Мета

- Зміцнити Аргентинський діалог шляхом вироблення пропозицій Ради юстиції щодо інтеграції до Національної програми урядування з метою керівництва діями майбутніх урядів
- Створити простір, в якому усі відповідні сектори можуть зустрічатися, обговорювати та вчитися один у одного
- Розробити лінії консенсусу, що дозволяють реорганізувати та реформувати сектор
- Розробити спільне бачення більш ефективної, дієвої та надійної системи правосуддя
- Поміркувати та відновити відносини між системою правосуддя та рештою суспільства
- Навчити місцевих фасилітаторів відтворювати методологію Громадянського сценарію
- Сформувати пропозиції для негайного застосування на національному та провінційному рівнях

Результати

- Зміна усвідомлення учасниками необхідності реформ та їхньої потенційної ролі в трансформації судової влади
- Розвиток консенсусу та тісніших стосунків між учасниками

Болівія назустріч 21 століттю

1997–1999

Кейс надано ПРООН

Контекст

Визнаною проблемою була необхідність встановлення довіри між урядом та громадянським суспільством як основи для роботи над зменшенням бідності.

У Болівії великий і порівняно досконалий сектор громадянського суспільства, здатний досліджувати проблеми та брати участь у формуванні державної політики. Завдяки Закону про народну участь, існували зобов'язання та історія більш тісної співпраці між децентралізованим урядом та громадянським суспільством у питаннях державної політики.

Однак зростання напруженості в рамках власної коаліції уряду створило складний політичний контекст.

Мета

- Досягти консенсусу щодо реалізації програми соціального та економічного розвитку, що базується на чотирьох принципах: справедливість, можливість, інституалізація та гідність, і всі вони спрямовані на досягнення основної мети – зменшення бідності
- Створити робочі групи
- Підготувати звіт із викладом можливих заходів державної політики щодо бідності

Результати

- Розвиток спроможності учасників до діалогу
- Звіт «Пропозиції стосовно боротьби з бідністю» (жовтень 1998 р.), в якому викладено можливі заходи державної політики стосовно бідності
- Мобілізація донорських ресурсів, покращена координація донорів в перші роки роботи уряду та успішні переговори щодо міжнародного боргу, засновані на консенсусі щодо чотирьох принципів
- Створення основ для Національного діалогу II, який розпочався у травні 2000 року

Болівія.

Національний діалог 2000

Квітень 2000

Кейс надано ПРООН

Контекст

Соціальні заворушення та протести у зв'язку з питаннями скорочення бідності під час консультацій з питань планування Стратегії скорочення бідності (PRSP) наклали важливі обмеження на підготовку PRSP. Ці зовнішні фактори, у поєднанні з децентралізованим характером процесу участі та наявністю впливових зовнішніх груп та асоціацій, створили джерела напруженості та невирішених конфліктів навіть після підготовки PRSP.

Мета

Розробити Стратегію скорочення бідності за широкої участі представників держави та громадянського суспільства, зосередившись на розподілі боргових ресурсів програми Світового банку/МФК Heavily Indebted Poor Countries (HIPC)

Результати

- Розробка Стратегії скорочення бідності, яка стосувалася чотирьох стратегічних компонентів та трьох наскрізних питань. За цими компонентами було визначено понад 40 цільових заходів щодо бідності
- Угода про розподіл ресурсів HIPC II для зменшення боргу
- Юридична інституалізація Процесу діалогу в Законі про діалог із вимогою, щоб такий процес відбувався принаймні раз на три роки
- Описи семінару «Уряд слухає», включеного до PRS, представленого Світовому банку та МВФ
- Визнання того, що економічні можливості для бідних мають вирішальне значення для скорочення бідності
- Включення концепцій гендерної рівності як стратегічних заходів до PRSP
- Створення засобів безпосереднього контакту між владою та суспільством
- Широка, глибока дискусія щодо бідності в Болівії

Буркіна-Фасо

1997 – дотепер

Кейс надано International IDEA

Контекст

Діалог виник із конфлікту. Виникла висока напруженість між більшістю та опозиційними політичними елітами щодо шляхів управління демократичним переходом, а демократичні інститути страждали через відсутність легітимності. Опозиція бойкотувала президентські вибори після прийняття нової конституції в 1991 році і погрожувала знову бойкотувати виборчий процес, який вона визнала несправедливим. Ситуація загрожувала перерости у насильство.

Мета

- Збільшити можливості для діалогу, консультацій та досягнення консенсусу з метою активізації демократичного руху, аналізу викликів для демократичної консолідації та сприяння сталій демократії
- Допомогти побудувати та відновити довіру серед політичних партій

Результати

- Прийняття виборчих реформ на основі консенсусу урядом та Національними зборами
- Найважливіші поступки президента, які привели в уряд помірковану опозицію
- Створення комітету для підготовки рекомендацій щодо припинення кризи та схвалення деяких реформ, що виникли в результаті діалогу між комітетом, урядом та політичними партіями
- Краще розуміння: учасники висловили вдячність демократичному діалогу та зауважили досягнення взаємоповаги в дискусіях
- Створення Центру демократичного урядування для проведення процесу діалогу
- Публікація звітів про демократію та реформування виборчої системи

Колумбія. Destino Colombia

1996–2000

Кейс надано ПРООН

Контекст

Діалог сформувався у відповідь на загальну вимогу усунути наслідки громадянської війни. Тривалий збройний конфлікт призвів до щоденних політичних потрясінь, роздробленої демократії, соціальної поляризації, корупції та насильства. Економіка знаходилася в нестабільному стані, відставала від решти Латинської Америки та у світовому масштабі, внутрішньо спричиняючи безробіття та нерівність. Торгівля наркотиками залишалася помітним та деструктивним чинником.

Мета

- Сформувати процес осмислення та стимулювати обговорення можливого майбутнього країни
- Сформулювати колективне бачення та почуття відповідальності за майбутнє країни
- Підтримати процес розбудови миру

Результати

- Краще розуміння: глибокий людський досвід породив особисті роздуми, вивчення та аналіз; учасники були змушені змінити індивідуальні когнітивні карти, відкрити очі на різні варіанти, переглянути концепції та дії, переглянути парадигми та набути нових можливостей
- Більша довіра, толерантність, повага, консенсус та оптимізм; нові канали спілкування
- Розробка колективних знань про обставини в країні та більшої чутливості до різноманітних бачень
- Розробка чотирьох можливих сценаріїв майбутнього країни
- Покращена якість довгострокового мислення
- Колективне розуміння важливості створення простору для діалогу в майбутньому
- Потенційний внесок у мирний процес в Колумбії

Колумбія. Розробка бюджету Пасто із широкою участю

2001 — дотепер

Кейс надано ПРООН

Контекст

Мер Едуардо Альварадо з міста Пасто в Колумбії визначив три основні проблеми муніципалітету: безробіття, корупцію та незахищеність, а також закликав підтримувати участь, освіту та продуктивність праці, в намаганні знайти відповіді на ці виклики.

Цей крок можна вважати частиною процесу децентралізації, що впливає з національної конституції 1991 року, яка відкрила шлях до перерозподілу податків між муніципалітетами, всенародних виборів міських мерів та децентралізації освіти й охорони здоров'я. Крім того, в регіоні поступово розвивалася культура участі, особливо у сільській місцевості, оскільки відкривався простір та забезпечувалася потужна логістична підтримка з боку мерії.

Мета

- Досягти прогресу у формуванні громадської культури
- Створити та закріпити місцеву систему планування за участю громадськості та посилити формування соціального капіталу
- Посилити канали комунікації різних соціальних секторів між собою та між цими секторами й муніципальною адміністрацією
- Прийняти модель державного управління на основі участі громадян, пріоритетності загальних інтересів, довіри, послуг, ефективності, справедливості та креативності
- Сприяти розвитку муніципалітету та розбудови регіону на основі колективних зусиль
- Відновити та зміцнити лідерство в громаді, відчуття ідентичності з муніципалітетом та відданість громадян процесу місцевого й регіонального розвитку

Результати

Конкретні домовленості, на підставі яких реалізовувалася політика, відповідальність за яку взяла на себе місцева адміністрація

Грузія. Демократична оцінка через Програму діалогу

2001–2004

Кейс надано International IDEA

Контекст

Потреба в оцінці молоді демократії в країні відчувалася протягом багатьох років, оскільки проблема залучення громадян до політики та сприяння їхній участі у процесах реформ, соціальних змін та вирішення конфліктів залишалася. У контексті, коли «демократія», як правило, асоціюється з масовою приватизацією, соціальною несправедливістю та «фасадними реформами», важливо було залучити ширші кола населення, включаючи різні соціальні групи та рухи, до поглибленої оцінки та діалогу про місцеву актуальність та значення демократії в посткомуністичній Грузії, а також про суть та напрямки реформ.

Мета

- Сприяти розвитку демократії шляхом підтримки серйозного та всебічного осмислення політичних, соціальних та економічних проблем, формулюючи порядок денний демократичних реформ та генеруючи думки та дії, орієнтовані на рішення
- Надати можливість сільському населенню взаємодіяти з елітою зі столиці та висловлювати свої занепокоєння

Результати

- Внесок стимулів та підтримки осмислення та процесу діалогу щодо розбудови демократії в Грузії
- Покращення та заохочення спілкування між різними учасниками на національному рівні
- Внесок у регіональну співпрацю, необхідний для стабільної сталої демократії в регіоні
- Розробка 12 дискусійних документів грузинською та англійською мовами
- Розробка порядку денного для дебатів грузинською, англійською та російською мовами

Гренада. Проект перегляду конституції

2002–2003

Кейс надано ПРООН

Контекст

Діалог було розпочато для вирішення прихованих проблем із конституцією незалежності Гренади 1973 року. Оскільки конституція була зосереджена на незалежності, вона не мала належних засобів для вирішення питань управління та розвитку. З огляду на імперативні вимоги соціального та економічного розвитку, спостерігалось реальне напруження.

Конституція також не забезпечила адекватних механізмів для вирішення таких питань, як регіоналізм, глобалізація та лібералізація торгівлі, або сприяння ефективному врядуванню, підзвітності громадськості та низовій демократії. Громадяни мали сильне відчуття відстороненості від процесу управління та недостатню здатність брати в ньому участь.

Організаціям громадянського суспільства бракувало мережевих можливостей та спроможності суттєво сприяти демократичним процесам управління країною. Існувала гостра потреба у підвищенні рівня поінформованості про конституцію в усьому субрегіоні.

Мета

- Розглянути, вивчити та проаналізувати Конституційний наказ Гренади 1973 року, беручи до уваги всі закони, політику, конвенції та практику
- Розглянути основне питання – чи є конституція Гренади достатньо стійкою, щоб відповісти на виклики сьогодення та передбачуваного майбутнього?
- Провести «чесні та безстрашні» консультації й обговорення
- Розвивати нову культуру обізнаності та активного залучення громадян до розробки національної конституції
- Зміцнювати демократію на Гренаді

Результати

- Поширення документа як навчального засобу для надання громадянам функціонального розуміння конституції
- Розширення Комісії з перегляду конституції шляхом включення жінки-уповноваженого, прояв гнучкості, що підкреслив цілі проекту стосовно широкої участі

Гватемала. Проект відновлення постраждалих від війни країн

1995–1998

Кейс надано Interpeace

Контекст

Гватемала тільки що виходила з 36-річної громадянської війни і завершувала укладення мирних угод. У країні була визнана потреба подолати наслідки авторитарної та конфронтаційної історії: політичну та соціальну поляризацію, відторгнення, недовіру до державних установ та ослаблену державну владу, яка не змогла забезпечити необхідний політичний, економічний та соціальний розвиток.

Мета

- Відновити довіру, повагу, безпеку, солідарність та впевненість з метою досягнення національного примирення
- Сприяти розвитку місцевого потенціалу для сприяння колективній рефлексії, аналізу та вирішенню проблем і залученню всіх секторів та регіонів до відбудови суспільства
- Виявити та проаналізувати спільні цінності та інтереси, а також основні проблеми країни
- Досягти консенсусу щодо рекомендацій з оперативної політики з метою соціального, економічного та політичного відновлення за широкої участі, що надало би легітимності та сталості майбутній політиці
- Створити простір для діалогу та розвивати мирну й інклюзивну політичну культуру
- Сприяти консолідації мирних угод та демократичної держави

Результати

- Краще розуміння: відкрито неієрархічний, нейтральний простір для діалогу шляхом запрошення до участі організацій, які зазвичай виключаються з обговорення громадських питань. Цей процес призвів до збільшення довіри, впевненості, толерантності, солідарності, колективної ідентичності та поваги між секторами й регіонами та допоміг у формуванні демократичної культури.
- Досягнуто консенсусу щодо викликів, які стоять перед країною, та надано рекомендації

Гватемала. Діалог задля демократичного розвитку

1996–1998

Кейс надано International IDEA

Контекст

Важливі соціальні та політичні сили втрачали інтерес до виконання нещодавно підписаних мирних угод. Прогрес був незначним у зміцненні мирного процесу в країні та її демократії. Країна страждала від слабкої демократії, що характеризувалося низьким рівнем участі в політиці та виборах, а також етнічною та гендерною дискримінацією й відторгненням.

Вікно можливостей та імпульс, відкриті підписанням мирних угод, могли б бути втрачені, якби великі колективні зусилля від імені всіх гватемальців не були спрямовані на виконання домовленостей.

Мета

- Розвивати в країні сильне почуття відповідальності за мирний процес та залучити всі активні сили країни до того, щоб реалізація угод стала спільним проектом для суспільства
- Визначити статус мирних угод та демократичну систему їх реалізації
- Розробити загальний консенсус щодо пріоритетів та пропозицій з кінцевою метою розробки конкретного мінімального порядку денного для громадськості
- Підтримувати дію мирних угод, зміцнювати мир та демократію

Результати

- Краще розуміння та довіра серед залучених учасників
- Створення простору для діалогу в гватемальському суспільстві
- «Демократія в Гватемалі: Місія цілого народу» – звіт, що містив діагностику ситуації, визначив пріоритети та представив мінімальний проект порядку денного на основі мирних угод. Це джерело аналізу та ідей для продовження діалогу в Гватемалі

Гватемала. Mesa de Cobán: Круглий стіл для переговорів щодо земельних конфліктів в Альта- Верапас

1997

Кейс надано OAS

Контекст

Гватемальська провінція Альта-Верапас була відома високим рівнем насильства, пов'язаного із землею. Зазвичай конфлікти виникали між громадами корінних народів, але суперечок між корінними громадами й приватними землевласниками також було багато.

Збіднілі громади майя часто займали землі й висаджували культури, щоб прогодувати свої сім'ї, або просто збирати урожай. Витрати для землевласників на виселення цих «загарбників» були значними, і це часто призводило до насильства й загибелі людей. До того ж, нерідко були випадки, коли незабаром після цього землі захоплювалися знову, або тією ж групою, або іншою громадою. Ці протистояння часто призводили до великих втрат для обох сторін, особливо коли урожай залишався незібраним.

Мета

- Задовольнити потреби громад, допомагаючи людям вирішувати питання власності на землю та земельні суперечки
- Посилити управління, допомагаючи державним установам діяти ефективніше
- Змодельювати використання діалогу як інструменту для вирішення конфлікту

Результати

- Загальне, а часом і конкретне, розуміння, домовленості без юридичних зобов'язань, наприклад:
- Рішення про «захоплення землі» з домовленістю, згідно з якою землевласник дозволяв людям, які посадили сільськогосподарські культури на землі, якою вони не володіють, зібрати урожай і мирно піти, а також надавав кошти — частку від того, що він заплатив би за судовий збір якби суперечка дійшла до суду, щоб допомогти врегулювати спір іншим шляхом
- Згода землевласника на виплату заробітної плати селянам — «кампесінос» у вигляді землі, а не грошей
- Проект «Участь та демократія» — національна багатогалузева та багатопрофільна група із власною внутрішньою комісією, залучена до виконання рекомендацій, викладених у звіті «Демократія у Гватемалі», продовжує функціонувати самостійно

Гватемала. На шляху до політики безпеки для демократії

1999–2002

Кейс надано Interpeace

Контекст

Проект виник внаслідок конфлікту. Високий рівень політичної та соціальної поляризації заблокував необхідну реформу сектору безпеки, створеного раніше відповідно до потреб репресивного та авторитарного уряду, що мав протидіяти повстанцям. Протягом століття збройні сили були ключовим політичним гравцем, постійно втручаючись у політику та часом безпосередньо здійснюючи політичну владу. Мирні угоди 1996 року визначили основні перетворення, необхідні для того, щоб почати адаптувати ці інституції до потреб нового мирного та демократичного контексту. Але до 1999 року рівень імплементації домовленостей був дуже низьким і більше формальним, ніж фактичним через інституційний опір з боку військових та концептуальну й політичну слабкість цивільної сторони.

