

**Ірина Ейгельсон  
Максим Єлігулашвілі**

**ДІАЛОГИ ЧЕРЕЗ ЛІНІЮ  
РОЗМЕЖУВАННЯ:  
ОБМІН ДОСВІДОМ,  
ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ,  
НАЛАГОДЖЕННЯ  
СТОСУНКІВ**



**Київ 2022**

У цьому посібнику мова буде йти про діалог, як підхід та інструмент для практиків миробудування, які вестимуть або організовуватимуть діалогові зустрічі для потреб вирішення та трансформації конфліктів у суспільстві, або з метою підвищення соціальної згуртованості та для впровадження соціальних змін.

Цю публікацію розроблено та видано за підтримки БФ «Право на Захист» в рамках реалізації проєкту «Розбудова миру та налагодження діалогу в Україні».



Автори:

**Ірина Ейгельсон**, кандидатка психологічних наук, конфліктологиня, фасилітаторка діалогів

**Максим Єлігулашвілі**, конфліктолог, фасилітатор діалогів

Загальне керівництво проєктом:

**Наталя Проскуренко** – координатор проєктів БФ «Право на Захист»

**Максим Афанасьєв** – робота над оформленням

Матеріали посібника базуються на аналізі діалогових проєктів, реалізованих БФ «Право на Захист», та на практичному досвіді авторів, містять узагальнення набутого досвіду в Україні.

# ЗМІСТ

1. Що таке діалог і на чому він засновується	<u>4</u>
2. Особливість діалогових процесів і ухвалення рішення про їх доцільність	<u>13</u>
3. Ролі в діалозі: від кого залежить його ефективність	<u>18</u>
4. Дизайн процесу	<u>21</u>
5. Рекрутинг учасників	<u>25</u>
6. Нейтральність VS Усвідомленість фасилітатора	<u>28</u>
7. Моніторинг і оцінювання діалогу	<u>31</u>
8. Ризики, проблеми та дилеми процесу	<u>32</u>
9. ДОДАТКИ. Інструменти, які підтримують діалог, між- і постдіалогову активність	<u>36</u>

# ЩО ТАКЕ ДІАЛОГ І НА ЧОМУ ВІН ЗАСНОВУЄТЬСЯ

Із самого початку збройного конфлікту, а саме з лютого 2014 р., слово «діалог» використовували безліч разів чи не всі сторони цього конфлікту та постраждали/дотичні до нього. І як свідчить практика, кожен з учасників вкладав щось своє в це визначення й відповідно в очікування від цього процесу. Інколи це був рівень розуміння діалогу як звичайної розмови між двома або кількома людьми, іноді – як політичного процесу, який мав охопити всю націю або країни.

На жаль, така практика невизначеності в термінах призводила до непорозумінь або й ставала засобом свідомого вимивання сенсу та навіть дискредитації поняття. Частина експертів навіть почала говорити про те, що цю тему/діяльність фактично «хакнули», і вона вже не може повноцінно служити процесам розбудови миру.

Саме тому в цьому посібнику ми вирішили спиратись на визначення, розробка якого тривала досить довго й до якої було залучено практиків діалогу, що із самого початку працюють у сфері російсько-українського збройного конфлікту. Отже, після тривалих і напружених дискусій експерти та практики діалогу сформулювали таке визначення:

1

## СТАНДАРТИ ДІАЛОГУ: ВИЗНАЧЕННЯ І ПРИНЦИПИ

[Джерело](#)

// [http://ipcg.org.ua/upload/resursi/IMIP-dialogue--Standards-24\\_03\\_18.pdf](http://ipcg.org.ua/upload/resursi/IMIP-dialogue--Standards-24_03_18.pdf)

*це **спеціально підготовлений** груповий процес, який відбувається **за допомогою ведучого – фасилітатора** – і має на меті **покращити розуміння/стосунки між учасниками**, а також може бути спрямований на ухвалення рішень щодо спільних дій або врегулювання конфлікту в спосіб, що **передбачає рівну можливість учасників** зустрічі висловлювати власні думки<sup>1</sup>.*

2

## Аналітична доповідь за результатами дослідження ДІАЛОГИ НА РІВНІ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ: ОСНОВНІ ТРЕНДИ ТА РИЗИКИ

[Джерело](#)

// [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3167685](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3167685)

Воно є своєрідним контрольним списком, який має допомогти як фасилітатору, так і організатору забезпечити якісну підготовку та проведення цього процесу.

Важливо зазначити й те, що в цьому тексті, як уже було згадано, ми знайомимо вас із практиками діалогу кількох типів. Це не загальноживана в наукових колах класифікація, а радше прояв фокуса в розробці дизайну самого процесу. Окрім того, цей розподіл засновується на кількох дослідженнях діалогових практик<sup>2</sup>, які відбувалися в Україні впродовж 2014-2022 років. В основу

посібника покладено дві практики тривалих діалогових процесів, присвячених подоланню наслідків збройного конфлікту на сході України. З одного боку, це майже трирічний процес, який більше зосереджувався на обговоренні та проясненні «екзистенційних», ціннісних тем і розломів у відносинах людей, спричинених війною. З іншого – предметно орієнтоване обговорення експертами широкого кола екологічних проблем, які виникли в регіоні внаслідок збройного конфлікту по обидві сторони лінії контакту, що існувала до 24.02.2022 р.

Враховуючи, що посібник створювали з позиції практики діалогу, ми намагатимемося зберігати стрижневість викладу, підходячи комплексно до структури та дизайну цього процесу, водночас додаючи практичні поради чи наш досвід з огляду на ці два типи діалогових процесів у базові компоненти структури діалогу.

Повертаючись до ідеї своєрідного контрольного списку на основі наведеного визначення, спробуймо таки розібрати його на складові.

Перше і вкрай важливе застереження – діалог, може виникати спонтанно, але в межах діяльності з розбудови миру – це процес, що **є спеціально й ретельно підготовленим**. Прискіпливо вивчаючи всі етапи, зазначені у відповідному розділі цього посібника, ви побачите силу-силенну різноманітних кроків, які забезпечують саме діалоговість процесу спілкування. Відповідно є цілі, бачення потенційних учасників, загальні складові дизайну та варіанти наповнення зустрічі чи зустрічей, міждіалогової активності чи інших підсилювальних/додаткових дій.

Діалоговий формат передбачає **груповий процес**, тож відповідно ми маємо працювати з різними учасниками, які також мають різний погляд і оцінку ситуації, предмет самого діалогу, представляють різні групи, які зацікавлені в тематиці обговорення. Є різні підходи: від роботи з малими групами до проведення своєрідних форумів для десятків/сотень осіб. Усе залежить від цілей і можливостей організаторів та їх уявлень про «теорію змін», які мають статися в результаті діалогу. Відповідно до кількості учасників, роблять розрахунок щодо фасилітаторів. Без огляду на тематику чи кількість учасників ми вийшли на своєрідну діалогову арифметику, яка полегшує планування процесу щодо кількості залучених осіб. Умовно 2 фасилітатори ефективно можуть забезпечити процес обговорення для групи з 12–20 осіб. Для більшої кількості потрібно робити відповідне масштабування процесу та збільшувати розмір команди.

Ведення процесу передбачає не лише його підготовку, але й **налагодження конструктивної взаємодії між учасниками**, тим самим забезпечуючи реалізацію визначених організаторами та учасниками цілей зустрічі/процесу загалом. Це потрібно для того, щоб обговорення складних, а часом і болісних для учасників тем було максимально ефективним та безпечним. Відповідно це особа чи кілька людей, які мають професійні й експертні знання та досвід як розробки, так і проведення процесів такого типу.

Мета діалогу – багатшарове поняття, і навіть в разі формально відсутнього завдання щодо конкретної тематики чи потенційного рішення вона все одно наявна. Перш за все, це орієнтація на покращення **розуміння та стосунків між учасниками**, розширення їхнього бачення різних аспектів конфлікту. Сюди належать усвідомлення ними різних поглядів щодо проблеми, яку обговорюють, ситуації або учасників діалогу, бо вони є основою щирої та глибокої розмови й обговорення. Це та мета, яку апіорі закладають і забезпечують залучені фасилітатори. Усе інше вже залежить від бачення організаторів, самої групи. Адже суперпрофесійна фасилітація не зможе забезпечити якісне обговорення за відсутності бажання, необхідного експертного досвіду в темі в самих учасників. На особливостях формулювання мети та підходах до неї ми зупинимось у відповідному розділі далі.

Неможливо забезпечити діалоговий процес у жорсткій ієрархії та залежності учасників один від одного чи від подібних стосунків між учасниками й організаторами, фасилітаторами процесу. Украй важливо для побудови реально безпечного й такого, що мотивує до щирого обміну думками, простору забезпечити рівність учасників під час самого процесу. Цього можна досягнути, лише коли в кожного/кожної **є рівна можливість висловлювати свої думки**, незалежно від посади, статі або соціального статусу. Інколи наявний дисбаланс складно подолати в межах зустрічей. Тому на підготовчому етапі важливо врахувати та спробувати включити додаткові заходи підтримки. Або передбачити навчальні сесії, які б сформували спільне поле знань, «вирівняли» ситуацію з розумінням учасниками тих або інших процесів.

Отже, якщо ми визначилися з ключовими компонентами, які забезпечують діалоговий процес, варто приділити увагу не тільки тому, *що* має бути, але й тому, *яким чином* це буде забезпечено.

## **ПРИНЦИПИ ТА ПРАВИЛА: ТОЧКИ ПЕРЕТИНУ І ВІДМІННОСТІ**

Виступаючи фасилітаторами діалогів у різних контекстах – тих, які сфокусовані на усуненні проблем/конфліктів, і тих, які більше працюють над ціннісно орієнтованими питаннями – ми завжди чітко розмежуємо принципи та правила. Адже саме вони дають нам інструменти, що мають допомогти налагодити конструктивне й ефективне спілкування. Водночас важливо розуміти ключову відмінність між ними. Ця різниця засновується на кількох аспектах.

По-перше, на природі цих явищ. Принципи за своєю суттю ширші, вони надають певні базові, ґрунтовні орієнтири, а конкретні правила натомість є формою реалізації цих принципів у конкретній ситуації з конкретними людьми.

Теми війни, власний досвід чи досвід перебування близьких у ній створює дуже напружений і складний простір, який насамперед потребує дуже ретельної роботи з довірою та стосунками між учасниками. Просте визначення та фіксація принципів не будуть панацеєю, якщо їх просто оголосити й навіть формально погодити. Під впливом тих або інших обставин люди порушуватимуть принципи, іноді несвідомо, інколи демонстративно. Відповідно робота з ними, продумування того, як повертати людей до певних засадничих аспектів організації процесу, буде вашим постійним завданням як фасилітаторів. Ми нагадували їм мало не кожен рік, іноді робили спеціальні сесії щодо того, що спрацьовує, а що ні, з якими принципами складно на практиці тощо. Це живий і адаптивний механізм, який має реагувати на загальну динаміку групи й особливості поведінки її членів. З часом учасники привласнюють ці принципи та намагаються їх дотримуватися не тому, що інакше може настати «покарання», а тому, що відчувають, наскільки принципи діалогу допомагають побудові щирої та безпечної комунікації.

По-друге, на змінності їх природи. Правила адаптуються під ситуацію. Наприклад, принцип «поважати один одного» може стосуватись і правила говорити по черзі, формою якого може бути піднята рука, певний предмет, який тримає людина, що говорить, певне слово, яке учасник проговорює коли завершив тощо. Повагу також може бути виражено пошуком нейтральних слів для опису певної ситуації, яка є болісною та складною для учасників, і вже подальше використання в процесі саме цих термінів. В обох випадках ми маємо справу з повагою та бажанням певного дбайливого ставлення один до одного. Принцип один, але правила, які ми узгоджуємо, можуть бути доволі різними.

По-третє, на аспектах відповідальності та «покарання». Правила орієнтовані на зовнішній авторитет, людину, структуру, яка знає, як правильно й може вирішити це за учасників, навіть якщо ці правила формально узгоджують із групою. Принципи ж визначають базові речі, підходи до організації роботи, які вже спільно з групою мають бути доповнені певними регуляторними моментами. Правила фактично знімають відповідальність, тоді як принципи вимагають узяти процес і результат у свої руки, долучитися до його створення. Принципи дають вибір і простір до напрацювання підходів до взаємодії та організації роботи, правила ж створюють межі й передбачають покарання за невиконання.

Отже, у цьому посібнику ми зупинимося саме на принципах. Залежно від вашого процесу, його учасників і підходів до дизайну, ви можете адаптувати їх, додати щось своє, продумати зовнішні форми/правила наслідування цих принципів учасниками.



**Добровільність** участі всіх учасників процесу. Саме персональне бажання, щира зацікавленість учасників темою є тим двигуном реальної, а не імітаційної участі. А отже на цьому й будується відповідальність усіх учасників (організаторів, фасилітаторів та учасників) за себе і процес загалом. Це рішення ухвалюють самостійно й бажано свідомо, засновуючись на розумінні специфіки самого процесу діалогу, його цілей і завдань, формату. Згода стає певним підґрунтям, гарантом того, що учасники візьмуть на себе відповідальність за досягнення мети діалогу й того, що їх участь буде вмотивованою, щирою та чесною.

Пам'ятайте, що цей принцип означає й припинення участі в діалозі через дуже різні причини. Але все-таки спробуйте побудувати простір, де учасники мають ресурс залишатись у діалозі навіть тоді, коли стає нелегко. Від адекватних форматів проведення, тем та інструментів ефективної комунікації залежатиме спроможність учасників не ховатись у собі, навіть у ситуаціях, коли вони чують болісні для себе речі. Діалог будують саме на можливості щиро та безпечно повідомити про свої почуття, реакції та тригери.

Саме розуміння того, у чому беруть участь учасники на етапі збору групи, є одним із найбільших викликів для організатора та фасилітатора. Люди, які вперше беруть участь саме в діалогових форматах навколо екзистенційних тем, навіть після надсилання текстових матеріалів, особистого спілкування з фасилітаторами не завжди повністю усвідомлюють процес до якого вони долучаються. Відповідно завдання організаторів і фасилітаторів полягає в дуже ретельній та неодноразовій роботі з роз'яснення цілей та завдань, узгодженні запиту учасників, демонстрації загального дизайну та форматів для формування дійсно усвідомленої згоди.



**Конфіденційність** процесу – починаючи від підготовчого етапу, проведені інтерв'ю з майбутніми учасниками, самі зустрічі та їх напрацювання є «власністю» діалогової групи. Це основа особистої та організаційної безпеки всіх учасників діалогу, де люди опинилися по різні сторони фронту або конфліктного розламу. Відповідно, базовий старт засновується на повній конфіденційності та закритості процесу. Але надалі з появою певних напрацювань і довіри учасники можуть визначати, що саме вони хотіли б зробити публічним. Завдання фасилітаторів забезпечити таке обговорення й ухвалення рішення групою щодо окремих умов конфіденційності процесу діалогу.

Це знову про унаочнення різниці між правилами та принципами. Якщо під час першої зустрічі учасники наполягали на повній закритості, то в певний момент, щоб поділитися думками, ідеями, які виникали в них під час сесій, було запропоновано правило «купе», де допис у соціальних мережах містив посилання не на конкретний діалоговий процес і його учасника, а на вигадану випадкову зустріч та розмову в потягу, яка й наштовхнула на певні ідей, відкриття чи думки. У процесі учасники ставали все відкритіши-



ми й були готові долучатись як до публічних заходів, так і до роботи над офіційними документами. Але завжди цьому передувало обговорення та ухвалення рішення про те, як ми наразі працюємо з цим принципом.



**Рівні можливості** висловитися, що з'являються за допомогою побудови безпечного простору для обговорення. Важливо вибудовувати його так, щоб усі мали можливість пояснити власні погляди, прояснити запитанням думку або реакцію іншого. Це стосується як вербального, так і невербального спілкування. Також фасилітатори мають підібрати формати й запитання таким чином, щоб учасники не відчували примусу до висловлювання. «Хтось має говорити. Стежте за тим, щоб кожен мав можливість висловитися. Але це не означає, що кожен зобов'язаний висловитися»<sup>3</sup>

3

**ПАРТИЦИПАТИВНІ  
ПРОЦЕСИ: ПЛАНУВАННЯ,  
ФАСИЛІТАЦІЯ І МОДЕРАЦІЯ  
ЗАХОДІВ**

[Джерело](#)

// [https://pauci.org/upload/files/GUIDELINE\\_2\\_PS.pdf](https://pauci.org/upload/files/GUIDELINE_2_PS.pdf)

Створення такої атмосфери забезпечують вибраним форматом і темами для обговорення, роботою фасилітаторів як протягом сесій, так і під час перерв. Окрім того, важливо пам'ятати й допомагати учасникам напрацьовувати зрозумілі для інших і безпечні для них форми взаємодії. Тому під час сесій ми вибудовували простір, де комунікація ґрунтувалася на перелічених нижче аспектах.

- Мінімізуйте припущення під час слухання. Адже наші думки й оцінка того, що було причиною певного рішення чи мотивувало до нього не завжди є відображенням реальності. Мотиви, емоції, контекст подій, про які розповідає співрозмовник, є доступними. Щоб не витратити час на припущення, ми пропонували уточнювати необхідне запитаннями.
- Під час розповіді чи обговорення спирайтеся на власний досвід, де ви точно можете виступити експертом. Засновуйте свою думку на власних переконаннях і наявному життєвому досвіді. Адже єдина людина, від імені якої ви можете говорити впевнено, – це ви самі.
- Спробуйте налаштувати власне слухання так, щоб його метою стали не згода/незгода, а розуміння. Розуміння ситуації, конкретної людини, себе.
- Залишайте простір, щоб зробити паузу, не бійтеся цього. Адже це час і ресурс для роздумів, накопичення ресурсів для того, щоб піти глибше, ясніше зрозуміти ситуацію чи людину.
- Працюйте/застосовуйте уточнювальні запитання, які доповнюють контекст та розуміння, допомагають вам повніше дослідити певну тему чи ситуацію, глибше усвідомити почуте. Під час роботи фасилітатора та групових обговорень важливо уникати певних навідних запитань, які насамперед орієнтовані на демонстрацію, посилення ваших поглядів чи позиції.



**Спрямованість на розуміння, а не оцінку.** Так, тематика діалогу може бути доволі прикладною, чітко вимірюваною. Але якщо виникла потреба в застосуванні цього інструмента, доводиться мати справу з явно складнішою ситуацією, ніж просто розподіл певного прибутку чи ухвалення рішення. Відповідно ми опиняємось у ситуації, коли сторони вже не мають необхідного ресурсу та спроможності ухвалити певне рішення чи обговорити самостійно проблему з іншою стороною. За допомогою різних інструментів і форм роботи фасилітатори й працюють над розширенням саме розуміння ситуації та мотивів один одного, покращують стосунки між учасниками, що відповідно трансформує їх поведінку. Під час діалогу критично важливо насамперед досягнути розуміння іншої людини, а не оцінити її – гарна чи погана це людина, має вона рацію чи ні, чи достатньо вона експертна тощо. Фактично основною ціллю діалогу є не переконання інших у своїй правоті через нав'язування власних поглядів і підходів, а намагання створити простір, де можливе переоцінювання певних думок (бачення) через нове розуміння ситуації та інших учасників. Засновуючись на цьому, учасники й повертають собі спроможність шукати найприйнятніші рішення для задоволення інтересів усіх учасників.