Мета

- Мобілізувати політичну волю влади до необхідних реформ, сприяти концептуальному розумінню проблеми та розробці конкретних політичних пропозицій, підтримувати активну участь громадянського суспільства у формуванні такої політики
- Вирішити такі проблеми: збереження довіри між секторами та у військових колах; слабкість інститутів громадянського суспільства в осмисленні проблеми через недостатню підготовку та брак інформації; а також слабкість цивільного політичного керівництва щодо розробки, ведення переговорів та реалізації політики, необхідної для реформування сектору безпеки
- Дослідити шість конкретних тем, пов'язаних з політикою безпеки в демократичних рамках: концептуальна основа демократичної безпеки; концепція та порядок денний безпеки; функція армії в демократичному суспільстві; військова доктрина; система розвідки; та цивільна розвідка

Результати

- Побудова довіри та взаємного визнання, що подолали минулі упередження
- Досягнення міжсекторальної синергії, альянсів та консенсусу
- Внесок у нову концептуальну та аналітичну базу для формування політики безпеки
- Створення групи цивільних та військових офіцерів, краще підготовлених для вирішення питань, що стосуються безпеки суспільства
- Узгодження робочими групами чотирьох пропозицій: основних концепцій та визнання нерозглянутих завдань у галузі безпеки; реформи системи безпеки; реформи системи розвідки; перегляд ролі військових

Гватемала. Круглі столи міжсекторальних діалогів

2002–2003 і дотепер

Кейс надано OAS

Контекст

Контекст також був позначений широко розповсюдженим негативним сприйняттям надійності, ефективності та легітимності основних політичних інститутів, політичних партій та організацій громадянського суспільства, а також їхньої здатності виконувати мирні угоди.

Мета

- Створити умови взаємної довіри, необхідні для сприяння створенню відповідної атмосфери для ефективного урядування та посилення зусиль для виконання домовленостей
- Провести продуктивний обмін баченням для розбудови порядку денного для кожної з тем
- Досягти предметних та, наскільки це можливо, обов'язкових домовленостей щодо проблем, які стосуються тем круглих столів діалогу; та визначити дії, які повинні бути вжиті державою та учасниками

Результати

Звіти про хід виконання напрацювань кожного круглого столу, представлені консультативній групі в травні 2003 року

Гватемала. Програма багатосторонніх діалогів

2002–2003

Кейс надано Нідерландським інститутом багатопартійної демократії та ПРООН

Контекст

Діалог став відповіддю на визнану проблему – необхідність зміцнення системи політичних партій у Гватемалі, задля дотримання мирних домовленостей та подолання існуючої в країні роздробленості та браку довіри.

Мета

- Сприяти зміцненню політичних партій з метою побудови міцних і злагоджених демократичних політичних інститутів
- Підтримати політичні партії у створенні спільного національного порядку денного, який би визначив основні проблеми країни та основні напрями дій для їх вирішення, беручи до уваги основи, передбачені мирними угодами та Доповідь ПРООН про людський розвиток
- Сприяти розробці виборчих програм та формуванню державних планів та політичних програм опозиції

Результати

- Глибоке та спільне розуміння поточного стану Гватемали на основі обговорення та визначення основних політичних проблем країни та шляхів їх вирішення.
- Створення міжособистісних комунікаційних мереж, заснованих на довірі, повазі та толерантності, а також сприяння політичному діалогу поза контекстом програми
- Створення міжпартійних комунікаційних мереж, що відкривають можливості для багатопартійних союзів та коаліцій, спільної діяльності
- Особистий розвиток учасників завдяки їхньому залученню
- Спільна національна програма: набір мінімальних домовленостей для перетворення майбутнього Гватемали.
- Вирішення політичних та економічних питань, мирний процес та соціально-екологічні проблеми, беручи до уваги наскрізні теми (міжетнічні відносини, гендерні та етичні питання). Також визначено низку тем для майбутніх дебатів.
- Розробка довгострокового бачення країни та довгострокового дотримання бачення з боку учасників
- Визначення основного шляху забезпечення національного розвитку

Гаяна. Національна стратегія розвитку

1995 і дотепер

Кейс надано Центром Картера

Контекст

Критично важливе національне питання формування стратегії розвитку залишалося в процесі розгляду, оскільки посилювався розкол між двома основними політичними силами країни та відповідними етнічними спільнотами. Індогоаянська громада, яка має чисельну перевагу над афро-гаянською, підтримувала правлячу партію. Афро-гаянська громада підтримувала основну опозиційну партію. Політичний розкол посилювався внаслідок економічної сегментації: індогоаянське населення значною мірою прив'язане до сільського господарства та сільської економіки; афро-гаянці живуть у міських районах і переважають у секторі державних послуг.

Взаємозв'язок етнічної приналежності та політики з виборчою системою за принципом «переможець отримує все» виявився нестабільним і призвів до того, що обидві громади почувалися незахищеними.

Результати виборів 1997 року були оскаржені опозицією, що призвело до затяжного періоду політичної напруги та невизначеності протягом більшої частини 1998 року. Політичні відносини між правлячою партією та опозицією знову погіршилися після виборів 2001 року, що призвело до бойкоту парламенту опозицією впродовж 13 місяців.

Мета

- Розробити національну стратегію розвитку, яка б дозволила Гаяні забезпечити подальші канали допомоги та посилити обґрунтування своїх обраних політичних підходів в очах міжнародного співтовариства (уряд)
- Розширити обсяг консультацій із зацікавленими сторонами та участь у процесах прийняття рішень у світлі попередніх десятиліть диктатури, нових вимог демократії та нелегкого досвіду структурної перебудови (уряд)
- Сприяти підвищенню готовності уряду залучати громадянське суспільство та опозицію до управління державою (громадянське суспільство та опозиція)
- Розробити спільне бачення та рішення дилем управління Гаяни (усі сторони)
- Сприяти більшій відповідальності в країні за стратегії розвитку, збільшити участь громадянського суспільства в управлінні та формуванні політики та сприяти ефективному міжнародному співробітництву та партнерству (Центр Картера)

Результати

- Вперше відбулося залучення урядом недержавних суб'єктів до розробки довгострокової політики
- Національна стратегія розвитку, яка користувалася широкою під-

тримкою, розглядається як документ громадянського суспільства Гаяни — перша політика розвитку, створена виключно Гаяною, за участю зовнішніх консультантів та радників

- Національна стратегія розвитку на основі консенсусу, яка сприяла зміцненню відносин Гаяни з міжнародними фінансовими установами
- Консолідація громадянського суспільства та збільшення його спроможності впливати на політику, тим самим зміцнюючи демократичні інститути в Гаяні
- Багатообіцяючий приклад того, як громадські лідери з усього соціального та політичного спектру Гаяни можуть відігравати впливову та модеруючу роль у політичних ситуаціях, що розділяють суспільство

Гаяна. Конструктивне залучення

2003

Кейс надано ПРООН

Контекст

Після бурхливих протестів проти результатів виборів 1997 року лідери правлячої партії та опозиції вступили в діалог за підтримки ПРООН і за участю трьох фасилітаторів, призначених Карибським співтовариством (CARICOM). Результатом цього процесу стало спільне підписання Гердманстонської угоди, в якій пропонувалося провести перевірку спірних виборів, процес конституційної реформи, мораторій на публічні демонстрації та розробку процесу сталого діалогу між сторонами. Серед іншого, угода розрядила напругу після виборів та поклала початок процесу конституційної реформи вчасно до виборів 2001 року. Але сталися й невдачі в кількох аспектах. Сталий діалог так і не встановився; публічні демонстрації, заворушення, насильство та мародерство тривали; а невдалі угоди призвели до ще більших образ та поляризації між сторонами.

ЗМІ постійно брали участь у процесі діалогу «конструктивного залучення»; прес-конференції проводились після кожної зустрічі лідерів.

Мета

- Просувати необхідні конституційні та інституційні реформи з метою закріплення ролі парламенту та подальшого демократичного урядування в країні

Результати

- Досягнення великого початкового оптимізму, що допомагає зменшити соціальну напруженість та підвищити стабільність
- Сприяння виходу з політичного глухого кута завдяки посиленню консенсусу та інклюзивності на всіх рівнях
- Рух до вирішення та реалізації незавершених конституційних реформ з 2000–2001 рр.
- Угода про необхідність парламентських та конституційних реформ, життєво важливих для демократії
- Створення асамблей, комітетів та комісій
- Прогрес у таких областях, як поліпшення стану приміщень у Національних зборах, презентація проміжного звіту Комісією дисциплінованих сил та підписання угод у галузі електроенергетики у Національних зборах

Гондурас. Великий національний діалог

2001–2003

Кейс надано OAS

Контекст

З моменту здобуття незалежності Гондурас не мав послідовної довгострокової програми розвитку і стикався з низкою серйозних проблем розвитку. За Індексом гуманітарного розвитку ПРООН Гондурас посідав 30-е місце серед 33 країн Латинської Америки та Карибського басейну.

Це також був період, коли уряд переживав найнижчий рівень схвалення громадянами. Накопичення незадоволення різних соціальних гравців минулими урядами Гондурасу та нинішнім невиконанням попередніх зобов'язань породило широкий скептицизм щодо життєздатності національного діалогу. Існувало уявлення, що Великий національний процес діалогу отримає результати, подібні до попередніх ініціатив діалогу, і що реалізацію результатів діалогу спіткає подібна доля, а відповідно ще один діалог виявиться марним. Що ще важливіше, продовження конфліктів (в тому числі пов'язаних з насильством та репресіями) з різними соціальними секторами з різних гучних питань (державна служба, охорона здоров'я та освіта) вплинуло на довіру до уряду та легітимність процесу діалогу.

Мета

- Створити консенсус щодо бачення країни на 2021 рік, яке могло б дати початок державній політиці, здатній впоратися з проблемами, з якими країна зіткнеться в майбутньому

Результати

- Краще розуміння соціально-політичними гравцями цінності діалогу як інструменту демократичного управління – найважливіший результат
- Національна згода, що виражає консенсус щодо довготермінових цілей процесу діалогу та зобов'язання політичних партій, організованого громадянського суспільства, місцевої влади, представників громад та держави поважати та виконувати досягнуті домовленості
- Набір настанов, що окреслюють державну політику, яка могла б направляти діяльність національних суб'єктів для довгострокової роботи задля досягнення цілей національного розвитку
- Досягнення довгострокових соціальних та економічних цілей
- Програма внутрішнього та зовнішнього фінансування, узгоджена з довгостроковими соціальними та економічними цілями
- Механізми подальшого спостереження та оцінки для перевірки того, чи була досягнута домовленість, чи була реалізована політика та чи досягнуто цілі

Ямайка. Громадянський діалог про демократичне урядування

2002–2004

Кейс надано ПРООН

Контекст

Поступове послаблення демократичного врядування Ямайки виявилось в зниженні індексу демократії та сповзанні, як в абсолютному значенні, так і відносно решти Карибського басейну, в рейтингу свободи. Застій економіки та посилене розчарування суспільства урядом та демократією були проблемами, що ускладнювалися різноманітними соціальними хворобами: руйнування традиційних соціальних структур, цінностей та поглядів; посилення культурної фрагментації; непевність зайнятості; політичне суперництво; корупція; а також високий рівень злочинності, насильства, звинувачень у зв'язку з наркотиками, цивільної непокори та захворювання на СНІД.

Мета

- Досягти прогресу в трьох сферах дій, визначених головними пріоритетами Ямайки – злочинність і насильство, створення робочих місць та боротьба з корупцією
- Заохочувати адвокацію, спілкування та розбудову потенціалу та партнерства
- Досягти успіху, подібного до досвіду діалогу в Гватемалі, Південній Африці тощо.

Результати

- Розробка чотирьох сценаріїв та одностайна підтримка бажаного сценарію «Get Up, Stand Up»
- Розробка рекомендацій для уряду, приватного сектору та громадянського суспільства
- Консенсус щодо того, що Ямайці потрібно було розробити новий підхід, який би залучив участь громади до діалогу з питань розвитку, та створити механізм переходу від розмов до дії

Мозамбік. Agenda 2025

1997–2003

Кейс надано Центром Картера та ПРООН

Контекст

У 1992 році в Мозамбіку закінчилася 17-річна громадянська війна, але сильна політична напруга зберігалася між правлячою партією та головною опозиційною партією, що призвело до насильства та загибелі людей після загальних виборів 1999 року. Незважаючи на консолідований мир і високі темпи зростання ВВП, більшість мозамбікців залишалися в надзвичайній бідності.

Займаючи 170 місце із 175 країн за індексом людського розвитку ПРООН, Мозамбік є однією з найменш розвинених країн світу. Структура розвитку країни була нерівномірною. Міські райони в південному регіоні країни отримали значний приплив прямих іноземних інвестицій, тоді як сільські райони по всій країні страждають від масової бідності. Багато хто в мозамбіцькому суспільстві вважав, що країна — незважаючи на значні успіхи, які були досягнуті після мирних домовленостей 1992 року — досягла критичного етапу і повинна розробити довгострокову, сталу власну стратегію, яка дозволить досягти як консолідації, так і більш справедливого розподілу прибутків.

Мета

- Сприяти національній єдності
- Сформувати за допомогою процесу участі спільне довгострокове національне бачення
- Підготувати за допомогою процесу участі національну стратегію розвитку, яка визначає політику та програми, необхідні для реагування на цілі, визначені у національному баченні розвитку
- Збільшити спроможність уряду, інституцій та громадянського суспільства Мозамбіку визначати та реалізовувати національну економічну та соціальну політику, програми та проекти
- Гарантувати узгодженість коротко-, середньо- та довгострокової соціальної та економічної політики
- Збільшити спроможність уряду брати на себе ініціативу в координації та управлінні співпрацею в галузі розвитку

Результати

- Програма національного бачення та стратегії розвитку на 2025 рік, розроблена в рамках регіональних та галузевих семінарів, представлена Президентові, червень 2003 р.
- Публічні дебати щодо національного бачення та стратегії для підготовки остаточної версії документа в 2004 році

Нікарагуа. Діалог про землю та власність

1994–1995

Кейс надано Центром Картера

Контекст

Країна перебувала в стані конфлікту. Проблема стосувалася селян, які чекали визначення чітких прав власності на землю, надану в рамках сандіністської аграрної реформи, колишніх бійців-сандіністів та «контрас», яким була потрібна земля в сільській місцевості, та попередніх власників у Нікарагуа та за кордоном, які вимагали повернення або компенсації за конфісковані будинки, фабрики та землю, експропрійовані або покинуті в минулому. До 1992 року приблизно 40% домогосподарств країни опинилися в конфлікті або потенційному конфлікті з питань землеволодіння через низку претензій різних людей на одну й ту саму власність. Ситуація ускладнювалася багатьма правовими невизначеностями та неадекватною адміністративною системою. Вирішення майнових суперечок та невизначеної правової бази щодо прав власності було надзвичайно важливим питанням, оскільки проблеми, що виникли, заважали інвестиціям та економічному відновленню, а також породжували політичну поляризацію, дестабілізацію та конфлікти, часом насильницькі.