**Інклюзивність діалогу.** Як можна забезпечити розширене розуміння ситуації, якщо зібрати людей, які мають тотожну оцінку й досвід? Чи можемо ми визначити правильний підхід до подолання комплексних екологічних проблем, замірюючи лише щось одне або залучаючи лише окрему групу, що дотична до цієї теми чи працює з нею? Саме з розмаїття голосів, підібраних інструментів і форматів обговорення народжується простір, у якому вже можна щиро та комплексно підійти до роботи над складним чи болісним питанням, і зрештою можливість знайти нові, інноваційні рішення. Тому вкрай важливим є залучення учасників з різноманітним досвідом та з різних груп населення, зокрема вразливих, або тих, хто традиційно потрапляє в так звані «невидимі групи». Про особливості процесу підбору та рекрутінгу, формування складу діалогової групи ми розповімо в окремому розділі.

Інклюзивність стосується не лише учасників. Це й досвід, характеристики фасилітаторів і організаторів, підбір тем та інструментів. Це й доступність і комфортність приміщення, продумана логістика, врахування особливостей харчування. Критично важливо не зводити її до механічного забезпечення складу групи 50/50. Відштовхуючись від мети й тематики діалогу, ви визначаєте особливості складу та дизайн процесу.



**Орієнтир на баланс у процесі.** Рівність, добровільність, інклюзивність – усе це є засобом побудови безпечного простору, де є можливість чесно обговорити складні теми. Наш статус у житті та досвід, наявні можливості й ресурси, різний рівень або чисельність представлення створює пастки дисбалансу, які можуть суттєво вплинути на перебіг процесу. Адже ті, хто почне відчувати свою «відносну» невпевненість чи слабкість, найімовірніше,

будуть віддалятися від участі або навпаки почнуть діяти жорстко через опір групі чи фасилітатору, бо починають сприймати процес як примус і маніпуляцію для просування потрібного комусь рішення. Тому реалізація цього принципу на практиці потребуватиме від фасилітаторів додаткових зусиль як на етапі підготовки, так і під час усього процесу.

Цей дисбаланс виникає, навіть коли учасники діалогу мають формально рівний статус, наприклад як представники різних громадських організацій чи допоміжних процесів. Він може бути відкритими пов'язаний і з досвідом, і з ресурсами чи взагалі наявними можливостями. Так, під час одного з процесів, попри формальну рівність представлення учасників, ми почали простежувати суттєву відмінність, яку принесла війна на територію України. Жителі підконтрольних і непідконтрольних територій на 8 років опинились у кардинально різних умовах життя. Відповідно частина включалась у процеси реформування країни, отримала доступ до нових соціальних ліфтів, а інша потрапила в ситуацію звуження власного впливу на зміни до меж власної родини. Усе це суттєво впливало на рівень усвідомлення власної суб'єктності та наявний інструментарій впливу. Це потребувало від фасилітаторів і організаторів підбору відповідних інструментів та форматів роботи, додаткових засобів підтримки учасників.



**Ролі та відповідальність організаторів і фасилітаторів діалогу.** Спробуймо розібратися з ролями. Отже, організатори діалогу – це особи (організації), які безпосередньо не ведуть діалогові зустрічі, але можуть бути ініціаторами процесу діалогу. Саме вони забезпечують логістику й умови проведення діалогу. Вони також можуть мати певні власні цілі та порядок денний, який хотіли б реалізувати через діалог. Але і для фасилітатора, і для учасників вони мають бути зрозумілими та відкритими. Фасилітатор – це фахівець, який забезпечує успішну групову комунікацію через лінії розділення. Під час процесу вони допомагають із дотриманням принципів процесу, досягненням цілей і завдань зустрічі чи діалогу в цілому, відповідають за дизайн та формати роботи, які дозволяють учасникам сесії сконцентруватися на меті та змісті. Крім того, фасилітатор працює над побудовою довіри та створенням безпечного простору для щирої й глибокої розмови. Відповідно, у фокусі його порядку денного насамперед група, екологічні й ефективні підходи до роботи, які б допомогли рухатися до групової мети. Ефективна комунікація, злагоджена взаємодія між організаторами й фасилітаторами стає частиною внеску в якісний діалог і досягнення його цілей. Бо неналежне забезпечення чи виснажлива логістика можуть звести нанівець дуже потужний дизайн процесу. А з іншого боку, чудові умови перебування можуть не додати користі через відверто непрофесійний підхід до побудови/ведення процесу або формати, які неадекватні для діалогу.

Враховуючи, що всі учасники процесів, які ми описуємо, стали свідками війни чи постраждалими від неї, критично важливо, щоб команда організаторів і фасилітаторів враховувала власну позицію. Необхідно свідомо та відповідально підійти до її аналізу та визначення власного ставлення до питань/предмету обговорення в діалозі; проаналізувати особисту готовність працювати з позиціями, які суперечать власним, не впливаючи на них; спроможність підготувати та вести саме цей процес, дотримуючись принципів, викладених у цьому посібнику. Про підходи та моделі, які можуть допомогти з пошуком власної позиції та відповідей на запитання про прийнятність власної участі в діалозі ми говоритимемо в блоці щодо нейтральності фасилітатора.

Як ми зазначали, принципи точно є певними орієнтирами, дороговказами в процесі розробки та втілення діалогового процесу. Їх можуть адаптувати й доповнювати, змінювати та втілювати в конкретні правила та дії, навіть ритуали групи. Але важливо розуміти, що в умовах роботи з людьми, які фізично перебувають на різних територіях, розділених збройним конфліктом, ключовим орієнтиром є група, її ресурс та спроможність, запит та готовність фасилітаторів віддати простір саме для неї. Так, під час першої зустрічі група сформулювала додатковий принцип – дбайливе ставлення один до одного. І попри складнощі та виклики, реальний біль від запитань чи обговорень, група раз за разом намагалася й орієнтувалася саме на цей принцип, цінуючи ці взаємні спроби пошуків і оновлення сенсу.

# ОСОБЛИВІСТЬ ДІАЛОГОВИХ ПРОЦЕСІВ І УХВАЛЕННЯ РІШЕННЯ ПРО ЇХ ДОЦІЛЬНІСТЬ

Ми вже зазначали, що взяли за основу досвід кількох тривалих діалогових процесів, які реалізовував БФ «Право на захист» в Україні, починаючи з 2018 року:

- ціннісноорієнтований діалог представників громадянського суспільства по обидві сторони лінії розмежування в Україні;
- група експертних діалогів з питань зменшення ризику екологічної катастрофи на сході України.

Враховуючи специфіку процесів діалогу та вже наявні пропозиції до розмежування їх на «ціннісно орієнтовані» (спрямовані на глибше розуміння людини та ситуації конфлікту по різні боки лінії контакту) і «експертні» (спрямовані на подолання певної проблеми, що загострилася через конфлікт), ми спробували продемонструвати певну різницю в їх підготовці та проведенні.

ЦІННІСНО ОРІЄНТОВАНИЙ	ЕКСПЕРТНИЙ
<b>Мета</b>	
<p>Мета фасилітованого процесу може не бути визначеною на початку та змінюватися впродовж зустрічі, якщо виникнуть нові бачення щодо тематики або стануться нові події в межах конфліктної динаміки. Крім того, вона суттєво залежить від запиту та спроможності групи. Так, протягом цих років вона еволюціювала під впливом часу та нарощення довіри в групі від просто спроби/тестування можливості діалогового процесу такого типу до масштабування здобутого досвіду серед населення загалом (у форматі публічних заходів), обговорення бачення майбутнього правосуддя перехідного періоду тощо.</p>	<p>Мету визначають межі проєкту та коригує група, але без суттєвої зміни чи трансформації.</p> <p>У нашому випадку це було питання щодо екологічних викликів і проблем, що виникли в Донецькій та Луганській областях унаслідок збройного конфлікту, наслідків війни для екології регіону та загроз для здоров'я громадян.</p>