Мета

- Вирішити конфлікт між тими, хто програв, і тими, хто виграв від аграрної реформи, оскільки земельні суперечки створювали постійну проблему, спричиняючи конфлікти та дестабілізуючи уряд
- Організувати дискусії щодо того, чиї права на власність повинні мати пріоритет, адміністративних та юридичних перешкод для вирішення численних вимог до окремих об'єктів власності та модернізації системи правовласності

Результати

- Атмосфера поваги та конструктивного вирішення проблем: форум (і той факт, що він міг відбутися взагалі) відображає важливу зрілість нікарагуанського суспільства, оскільки учасники з усіх сторін проблеми мали змогу обговорити свої суперечності. Це дало змогу почати повільно будувати консенсус і спонукати учасників діяти швидко
- Широкий консенсус про те, що слід захищати дрібних бенефіціарів міських та аграрних реформ, колишнім власникам слід надати компенсацію у формі облігацій, одержувачі великих об'єктів нерухомості мають сплатити за них або повернути, а ті, хто порушив законодавство про власність протягом останніх двох місяців діяльності уряду Ортеги, будуть переслідуватися судовою системою
- Прийнято новий закон про власність, який охоплює більшість цих елементів угоди

Панама. Бамбіто I, II, III

1993–1994

Кейс надано ПРООН

Контекст

У 1993 році країна зіткнулася з глибокими політичними розколами та безладом після двох десятиліть диктатури, вторгнення США в 1989 році та заміни панамського диктатора Мануеля Нор'єги перехідним урядом у 1989 році. Проблема нелегкого переходу до демократії ускладнилася нагальністю формування перехідних механізмів для забезпечення плавної передачі Панамського каналу від США до Панами 31 грудня 1999 року. Країна також мала проблеми з корупцією, соціальною поляризацією та інституційною незахищеністю. На момент діалогу Бамбіто III у 1994 році політичний контекст суттєво відрізнявся. Уряд був обраний демократичним шляхом, і мало відчувалася потреба закликати до національного діалогу.

Мета

- Сприяти відкритому діалогу з метою досягнення ефективного політичного, економічного та інституційного переходу
- Формувати прихильність до діалогу та консенсусу та працювати над зміцненням демократії
- Встановити основні напрями діяльності держави та пріоритетні напрямки перед виборами (Бамбіто I)
- Укласти угоду між кандидатами в президенти, щоб підтвердити їхню прихильність до декларації Бамбіто I (Бамбіто II)
- Інституціалізувати політичний діалог та укласти угоди щодо соціальної політики (Бамбіто III)

Результати

- Краще розуміння: розвиток консенсусу, зміцнення довіри та впевненості серед учасників, зменшення політичної напруженості; подолання традиційних позицій та секторальних інтересів
- Створення атмосфери спокою та впевненості, що сприяло проведенню чесних та прозорих виборів у 1994 році та, в цілому, переходу до демократії та поверненню Каналу
- Визначення пріоритетних тем та розробка відповідних програмних пропозицій (Бамбіто I)

Підтвердження духу розрядки, зміцнення впевненості, повторення зобов'язань Бамбіто I

Панама. Коронадо «Панамські зустрічі 2000»

1995–1996

Кейс надано ПРООН

Контекст

Країна зіткнулася з нагальною потребою укласти угоди для забезпечення безперервного прийняття та управління Панамським каналом та Зоною каналу, які були передані цій країні Сполученими Штатами 31 грудня 1999 року.

Мета

- Створити новий простір для діалогу та консенсусу щодо основних тем країни, зосереджуючи особливу увагу на майбутньому Каналі
- Вирішити питання передачі Каналу, його майбутнього та управління Каналом (Коронадо I)
- Вивчити, обговорити та домовитись щодо законопроекту про орган управління каналом (Коронадо II)
- Обговорити Загальний план землекористування Міжokeанського регіонального управління (Коронадо III)

Результати

- Краще розуміння; внесок у культуру прозорості, участі та довіри
- Візуалізація з різних точок зору наслідків відповідальності за управління Панамським каналом та переваг, які це дає для країни
- Подолання ідейно-політичних розбіжностей та галузевих інтересів за для колективної роботи; демонстрація справжнього потенціалу для діалогу та спроможності до консенсусу в країні
- Угода та бачення «Visión Nacional Panamá 2000... y Adelante», що складається з довгострокового бачення досягнення цілей розвитку та демократичного управління та зобов'язань щодо ефективного управління Каналом, окремо від партійних та галузевих інтересів.

Панама. Національне бачення

2020–1997

Кейс надано ПРООН

Контекст

У Панамі відчувалася загальна потреба у вирішенні проблем політичного поділу, соціальної поляризації та інституційної незахищеності, які все ще існували внаслідок десятиліть диктатури, щоб завершити складний перехід до демократії та фактично взяти у власність Панамський канал від Сполучених Штатів.

Мета

- Завершити перехід країни до суверенної, багатокультурної, сучасної, демократичної держави, врахувавши п'ять ключових елементів: демократичний інституціоналізм, самовизначення, економічний розвиток, справедливість та сталість
- Досягти діалогу та консенсусу між національними суб'єктами
- Розробити довгострокове бачення та оперативні цілі й завдання для його досягнення

Результати

- Краще розуміння: формулювання спільних цінностей та колективне довгострокове мислення; візуалізація майбутнього з різних точок зору; досягнення консенсусу, подолання політичного та ідеологічного упередження
- Демонстрація того, що демократичне управління можна зміцнити волею всіх секторів
- Створення сценарію «Una Estrella en el Aragón»: бачення майбутнього забезпечує надію і світло для сьогодення
- Схвалення підсумкового документа 14 представниками громадянського суспільства, католицькою церквою, усіма політичними партіями та урядом у травні 1998 року

Visión Paraguay

2000–2002

Кейс надано ПРООН

Контекст

Необхідність інституційних змін у Парагваї загалом визнавалася. Більше десятиліття після припинення диктатури все ще переважала авторитарна культура страху та консервативна й фаталістична ментальність. Панувала політична, соціальна, судова та економічна незахищеність. Політичні злочини, вкорінена корупція та спадщина нестабільних урядів створили політично пасивне громадянське суспільство та кинули виклик ефективній інституціоналізації демократії. Низька продуктивність та економічний спад призвели до крайньої бідності, негативного соціально-економічного розвитку, соціальної дезорганізації та масштабного розчарування.

Мета

- Створити простір для консенсусу та розробити спільне бачення, яке допоможе подолати суспільні розбіжності (галузеві, культурні, соціально-економічні тощо) та вплинути на розвиток країни
- Широко поширювати результати
- Створити групу національних лідерів зі спільними ментальними картами та планами змін

Результати

- Посилення спроможності до діалогу між цими учасниками
- Краще розуміння: учасники накопичували певний ступінь співпереживання, толерантності, поваги один до одного; отримали користь від слухання/навчання, осмислення своєї країни з точки зору інших; мали можливість чесно висловитися; і здобули здатність до роздумів
- Початок короткотермінових колективних зусиль щодо визначення майбутнього шляхом вивчення сучасного
- Роздуми лідерів про необхідність майбутніх соціальних та політичних дій. Розробка трьох сценаріїв: «Погана ніч», «Невизначений світанок» і «Світло»

Перу. Національна згода

2001–2003

Кейс надано ПРООН

Контекст

Країна опинилася в розпалі потрійної кризи: політичної легітимності, довіри до влади (спричиненої корупцією та порушеннями прав людини) та економіки. Колишній президент Альберто Фухіморі втік з Перу роком раніше в результаті драматичної корупційної кризи, яка призвела до високої напруженості, політичної конфронтації та недовіри, а також вуличних безладів.

Мета

- Розробити спільне національне бачення майбутнього та сформулювати державну політику для його досягнення
- Утвердити національну ідентичність, спільні цінності та обов'язки
- Заохочувати участь громадян та простір консенсусу щодо зміни аполітичного клімату
- Допомогти зменшити бідність, підвищити конкурентоспроможність країни та встановити стабільність, необхідну для сталого розвитку
- Закріпити демократичний перехід та легітимність політичної системи шляхом створення культури прозорості, діалогу та консенсусу

Результати

- Краще розуміння: розбудова толерантності, поваги та навчання між секторами, не жертвуючи природними та політичними відмінностями
- Розробка довгострокового стратегічного мислення та консенсусу
- 30 державних політик; 268 стратегій; 817 показників; 747 цілей

Таджикистан. Міжтаджицький діалог

1993–2001 і дотепер

Кейс надано Міжнародним інститутом сталого діалогу

Контекст

Громадянська війна, що вибухнула в колишній Таджикицькій радянській республіці після здобуття незалежності в 1991 році, перебувала на своєму піку. У 1992 році головним питанням після краху центрального радянського управління було, хто керуватиме Таджикистаном. У 1992 році спроби сформувати коаліційний уряд зазнали невдачі. Потім група, що представляла людей, близьких до колишньої системи, захопила владу в столиці та уряді, щоб сформувати основу того, що врешті стало урядом. Вибухнув жорстокий конфлікт із жорстокістю з обох сторін.

Повідомлялося, що кожен сьомий громадянин був змушений залишити свій дім. Безпосереднім викликом було припинення громадянської війни та укладення згоди щодо управління країною. Крім цього, залишалося питання про те, що є корінням таджицької ідентичності. Таджики, що були частиною Середньоазійського ханства, а потім перебували під радянською владою протягом 70 років, намагалися знайти відчуття ідентичності.

Мета

Спробувати сформувати групу під час громадянської війни, яка може створити мирний процес для власної країни

Результати

- Внесок учасників діалогу у мирний процес в Таджикистані
- Формування учасниками діалогу Громадського комітету сприяння демократичним процесам, заснованого на глибокому особистому переконанні, що вони можуть зробити свій внесок у демократизацію Таджикистану, створивши в країні можливості для того, щоб громадяни змогли відчувати свою спроможність як політичних суб'єктів для досягнення результатів, недоступних для органів влади

Тринідад і Тобаго. Національний стратегічний план розширеного реагування на ВІЛ/СНІД

2002

Кейс надано ПРООН

Контекст

ВІЛ / СНІД є однією з провідних причин смертності серед молодих людей. Дедалі більше молодих жінок ризикує заразитися вірусом. Хоча національний рівень поширеності ВІЛ становить 1,3%, серед молоді у віці 15–19 років цей рівень оцінюється у 7%.

Мета

Розробити Національний стратегічний план розширеного реагування в Тринідад і Тобаго на ВІЛ/СНІД

Результати

- Організація обговорень та досягнення консенсусу серед критично важливих гравців та зацікавлених сторін у приватному, державному та громадському секторах Тринідад і Тобаго, які були обізнані з проблемами, пов'язаними з епідемією ВІЛ/СНІД
- Забезпечення широкомасштабного залучення до національного процесу стратегічного планування та, по суті, підтримки національного плану
- Напрацювання достатньої інформації для збільшення та підтримки ініціативи та аналізу реакції
- Визначення широких стратегічних сфер діяльності як основи для розробки Національного координаційного механізму, який врешті був прийнятий урядом та фінансувався ПРООН

Уругвай. Agenda Uruguay

2001–2003

Кейс надано ПРООН та Університетом миру

Контекст

Країна зіткнулася зі складною економічною та соціальною ситуацією та переживала економічний спад, що розпочався у 1999 році. Вона також стикалася з перспективою більшого втягнення у дедалі складнішу та невпевнішу міжнародну систему, з численними перешкодами, дискримінаційною діловою практикою та асиметричними перевагами.

Мета

- Залучити широкий спектр суспільних суб'єктів до колективних зусиль для виявлення спільних інтересів та досягнення національного консенсусу, співпраці та згуртованості
- Сприяти створенню простору для діалогу та глибоких роздумів, а також передбачити умови, необхідні для модернізації
- Сформулювати державні стратегії та політику для вирішення основних проблем країни: державні послуги, енергетика, телекомунікації, освіта для створення суспільства знань, міжнародна інтеграція та роль політичних партій
- Допомогти поглибити процес державної реформи

Результати

- Краще розуміння: досягнутий консенсус, незважаючи на наявність різноманітних політичних поглядів
- Створення відкритого та плюралістичного середовища для діалогу
- Створення неформальної, але постійної мережі діалогу між політичними партіями, зміна традиційних відносин політичних партій між собою та відносин між ними та урядом. Ця нова мережа забезпечила форум для планування та ведення переговорів щодо середньо- та довгострокових державних програм

Венесуела. Круглий стіл переговорів та домовленостей

2002–2003

Кейси надано OAS та Центром Картера

Контекст

Протягом більшої частини терміну перебування на посаді президента Уго Чавеса (з 1998 року) країна боролася з економічною нестабільністю, ескалацією бідності та корупцією. Напруженість зростала з 2001 року і досягла піку в квітні 2002 року, коли проти президента була здійснена спроба державного перевороту. Новий президент пройшов урочисту інавгурацію, але був швидко зміщений. Саме в такій атмосфері високої недовіри та поляризації уряд Чавеса вирішив налагодити діалог.

По мірі того, як процес тривав, соціальні заворушення та масові страйки паралізували та розхитували країну та її економіку впродовж кількох місяців (грудень 2002 року – лютий 2003 року).

Мета

- Виграти час і уникнути вищого ступеня соціальних заворушень (уряд)
- Знайти швидке, але демократичне вирішення кризи за допомогою посередницьких угод із обов'язковими до виконання результатами (опозиція)
- Дійти згоди щодо врегулювання кризи за допомогою виборчої системи
- Розглянути такі теми: посилення виборчої системи, роззброєння цивільного населення та створення дієвої комісії з пошуку істини

Результати

- Переговори щодо угоди з 19 пунктів, що забезпечують повагу до прав людини, свободу висловлення поглядів, право подання клопотань про відкликання обраних посадовців, включаючи президента, та створення комісії з подальших дій
- Повторне зобов'язання учасників відмовитися від насильства та дотримуватися принципів різних демократичних хартій, включаючи роззброєння цивільного населення та створення клімату, сприятливого для виборчих процесів

Додаток 2

Варіанти та інструменти процесу — огляд

У цьому Посібнику ми наголошуємо на важливості адаптації дизайну та реалізації процесу діалогу до його контексту та призначення. У цьому огляді варіантів процесу читач знайде низку процесів та технологічних інструментів діалогу та обговорення для підтримки завдання адаптації. Спираючись в основному на два джерела, зазначені в затіненій вставці, ми надаємо тут короткий опис кожного процесу та посилання на нього в мережі Інтернет для подальшої інформації.

Ми представляємо процеси в групах відповідно до ролі, яку кожен з них найкраще відіграє в ініціативі діалогу: дослідження та підвищення обізнаності — обмін знаннями та ідеями; побудова відносин — робота через конфлікт; обговорення — робота над жорсткими рішеннями; та спільні дії — багатосторонні зміни, цілісні системи. Ми також вказуємо, який розмір групи призначений для кожного процесу, використовуючи таку шкалу:

- мала (близька) група: 8–12 учасників
- стандартна група: 15–40 учасників
- велика група: 40–4 000 учасників.

На додаток до цих основних відмінностей, читач дізнається, що ці процеси беруть початок у різних місцях та культурах — багато з них глобально з Півночі, але деякі з Африки, Латинської Америки та Близького Сходу. У деяких випадках це може бути важливим критерієм вибору.

Більше того, як зазначають автори праці Mapping Dialogue, більшість цих процесів та інструментів процесів «мають набір пов'язаних із ними принципів, і це значна частина того, завдяки чому вони діють». Приклади, які вони наводять: «Змінне лідерство» (Коло), «Доступ до мудрості меншості» (Глибока демократія); «Дослідження питань, що мають значення»



Для подальшого читання

Два джерела, на основі яких було адаптовано наш перелік: 'Well-known Processes for Dialogue and Deliberation', розроблено Національною коаліцією діалогу та обговорення (NCDD), доступно за посиланням: <ncdd.org>;

та

Marianne Bojer, Marianne Knuth and Colleen Magner, Mapping Dialogue: A Research Project Profiling Dialogue Tools and Processes for Social Change (Johannesburg: Pioneers of Change Associates, 2006), доступно за посиланням: <careclimatechange.org/academy/learning-journeys>.

Обидва ці джерела надають порівняльний аналіз процесів, які вони описують, пропонуючи вказівки щодо того, які процеси є важливими для різних цілей та контекстів.

(Світове кафе); та «хто прийде, той і потрібен» (Відкритий простір).²⁰⁴ Ці основні ідеї також можуть допомогти практикам визначити, чи відповідає конкретний процес їхнім особливим потребам.

Веб-сайт (<<http://www.democratdialoguenetwork.org>>) містить багатий набір матеріалів кейсів та відповідні звіти, надані членами інституційної спільноти практики.

Тут також пропонується розширений ресурс для читачів, які бажають продовжувати вивчати розповіді, ідеї, практики та інструменти, що тут представлені.