ЦІННІСНО ОРІЄНТОВАНИЙ	ЕКСПЕРТНИЙ
<b>Учасники</b>	
<p>Представлені своїми особистостями, особистим і професійним досвідом. За запитом учасників на певному етапі може бути залучено додатковий експертний досвід, але це не є обов'язковим компонентом діалогового процесу.</p> <p>Підбір учасників орієнтований на зріз суспільства і різноманіття досвіду війни та її наслідків для людей. Важливим є гендерно-віковий баланс</p> <p>Підбір передбачає інтерв'ю, які допомагають визначити важливі та можливі теми та безпекові питання для учасників.</p> <p>У процесі, який став основою для опису, ціллювою аудиторією було визначено представників громадянського суспільства, які надавали різноманітні послуги постраждалим, і людей допоміжних професій з підконтрольної/непідконтрольної території України.</p>	<p>Представлені своїм експертним положенням, професійними знаннями та досвідом. Експертний досвід у головному діалоговому питанні є основою процесу та є обов'язковим.</p> <p>Підбір учасників орієнтований на зріз експертного досвіду за темою (наприклад, екологічні питання Донецької та Луганської областей, наслідки війни для екології регіону та загрози для здоров'я громадян).</p> <p>Підбір передбачає співбесіди з учасниками щодо їх професійної діяльності, професійного досвіду, аналізу резюме та попередніх напрацювань, рекомендацій експертної спільноти</p> <p>Участь експертів була анонімною, оскільки коло таких експертів обмежене, тож існує значна ймовірність їх викриття та пов'язаних із цим безпекових загроз, насамперед для учасників із непідконтрольної території</p>
<b>Зміст</b>	
<p>Учасникам пропонують тематичне наповнення залежно від того, які теми вони вважають найбільш значущими на конкретному етапі, конкретній діалоговій зустрічі. Водночас це такі теми, на які учасники готові говорити з погляду своєї фізичної та психологічної безпеки.</p> <p>Фокус – на процесі й особистих трансформаціях на основі побудови міжособистісної та групової довіри.</p> <p>Разом із побудовою взаємостосунків і довіри між учасниками збільшувався запит на активність, яка б дозволила транслювати/масштабувати досвід групи назовні, що стало як окремою темою, так і діяльністю під час сесій і між зустрічами. Також з'явилася міждіалогова активність, яка дозволяла підтримувати контакт між учасниками під час пандемії та неможливості проведення очних зустрічей</p>	<p>Тематичне наповнення відбувається в межах тематичного експертного досвіду, наприклад у сфері екології. Теми для обговорення під час подальших діалогових сесій пропонують модератори</p> <p>Фокус – на результаті, на напрацюваннях рішень, документів тощо. Довіра на основі повної конфіденційності, довіра насамперед до експертного досвіду.</p> <p>Окрім того, було заплановано тематичні дослідження, які здійснювали експерти під час діалогу. Учасники процесу формулювали загальну методикку та завдання для дослідження, а потім учасникам діалогу надавали вже результати цих досліджень, які ставали предметом обговорення під час зустрічей.</p>

ЦІННІСНО ОРІЄНТОВАНИЙ	ЕКСПЕРТНИЙ
<b>Час і простір</b>	
<p>Тривалий процес, що розпочався до пандемії (3 кількаденні зустрічі тривалістю від 3 до 6 днів) у різних містах на підконтрольній частині України, було продовжено 2-ма зустрічами в змішаному онлайн/офлайн-форматі, кількома тригодинними зустрічами в онлайн-форматі, 3 триденними зустрічами у форматі офлайн за межами України, а також активністю між зустрічами. Перерви між зустрічами від 1 до 9 місяців (на початку пандемії).</p> <p>Для ціннісно орієнтованого процесу можливість очних зустрічей є ключовою, оскільки онлайн-формат не дає достатньо можливостей для розбудови довіри, завдяки якій стає можливим проговорювати чутливі, складні, ціннісні теми та суперечності, травматичний досвід тощо.</p> <p>На певному етапі з'являються мінігрупи з реалізації ініціатив, які народжуються під час процесу або для взаємопідтримки. Відповідно в дизайні важливо передбачати ресурс на це.</p>	<p>Зустрічі в онлайн-форматі під час усього процесу. Важливо розуміти, що зустрічі проходять систематично щотижня або через тиждень, тому є час і можливість пропрацьовувати рекомендації.</p> <p>Зустрічі відбуваються кожного тижня або через тиждень у суботу й тривають дві-три години.</p> <p>Експертні діалоги проводять із 2020 року. Загалом було 4 окремі проекти, серед яких тільки щодо одного діалоговий процес не було завершено через початок повномасштабної війни Росії проти України. Щодо інших було сформовано рекомендації та проведено адвокатську діяльність.</p>
<b>Дизайн і ведення</b>	
<p>Дизайн процесу потребує підготовки до кожної зустрічі та під час неї, він гнучкий, оскільки враховує групову динаміку між зустрічами та під час них, зміни в політичному, медійному та соціальному ландшафті тощо.</p> <p>Дизайн включає роботу з комунікаційною складовою групи</p> <p>Ведення передбачає залученість фахових фасилітаторів діалогів на всіх етапах процесу.</p> <p>На певному етапі, після формування певної групової ідентичності та зростання запиту групи виникла потреба залучити додатковий експертний досвід як у питаннях особливостей ведення ефективної комунікації, так і роботи над розбудовою миру.</p> <p>Для розбудови ефективної комунікації фасилітатори й учасники перш за все орієнтувалися на принципи діалогу.</p>	<p>Дизайн передбачав зустрічі частини учасників із підконтрольних Україні територій з органами центральної та місцевої влади в галузі охорони здоров'я, енергетики, водопостачання тощо, а також обмін із ними напрацьованою інформацією та рекомендаціями.</p> <p>Відповідно дизайн процесу заздалегідь передбачає зовнішню комунікацію, взаємодію з іншими суб'єктами, які зацікавлені в роботі над темою діалогу та його результатами й напрацюваннями.</p> <p>Тому дизайн включав ширший аналіз поля, самої проблеми та наявного експертного досвіду у сфері, врахування наявних особливостей міжгрупової та міжінституційної взаємодії.</p> <p>Ведення передбачає наявність модератора. Фаховий фасилітатор не обов'язковий. Відповідно дизайн передбачає жорсткішу та більш повторювану структуру й регламент. В основі взаємодії лежать здебільшого конкретні правила, а не принципи.</p>

ЦІННІСНО ОРІЄНТОВАНИЙ	ЕКСПЕРТНИЙ
<b>Наявність міждіалогової активності</b>	
<p>Така активність засновується на запиті та готовності учасників. Саме вони є ініціаторами цього процесу. Спираючись на це, команда проєкту вже забезпечувала необхідну підтримку.</p> <p>Форму та наповнення також підбирають залежно від динаміки групи та контексту. Вони можуть бути спрямовані безпосередньо на реалізацію бажання підтримати контакти та зв'язки між учасниками (розроблений формат дистанційної «Мандрівки») або вже реалізовувати бажання групи доносити ті чи інші повідомлення назовні (виставки, комікси, навчальні сесії для людей навколо них тощо). Крім того, вони можуть мати й освітній формат, у якому учасники бажають спільно отримати ті, або інші знання/вміння, що можуть їм знадобитися під час спільної чи індивідуальної активності.</p>	<p>Основою для розробки активності є цілі та завдання процесу, його тематика й експертна спроможність групи, а відтак націленість насамперед на доповнення знань щодо предмета обговорення.</p> <p>Відповідно, ключовими інструментами міждіалогової активності цього типу є:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Дії, спрямовані на прояснення певних прогалин, покращення рівня поінформованості про ситуацію тощо; Ті або інші форми донесення результатів процесу до зовнішніх суб'єктів – через закриті зустрічі з презентацією результатів/рекомендацій чи поширення інформаційних матеріалів. Залежить від цілей процесу та контексту, у якому їх досягають.</li> </ul>

Отже, діалог може стати досить різноплановим інструментом і засобом роботи зі складними й комплексними темами. Водночас він точно не є чарівною паличкою чи універсальним засобом, який застосовується будь-де та будь-коли. Як уже зрозуміло, ми не є прихильниками догм чи жорстких правил, а натомість засновуємо свою діяльність на принципах та їх адаптації до контексту, умов роботи та гнучкості. Тому ми спробували визначити декілька моментів, коли застосування діалогу точно є виправданим, а також ті, де він може стати неідеальним або й шкідливим.

### Коли варто започатковувати діалог загалом:

-  рішення не очевидне з першого погляду. Якщо рішення здається явним, існують великі шанси, що його вже впроваджують у тій чи іншій формі. У випадках, що потребують фасилітації, пошук рішення потребуватиме глибшого аналізу ситуації та залучення до цього певної кількості людей із різним досвідом і експертними знаннями;
-  за умов, коли організатори та фасилітатори мають відкритий порядок денний і орієнтовані на налагодження, відновлення та підтримку зв'язків між людьми по обидва боки лінії контакту, бажають допомогти учасникам зрозуміти їх особисті перспективи й розширити власне бачення ситуації та сценаріїв її розвитку;



- ✓ для успішного розв'язання проблеми необхідне комплексне розуміння ситуації, довіра між учасниками та згода. Проблема/ситуація вимагає розуміння та прийняття з боку певної кількості людей, а часто також зміни їх поведінки чи ставлення, згоди щодо ключових питань. Без цього навіть найкраще рішення приречене на провал.

### Діалог не спрацьовує:

- ⊖ у разі наявності «правильної» мети та результатів процесу, визначених заздалегідь рішень, до яких підштовхують учасників під час цього процесу, оскільки вони вже визначені організаторами/фасилітаторами, а від учасників лише очікують публічного схвалення без особливого чи навіть просто імітаційного обговорення. У цьому випадку фасилітація обговорення питання про те, куди можна рухатися, не тільки призведе до марнування часу, але балансуватиме на грані «маніпуляції». Також додатковими обмеженнями може виступити й наявність певної законодавчої бази, ресурсні можливості. У цій ситуації діалог може стати засобом обговорення про подолання цих обмежень, але тоді в групі має бути достатньо експертних знань і спроможності працювати з цим;
- ⊖ коли ситуація або пов'язана з нею інформація надто складні або конфіденційні, щоб учасники могли їх зрозуміти;
- ⊖ у разі високого рівня насильства, безпекових загроз, певного рівня ескалації конфлікту, що стають фоном, через який учасники ні емоційно, ні фізично не спроможні брати участь у процесі;
- ⊖ у випадках, коли учасники не зацікавлені в обговоренні, пошуку рішення або недостатньо довіряють один одному, щоб напрацювати його разом;
- ⊖ коли обмеженість часу й інших ресурсів не дозволяє використовувати підхід, заснований на фасилітації діалогу;
- ⊖ як інструмент, за допомогою якого можна змусити сторони збройного конфлікту припинити вогонь або змінити ідеологічні та ціннісні настанови великих мас людей, знизити ненависть усередині суспільства;
- ⊖ коли організація планує займатись адвокацією тих чи інших політичних змін, провести всеохопну кампанію чи комплексне дослідження. Діалог може стати основою для напрацювання певних рекомендацій, бачення, розширити розуміння, але він не є інструментом активізму.

# РОЛІ В ДІАЛОЗІ: ВІД КОГО ЗАЛЕЖИТЬ ЙОГО ЕФЕКТИВНІСТЬ

Як ми вже зазначали, діалоговий процес засновується на залученні доволі обмеженого переліку функцій чи ролей. Це безпосередньо учасники, організатор/-и та фасилітатор/-и діалогового процесу. В окремих випадках, де дизайн процесу передбачає спільну роботу над дослідженням певних тем, підготовкою спільних продуктів чи формуванням спільного поля експертних знань, групи з тої чи іншої теми, може також бути залучено окремих спеціалістів. У наших процесах це були вузькоспеціалізовані експерти у сфері екології та інших тем, ілюстратори, експерти з розбудови миру чи куратори із сучасного мистецтва.



**Ведучий/фасилітатор/особа** (кілька осіб), що забезпечують конструктивну взаємодію між учасниками діалогового процесу, що дозволяє ефективно обговорити складну проблему або спірну ситуацію. У полі відповідальності – підготовка самого процесу, забезпечення/участь у рекрутингу учасників, розробка дизайну та наповнення діалогу й окремих сесій, забезпечення пост-/міждіалогової взаємодії учасників за потреби. Під час діалогів ключовим завданням стає полегшення, спрямування та за потреби залагодження спілкування.

Здатність ефективно забезпечувати процес діалогу зазвичай вимагає спеціального навчання та дотримання принципів і професійної етики фасилітатора діалогу, що передбачає ухвалення ним/нею свідомого рішення про власну участь у конкретному процесі діалогу.

У частині, присвяченій принципам діалогу, ми доволі детально зупинилися на завданнях фасилітатора й засобах їх реалізації.



**Організатори діалогу** – особи (організації), які безпосередньо не ведуть діалогові зустрічі, але виступають прямими ініціаторами діалогового процесу та надалі забезпечують його проведення. Перш за все, їх завдання зосереджуються навколо організації фінансування та логістичного забезпечення діалогових процесів. Бувають випадки, коли організатори не є ініціаторами чи замовниками процесу, їх вибирають/узгоджують фасилітатори й учасники діалогу для його забезпечення.

У нашому випадку роль організатора була навіть потрібною – вона полягала в ініціюванні процесу, у його забезпеченні та в участі в підготовці та поширенні продуктів діалогу. Така глибока залученість у процес потребувала не тільки добрих управлінських якостей (нагадуємо, що посібник описує процеси кількох типів і тривалості), але й певної усвідомленості та відповідальності. Адже ініціюючи сам процес, можна потрапити в пастку проектного підходу та спробувати «протиснути» ті або інші проектні завдання. Отже, від певної віддаленості організаторів від зосередження учасників на конкретних темах або завданнях і водночас готовності підхопити й розвинути їх ідеї, надати додаткові фінансові, експертні, адвокаційні чи інші ресурси може залежати успіх діалогу та відчуття певної сатисфакції та спроможності в його учасників.

Саме тому в процесах, які описано в цьому посібнику, усвідомленість і відповідальність організаторів та фасилітаторів стала вкрай важливою складовою: як у розрізі гнучкого й адаптивного реагування на зміни ситуації та динаміку групи в цілому, так і гарантування безпеки й конфіденційності, певного поступового зростання бажання учасників ініціювати активність чи міждіалогові дії тощо. Організатори та фасилітатори діалогу, які ініціюють і розробляють дизайн, а потім фасилітують процес діалогу, забезпечують активність, що підтримує діалог, мають усвідомлювати свою позицію та ставлення до питань/предмету обговорення в діалозі; мають бути готові працювати з поглядами, які суперечать власним, не впливаючи на них. Від їх професійності та спроможності підготувати та вести діалог, дотримуючись принципів, викладених у цьому тексті, буде залежати успіх і екологічність процесу.



**Експерти.** Універсальних спеціалістів не буває, особливо в таких ініціативах та в такому нашаруванні складних тем. Тому треба бути готовими до пошуку сторонніх спеціалістів, що часто має вигляд завдання із зірочкою. Теми доволі серйозні, комплексні, про які варто дати більш загальне розуміння та мотивацію досліджувати самотужки в доволі обмежений час. Відповідно, учасники можуть не володіти реальними знаннями й експертним досвідом із заявлених тем, тому на основі вже їх усвідомленого запиту можна почати шукати спеціалістів. Ключовий момент – усвідомлений запит та поінформованість учасників, їх участь у формуванні технічного завдання для відповідного спеціаліста чи навіть співучасть у його відборі, спроможність залученого експерта до усвідомленої роботи на позиції нейтральності щодо тематики. У наших процесах ними ставали, зокрема, експерти з розбудови миру та перехідного правосуддя, коли учасники зрозуміли, що для подальшої глибокої розмови є потреба в отриманні додаткових спільних знань. Також ми залучали кураторів, драматургів та ілюстраторів коміксів у ситуаціях, коли учасники хотіли й були готові включитися в розробку візуальних інструментів для певних публічних висловлювань. Ще ми залучали експертів із вузьких питань екології чи добувної промисловості, осіб, що займаються адвокацією, і експертів з інформаційної діяльності, які мали доповнити інформацію про ситуацію, яку обговорювали учасники тематичних діалогів.



**Учасники діалогу.** Фасилітація – це виключно груповий процес, особливо фасилітація діалогу, який тематично та причинно-спровокований/наповнений війною, адже апріорі включає все суспільство загалом. Тому ми маємо зрозуміти, як будуть представлені умовно різні його «групи»/«верстви» в процесі. Відповідно учасники процесу, їх знання та досвід, бачення й оцінка ситуації є стрижневим компонентом діалогового процесу. Саме навколо них, тем, які їх охоплюють чи навколо яких вони готові розпочати розмову, засновується активність усіх інших учасників цього процесу. Детальніше про їх відбір та інструменти залучення ми зупинимось у розділі, присвяченому рекрутингу.



**Експерти, що здійснюють оцінку діалогу** – ті, хто проводить моніторинг і оцінку процесу, його перебігу, ефективності тощо. Щодо діалогів як процесів із часто неочевидним результатом або результатами у вигляді трансформації бачення, стосунків, важливо залучити тих фахівців, які будуть орієнтуватися не на формальні критерії та показники, а саме на суть цих змін.

Попри іноді досить великі розміри груп і довгі переліки залучених спеціалістів, важливо працювати над їх синхронізацією, щоб долучення давало певний синергетичний ефект і посилювало відчуття спроможності та впевненості в учасників діалогу.

# ДИЗАЙН ПРОЦЕСУ

Найімовірніше, ви звикли чути слово «дизайн» у сфері високої моди чи оформлення помешкання. Але по своїй суті слово «дизайн» дуже органічно підходить до процесу розробки бази та наповнення діалогового процесу. Бо саме під певні завдання, наявні ресурси, за допомогою наявних інструментів і принципів роботи створюють комплексний продукт. І байдуже, чи ви маєте справу з разовою зустріччю чи кількарічним процесом, базові підходи до дизайну будуть орієнтовані на доволі обмежений перелік обов'язкових складових, деталі яких, звісно, будуть суттєво коригуватися контекстом і завданнями процесу.

## **Перший крок**

### **ВИЗНАЧИТИ ПОТРЕБУ В ПРОВЕДЕННІ ДІАЛОГУ**

Ми окремо зупинялись у попередній частині посібника над переліком можливих завдань і проблем, для розв'язання яких може спрацювати діалог, а також формували певні застереження щодо його застосування. Відповідно, організатор далі визначає спрямування майбутнього процесу чи його тематику. У нашому випадку ціннісно орієнтованих діалогів – це було базове бажання провести тестування самої можливості такого процесу під час збройного конфлікту низької інтенсивності. А в тематичному аспекті, забігаючи дещо наперед і засновуючись на можливості таких процесів навколо ціннісних питань, спробувати організувати вже експертну взаємодію й обговорення вузьких професійних тем у сфері наслідків збройного конфлікту. У випадку, коли в організація-ініціатор діалогового процесу не має достатньо експертного досвіду у сфері дизайну діалогових процесів, важливо, не занурюючись у наповнення діалогу, почати відбір фасилітаторів. Що раніше експерти з діалогу можуть включитись у команду розробників, то менше ризиків чи проблем може виникнути в процесі запуску.

## **Другий крок**

### **ВІДБІР ФАСИЛІТАТОРА**

Під час вибору фасилітатора зверніть увагу на перелічені нижче моменти й питання, які можуть допомогти знайти саме «вашого» спеціаліста.

- Яку підготовку з фаху фасилітації отримала людина, яку запропоновано на роль фасилітатора?
- Чи має фасилітатор попередній досвід роботи зі схожими процесами? Чи може цей спеціаліст, звісно з дотриманням конфіденційності, поділитися практичними прикладами й інформацією про власний успішний досвід?

- Звертайте увагу під час комунікації на те, як фасилітатор діє загалом, чи виникає у вас розуміння чи прояснення ситуації? Чи ефективно фасилітатор працює з уточненням вашого запиту, чи дотримується нейтральності. Наскільки ви відчуваєте, що фасилітатор є неупередженою й незаангажованою особою, яка не має особистого інтересу в питаннях, які буде розглянуто в межах діалогу?
- Які ключові принципи й етичні стандарти використовує фасилітатор під час роботи?