Дослідження та підвищення обізнаності: обмін знаннями та ідеями

Світове кафе (World Café)

Розмір групи: велика, до сотень учасників

Світові кафе дають змогу групам людей брати участь разом у тривалих раундах діалогу з трьома чи чотирма іншими особами, залишаючись частиною єдиної, більшої, спільної розмови. Невеликі, близькі бесіди пов'язуються і спираються одна на одну, коли люди пересуваються між групами, переносять ідеї та відкривають нові бачення щодо питань чи проблем, які справді мають значення у їхньому житті, роботі чи спільноті. Для отримання додаткової інформації див.

<<http://www.theworldcafe.com>>.

Бесіда за кавою (Conversation Café)

Розмір групи: одна група або кілька малих груп

Conversation Café—це бесіди, які зазвичай проводяться в громадських місцях, таких як кав'ярня чи книжковий магазин, де кожен бажаючий може долучитися до розмови. Простий формат допомагає людям почуватися вільно і дає шанс висловитися кожному, хто бажає. Для отримання додаткової інформації див.: <<http://www.conversationcafe.org>>.

Технологія відкритого простору (Open Space Technology)

Розмір групи: від стандартної до кількох сотень

Технологія відкритого простору—це практика самоорганізації, де людям пропонується взяти на себе відповідальність за те, що їм важливо. У «відкритому просторі» група замість того, щоб розпочати із заздалегідь визначеного порядку денного, створює щось на кшталт «ринку запитань», де учасники визначають теми, до яких відчувають пристрасть і над якими хочуть працювати разом. Порядок денний народжується в групі. Це інноваційний підхід до створення цілісних системних змін та надихання творчості та лідерства серед учасників. Для отримання додаткової інформації див.: <<http://www.openspaceworld.org>>.

Круговий процес (Circle Process)

Розмір групи: мала

Круговий процес — це діалог у невеликій групі, покликаний заохотити людей слухати та говорити щиро в дусі дослідження. Відкриваючи та закриваючи коло простим ритуалом на вибір групи, використовуючи символічний предмет, що дає право говорити, та запрошуючи тишу увійти в коло, створюється безпечний простір, де учасники можуть довіряти, бути щирими, виявляти турботу та бути відкритими до змін. Це також називається процесом наради, гуртком мудрості, гуртком вислуховування або розмовним колом, що поширено серед корінних народів Північної Америки. Для отримання додаткової інформації див.: <<http://www.wisdomcircle.org>> або <thecircleway.net>.

Процес Лекготла²⁰⁵

Розмір групи: від малої до стандартної

Це один із двох процесів з досвіду африканських сільських обговорень, описаних у звіті Mapping Dialogue. Автори застерігають, що дослідження цих традицій африканського діалогу тільки починаються, але важливо, щоб галузь у цілому стала більш поінформованою про них. Автори пишуть: «Певним чином абсурдно імпортувати процес діалогу із Заходу до Африки, де обговорення настільки глибоко вкорінені в культурі корінного населення». Слово «лекготла» походить з мови сетсвана, що поширена в Південній Африці, і означає публічне місце, де проводяться наради та судові розгляди. Ця форма процесу африканських нарад завжди відбувається просто неба, оскільки відкритий простір нікому не належить. Це забезпечує відчуття свободи, відкритості та запрошення людей прийти й говорити чесно. Процес також не обмежений часом. Він може тривати кілька днів або тижнів, доки поставлені питання не буде вирішено. Ця свобода від обмежень у часі дозволяє учасникам призупинити винесення судження та бути готовими вислухати чиюсь точку зору та історію в контексті, не поспішаючи. Лекготла збирається в колі. Коло представляє єдність, і учасники усвідомлюють, що можуть вирішити свої проблеми лише якщо вони є чимось цілісним та єдиним. Коло також гарантує, що вони дивляться одне одному у вічі і чесно говорять одне з одним. Збираючись, вони вітають кожну людину по колу. Вони стежать за тим, щоб були присутні ті, хто дійсно важливий для процесу. Хоча вони можуть розташовуватися за певним рангом і говорити в порядку ієрархії, наголос робиться на тому, щоб кожен голос був почутий однаково. Для отримання додаткової інформації див.: <<http://www.pioneersofchange.net/library/dialogue>> .

Театр пригноблених (Theatre of the Oppressed)²⁰⁶

Розмір групи: від малої до стандартної

Театр пригноблених — це метод, розроблений у Бразилії, який використовує мову та техніки інтерактивного театру для залучення громадськості до ключових питань, що стосуються основних соціальних проблем та структур влади в їхніх конкретних громадах та суспільстві в цілому. Цей метод передбачає використання театру, щоб поставити перед групою дилему, яка призвела до негативного результату. Учасників просять взяти на себе роль одного з акторів, щоб спробувати змінити результат. Їм пропонується уявити нові можливості та рішення та спробувати реалізувати

їх у даний момент. В результаті групового вирішення проблем, надзвичайно інтерактивного уявлення, фізичного залучення, довіри, веселощів та енергійної міжособистісної динаміки учасники вчать, як бути частиною продовження власних проблем і як можна стати джерелом власного визволення. Для отримання додаткової інформації див.: <<http://tdd.org.ua/uk/pro-metodiku-teatru-prignoblenih>>.

Налагодження стосунків — робота через конфлікт

Сталий діалог (Sustained Dialogue)

Розмір групи: мала

Сталий діалог (SD)—це процес трансформації відносин, що спричиняють проблеми, створюють конфлікти та блокують зміни. SD—це не практикум з вирішення проблем, а стійка взаємодія, що розвивається через послідовність зустрічей протягом місяців або років. Процес проходить п'ять впізнаних фаз: прийняття рішення про участь; картографування взаємозв'язків; зондування проблем і стосунків; побудова сценаріїв; та спільна дія. Для отримання додаткової інформації див.: <<http://www.sustaineddialogue.org>>.

Проект публічної розмови (Public Conversations Project)

Розмір групи: мала

Проект публічної розмови (PCP) допомагає людям, які мають фундаментальні розбіжності щодо питань розколу, розвивати взаєморозуміння та довіру, необхідні для сильних громад та позитивних дій. Модель діалогу PCP характеризується ретельною підготовчою фазою, яка позначає старі, «застарілі» схеми розмови та досліджує випадки, коли відбувались «нові» розмови. Потенційні учасники діалогу беруть участь у розробці процесу на ранній стадії. Проект PCP використовував цю модель, головним чином у США, для полегшення діалогу з глибоко поляризованих питань, таких як аборти, сексуальна орієнтація, віра та навколишнє середовище. Існує вичерпний довідник про те, як використовувати цей процес. Для отримання додаткової інформації див.: <https://www.pgexchange.org/index_option_com_content_view_article_id_138_Itemid_129.html>.

Глибока демократія (Deer Democracy)²⁰⁷

Розмір групи: мала

Глибока демократія, яка виникла в Південній Африці, є методологією сприяння, заснованою на припущенні про наявність мудрості в голосі меншини та різноманітності поглядів, і що ця мудрість має цінність для всієї групи. Цей підхід допомагає винести на поверхню та висловити те, що в іншому випадку залишається невисловленим. Він гарантує, що погляди та занепокоєння меншини справді будуть розглянуті. У свою чергу,

це дозволяє приймати рішення, беручи до уваги знання або мудрість позиції меншини. Це розуміння стосуватиметься вказівок та рішень, прийнятих більшістю. Глибока демократія є найбільш корисною у випадках, коли якісь речі не висловлено і їх потрібно відкрити; коли люди застрягли в певних ролях, і це може викликати конфлікт; коли у групі існує різноманітність поглядів, і слід враховувати різні сторони питання; коли різниця у владі впливає на свободу дії людей; коли існує потреба заручитися визнанням з боку меншості; та/або коли хтось навіщує ярлики на інших. Для отримання додаткової інформації див.: <<http://www.deep-democracy.net>>

Міжгруповий діалог (Intergroup Dialogue)

Розмір групи: одна група або кілька малих груп

Міжгруповий діалог – це підхід соціальної справедливості до діалогу. Він зосереджений як на суспільних відносинах панування-підпорядкування, так і на творчих можливостях для взаємодії та співпраці попри такі відмінності. Міжгруповий діалог спрямований на те, щоб вивести людей за межі точки, де вони розглядають ці відмінності як, ті, що розділяють – наприклад, шляхом генерування ідей щодо нових способів бути сильними без збереження соціальної нерівності. Цей підхід збігається з основними процесами соціальної роботи з розширення прав і можливостей – налагодження зв'язків з іншими, підвищення критичного усвідомлення соціальної нерівності, породження зобов'язань щодо соціальної справедливості та розвитку компетенції для переривання соціальної несправедливості й участі в соціальних змінах. Для отримання додаткової інформації див.: <<http://www.depts.washington.edu/sswweb/idea>>

Ізраїльсько-палестинська школа миру²⁰⁸

Розмір групи: мала

Школа миру – це процес, розроблений на Близькому Сході спільно арабами та ізраїльтянами. Він включає групи зустрічей, структуровані для об'єднання учасників не лише як особистостей, але і як представників їхніх групових ідентичностей. Таким чином, процес має на меті дійти до джерел конфліктів, які базуються на глибоко вкорінених переконаннях і які не змінюються просто в результаті зв'язків, що складаються на індивідуальному рівні. Цей підхід передбачає, що (1) переконання та світогляди, на яких будується особистість та поведінка людини, є глибоко вкоріненими та стабільними, і загалом стійкими до змін; (2) конфлікт базується на зустрічі двох національних груп, а не окремих людей; група розглядається як така, що має суттєве значення, а не просто сума окремих її членів; (3) група є мікросвітом реальності а, отже, пропонує шлях до пізнання суспільства в цілому; та (4) група зустрічей – це відкрита сутність, що пов'язана та відчуває вплив з боку ширшої реальності ззовні. Для отримання додаткової інформації див.: <<http://www.sfpeace.org>. >

Дослідження спільної участі (Participatory Action Research)

Розмір групи: стандартна

Дослідження спільної участі (PAR) сягає своїм корінням «педагогіки пригноблених» бразильського педагога Пауло Фрейре. В його ос-

нові лежить ідея, що звичайні люди можуть брати на себе здійснення змін своїх обставин, запитуючи про основні причини подій, що формують їхній світ. Запитання та дії, які в результаті цього виникають, включають «дослідження дії», яке завжди проводиться спільно дослідниками та суб'єктами дослідження. З того часу, як Фрейре вперше висунув цю ідею в 1970 році, PAR широко застосовується як стратегія втручання для організацій та інституцій, що прагнуть підтримувати розвиток людини в різних регіонах світу. З моменту створення Проєкту відновлення постраждалих від війни країн Interpeace цей процес використовувався для запобігання конфліктам, побудови миру та зміцнення демократичного управління в суспільствах, що вийшли з жорстоких конфліктів. У цьому процесі «діалог та дослідження застосовуються разом, щоб допомогти учасникам визначити варіанти формування політики та встановлення пріоритетів... досягнення консенсусу серед основних суб'єктів, що беруть участь у постконфліктній відбудові, шляхом регулярних зустрічей у нейтральних умовах». Для отримання додаткової інформації див.: <<http://www.crdsonalia.org/crd-background.shtml>>

Обговорення — Робота над жорсткими рішеннями

Громадянські дорадчі ради (Citizen Deliberative Councils)²⁰⁹

Розмір групи: мала

Громадські дорадчі ради (CDC) складаються із звичайних громадян, що відображає різноманітність населення, з якого вони походять. Вони скликаються по мірі необхідності, і являють собою мікросвіт громади, держави чи країни, інформуючи про погляди та проблеми цієї громади, держави чи країни в інтерактивній обстановці. Учасники можуть бути відібрані методом випадкової вибірки, за певним науковим підходом або комбінацією обох методів. Однак вони відрізняються від учасників більшості інших форм громадського обговорення тим, що їх обирають не як представників, зацікавлених сторін чи експертів. Вони беруть участь просто самі собою, громадяни та «такі, як і всі». При цьому, виконуючи роль членів громадської ради, вони можуть консультуватися з представниками, експертами та іншими зацікавленими сторонами, щоб покращити своє розуміння питань, які вони розглядають. Існує багато різновидів CDC (громадські колегії присяжних, збори громадян, ради мудрих, осередки планування та консенсусні конференції), але всі вони мають одну загальну мету: інформувати посадовців та громадськість про те, що люди в цілому насправді хотіли б, якщо б добре обміркували та обговорили питання між собою. Додаткову інформацію про різні моделі громадських дорадчих рад див. <<http://www.co-intelligence.org/CDCUsesAndPotency.html>>

Форуми з національних питань (National Issues Forums) ²¹⁰

Розмір групи: від кількох малих груп до сотень учасників

Форуми з національних питань (NIF) — це незалежна мережа громадських та освітніх груп, які використовують «книги проблем» як основу для роботи з прийняття рішень на основі обговорення на форумах, що базується на традиціях міських зборів. У них участь може брати багато людей, але бесіди відбуваються в невеликих групах. Книги проблем NIF використовують дослідження проблем громадськості, щоб визначити три-чотири варіанти або підходи до проблеми (вони ніколи не дають лише двох альтернатив). Під час представлення таких проблем громадянам пропонується протистояти конфліктам між різними варіантами та уникати звичайних дебатів, у яких люди вдаються до спрощених аргументів. Термін «форуми з національних питань» стосується як мережі організацій, так і дорадчого процесу (див. Робота над вибором нижче). Додаткову інформацію див. <<http://www.nifi.org/>>.

Робота над вибором громадян (Citizen Choicework) ²¹¹

Розмір групи: від кількох малих груп до сотень учасників

Дуже часто «форуми громад» — це лише групи експертів, які говорять людям, що для них добре. Або це «групові бійки», де перемагають найгучніші голоси. На відміну від цього, Citizen Choicework ґрунтується на глибокій повазі до спроможності громадськості вирішувати проблеми, коли обставини сприяють, а не заважають діалогу та обговоренню. За належних умов здатність громадськості вчитися, брати участь та приймати рішення набагато більша, ніж це усвідомлює більшість людей. Цей процес ґрунтується на прагненні допомогти громадянам — індивідуально та колективно — ефективно здійснювати нелегкий вибір. При цьому люди розглядають конфлікти цінностей та практичні компроміси, а також формують відчуття пріоритетів та напрямків. Ключові принципи включають безпартійне місцеве керівництво, інклюзивну участь та неупереджені матеріали для обговорення, які «починаються там, де починається громадськість». Для отримання додаткової інформації див.: <http://www.publicagenda.org/pubengage/pe_citizen_choicework.cfm>

Гуртки досліджень (Study Circles)

Розмір групи: від кількох малих груп до сотень учасників

Гуртки досліджень дають змогу громадам зміцнити свою здатність вирішувати проблеми, об'єднуючи велику кількість людей у діалозі, незважаючи на расу, доходи, вік та політичну точку зору. Гуртки досліджень поєднують діалог, обговорення та методи організації спільнот, що дозволяє публічним розмовам формувати взаєморозуміння, досліджувати цілий ряд рішень та служити каталізатором для соціальних, політичних та стратегічних змін. Для отримання додаткової інформації див.: <participedia.net/method/188>

Міські зустрічі 21 століття AmericaSpeaks²¹²

Розмір групи: від сотень до тисяч

Міські зустрічі 21 століття зосереджуються на осмисленні та обговоренні громадянами, а не на промовах, сесіях запитань та відповідей або панельних презентаціях. Різні групи громадян беруть участь у круглих столах (10–12 осіб), детально обговорюючи ключові питання політики, розподілу ресурсів або планування. Кожна дискусія за круглим столом підтримується підготовленим фасилітатором, щоб учасники не відхилялися «від завдання» і щоб за кожним столом забезпечувався демократичний процес. Учасники отримують докладні та збалансовані посібники для обговорення, щоб розширити свої знання з питань, що розглядаються. Комп'ютеризовані конспектування та голосування перетворюють обговорення за окремими столами на синтезовані рекомендації, що представляють всю аудиторію. До закінчення сесії результати засідання складаються у звіт, який поширюється серед учасників, осіб, що приймають рішення, та засобів масової інформації в кінці заходу. Особи, які приймають рішення, активно залучені до засідань, беручи участь у дискусіях за столом, спостерігаючи за процесом та реагуючи на виступи громадян наприкінці засідання. Для отримання додаткової інформації див.: <<http://www.americaspeaks.org>>.