### Третій крок

#### РОЗРОБКА ДИЗАЙНУ ТА ПІДГОТОВКА ПРОЦЕСУ

Після вибору фасилітатора ініціатори/організатор діалогу та фасилітатор зазвичай домовляються про розподіл прав, обов'язків і відповідальності. З нашого досвіду, на цьому етапі важливо узгодити кілька ключових блоків: організаційні питання, розподіл меж відповідальності та комунікацію між організатором і фасилітатором; основні компоненти майбутнього дизайну; портрет потенційних учасників і власне мету діалогового процесу. Тому спробуйте використати наведений нижче перелік, як своєрідний контрольний список для підготовки організатором і фасилітатором:

- Спільно визначити мету проведення діалогу та можливі результати.
- Узгодити ролі організатора в процесі діалогу (замовник буде брати участь як експерт/організатор або сторона/ учасник діалогу).
- Визначити підходи до конфіденційності діалогу до, під час і після його проведення, зокрема межі й умови оприлюднення інформації про діалог.
- Погодити, яким чином/у які терміни фасилітатор: проводитиме аналіз конфлікту/ситуації та попередні зустрічі з потенційними учасниками; надасть замовнику дизайн діалогу, підходи до логістичної підготовки діалогових зустрічей, форми та фокус звітності тощо;

На цьому етапі ми розв'язували організаційно-логістичні питання й офіційно оформлювали «стосунки» членів команди. Водночас ми вже починали розробку дизайну – проведення аналізу ситуації, підходи до підбору учасників і безпосередньо розробку дизайну. Оскільки в цьому посібнику виокремлено окрему частину про підбір учасників, тут ми зупинимось лише на питаннях аналізу та підготовки процесу.

#### Аналіз ситуації

Ми пропонуємо зупинитися на перелічених нижче питаннях/завданнях.

- Вивчення питання, що потребує організації діалогу. Аналіз наслідків/загроз/впливу ситуації чи проблеми на життя людей.
- Визначення сторін конфлікту: які особи, установи, групи залучені у конфлікті й мають зацікавлення у ньому. У наших випадках це не прямі учасники, а представники груп, які постраждали від збройного конфлікту, люди, які володіють необхідним знаннями та досвідом.

- Предмет конфлікту, теми чи ситуації, щодо яких може виникнути запит в учасників майбутнього процесу, припущення щодо його тематичного наповнення.
- Визначення сфер, ступеню залучення сторін у конфлікті, стосунки, які існують між представниками різних сторін у цілому та за наявних умов.

### **Підготовка діалогу**

Уже на основі аналізу ситуації, підбору та комунікації учасників фасилітатори починають розробку самого процесу діалогу, його структурних блоків і наповнення. Під час цього завдання важливо:

- уточнити гіпотези та припущення, перевірити напрацьовані результати аналізу конфлікту й можливої теми діалогу з ключовими учасниками та цільовими групами;
- під час формулювання теми діалогу необхідно звернути особливу увагу на те, щоб назва була однаково прийнятною для всіх потенційних учасників. Це можна зробити доволі просто – через отримання зворотного зв'язку від людей, яких ви плануєте запросити на діалог;
- уточнення місця проведення: чи доступне та прийнятне воно для всіх учасників. Чи всі учасники сприймають його як зручне та комфортне, а головне – як безпечне з погляду логістики та перебування.

### **Четвертий крок ПРОВЕДЕННЯ ДІАЛОГУ**

Сьогодні існують десятки навіть не форм, а методів і підходів до проведення діалогу. Крім того, також є конкретні інструменти й засоби організації взаємодії. Тому в цьому блоці ми вирішили зупинитися на ключових аспектах, про які не варто забувати під час проведення діалогу. Отже, потрібно переконатися, що:

- під час діалогу забезпечено знайомство, озвучено мету, принципи та формат діалогу, прояснено ролі фасилітатора. Під час знайомства учасників між собою важливо вибрати той засіб, який надасть їм змогу побачити один в одному людей, а не «представників поглядів». Якщо діалог анонімний, то представляють базується сама рамка анонімності та її причин або пропонують назвати таке ім'я, яким людина хотіла б користуватися під час цього процесу;
- загалом під час роботи з діалоговими процесами, до яких долучаються люди з різних сторін, створених наслідками збройного конфлікту, робота над регуманізацією учасників один для одного є вкрай важливою;
- під час процесу здійснено перехід з обміну особистим досвідом і сприйняттям до пошуку ключового бачення конфлікту. З поверхні ситуації з'являється можливість зануритися глибше;
- вивчено інформацію, ставлення, бачення сторонами ситуації, один одного, проблеми та її причин і наслідків;

- визначено, яким чином сам діалог або напрацьовані під час нього рішення можуть найповніше задовольнити потреби й інтереси залучених осіб.

### **П'ятий крок** **МОНІТОРИНГ І ОЦІНЮВАННЯ**

Він точно неминучий. Існує доволі багато підходів до організації самого процесу діалогу й інструментарію його оцінювання. По суті цей процес орієнтований на кілька завдань:

- розробка та застосування гнучкої системи отримання зворотного зв'язку й оцінювання самого заходу/процесу, розроблених кроків тощо;
- відстеження й аналіз взаємовпливу між контекстом конфліктної/проблемної ситуації та процесом діалогу;
- робота над певною гарантією якості оцінювання й аналізу практики діалогу з метою використання його потенціалу для подальшої соціальної трансформації.

Розуміючи важливість цього аспекту, ми також присвятили йому окремий розділ, детально пояснивши напрацьовані й апробовані інструменти для наших діалогів.

### **Шостий крок** **ПОСТДІАЛОГОВИЙ СУПРОВІД (необов'язково)**

Учасники отримують певну подальшу підтримку в реалізації розроблених ідей, рішень і кроків, обміну інформацією. Звісно, це відбувається на основі їх запити та бажання. За потреби та наявності необхідних ресурсів процес діалогу коригують відповідно до результатів моніторингу, зворотного зв'язку, огляду динаміки перебігу конфлікту/проблемної ситуації й аналізу контексту. Крім того, можна спробувати вибудувати регулярний зв'язок з учасниками, підтримуючи цим позитивні зміни, їх популяризацію та розширення кола залучених або поінформованих про діалог осіб. За умов усвідомленого рішення групи про публічність тих або інших результатів діалогу – їх поширення згідно з узгодженим планом.



# РЕКРУТИНГ УЧАСНИКІВ

Оскільки діалог є добровільним процесом, важливим питанням є визначення цільових груп, яких залучають у процес, процедура відбору та запрошення. Крім того, ставлячи за мету, наприклад, протестувати можливість ціннісно орієнтованого діалогу чи глибокого експертного обговорення щодо пошуку рішень у край складної проблеми, що супроводжується значною невизначеністю та небезпекою у зв'язку з війною, то питання підбору та залучення учасників стає вкрай актуальним.

Хто саме має бути запрошеним на діалог, чиї голоси й ідеї роблять цей процес стає ще ефективнішим? Саме з цього переліку питань і починається сфокусована побудова портрета майбутніх учасників. Ми взяли за основу кілька ключових блоків, яких не оминати в будь-якому процесі. Звісно, якщо діалог має на меті обговорення певної вузької, експертної теми, ці критерії потрібно доповнити відповідно.

У нашому випадку узагальненими критеріями для запрошення були перелічені нижче.



**Географічне представлення:** групу ціннісно орієнтованого процесу добирали кількісно рівною з підконтрольних і непідконтрольних територій України (по 8 людей з кожної). Крім того, важливо було, щоб були представлені й Донецьк і Луганськ, а також міста/містечка з різних регіонів України – як наближені до лінії зіткнення (Донецька та Харківська області, місто Харків), так і віддалені від неї – Одеса, Івано-Франківськ, Дніпро. Той самий принцип було використано й під час тематичних діалогів, тільки з певною експертною специфікою



**Гендерно-вікові ознаки.** Щодо гендерного складу: у групу ціннісно орієнтованого діалогу ввійшло 6 чоловіків і 10 жінок віком від 20 до 60 років (уточнити вікові межі), оскільки чоловіки та жінки, люди різного віку мають різний досвід щодо питань війни та її наслідків, а також різне бачення як минулого, так і майбутнього, різні потреби, різні очікування від ситуації та один від одного. Для тематичних діалогів більшу вагу мала експертність учасників, ніж гендерно-вікові характеристики, тому там баланс був інший (з меншою представленістю жінок та зі зсувом віку в бік 40+).



**Професійні групи.** Головним фокусом діяльності потенційних учасників ціннісно орієнтованого діалогового процесу була допомога постраждалим від війни, але тип залученості та фах допомоги були різними – волонтери, члени та працівники ГО, серед яких були юристи, психологи, соціальні працівники, активісти, тренери, координатори допомоги тощо. Серед учасників були також ВПО та ті, хто частину часу проживають на підконтрольній території, а частину – на непідконтрольній. Такий підхід також дозволив учас-

никам у процесі діалогу бачити різні питання наслідків війни у всій її складності. Щодо тематичних процесів, враховуючи їх тематику та наповнення з моменту старту, то було запущено процес адресного пошуку конкретних спеціалістів, які володіють достатньою інформацією та кваліфікацією для обговорення порушених тем. Враховуючи таку специфіку та вузькість професійного кола, було використано формат снігової кулі, де учасники частково були залучені до процесу формування групи, зазначаючи припущення щодо того, кого варто, а кого не варто залучити до процесу з міркувань особистої безпеки.