Дорадче опитування (Deliberative Polling)

Розмір групи: від стандартної до сотень

Дорадчі опитування поєднують обговорення в малих групах із випадковими науковими вибірками, щоб забезпечити громадські консультації щодо державної політики та виборчих питань. Опитуються члени випадкової вибірки, а потім деяких з них запрошують зібратися в одному місці для обговорення питань після вивчення збалансованих ознайомчих матеріалів. Учасники беруть участь у діалозі з конкуруючими експертами та політичними лідерами на основі питань, які вони розробляють під час обговорень у малих групах із підготовленими модераторами. Потім їх знову опитують, щоб простежити, як цей процес обговорення вплинув на їхні думки. Для отримання додаткової інформації див.: <cdd.stanford.edu/online-deliberation-platform>

Спільна дія: зміна всієї системи за участі багатьох зацікавлених сторін

Пошук майбутнього (Future Search)

Розмір групи: 60–80

Пошук майбутнього — це інтерактивний процес планування, який об'єднує «цілу систему» в рамках 16-годинного заходу — три дні та дві ночі. Процес зосереджується на спільній основі та майбутніх діях, одночасно розглядаючи проблеми та конфлікти як інформацію, а не як елементи дії.

Група переходить від обговорення минулого до виявлення сучасних тенденцій та спільної точки зору на уявлення майбутніх сценаріїв та планування спільних дій для досягнення бажаного майбутнього. Для отримання додаткової інформації див.: <<http://www.futuresearch.net>>.

Конструктивне анкетування (Appreciative Inquiry)²¹³

Розмір групи: від стандартної до тисяч

Конструктивне анкетування (AI) дуже відрізняється від традиційного підходу до вирішення проблем, який зосереджується на діагностуванні проблеми, а потім на розробці стратегій для її подолання. Натомість цей підхід передбачає системне відкриття того, що дає «життя» живій системі, коли вона найбільш жива, найбільш ефективна та найбільш конструктивно спроможна в економічному, екологічному та людському плані. AI по суті об'єднує мистецтво та практику постановки питань, які зміцнюють здатність системи сприймати, передбачати та підвищувати позитивний потенціал. Воно мобілізує дослідження шляхом розробки «безумовного позитивного запитання». AI йде за процесом виявлення найкращого з того, що є, мрією та визначенням того, що могло б бути, і розробкою, спрямованою на втілення бажаної реальності на основі наявного позитивного «зерна» успіху. Для отримання додаткової інформації див.: <<http://appreciativeinquiry.case.edu/>>.

Планування сценарію (Scenario Planning)²¹⁴

Розмір групи: від малої до стандартної

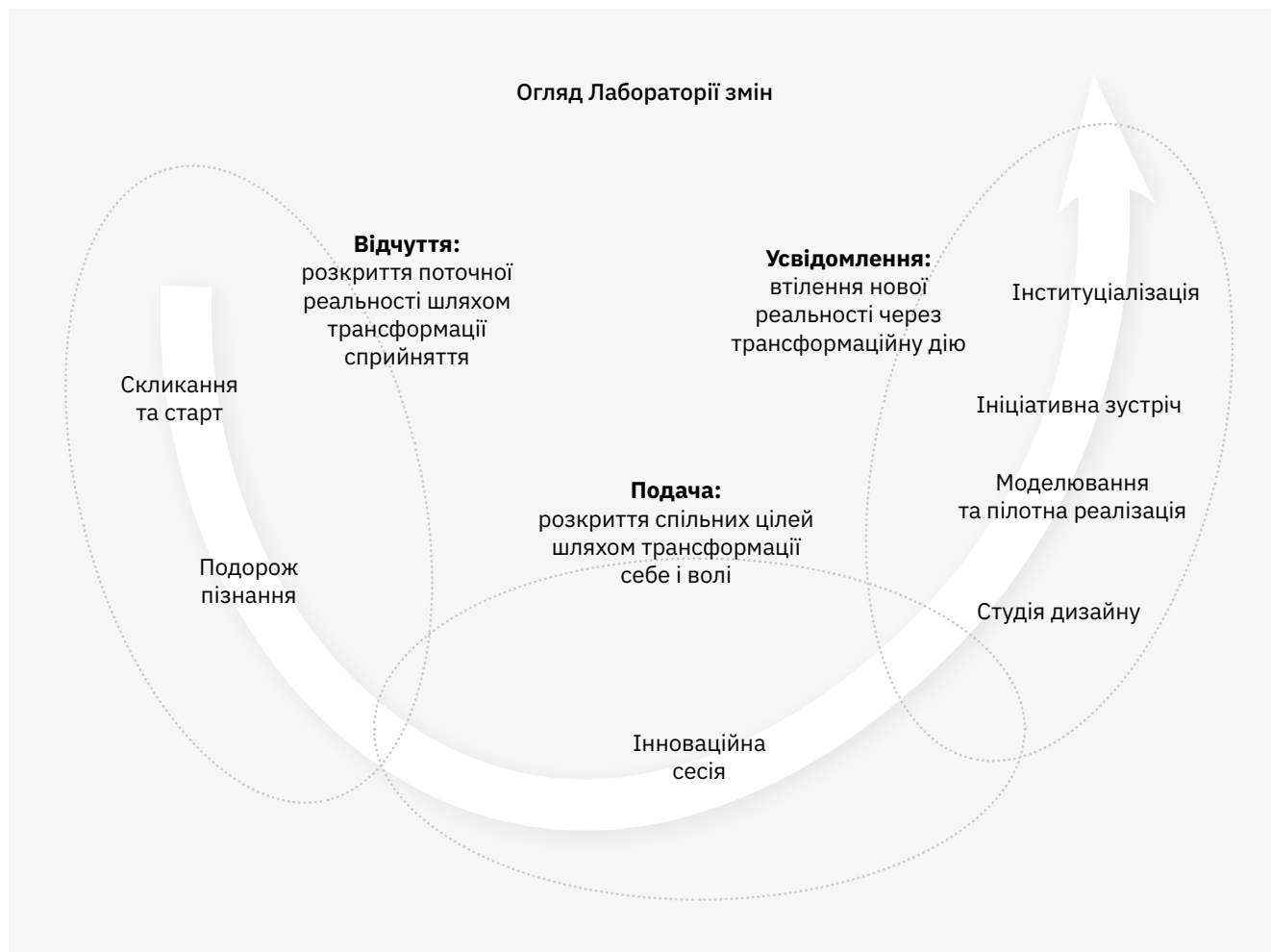
Планування сценарію спирається на уявлення про те, що світ за своєю суттю невизначений. Сценарії використовуються не стільки як інструмент для прогнозування майбутнього, скільки як процес оспорювання припущень, цінностей та ментальних моделей різних зацікавлених сторін щодо того, як невизначеність може вплинути на їхнє колективне майбутнє. Заохочуючи процеси планування сценаріїв на різних рівнях організації чи громади, старим парадигмам кидається виклик, а інновації заохочуються через несподівані можливі історії майбутнього. Тому сценарії допомагають розвивати нові цінні знання. Завдяки внесенню багатьох точок зору у розмову про майбутнє, створюється багата й багатовимірною різноманітністю сценаріїв. Сценарії заохочують розповідь історій та діалог між людьми, які не обов'язково діляться своїми думками між собою. Для отримання додаткової інформації див. <http://www.arlingtoninstitute.org/future/How_to_change_the_world.pdf>

Лабораторія змін (Change Lab)²¹⁵

Розмір групи: стандартна

Лабораторія змін—процес діалогових змін, що здійснюється за участю багатьох зацікавлених сторін, і покликаний створити спільне зобов'язання та колективне розуміння, необхідні для проривних рішень складних соціальних проблем. Кожна лабораторія змін створюється навколо певної суспільної проблеми, очевидного рішення якої немає. Вона скликається однією або кількома організаціями, які прагнуть здійснити зміни та усвідомлюють, що не можуть вирішити цю проблему самотійно.

Організатор (організатори) об'єднує 25–35 ключових зацікавлених сторін у питанні, представляючи «мікросвіт» проблемної системи. Ці люди повинні бути впливовими, різноманітними, орієнтованими на зміну системи та відкритими для зміни самих себе. Процес, який вони разом проходять у лабораторії змін, черпає натхнення в «U-процесі», розробленому спільно Отто Шармером та Джозефом Яворським (див. рисунок нижче²¹⁶). Для отримання додаткової інформації див.: <edx.org/course/ulab-leading-change-in-times-of-disruption>.



Джерело: © Generon Consulting 1999-2004. Адаптація з Joseph Jaworski and C. Otto Scharmer, «Leadership in the Digital Economy: Sensing and Actualizing Emerging Futures» (Cambridge, Mass.: Society for Organizational Learning and Beverly, Mass.: Generon Consulting, 2000), <ottoscharmer.com/publications>.

Інші інструменти

Навчальні подорожі (Learning Journeys)²¹⁷

У навчальній подорожі діалогова група відвідує організацію чи громаду та запрошується розпочати один на один або в невеликих групах емпатичний діалог з місцевими зацікавленими сторонами, щоб зрозуміти їхню проблематику. Перед таким візитом учасники навчальної подорожі уточнюють власні наміри та запитання; вони нерідко вчаться, як «призупинити судження» і слухати не тільки з відкритим розумом, але і з відкритим серцем та відкритою волею. Після візиту вони чують точки зору один одного і завдяки обговоренню отримують глибше розуміння і повні-

шу картину того, що пережили разом. Вони усвідомлюють те, що бачили інші, чого вони самі, можливо, не могли бачити, і виявляють цінність розширення розуміння того, що означає таке бачення. Для отримання додаткової інформації див.: <careclimatechange.org/academy/learning-journeys>

Діалог історій (Story Dialogue)²¹⁸

Підхід «Діалогу історій» спирається на традиційні, усні методи спілкування та навчання. Процес побудований таким чином, що цінний особистий досвід використовується для висвітлення важливих тем та питань, що впливають на громаду, і тоді можна планувати дії навколо цього розуміння. Цей процес використовує суміш історії та структурованого діалогу, заснованого на чотирьох типах запитань: «що?» (опис), «чому?» (пояснення), «що з того?» (синтез) та «що тепер?» (дія). Інші члени групи ставлять відкриті запитання розповідачеві, і це породжує діалог, але з урахуванням певного набору цілей: перехід від особистого досвіду до більш узагальнених знань (розуміння) та дій. Для отримання додаткової інформації див.: <academic.oup.com/her/article/14/1/39/670960>

Графічна фасилітація та інформаційний дизайн

Графічна фасилітація передбачає роботу «графічного протоколіста», який фіксує суть розмови на великих аркушах паперу, використовуючи кольорові зображення та символи, а також слова. Інформаційний дизайнер також фіксує вміст діалогу, але відображає його на схемах, таблицях та моделях. Обидва ці процеси підтримують діалог, дозволяючи учасникам разом обмірковувати ідеї та теми, що виникають у ході розмови. Для отримання додаткової інформації див.: <salto-youth.net/downloads/toolbox_tool_download-file-1430/VF-cookbook-web.pdf. >

Проекти вислуховування та діалогові інтерв'ю

Одним із способів охопити людей, які навряд чи зможуть брати участь в організованому діалоговому заході, є особисті інтерв'ю, що проводяться особами, навченими активному слуханню та діалоговому інтерв'ю. Інтерв'юерам потрібен час для формування довіри та взаєморозуміння, щоб респонденти могли заглибитися у свої страхи, страждання, сподівання, потреби, почуття та ідеї.

Веб-інструменти²¹⁹

В останні роки дедалі більше груп використовують інновації в технологіях спільної роботи як спосіб розширення своєї практики в діалозі та обговоренні. Створено багато інструментів та майданчиків для проведення онлайн-дискусій та прийняття рішень для використання в громадських сферах, які допомагають людям вести значущі бесіди щодо громадських питань. Наприклад, AmericaSpeaks є піонером у використанні технологій спільної дії для вдосконалення та долучення до очних обговорень великої кількості людей. Окрім створення форумів для онлайн-діалогу, розмірковування та дискусії, високотехнологічні інструменти спільної дії можуть бути використані для поліпшення очного діалогу та обговорення багатьма способами:

- надання можливості групам швидко голосувати за варіанти чи думки
- шляхом візуального відображення дискусії для загального огляду
- шляхом надання можливості фасилітаторам великих груп швидко збирати та обмінюватися демографічною та іншою фактичною інформацією з групою, дозволяючи учасникам масштабних програм відчувати себе більш пов'язаними з іншими в аудиторії
- шляхом більш ефективного збору приміток, тем та рішень, прийнятих кожною невеликою групою, у масштабних програмах
- шляхом надання учасникам додаткового відчуття важливості або «офіційності» (якщо їхнє обговорення та результати будуть відразу передаватися кудись за призначенням, це може створити більше відчуття цінності обговорення)
- якщо очний діалог відбувається до або після онлайн-компонента, такі інструменти можуть посилити процес, надаючи учасникам інші засоби самовираження та дозволяючи людям із напруженим або суперечливим графіком взаємодіяти протягом більш тривалого періоду.

Огляд багатьох доступних онлайн-інструментів та послуг див. на веб-сайті Національної коаліції діалогу та обговорення за посиланням: <<http://www.thataway.org/resources/practice/hightech/intro.html>>

Примітки

Вступ

1. Крім трьох інституцій, що виступають спонсорами цього Посібника, членами спільноти практиків є Центр Картера, Gegeon Consulting, Ініціатива глобального лідерства Товариства організації навчання, Фонд Хьюлетта, Міжамериканський фонд, Міжнародний інститут сталого діалогу, Фонд посередників, Нідерландський інститут багатопартійної демократії, Міністерство закордонних справ Швеції, Third Side Network, Департамент політичних питань ООН, Університет миру та Interpeace. Також було залучено три підрозділи ПРООН: Бюро з питань запобігання кризам та відновлення, Центр урядування в Осло та Регіональне бюро Латинської Америки та Карибського басейну.
2. Перефразовано за: Mark Gerzon, «Strategic Outlook on Dialogue», внутрішня доповідь ПРООН (червень 2005 р.), стор. 20.

Глава 1.1

3. Італійська міжнародна неурядова організація Координаційний комітет організацій волонтерської служби (COSV) виступила спонсором діалогу спільно з зimbabweйським партнером Amani Trust та за технічної допомоги Інституту демократії в ПАР (IDASA). Цей опис базується на тематичному дослідженні, підготовленому Тедді Немероффом, «Empowering Zimbabwean Youth through Sustained Dialogue» (Інститут демократії в Південній Африці, 2005). Доступно за посиланням: <nccd.org/rc/item/4434/>; <openeuropeandialogue.org/about/>
4. Amartya Sen, *Development as Freedom* (New York: RandomHouse, 1999), стор. 153.

Глава 1.2

5. Carlos Santiso, «Field Reports: Four Years of Support for Democratic Development in Burkina Faso, Nigeria, Guatemala, Romania, Indonesia», неопублікований звіт для International IDEA (червень 2000 р.), стор. 20.
6. Рул фон Мейснфельдт, інтерв'ю з Катрін Койфер (2005).
7. Naasson Munyandamusta, Jean-Paul Mugiraneza and Koenraad Van Brabant, *Rwanda Case Study* (Geneva: Interpeace, 2005). Доступно за посиланням: <interpeace.org/2012/07/rwanda-reconciliation-50-years-after-independence>
8. «Negotiation Roundtable for Land Conflicts in Alta Verapaz—the Mesa de Cobán», в рубриці «Dialogue Experiences» у Навчальній бібліотеці за посиланням: <nccd.org/rc/item/4434/>; <openeuropeandialogue.org/about/>
9. Інтерв'ю фон Мейснфельдта.
10. Більше інформації про діалоги Бамбіто див. у Навчальній бібліотеці nccd.org/rc/item/4434/; openeuropeandialogue.org/about/, включаючи огляд у «Dialogue Experiences»; та повний опис кейсу іспанською мовою в «Cases». Див. також звіт про презентацію кейсу Бамбіто в публікації Bettye Pruitt, «Second Learning Workshop on Democratic Dialogue: Gamboa Rainforest Resort, Panama, December 2–4, 2002», в Pruitt, *Reports from Learning Workshops 2003–2004: Democratic Dialogue Regional Project, Working Paper 5* (New York: ПРООН, жовтень 2004 р.) Доступно за посиланням: <nccd.org/rc/item/4434/>; <openeuropeandialogue.org/about/>
11. Див. цитату з доповіді про презентацію кейсу багатостороннього діалогу в Гватемалі: Bettye Pruitt, «Third Learning Workshop on Democratic Dialogue: Plaza Hotel, Buenos Aires, Argentina, December 1–3, 2003», в Pruitt, *Reports from Learning Workshops*, стор. 146.
12. Joseph Stiglitz, «Participation and Development: Perspectives from the Comprehensive Development Paradigm», *Review of Development Economics* 6/2 (2002), стор. 163–82, процитовано в Roel von Meijenfeldt, Carlos Santiso and Martin Ångeby, «Democracy Evaluation through Dialogue: Presenting the IDEA Experience», документ, представлений на Конференції SLEVA, Коломбо, Шрі-Ланка (червень 2001 р.), стор. 19.
13. Carlos Sarti et al., *Special Program for the Promotion of Dialogue and Conflict Resolution, Dialogue and Governance in Latin America*,

Робочий документ 4 (Гватемала: OAS, 2004), стор. 5–6. Доступно за посиланням: <http://www.ddpa.oas.org/oprc/docs.htm. >

14. Von Meijenfeldt, Santiso and Ångeby, «Democracy Evaluation through Dialogue», стор. 4.
15. «OAS Secretary General Outlines Hemisphere's Major Challenges», 21 жовтня 2005 р. Доступно за посиланням: <http://www.OAS.org. >
16. Цей і наступний абзаци базуються на: Bettye Pruitt, «UNDP Civic Scenario/Civic Dialogue Workshop, [Hotel] Antigua, Guatemala, November 8–10, 2000: Workshop Report», стор. 13–15. Доступно в Навчальній бібліотеці за посиланням: <nccd.org/rc/item/4434/>; <openeuropeandialogue.org/about/>
17. Ядіра Сото, інтерв'ю з Катрін Койфер, 2005 р.
18. Adam Kahane, електронний лист «Comments on the report of the May workshop in Antigua», 11 вересня 2002 р.

Глава 1.3

19. Sarti et al., *Dialogue and Governance in Latin America*, стор. 7.
20. Gerzon, «Strategic Outlook on Dialogue», стор. 2.
21. Juanita Brown, *The World Café: Shaping our Futures through Conversations that Matter* (San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2005).
22. Jurgen Habermas, *The Theory of Communicative Action*, 2 vols, transl. Jeremy J. Shapiro (Boston, MA: Beacon, 1981, 1987); та Hannah Arendt, *Between Past and Future: Eight Exercises in Political Thought* (New York: Viking, 1968).
23. Humberto Maturana and Francisco Varela, *The Tree of Knowledge* (Boston, MA: Shambhala Publications, 1987); Paolo Freire, *Pedagogy of the Oppressed* (New York: Penguin, 1972); та Martin Buber, *I and Thou*, 2-ге видання, переклад Ronald Gregor Smith (New York: Scribner, 1958).
24. Для порівняння із сучасним використанням діалогу як інструменту для логічних міркувань та аналізу див. роботи Дугласа Волтона (Douglas Walton), в т.ч. «The Place of Dialogue Theory in Logic, Computer Science, and Communication Studies», в *Synthese* 2/3 (2000), стор. 327–46. Доступно за посиланням: <http://www.uwinnipeg.ca; > та *The New Dialectic: Conversational Contexts of Argument* (Toronto: Toronto University Press, 1998).
25. Hal Saunders, *A Public Peace Process: Sustained Dialogue to Transform Racial and Ethnic Conflicts* (New York: Palgrave, 1999) стор. 22.
26. Roel von Meijenfeldt, Carlos Santiso and Martin Ångeby, *Dialogue for Democratic Development: Policy Options* (Stockholm: International IDEA, 1999), стор. 8.
27. Цитата в «What Are Dialogue and Deliberation?» на вебсайті Національної коаліції діалогу та обговорення, <http://thataway.org/index.php/?page_id=490>.
28. Saunders, *A Public Peace Process*, стор. 82–83.
29. David Bohm, *On Dialogue*, ed. Lee Nichol (London: Routledge, 1996), стор. 6–7, також цитата в Saunders, *A Public Peace Process*, стор. 82.
30. Бассам Нассер, координатор програми, Палестинський центр демократії та врегулювання конфліктів (PCDCR) (<http://www.pcrcr.org>, інтерв'ю з Катрін Койфер, 2005).
31. Цитата в Gerzon, «Strategic Outlook on Dialogue», стор. 11.
32. Saunders, *A Public Peace Process*, стор. 85. Нові дані щодо Міжгладжицького діалогу після 1999 року див. в огляді кейсу, підготовленого Сондерсом у «Dialogue Experiences» в Навчальній бібліотеці за посиланням: <nccd.org/rc/item/4434/>; <openeuropeandialogue.org/about/>
33. Philip Thomas, «Where's the Public in These Democracies? Dialogue and Deliberation: Mechanisms for Exercising Civic Engagement», неопублікований документ, представлений на Міжнародній конференції з посередництва, місто Гватемала, Гватемала, 2 вересня 2004 р., стор. 17.
34. Saunders, *A Public Peace Process*, стор. 88.
35. Santiso, «Field Reports», стор. 3–5.
36. Saunders, *A Public Peace Process*, стор. 88.
37. Gerzon, «Strategic Outlook on Dialogue», стор. 8, 11.
38. «Experiences with National Dialogue in Latin America: Main Lessons from a Roundtable Discussion, San Salvador, El Salvador, November

- 20–21, 2000», стор. 6. Доступно за посиланням: <web.worldbank.org/archive/website01013/WEB/IMAGES/ELSALVAE.PDF>.
39. Elena Díez Pinto, «Policy Note», неопублікований документ ПРООН, 2005, стор. 5; та Bettye Pruitt, «Third Learning Workshop».
 40. Інтерв'ю фон Мейєнфельдта.
 41. За матеріалами Бетті Прутт, нотатки з семінару-практикуму з діалогу за спонсорської підтримки IDEA, ПРООН, OAS та CIDA в Женеві, Швейцарія, 29 березня – 1 квітня 2005 р.
 42. David Bohm, Donald Factor and Peter Garrett, «Dialogue—A Proposal» (1991). Доступно за посиланням: <<http://www.david-bohm.net/dialogue/>>
 43. Сесіль Моліньє, інтерв'ю з Бетті Прутт, 18 травня 2005 р.
 44. Цитата в «What Are Dialogue and Deliberation?», на вебсайті Національної коаліції діалогу та обговорення, <http://thataway.org/index.php?page_id=490>.
 45. Наприклад, див. «Guiding Principles for Dialogue for Democratic Development», в von Meijenfheldt, Santiso and Ångeby, Dialogue for Democratic Development, стор. 44. Gerzon, «Strategic Outlook on Dialogue», стор. 10–11, де також пропонується набір основних принципів.
 46. Цитата в Gerzon, «Strategic Outlook on Dialogue», стор. 10.
 47. Von Meijenfheldt, Santiso and Ångeby, «Democracy Evaluation through Dialogue», стор. 17.
 48. Sarti et al., Dialogue and Governance in Latin America, стор. 11.
 49. Інтерв'ю фон Мейєнфельдта.
 50. Цитата в Gerzon, «Strategic Outlook on Dialogue», стор. 10.
 51. Бетті Прутт, нотатки з Женевського семінару практиків, 29–30 березня 2005 р.
 52. Індонезійський кейс розглядається в PDA: Workshop Facilitation Guide, буклет 4 the Peace and Development Analysis Resource Pack (New York: ПРООН, 2005), стор. 6.
 53. Цитата в Pruitt, Reports from Learning Workshops, стор. 130.
 54. Ліна Ріккіля (Leena Rikkilä), Менеджер програми, Азія, International IDEA, інтерв'ю з Катрін Койфер, січень 2005 р.
 55. Цитата в Gerzon, «Strategic Outlook on Dialogue», стор. 10.
 56. Інтерв'ю фон Мейєнфельдта.
 57. Pruitt, Reports from Learning Workshops, стор. 26; див. також зосередження на «розмовах, що мають значення» Хуаніті Браун в Brown, The World Café.
 58. Цитата в Pruitt, Reports from Learning Workshops, стор. 130.
 59. Цитата в Gerzon, «Strategic Outlook on Dialogue», стор. 7.
 60. William Isaacs, Dialogue and the Art of Thinking Together: A Pioneering Approach to Communicating in Business and in Life (New York: Doubleday, 1999), стор. 419 та в інших місцях.
 61. Von Meijenfheldt, Santiso and Ångeby, «Democracy Evaluation through Dialogue», стор. 16; цитата з Gerzon, «Strategic Outlook on Dialogue», стор. 11.
 62. Pruitt, нотатки з Женевського семінару практиків.
 63. Von Meijenfheldt, Santiso and Ångeby, Dialogue for Democratic Development, стор. 8.
 64. Цитата в Gerzon, «Strategic Outlook on Dialogue», стор. 10.
 65. Isaacs, Dialogue and the Art of Thinking Together, стор. 419.
 66. Як записано в Betty Pruitt, «First Learning Workshop on Democratic Dialogue: Hotel Antigua, Guatemala, May 22–26, 2002», в Pruitt, Reports from Learning Workshops.
 67. Saunders, A Public Peace Process, стор. 82.
 68. Bohm, On Dialogue; та Bohm, Factor and Garrett, «Dialogue—A Proposal», стор. 2.
 69. Мінакші Гопінатх, директор Коледжу Lady Shri Ram College і почесний директор ініціативи «Жінки у сфері безпеки, врегулювання конфліктів та миру» (WISCOMP), Індія, інтерв'ю з Катрін Койфер, січень 2005 р.
 70. Pruitt, нотатки з Женевського семінару практиків.
 71. Mary B. Anderson and Lara Olson, Confronting War: Critical Lessons for Peace Practitioners (Cambridge, MA: The Collaborative for Development Action, Inc., 2003), стор. 71.
 72. Pruitt, нотатки з Женевського семінару практиків.
 73. Yadira Soto and Betilde V. Muñoz, «The OAS Experience in Guatemala: “Culture of Dialogue: Development of Resources for Peace-Building, PROPAZ, Інтернет-форум з питань запобігання конфліктам, 2003 р.
 74. International IDEA, неопубліковане тематичне дослідження з Буркіна-Фасо (2000), стор. 12.
 75. Цитата в Bettye Pruitt, «First Learning Workshop»; див. також матеріал зі звіту Interpeace, стор. 43–9. Доступно в Навчальній бібліотеці за посиланням: <<http://www.democraticdialogueworkshop.org/>>
 76. «Transformation» in Zimbabwe: An Analytical Record of the UNDP-Supported “Conflict Transformation» Programme», внутрішній документ ПРООН (2005).
 77. Sarti et al., Dialogue and Governance in Latin America, стор. 8.
 78. Munyandamusta, Mugiraneza and Van Brabant, Rwanda Case Study, стор. 3.
 79. Інтерв'ю з Гопінатх.
- ## Глава 1.4
80. Geert Van Vliet, «Impact Assessment of the Burkina Faso Programme and Options for Further Action», внутрішній документ IDEA (13 липня 2000 р.)
 81. Модель айсберга Катрін Койфер, адаптовано з Otto Scharmer, «Organizing Around Not-Yet-Embodied Knowledge», в G. v. Krogh, I. Nonaka and T. Nishiguchi, eds, Knowledge Creation: A New Source of Value (New York: Macmillan, 1999), стор. 36–60.
 82. Інтерв'ю з Гопінатх.
 83. Луїза Даймонд, інтерв'ю Хуліана Портільї (2003). Доступно за посиланням: <<http://www.beyondintractability.org/>>
 84. Katrin Käufer, «Learning from Civic Scenario Projects: A Tool for Facilitating Social Change?», в Learning Histories: Democratic Dialogue Regional Project, Working Paper 3 (New York: UNDP, 2004). Доступно за посиланням: <<http://www.democraticdialoguenetwork.org/>>
 85. Історії навчання (Learning Histories), ще один інструмент у галузі організаційного навчання, — це тематичні дослідження, які ґрунтуються на обширних інтерв'ю з метою розповісти історію словами учасників. Peter M. Senge et al., The Fifth Discipline Fieldbook (New York: Doubleday, 1994). Історії навчання, на яких ґрунтуються аналіз Койфер: Glennifer Gillespie, «The Footprints of Mont Fleur: The Mont Fleur Scenario Project, South Africa, 1991–1992»; Elena Díez Pinto and Alfredo de León, «Destino Colombia 1997–2000: A Treasure to Be Revealed», та Díez Pinto, «Visión Guatemala», доступні в Learning Histories.
 86. Bohm, Factor and Garrett, «Dialogue—A Proposal», стор. 2.
 87. Saunders, A Public Peace Process, стор. 96.
 88. Bohm, Factor and Garrett, «Dialogue—A Proposal», стор. 3.
 89. Цитата з Bohm, Factor and Garrett, «Dialogue—A Proposal»; та Saunders, A Public Peace Process, стор. 118–9.
 90. Інтерв'ю з Моліньє.
 91. William N. Isaacs, «The Dialogue Project Annual Report, 1993–1994», стор. 17–18. Доступно за посиланням: <<http://www.solonline.org/>>
 92. Цитати щодо історій навчання з Díez Pinto, «Visión Guatemala», цитата в Adam Kahane, Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities (San Francisco, CA: Berrett-Kohler, 2004), стор. 116–7; та Gillespie, «Footprints of Mont Fleur», стор. 36.
 93. Див. кейс Сан-Матео Істатан, гл. 3.2.
 94. Див. кейс Бамбіто I, II і III в додатку 1 та за посиланням: <ncdd.org/rc/item/4434/>; <oreneuropeandialogue.org/about/>
 95. Див. кейс Діалог IDEA в Буркіна-Фасо в додатку 1 та за посиланням: <ncdd.org/rc/item/4434/>; <oreneuropeandialogue.org/about/>
 96. Див. кейс Процес Громадянського сценарію Мон Флер за посиланням: <ncdd.org/rc/item/4434/>; <oreneuropeandialogue.org/about/>
 97. Прутт, нотатки з Женевського семінару практиків.
 98. Там же.
 99. Цитата в Pruitt, «First Learning Workshop».
 100. Thomas, «Where's the Public in These Democracies?», стор. 11–16.
 101. Ян Пронк, Спеціальний представник Генерального секретаря ООН у Судані, інтерв'ю з Бетті Прутт, 19 липня 2005 р.

Глава 2.1

102. Інтерв'ю з Гопінатх.
103. Цитата в Pruitt, Reports from Learning Workshops, стор. 90.

Глава 2.2

104. Munyandamusta, Mugiraneza and Van Brabant, Rwanda Case Study, стор. 3.
105. Там же.
106. «Situation Analysis» на порталі Процесу за участю багатьох зацікавлених сторін (MSP), за посиланням: <<http://portals.wdi.wur.nl/msp>>
107. Resource Pack on Conflict-Sensitive Approaches to Development, Humanitarian Assistance, and Peacebuilding, спільне видання Африканського форуму миру, Центру врегулювання конфліктів, Консорціуму гуманітарних агентств, Форуму з раннього попередження та раннього реагування та International Alert (2004), Розділ 2, стор. 1. Доступно за посиланням: <<http://www.idrc.ca>. >
108. Resource Pack on Conflict-Sensitive Approaches, Introduction, стор. 1.
109. Koenraad Van Brabant, «Practical Tools for Project Planning, Review, and Evaluation», документ, підготовлений на підтримку проекту Посібника (2005), стор. 1–2.
110. «Bolivia towards the 21st Century», у Навчальній бібліотеці за посиланням: <ncdd.org/rc/item/4434/>; <openeuropeandialogue.org/about/>
111. Resource Pack — продукт діяльності команди практиків з п'яти організацій, що займаються запобіганням конфліктам: Африканського форуму миру, Центру врегулювання конфліктів, Консорціуму гуманітарних агентств, Форуму раннього попередження та раннього реагування та International Alert. Керівництво та фінансову підтримку забезпечував консорціум міжнародних агентств, включаючи Міжнародний дослідницький центр розвитку (IDRC), Канадське агентство міжнародного розвитку (CIDA), Міністерство закордонних справ Нідерландів, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), Агентство технічного співробітництва) та Шведське агентство з міжнародного співробітництва в галузі розвитку (Sida).
112. З International Alert et al., Resource Pack on Conflict-sensitive Approaches to Development, Humanitarian Assistance and Peacebuilding, Глава 1. Доступно за посиланням: <international-alert.org/publications/conflict-sensitive-approaches-development-humanitarian-assistance-and-peacebuilding>.
113. David A. Kolb, Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984). Повну бібліографію на тему експериментального навчання див. за посиланням <<http://www.learningfromexperience.com>>
114. Munyandamusta, Mugiraneza and Van Brabant, Rwanda Case Study, стор. 3.
115. International IDEA, «Dialogue for Democratic Development, Guatemala». Доступно за посиланням: <<http://www.democraticdialoguenetwork.com>>.
116. Цитата в Gerardo Noto, «Argentine Dialogue: Learning Workshop Buenos Aires Case Study», Case Studies: Democratic Dialogue Regional Project, Working Paper no. 4 (New York: UNDP, 2004), стор. 16. Доступно за посиланням: <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.
117. Sarti et al., Dialogue and Governance in Latin America, стор. 10.
118. Michael Watkins and Susan Rosegrant, «Building Coalitions», у Watkins and Rosegrant, Breakthrough International Negotiation: How Great Negotiators Transformed the World's Toughest Post-Cold War Conflicts (San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 2001), стор. 211, цитата в Brad Spangler, «Coalition Building», в Guy Burgess and Heidi Burgess, eds, Beyond Intractability (Conflict Research Consortium, University of Colorado, Boulder), розміщено в червні 2003 р. за посиланням: <http://www.beyondintractability.org/m/coalition_building.jsp>

Глава 2.3

119. Christopher Moore, The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict, 2nd edn (New York: Wiley, 2003).
120. Початкове визначення викликів була проведено під час прак-

тикуму, про який повідомляється в Pruitt, Reports from Learning Workshops, стор. 27.