## **ОБМЕЖЕННЯ ТА РИЗИКИ ЗАЛУЧЕННЯ УЧАСНИКІВ.**

Окрім конструювання образу потенційних учасників через призму того, кого варто залучити, іноді окреслення певних червоних ліній також допоможе визначити критерії. У процесі підбору учасників було ухвалено рішення про декілька обмежень:

- не залучати працівників регіональних офісів «Права на захист», оскільки вони були організаторами процесу, а також людей, що перебувають у відносинах «керівник/підлеглий»;
- не залучати комбатантів і екскомбатантів;
- не залучати людей із радикальними позиціями.

Під час процесу рекрутингу ми сформували певний базовий алгоритм, який, звісно, може доповнюватися залежно від типу та спрямованості потенційного діалогу.

1. Визначення портрета групи: яким критеріям мають відповідати майбутні учасники; складання переліку потенційних каналів та інструментів їх залучення.
2. Безпосередній пошук. У нашому випадку пошук не був публічним. Розуміючи безпекові ризики, ми шукали учасників як серед контактів організації-координатора «Право на захист», контактів фасилітаторів, так і через застосування методу «снігової кулі».
3. Організація інтерв'ю з кожним із потенційних учасників. Їх метою було окреслити тематичне коло діалогу, зокрема визначити разом із кожним учасником питання до «другої сторони»; те, чим вони готові були б поділитися; теми, які вони не готові були обговорювати чи на які було б складно говорити. Також під час інтерв'ю прояснювали, як кожен з учасників бачить результат діалогу, безпеку, можливі складнощі в процесі та мотивацію взяти в ньому участь. Важливо зазначити, що частина тем, які на початку учасники позначали як ті, на які не хотіли б говорити, порушували та пропонували для обговорення на зустрічах самі ж учасники, коли вже було побудовано певну довіру й виникла готовність

говорити на важливі, але складні теми з відчуттям безпеки діалогового простору. Також під час інтерв'ю була можливість відповісти як на логістичні запитання, так і запитання про те, що таке діалог та в чому полягає його специфіка.

4. Надсилання учасникам базової інформації про діалог, принципи його проведення та специфіку організації.

# НЕЙТРАЛЬНІСТЬ VS УСВІДОМЛЕНІСТЬ ФАСИЛІТАТОРА

В усіх учасників діалогу може виникати відчуття, що обговорення рухається не в тому напрямку, озвучують «не ті» думки, та й узагалі варто все змінити та допомогти учасникам дійти до правильного рішення. Цілком нормально, коли носіями цих думок стають учасники діалогів, але якщо вони виникають у фасилітаторів чи організаторів процесу, ми отримуємо проблему. Серед професійних фасилітаторів і експертів із розбудови миру тема «нейтральності» фасилітатора є чи не однією з найгостріших.

Актуальність цієї спроможності зберігати нейтральність у процесі є очевидною, адже якщо її не має, то:

- з'являється велика спокуса почати маніпулювати групою до «правильного» або потрібного для вас рішення чи погляду;
- щойно ви перестаєте бути нейтральними, ви стаєте частиною дискусії та вже не можете скеровувати процес;
- якщо виникне конфлікт, ви не можете залишитись осторонь і допомогти сторонам розв'язати ситуацію, ви апріорі отримуєте тавро, вас сприймають як одну зі сторін.

Саме тому нейтральність щодо учасників, теми та змісту, рішень, які обговорюють, а також емоційного стану групи допомагає групі зосереджуватися на тематиці та змісті, бути залученою й результативною.

Якщо ж під час діалогу в учасників починає з'являтися думка, оцінка того, що фасилітатори чи організатори мають певні «приховані плани», свій особистий порядок денний, який вони просувають, ми можемо посеред процесу отримати перелічені нижче виклики.

- Втрата авторитету. Фасилітатора часто сприймають як лідера. Ми звикли, що людина, яка керує перебігом бесіди, є «найважливішою» в кімнаті. Якщо ж нейтральність втрачено, навіть неусвідомлено коментарями/запитаннями, запускається процес підштовхування до власного бачення рішення. Наприклад, ви віддаєте перевагу якійсь ідеї й починаєте її озвучувати першою або із застосуванням позитивних епітетів/характер-

ристик. Або ж ви пропонуєте уважніше поставитися до проблеми, яка здається вам найважливішою. Чи, наприклад, ви не даєте висловлюватися тим, хто озвучує протилежну думку або геть іншу тему, начебто не спеціально, але забуваючи про таких людей чи не помічаючи їх піднятої руки.

- Розчарування, недовіра, усвідомлена/неусвідомлена протидія ухваленим рішенням групою чи все гостріша незгода та спроби торпедувати діалоговий процес або його результати. Учасники можуть прийняти ту позицію, яку озвучує фасилітатор. Але вони не будуть відчувати себе почутими й не захочуть впроваджувати ухвалені рішення, оскільки не приймуть їх як свої власні. Або вони можуть вирішити припинити активну участь в обговореннях, а то й у самому процесі.
- З ведучого процесу ви перетворюєтеся в його частину. Але щойно ви перестаєте бути нейтральними, ви просто не зможете скеровувати процес або врегульовувати конфлікти. Відтоді ви – частина самого процесу, його повноцінний учасник.

Відповідно, у традиційному розумінні нейтральність є базовою компетенцією, характеристикою фасилітатора. Але ступінь її абсолютності може полягати у відтінках, напівтонах. Так, побутує максима щодо нейтральності, що як фасилітатор, ви максимально нейтральні до контенту: «Я відповідаю за процес, а учасники відповідають за контент, який буде обговорюватися й народжуватися під час діалогу». Водночас у своїй роботі, практикуючи діалог саме в тематиці збройних конфліктів, сфери антидискримінації, ми в певний момент замінили слово «нейтральність» у роботі фасилітатора на усвідомлення власної позиції та відповідальності в процесі. Адже можна не володіти знаннями з теми, не бути прямим учасником подій, але в ціннісних процесах і фасилітатора, і організатора неодмінно будуть супроводжувати пастки, що загрожують втратою нейтральності. Отже, тоді це абсолютно природний процес, з яким можна й варто працювати, спрямовуючи вже не так групу, як себе в рефлексію того, що відбувається.

Одним з інструментів, який полегшив нам роботу й над власною усвідомленістю щодо позиції в процесі діалогу та поза ним і допомагав із підбором спеціалістів для різної активності на підтримку діалогу, став квадрант «залученості». Дуже проста модель, якою під час одного з тренінгів із фасилітації діалогу поділилася наша колега. Авторство цієї схеми приписують Дж. П. Ледераку. Отже, які умовні орієнтири щодо позиції фасилітатора/організатора діалогів можуть бути?

	<b>Внутрішній фасилітатор</b>	<b>Зовнішній фасилітатор</b>
<b>Включений у контекст фасилітатор</b>	Добре знає тематику, хронологію процесу, його учасників. Але може мати певні «сліпі» плями та вже усталену оцінку ситуації. Потребує менше часу на підготовку. Точно має готові контакти хоча б із частиною потенційних учасників. Найімовірніше, на початку група сприйматиме його як такого, що має певну позицію в діалозі.	Добре знає саму тематику, має певну позицію щодо неї. Але не включений безпосередньо у процес роботи з конфліктом, діалогом, відтак може мати більший кредит довіри в учасників. Вже може активно використовувати запитання для прояснення теми, просити учасників про певний персональний «лікнеп» як форму запуску взаємодії.
<b>Фасилітатор поза контекстом</b>	У ситуаціях, коли людина дуже добре розуміє специфіку комунікації, ситуацію та суб'єктів загалом, тематику тощо. Але у фасилітатора не сформована внутрішня позиція чи залучення в тему. Відповідно, відбувається значно швидший вхід у контекст зі збереженням проблем наявності «сліпих» зон і обмеженості використання запитань, які уточнюють загальний контекст. Адже, людина частково всередині має розуміти хоча б базові речі.	Колеги часто жартують, що це ідеальний фасилітатор. Адже він максимально віддалений від пасток втрати нейтральності. Водночас потребує достатньої кількості часу й інших ресурсів для аналізу ситуації та її картографування, дизайну процесу. Учасники можуть сприймати його як дуже віддаленого й такого, який мало що розуміє в контексті.

Наш досвід і конкретний контекст діалогу зумовлюють як сильні, так і слабкі сторони кожної з цих ролей. Відповідно, від усвідомлення їх і можливого впливу на процеси ухвалення рішень щодо діалогу, його дизайну та проведення й залежатиме ефективне використання сильних сторін кожної з позицій, мінімізація загроз.

Відтак, розуміючи ті або інші аспекти, які впливають на ситуацію загалом, час і запити групи, а також розуміючи можливості та загрози кожної з позицій, ми можемо визначати свою роль у процесі, фактично досягаючи комбінованих рішень, засновуючись на абсолютній нейтральності. Але в цьому випадку всі загрози та ризики мають бути дуже ретельно й відповідально пропрацьовані, потрібно спрямувати додаткові зусилля й увагу на динаміку групи, їх концентрацію на темі та відчуття відповідальності за процес.

# МОНІТОРИНГ І ОЦІНЮВАННЯ ДІАЛОГУ

Оцінювання ефективності ціннісно орієнтованого типу діалогу з його гнучкою метою, змінами видів активності є досить нетривіальним завданням. У випадку того діалогового процесу, який ми описуємо, оцінювання складалося з кількох етапів і використовувало такі інструменти:

- незавершені речення щодо свого ставлення до діалогу, своїх почуттів і переживань, бачення миру, складні теми, які учасники анонімно доповнювали в кінці кожної зустрічі на картках;
- щоденні індивідуальні рефлексії фасилітаторів у письмовому вигляді щодо процесу та динаміки групи й окремих учасників під час діалогових зустрічей;
- напівструктуровані інтерв'ю з фасилітаторами та з кожним з учасників, які оцінювачі проводили після перших 3 зустрічей першого циклу та після 2-ї та 3-ї зустрічей другого циклу.