121. Van Brabant, «Practical Tools for Project Planning, Review and Evaluation», стор. 11.
122. Anderson and Olson, Confronting War, стор. 49, 69–70.
123. Адаптовано з Van Brabant, «Practical Tools for Project Planning, Review and Evaluation», стор. 11.
124. Там же, стор. 12.
125. Philip Thomas для OAS/PROPAZ, 1998.
126. Цей розділ з цитатами взято з Cheyanne Church and Mark M. Rogers, Designing for Results: Integrating Monitoring and Evaluation in Conflict Transformation Programs (Washington, DC: Search for Common Ground, 2006), стор. 12–18. Доступно за посиланням: <<http://www.sfcg.org>>.
127. Church and Rogers, Designing for Results, стор. 12.
128. Наступні визначення підходів «більше людей» та «ключові люди» адаптовано з Anderson and Olson, Confronting War, стор. 48–49.
129. З Anderson and Olson, Confronting War, стор. 69.
130. За Pruitt, Reports from Learning Workshops; та Звіту з семінару практиків International IDEA, Стокгольм, 10–11 червня 2004 р.
131. Nicanor Perlas, «Social Threefolding: Towards a New Concept and Practice of Democracy and Societal Governance: The Case of the Philippines» (2002). Доступно в Навчальній бібліотеці за посиланням <ncdd.org/rc/item/4434/>; <openeuropeandialogue.org/about/> з оглядом в Pruitt, Reports from Learning Workshops, стор. 64–74.
132. Pruitt, Reports from Learning Workshops, стор. 124.
133. Kwesi Jonah, Inter-Party Dialogue in Ghana (Accra: Institute of Economic Affairs, 2005), стор. 7.
134. International IDEA, «Field Reports: The Case of Guatemala», неопублікований звіт (червень 2000 р.), стор. 11.
135. Pruitt, Reports from Learning Workshops, стор. 129.
136. Там же, стор. 84.
137. International IDEA, «Field Reports: The Case of Guatemala», стор. 18.
138. «Evaluación del Diálogo Argentino», внутрішній документ ПРООН, стор. 10.
139. Maureen Mayne, «The Inter-Congolese Dialogue» (ПРООН, лютий 2005 р.), стор. 3. Доступно за посиланням: <ncdd.org/rc/item/4434/>; <openeuropeandialogue.org/about/>.
140. Адаптовано з Pruitt, Reports from Learning Workshops, стор. 123.
141. Адаптовано з Pruitt, Reports from Learning Workshops, стор. 126; та International IDEA, Expert Meeting on Democratic Dialogue, Stockholm, 10–11 червня 2004 р.

Глава 2.4

142. Daniel Yankelovich, The Magic of Dialogue: Transforming Conflict into Cooperation (London: Nicholas Brealey, 1999), стор. 16–17, курсив додано.
143. На основі Sonia Gonzalez, «Logistics Strategy», UNDP Regional Project on Democratic Dialogue (2004).
144. Mayne, «Inter-Congolese Dialogue», стор. 5.
145. Gillespie, «Footprints of Mont Fleur», стор. 30.
146. Mayne, «The Inter-Congolese Dialogue», стор. 9.
147. Maureen Mayne, «Mauritania Dialogue» (ПРООН, лютий 2005 р.), стор. 7. Доступно за посиланням: <ncdd.org/rc/item/4434/>; <openeuropeandialogue.org/about/>.
148. Див. гл. 3.4.
149. Див. гл. 3.2.
150. Див. гл. 3.2.
151. Saunders, A Public Peace Process, стор. 105.
152. Перші чотири правила з Adam Kahane, Generon Consulting, викладені в Pruitt, «UNDP Civic Scenario/Civic Dialogue Workshop», стор. 18.
153. Див. гл. 1.1; та Teddy Nemeroff, «Empowering Zimbabwean Youth through Sustained Dialogue».
154. Див. гл. 2.4; та Maureen Mayne, «Mauritania Dialogue on the Millennium Development Goals». Доступно за посиланням: <ncdd.org/rc/item/4434/>; <openeuropeandialogue.org/about/>.

155. 3 Pruitt, Reports from Learning Workshops, стор. 150.
156. Saunders, A Public Peace Process, стор. 106.
157. Anderson and Olson, Confronting War, стор. 73–4.
158. Поняття «лідерства з цікавістю» походить з Kim Pearce, Making Better Social Worlds: Engaging in and Facilitating Dialogic Communication (Redwood City, CA: Pearce Associates, 2002).
159. Повідомлення Горана Феїча, International IDEA, 3 травня 2006 р.
160. Повідомлення Франсіско Діеса, ПРООН, 8 квітня 2006 р.
161. Saunders, A Public Peace Process, стор. 96.
162. Для подальшого пояснення завантаження порівняно з іншими типами розмов у процесах діалогу див. «Матрицю розмов», розроблену Клаусом Отто Шармером у Claus Otto Scharmer, «Self-Transcending Knowledge: Sensing and Organizing Around Emerging Opportunities», Journal of Knowledge Management 5/2 (2001), стор. 137–50.
163. 3 Philip Thomas, «Toward an Ethic of Curiosity: The Beginnings of a Theory on Dialogic Negotiations Based on Narrative Analysis and the Construction of Meaning», неопублікований документ (2002).
164. W. Barnett Pearce, «The Coordinated Management of Meaning (CMM)», у William Gudykunst, ed., Theorizing Communication and Culture (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2004), стор. 35–54.
165. Зображення сходів умовиводу з Senge et al., The Fifth Discipline Fieldbook, стор. 246; використання з дозволу.
166. Tom Atlee, The Tao of Democracy: Using Co-intelligence to Create a World That Works for All, rev. ed. (Cranston, Rhode Island: Writers» Collective, 2003), стор. 157.
167. Цитата в Pruitt, Reports from Learning Workshops, стор. 149.

Глава 2.5

168. Jim Woodhill, «M&E as Learning: Rethinking the Dominant Paradigm», в J. de Graaf et al., eds, Monitoring and Evaluation of Soil Conservation and Watershed Development Projects (World Association of Soil and Water Conservation, 2005).
169. Дещо відредагована цитата з Woodhill, «M&E as Learning», стор. 2. Альтернативним підходом до поєднання моніторингу та оцінки була зміна визначення моніторингу таким чином, щоб включити функцію оцінки, наприклад: «Моніторинг фіксує процес розгортання дії. Сюди входить перевірка того, чи впровадження відбувається згідно з планом, чи відповідають принципи, на яких воно планувалося, реальності, чи прийняті стратегії призводять до бажаних результатів та чи первісні цілі залишаються актуальними в змінених умовах». Jim Wake, «Picking Appropriate Strategies, Gauging Their Impact, and Remembering What Works», в Anneke Galama and Paul Van Tongeren, eds, Towards Better Peace Building Practice: On Lessons Learned, Evaluation Practices and Aid & Conflict (Utrecht: European Centre for Conflict Prevention, 2002), стор. 15.
170. Повний розгляд цієї типології результатів, включаючи наведені тут визначення, див. Cheyanne Church and Julie Shouldice, The Evaluation of Conflict Resolution Interventions. Part I: Framing the State of Play (Londonderry: INCORE, 2002). Доступно за посиланням: <<http://www.incore.ulst.ac.uk>>
171. Повне пояснення, чому оцінка ефекту виходить за рамки більшості зусиль моніторингу та оцінки, див. Sarah Earl, Fred Carlen and Terry Smutylo, Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs (Ottawa: International Development Research Centre, 2001). Доступно за посиланням: <<http://www.idrc.ca>, > стор. 5–10.
172. Прикладом ретроспективного дослідження, що оцінює наслідки, є сукупність історій навчання та аналітичний огляд на замовлення ПРООН RBLAC: Katrin Käufer, «Learning from Civic Scenario Projects: A Tool for Facilitating Social Change?», в Learning Histories: Democratic Dialogue Regional Project, Working Paper no. 3 (New York: UNDP, 2004). Доступно за посиланням: <ncdd.org/rc/item/4434/>; <openuropeandialogue.org/about/>
173. Michael Quinn Patton, «On Evaluation Use: Evaluative Thinking and Process Use», в The Evaluation Exchange 9/4 (2003/2004), стор. 20.
174. Woodhill, «M&E as Learning», стор. 4.
175. Alish Byrne et al., eds, Measuring Change: A Guide to Participatory

Monitoring and Evaluation of Communication for Social Change (South Orange, NJ: Communication for Social Change Consortium, 2005/2006), стор. 3. Доступно за посиланням: <<http://www.communicationforsocialchange.org>. >

176. Цей абзац разом із цитатами з Woodhill, «M&E as Learning», стор. 8.
177. Church and Rogers, Designing for Results, стор. 44.
178. Наприклад, Church and Rogers, Designing for Results, стор. 44–60; та Sarah Earl, Fred Carlen, and Terry Smutylo, «Develop Graduated Progress Markers», в Earl, Carlen and Smutylo, Outcome Mapping, стор. 53–60.
179. Цей абзац разом із цитатами з Woodhill, «M&E as Learning», стор. 8, 13. Про те, як зробити якісні показники кількісними, див. також Douglas K. Smith, Make Success Measurable (New York: John Wiley & Sons, 1999).
180. Van Brabant, «Practical Tools for Project Planning, Review and Evaluation», стор. 1–2.
181. Van Brabant, «Practical Tools for Project Planning, Review and Evaluation».
182. Адаптовано з основ структурування періодичних перевірок, розроблених Кенрадом Ван Брабантом на основі матеріалу Ресурсного центру оцінки ефективності, New Tools for Evaluation Exercises: Timelines, Critical Incidents Reviews, and Documentary Audit Trails (n.d.). Доступно за посиланням: <performanceassessmentresourcebank.org> та Van Brabant, «Practical Tools for Project Planning, Review, and Evaluation», текстова вставка 2.

Глава 2.6

183. Підготував Філіп Томас для OAS/PROPAZ (1998).
184. Elena Diez Pinto, інтерв'ю з Катрін Койфер (2003).
185. Цитата в Pruitt, Reports from Learning Workshops, стор. 56.
186. Адаптовано з Thomas, «Where's the Public in These Democracies?».
187. Kenneth Brown, Setting a Context for International Deliberation: Some Lessons from History and the Field (Washington, DC: Kettering Foundation, 2002), стор. 10, цитата в Thomas, «Where's the Public in these Democracies?».
188. Maureen Mayne, «Mauritania: Dialogue for the Fulfillment of the Millenarian Objectives for Development» (ПРООН, 2005), стор. 13. Доступно за посиланням: <ncdd.org/rc/item/4434/>; <openuropeandialogue.org/about/>.
189. Текст цього та наступних абзаців, що пояснюють рисунок 2.6.1, адаптовано з Thomas, «Where's the Public in These Democracies?».
190. 3 Thomas, «Where's the Public in these Democracies?».
191. Carmen Sirianni and Lewis Friedland, Deliberative Democracy. Доступно за посиланням: <faculty.cbpp.uua.alaska.edu/afgjp/padm606/deliberate.pdf> the Public in these Democracies?».

Глава 3.2

192. Sarti et al., Dialogue and Governance in Latin America, стор. 6.

Глава 3.3

193. Ця глава ґрунтується на матеріалах Mayne, «Mauritania»; François Roux and David Nyheim, «Mission Report: Projet de renforcement du dialogue pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement», Nouakchott, Mauritania, 21–28 вересня 2004 р. та 26 жовтня – 26 листопада 2004 р.; та «Mauritania», внутрішній документ ПРООН, включаючи інтерв'ю з Мохамедом Саїдом Улдом Хамоді, співголовою Наглядового комітету Процесу діалогу.
194. Mohamed Said Ould Hamody, «Some Highlights on the Mauritanian Program», документ ПРООН (2006).
195. Цитата в Roux and Nyheim, «Mission Report», стор. 1.
196. Hamody, «Some Highlights on the Mauritanian Program», стор. 4.
197. Roux and Nyheim, «Mission Report», стор. 1.
198. Hamody, «Some Highlights on the Mauritanian Program», стор. 3.

Глава 3.4

199. Ця глава ґрунтується на тематичному дослідженні Мартіна Енгебу. Неопублікований рукопис, International IDEA (2006).
200. Національні партнери:

- (1) Непальський південноазійський центр (NESAC), політична позапартійна громадська організація, заснована в 1993 році, яка зосереджується на дослідженні дій у галузі демократії та розвитку. Раніше NESAC проводив кілька діалогів та дослідницьких проєктів стосовно найважливіших соціальних питань та питань розвитку. Діалоги були задокументовані у кількох книгах та монографіях, включаючи перший Звіт про людський розвиток у Непалі в 1998 р.;
 - (2) Колективна кампанія за мир (COCAP), національна мережа НУО з питань миру та прав людини в Непалі. Була започаткована під час симпозиуму з питань трансформації конфліктів та побудови миру в червні 2001 року в Катманду. Сьогодні COCAP об'єднує організації-членів з усього Непалу, і регіональний діалог, організований у рамках проєкту за підтримки IDEA, значною мірою спирався на цю національну мережу. Веб-сайт: <<http://www.cocap.org.np>; />
 - (3) Мережа Мартіна Чаутарі, яка розпочала свою діяльність у 1991 році як неформальна маловідома дискусійна група, яка дозволяла фахівцям із розвитку та науковцям збиратися кожні два тижні, щоб поділитися своїми ідеями та досвідом. Сьогодні Мережа розширила рамки своїх дискусій, включивши дослідження та адвокацію, а також зустрічі письменників. Вона була зареєстрована як НУО у 2002 році. Веб-сайт: <<http://www.martinchautari.org.np/>>
 - (4) Державна програма сприяння (ESP), започаткована у 2001 році урядом Непалу та Департаментом міжнародного розвитку Великої Британії (DFID) з метою розвитку кращого практичного розуміння управління та визначення прихильників змін. IDEA та ESP спільно організували національний діалог щодо позитивних дій та розробки виборчої системи;
 - (5) Центр досліджень демократії та належного урядування (CSDGG), громадська організація, до складу виконавчої ради якої входять генеральні секретарі всіх політичних партій, представлених в останньому парламенті. Він має своїм завданням сприяти міжпартійному консенсусу з питань, що стосуються зміцнення демократії та належного урядування. CSDGG було створено в 1998 році в результаті ініціативи, підтриманої Данським агентством міжнародного розвитку (DANIDA) та IDEA.
201. Серед експертів були професор Ніколас Хейсом (колишній юридичний радник президента Південно-Африканської Республіки Манделі) та доктор Пайкіасоті Сараванамутту (виконавчий директор Центру політичних альтернатив, Шрі-Ланка), які виступили на переговорах щодо політичного врегулювання; професор Хейсом (Південно-Африканська Республіка), професор Яш Гай (Гонконг/Кенія) та Рохан Едрісінья (директор Центру політичних альтернатив, Шрі-Ланка) виступлять на теми інклюзивних конституційних процесів; Сем Рейнс (депутат парламенту та лідер опозиції, Камбоджа) та Готом Ар'я (колишній член виборчої комісії Таїланду та директор Форуму Азії, Таїланд), виступлять стосовно ролі монархії; професор Д. Л. Шет (Центр вивчення суспільств, що розвиваються, член Національної комісії відсталих класів, Індія, 1993–1996 рр.) та Йогендра Ядав (директор Локніті – Інституту порівняльних політичних досліджень, Індія), обговорять деталі опитування; д-р Арджуна Паракрама (колишній радник з питань конфліктів ПРООН у Непалі та Шрі-Ланці), виступить стосовно афірмативних дій та трансформації конфліктів; і Гвідо Галлі, International IDEA, колишній співробітник з політичних питань Місії ООН з питань допомоги в Афганістані (UNAMA), Кабул/Афганістан, виступить стосовно допомоги у розробці подальшої програми IDEA та розповість про досвід Гватемали на національних конференціях у процесі розробки конституції.
202. Цей термін не стосується інструменту процесу «Відкритий простір», а є терміном IDEA для діалогів, що відкриті для участі громадськості та громадського контролю.
203. Для досягнення консенсусу щодо цього рамкового документа було відкинуто посилання на етнічну автономію, самоврядування чи передачу влади. Цю тему слід переглянути в наступних зусиллях з подальшого просування цього порядку денного.
204. Marianne Bojer, Marianne Knuth and Colleen Magner, Mapping Dialogue: A Research Project Profiling Dialogue Tools and Processes for Social Change (Johannesburg: Pioneers of Change Associates, 2006). Доступно за посиланням: <<http://www.pioneersofchange.net/research/dialogue>>
205. Опис з Bojer, Knuth and Magner, Mapping Dialogue, стор. 17.
206. Опис з Bojer, Knuth and Magner, Mapping Dialogue, стор. 75.
207. Опис з Bojer, Knuth and Magner, Mapping Dialogue, стор. 35–6.
208. Опис адаптовано з Bojer, Knuth and Magner, Mapping Dialogue, стор. 44–5.
209. Опис взято з <<http://www.co-intelligence.org/CDCUsesAndPotency.html>>
210. Взято з <<https://participedia.net/method/168>>
211. Витяг з <http://www.publicagenda.org/pubengage/pe_citizen_choicework.cfm>.
212. Витяг з <participedia.net/method/145>.
213. Взято з <<https://participedia.net/method/6888>>.
214. Взято з Bojer, Knuth and Magner, Mapping Dialogue, стор. 54.
215. Опис адаптовано з Mapping Dialogue, стор. 25.
216. З Bojer, Knuth and Magner, Mapping Dialogue, стор. 25.
217. Взято з Bojer, Knuth and Magner, Mapping Dialogue, стор. 74.
218. Витяг з <academic.oup.com/her/article/14/1/39/670960>
219. Адаптовано з <participedia.net/method/4232>

Додаток 2

Мудрість з практики — джерела

1. Про проблеми, створені виключенням, стор. 27
«Report on Handbook on Democratic Dialogue Workshop», [n.d.], стор. 21; і роздуми про Destino Colombia записані в Bettye Pruitt, «UNDP Civic Scenario/Civic Dialogue Workshop, [Hotel] Antigua, Guatemala, November 8–10, 2000: Workshop Report», доступно в Навчальній бібліотеці за посиланням: <ncdd.org/rc/item/4434/>; <openeuropeandialogue.org/about/>.
2. Про спільну відповідальність, стор. 29
Naasson Munyandamusta, Jean-Paul Mugiraneza and Koenraad Van Brabant, Rwanda Case Study (Interpeace, 2005), доступно за посиланням: <interpeace.org/2012/07/rwanda-reconciliation-50-years-after-independence>.
3. Про підтримку навчання, стор. 29
Yadira Soto, OAS, interview with Katrin Käufer, 2005.
4. Сила запиту, стор. 50
Bettye Pruitt, Reports from Learning Workshops 2003–2004: Democratic Dialogue Regional Project, Робочий документ 5 (New York: UNDP, жовтень 2004 р.), стор. 45, 76, доступно за посиланням: <ncdd.org/rc/item/4434/>; <openeuropeandialogue.org/about/>.
5. Проведення оцінки, стор. 57
Resource Pack on Conflict-Sensitive Approaches to Development, Humanitarian Assistance, and Peacebuilding, спільне видання Африканського форуму миру, Центру врегулювання конфліктів, Консорціуму гуманітарних агентств, Форуму раннього попередження та раннього реагування та International Alert (2004), розділ 2, стор. 2, доступно за посиланням: <<http://www.idrc.ca>>.
6. Розуміння питання, стор. 59
International IDEA, Expert Meeting on Democratic Dialogue, Stockholm, 10–11 червня 2004 р.
7. Визначення проблеми в конфліктній ситуації, стор. 60
Koenraad van Brabant, «Practical Tools for Project Planning, Review, and Evaluation», документ, підготовлений на підтримку проекту Посібника (2005), стор. 2.
8. Позиціонування учасників, стор. 61
International IDEA, Зустріч експертів з питань демократичного діалогу, Стокгольм, 10–11 червня 2004 р.
9. Про взаємовідносини влади у групах зацікавлених сторін та інституціях, стор. 62
Van Brabant, «Practical Tools for Project Planning, Review, and Evaluation», стор. 2.
10. Історичний контекст: Діалог Бамбіто I в Панамі, стор. 62
Learning history, Vambito Dialogues, доступно за посиланням: <<http://www.democraticdialogue.network.org>>.
11. Політичний контекст, стор. 64
Bettye Pruitt, Reports from Learning Workshops, стор. 17.
12. Робота в напрямку діалогу в поляризованому суспільстві, стор. 72
Andrew Russell, Програма розвитку двох громад ПРООН/USAID, Кіпр, інтерв'ю з Катрін Койфер, 2005 р.
13. Якості, необхідні для ефективного керівництва діалоговими ініціативами, стор. 76
Bettye Pruitt, Reports from Learning Workshops, стор. 134.
14. Спільна розробка — приклад, стор. 78
Женевський семінар для практиків OAS/ПРООН/IDEA/CIDA, 29–30 березня 2005 р.
15. Про управління очікуваннями, стор. 80
Van Brabant, «Practical Tools for Project Planning, Review, and Evaluation», стор. 12.
16. Позиціонування діалогу в соціально-політичному «просторі», стор. 81
Van Brabant, «Practical Tools for Project Planning, Review, and Evaluation», стор. 3–4.
17. Три кейси з Латинської Америки: вибір учасників діалогу, стор. 89
Bettye Pruitt, Reports from Learning Workshops, стор. 124–125.
18. Розгляд підходів «згори вниз» та «знизу вгору» для відбору учасників, стор. 91
Hal Saunders, «The Inter-Tajik Dialogue», доступно в Навчальній бібліотеці за посиланням: <ncdd.org/rc/item/4434/>; <openeuropeandialogue.org/about/>; та Munyandamusta, Mugiraneza, and Van Brabant, Rwanda Case Study, стор. 11.
19. Виклики «спойлерів», стор. 95
Mary B. Anderson and Lara Olsen, Confronting War: Critical Lessons for Peace Practitioners (Cambridge, MA: The Collaborative for Development Action, Inc., 2003), стор. 72–73.
20. Комунікація з громадськістю, стор. 95
Енріке Олівера про Аргентинський діалог, цитата в Bettye Pruitt, «Report on ПРООН RBLAC First Learning Workshop», Appendix, неопублікований документ ПРООН, 2002.
21. Про часові рамки, стор. 96
Маттіус Штріфель про проект WSP Guatemala «Towards a Security Policy for Democracy» в Pruitt, «Report on UNDP RBLAC First Learning Workshop», Appendix; та Braulia Thillet de Solórzano, цитата в Pruitt, Reports from Learning Workshops, стор. 59.
22. Посилення підтримки діалогу в Руанді, стор. 97
Munyandamusta, Mugiraneza, and Van Brabant, Rwanda Case Study, стор. 5–6.
23. Основні правила сталого діалогу, стор. 108
Hal Saunders, A Public Peace Process: Sustained Dialogue to Transform Racial and Ethnic Conflicts (New York: Palgrave, 1999), стор. 106.
24. Досвід ефективної фасилітації, стор. 110
«Honduras National Dialogue 2021», доступно за посиланням: <ncdd.org/rc/item/4434/>; <openeuropeandialogue.org/about/>; та кейс Діалогу Бамбіто в Bettye Pruitt, Reports from Learning Workshops, стор. 50.
25. Настанови для фасилітаторів діалогу, стор. 111
Адаптовано з Bettye Pruitt, Reports from Learning Workshops, стор. 151.
26. Виконання домовленостей, укладених у діалозі, стор. 136
Цитата в Bettye Pruitt, Reports from Learning Workshops, стор. 86.
27. Моніторинг прогресу, стор. 139
Teddy Nemeroff, «Monitoring and Evaluation for Sustained Dialogue» (2004), доступно за посиланням: <<http://www.idasa.org.za>>, стор. 3.
28. Кількісні та якісні показники, стор. 145
Jim Woodhill, «M&E as Learning: Rethinking the Dominant Paradigm», у J. de Graaf et al., eds, Monitoring and Evaluation of Soil Conservation and Watershed Development Projects (Всесвітня асоціація збереження ґрунту та води, 2005).

Про авторів

Бетті Прутт (Bettye Pruitt) (доктор філософії, 1981)—фахівець із суспільної історії, що займається розробкою практик та інструментів колективного навчання. Вона є співдиректором Проекту генеративного діалогу—дослідницької ініціативи, спрямованої на створення спільноти та орієнтованої на дії задля розвитку розуміння діалогових процесів та поширення їхнього використання для вирішення глобальних проблем (див. <<http://www.generativedialogue.org>>). Автор та співавтор чотирьох книг та численних звітів і статей, у тому числі «Dialogue as a Tool for Peaceful Conflict Transformation», з Катрін Койфер (Katrin Käufer), Reflections: The SoL Journal 3/4 (2002), доступно за посиланням: <<http://www.solonline.org>>.

Філіп Томас (Philip Thomas) на початку 1990-х працював експертом по регіону Центральної Америки в процесі трансформації конфліктів Центрального комітету менонітів. Потім став директором з питань навчання та старшим радником директора програми Організації американських держав у Гватемалі, OAS/PROPAZ: Culture of Dialogue. У цій ролі він сприяв розробці та впровадженню міжгалузевих процесів діалогів, підтримував національні комісії, створені на підставі мирних угод, а також розробляв та керував Школою навчання високого рівня OAS/PROPAZ. Зараз здобуває ступінь доктора у Fielding Graduate Institute, працює консультантом ПРООН, OAS та інших організацій, бере участь у Проекті генеративного діалогу та викладає курси в Коледжі менонітів у Гошені, штат Індіана, США.

Про нас

CIDA

Канадське агентство міжнародного розвитку (CIDA) – провідне агентство з розвитку Канади. Його завданнями є підтримка сталого розвитку, скорочення бідності та надання гуманітарної допомоги з метою сприяння забезпеченню більш безпечного, справедливого та процвітаючого світу. CIDA працює у партнерстві з урядами, громадянським суспільством та приватним сектором партнерських країн, що розвиваються, та з широким спектром канадських, регіональних та міжнародних організацій по всьому світу, з метою підтримки сталого розвитку в країнах, що розвиваються, та надання гуманітарної допомоги у сферах, які цього потребують.

International IDEA

Міжнародний інститут демократії та сприяння виборам (International IDEA) – міжурядова організація, до складу якої входять 24 держави-члени. Організація працює над зміцненням демократичних інститутів та процесів у всьому світі шляхом надання ресурсів для створення потенціалу, розробки політичних пропозицій та підтримки демократичних реформ. Ключові галузі діяльності Інституту – це виборчі процеси, політичні партійні системи, розробка конституцій, гендерні питання та демократія. Інститут також надає інструменти для оцінки демократії в країнах.

OAS

Організація американських держав (OAS) об'єднує країни Західної півкулі з метою посилення співпраці щодо демократичних цінностей, захисту спільних інтересів та обговорення основних питань, що стоять перед регіоном та світом. OAS – головний багатосторонній форум у регіоні для зміцнення демократії, просування прав людини та протистояння спільним проблемам, таким як бідність, тероризм, нелегальний обіг наркотиків та корупція. Організація відіграє провідну роль у виконанні завдань, поставлених лідерами країн Західної півкулі на Самітах Америк. OAS відображає багате різноманіття народів та культур Західної півкулі. До неї входять 34 держав-членів: незалежних країн Північної, Центральної та Південної Америки та Карибського басейну. OAS працює в кількох напрямках, зміцнюючи демократичне урядування, відповідно до керівних принципів Демократичної хартії. Організація сприяє динамічному обміну ідеями щодо демократичної практики – не лише між урядами, але й між політичними партіями, парламентами та конгресами, академічними інституціями, організаціями громадянського суспільства та іншими – в рамках широких зусиль з побудови більш міцних демократичних інститутів у регіоні.

ПРООН

ПРООН – глобальна мережа розвитку ООН, яка виступає за зміни та забезпечує доступ країн до знань, досвіду та ресурсів, щоб допомогти людям побудувати краще життя. Ми присутні в 166 країнах і працюємо з ними над їхніми власними рішеннями глобальних та національних проблем розвитку. Розвиваючи свій місцевий потенціал, вони спираються на підтримку фахівців з ПРООН та нашого широкого кола партнерів.

Цей Посібник, спонсорами якого є International IDEA, Програма з розвитку ООН (ПРООН), Організація американських держав (OAS) та Канадське агентство міжнародного розвитку (CIDA), пропонує вичерпний огляд використання процесів діалогу для вирішення соціальних проблем інклюзивним, демократичним шляхом із залученням широкого кола учасників задля здійснення позитивних змін. Він призначений для тих, хто активно займається або потенційно займатиметься діалоговою роботою — організацією, спонсорством, сприянням або фасилітацією процесів діалогу у своїх інституціях та суспільствах. Найголовніше, цей Посібник ґрунтується на досвіді практиків діалогу з усього світу.

Посібник надає концептуальну основу, що пропонує відповіді на критичні запитання: «Чому діалог?», «Що таке діалог?» та «Як діалог сприяє позитивним змінам?». Він пропонує детальні вказівки щодо втілення цих концепцій на практиці, пропонуючи практичні інструкції та конкретні приклади на місцях для кожного етапу: дослідження прийнятності процесу діалогу в певному контексті; розробка та реалізація процесу діалогу; та проведення спрямованого моніторингу та оцінки протягом усього процесу. Третя частина книги закріплює всю цю інформацію на реальних прикладах трьох повністю розроблених тематичних досліджень, що демонструють різні підходи в різних регіонах — Латинській Америці, Африці та Азії. У двох додатках Посібника також міститься порівняльний огляд понад 30 кейсів та вказівник широкого спектру процесів діалогів та технологічних інструментів, які можуть бути розглянуті практиками для власного використання або просто для натхнення.

«Автори цього Посібника з демократичного діалогу взяли на себе складне, але необхідне завдання зібрати величезні порівняльні знання, накопичені в галузі діалогу, та перетворити їх на чіткі концепції та практичні підходи для фасилітаторів діалогу. За спонсорської підтримки та спираючись на досвід трьох міжнародних організацій (IDEA, ПРООН та OAS) та агентства з питань співпраці у сфері розвитку (канадське агентство CIDA), Посібник надає корисну інформацію про сучасні концептуальні підходи до діалогу та пропонує практикам конкретні варіанти як розробляти, запускати, скликати, проводити, контролювати та оцінювати процес діалогу. Кілька запропонованих варіантів впливають із практики, і представлені тематичні дослідження... ілюструють, як ці варіанти можуть бути застосовані в реальному житті».

З передмови

Лахдар Брахімі, колишній радник Генерального секретаря ООН

CIDA
200 Promenade du Portage
Gatineau Quebec K1A 0G4
Canada
acdi-cida.gc.ca

OAS
17th St. & Constitution Ave.,
N.W. Washington, DC 20006
USA
oas.org

InternatIonal IDEa
Strömsborg
S-103 34 Stockholm
Sweden
idea.int

ПРООН
One United Nations Plaza
New York, NY 10017
USA
undp.org