Методика оцінювання, спираючись на метод Outcome Harvesting (<https://mdf.nl/mdf-and-outcome-harvesting>) була спрямована як на аналіз ефективності діалогу, його трансформаційних спроможностей, так і на виявлення прогалин для його вдосконалення. Основними темами оцінювального дослідження були: особисті зміни в учасників, розширення перспективи бачення, довіра, твердість або гнучкість позицій, бачення майбутнього, ре-гуманізація, сила власного впливу на події, спроможності, бачення результатів діалогу.

Дуже важливо залучати фахівців із моніторингу й оцінювання на самому початку, під час планування всієї діалогової інтервенції, оскільки первісна оцінка може бути важливою ще до того, як учасники розпочали діалог. Крім того, залучення фахівців-оцінювачів до планування дає змогу включати тематично та змістовно необхідні для оцінювання матеріали в дизайн діалогу й окремих зустрічей.

Також можна впевнено стверджувати, що поряд з оцінювальною метою спілкування з тими, хто проводить інтерв'ю, є ще одна функція – нагляд за учасниками та нагляд за фасилітаторами. Виявилось, що ця функція має попит серед усіх учасників процесу.

# РИЗИКИ, ПРОБЛЕМИ ТА ДИЛЕМИ ПРОЦЕСУ

Традиційно посібники про досвід проведення діалогів описують результати узагальненого успіху чи досвіду. Підхід викладу через помилки лише набирає обертів, тому насамкінець, ми й хотіли поговорити саме про ризики та потенційні проблеми. Адже, не варто романтизувати й універсалізувати діалогову комунікацію, вважати її єдиним і чарівним інструментом. Діалог – це засіб, що може дати ті позитивні наслідки, про які ми писали вище, а може навпаки стати знаряддям для посилення протистояння чи зневіри учасників, а то й інструментом маніпуляції геть не в інтересах розбудови миру. Під час реалізації діалогових процесів украй важливо свідомо ставитись як до їх сильних сторін, так і до ризиків, які вони мають.

Працюючи над цими діалоговими процесами, враховуючи їх різний фокус і формат, ми, звісно, неодноразово зіштовхувалися з цілою когортою проблем. Деякі були системними та стосувалися загальної ситуації, деякі виникали в результаті особливостей групової динаміки, проб і помилок команди. Їх доволі багато, вони різноманітні, і так само як не існує універсальних вправ чи завдань для дизайну такого процесу, відсутні й універсальні контрзаходи щодо проблем, які виникають у процесі.

Саме тому ми спробували сформуванати цей блок не на основі хронології проблем і наших кроків, а саме на аналізі та певній систематизації отриманого досвіду. Тож насамперед ми були змушені розмежувати те, з чим ми маємо справу – проблеми, які виникають унаслідок реалізації певних ризиків і які можуть мати зрозумілі шляхи розв'язання та врахування. Чи дилемами, які не мають чіткої відповіді, адже обидва полюси ситуації/підходів мають право на існування, і саме найвдаліші рішення зазвичай шукають у команді.

Коли ми маємо справу з ризиками, які проявляються в результаті проблем, ми маємо можливість за допомогою наявних ресурсів знайти їх розв'язання. І ця проблема зникає з нашого переліку завдань. Так, вона може запустити ті або інші наслідки, але це здебільшого лінійна ситуація з варіантами дій. Умовно ризик із недобором учасників може становити проблему неякісного складу групи. Відповідно до портрета цільової групи, ми можемо подумати, які форми та підходи можуть допомогти нам розв'язати цю потенційну проблему. Якщо визначити все правильно, ефективно провести анонс і набір, тоді проблему буде усунено.



Водночас бувають ситуації, коли чіткого рішення немає, навіть перелік можливих рішень здається недостатнім або якимось однобоким. У команді ми вирішили називати це дилемами, адже чіткого рішення немає, а наше завдання – шукати баланс між двома рівнозначно важливими полюсами. Умовно, під час підбору учасників нам важливі люди з глибокими експертними знаннями та доступом до актуальної інформації про навколишнє середовище, а їх спроможність вести конструктивну комунікацію, репутація в середовищі чи довіра з боку інших учасників другорядні. Утім чіткої відповіді на це запитання немає, адже дуже багато залежить від процесу, наших цілей, екологічності й безпеки в його проведенні.

Отже, які ключові проблеми чи ризики супроводжували наші процеси?

- Час. І ще раз час. Його буде постійно не вистачати для підготовки, набору, завершення розмови та оформлення результату. Дуже радимо ретельно й реалістично підходити до планування й управління часом і ресурсами команди/учасників.
- Учасники й пов'язані з ними форс-мажори. Питання належної репрезентативності групи, управління зміною складу та переформатуванням групи, часткове або повне випадіння з процесу – усе це перетворюється на постійні управлінські та фасилітаторські виклики.
- Питання конфіденційності та безпеки. Для їх гарантування будь-які публічні дії не просто пропонують, але й ініціюють учасники. Так, можна представити їм наявні варіанти, але остаточне рішення саме за ними. Бо якщо буде бажання поділитися певним напрацюванням, то з'явиться запит на пошук вдалої форми. Ми вже згадували про приклад «розмови в купе», вигаданої вже під час першої зустрічі.
- Потрібно синхронізуватися не лише учасникам, але й команді проєкту. Особливо, коли до діалогу починають додавати різнопланові постдіалогові заходи й заходи на підтримку діалогу. Нам потрібно не тільки знайти відповідних спеціалістів, але й узгоджувати їх входження та роботу з контекстом, будувати зв'язок з учасниками тощо.
- «Чорний лебідь» – хоча цей вираз і має своєрідне бульварне значення, але, здається, він найповніше може охопити ті виклики пандемії, закриття кордонів, переорієнтації діалогового майданчика в треті країни, які відбувалися з нашими процесами впродовж цих років.

Звісно, це не остаточний перелік ризиків і проблем, які можуть спіткати вас під час проведення діалогу. Але ми спробували показати основні чутливі зони. Якщо говорити про дилеми, то існує кілька таких, які чи не з першої зустрічі почали супроводжувати наші групи. Деякі з них ставали темами безпосередніх сесій під час діалогу, щоб допомогти учасникам прояснити й усвідомити своє ставлення та поведінку щодо них.

## Комфортна атмосфера та щирість

Дилема досить поширена для справжніх діалогових процесів, коли люди в групі вже вибудували стосунки, коли вже є розуміння, довіра, дбайливість один до одного. Тому навіщо ставити жорсткі запитання? Чи точно мені потрібно зараз сказати, що все це блюзнірство й неправда? Адже ми тільки-но віднайшли баланс? Чи дійсно я хочу його зруйнувати? І тоді відповідна «тепла ванна» групової динаміки зростає, знижуючи глибину обговорень і збільшуючи певне дистанціювання учасників від теми, закриваючи їх у своєрідних мушлях. Обговорення стають усе нейтральнішими та пустішими, у певні моменти навіть змушуючи самих учасників ставити запитання: а навіщо я взагалі тут? Фактично це виклик для фасилітатора – чи спробувати відкрити, спровокувати певним завданням чи запитанням болісну, але відверту розмову, яка є важливою для процесу загалом. Адже актуальні та щирі висловлювання нечасто з'являються із ситуації комфорту, вони є продуктом болісної рефлексії.

## Публічність і безпека

Традиційно діалоги є конфіденційними та закритими заходами й процесами. Це, перш за все, зумовлено питаннями безпеки для самих учасників і організаторів. Адже ці зустрічі відбуваються після трагічних подій, коли емоційне напруження високе й дегуманізація неминуча. З іншого боку, ці процеси априорі не можуть бути масовими, бо технологія заснована на тривалому та глибокому спілкуванні. Відтак, чи є якийсь суспільно значущий вплив, результат від цієї зустрічі двох чи трьох десятків людей, чи насправді потрібні такі ініціативи? Виникає потреба в публічності, масштабуванні результатів чи організації каналів обміну інформацією, напрацюваннями з тими, хто ухвалює рішення. Це точно залишатиметься постійною дилемою для всіх учасників процесу, але тільки до того моменту, коли з'явиться реальна загроза безпеці. У цей момент дилема перетворюється на проблему, яка має лише одне спрямування – як гарантувати максимальну безпеку для учасників.

## Мета чи група

Цю дилему також уже обговорювали, можливо, не настільки прямо та виразно. Для фасилітаторів діалогових процесів ключовим орієнтиром є стан і динаміка групи, її учасників. Але організатори часто вимушені дотримуватися проєктного підходу з відчутним результатом. І якщо проєктний підхід починає переважати, учасники відчувають ці приховані плани й починають ту або іншу протидію чи саботаж. Те саме відбувається, якщо груповий простір стає все більш конфліктним і небезпечним. З іншого боку, чітке завдання самого процесу, замовлення від ініціатора, певні строки, які можуть давати відлуння в процесі, вони можуть не збігатися з груповою динамікою й готовністю групи до якихось дій заради результату. Тож на що саме

орієнтуватися команді в цьому процесі? Де та межа прийнятного відходу в той або інший бік? Це саме ті запитання, які точно виникнуть у вас під час схожого за дизайном процесу.

Насамкінець нагадаємо ще раз, що перелік точно не остаточний, як і можливі варіанти роботи із зазначеними ризиками/дилемами в цьому списку. Головне – чітко усвідомити різницю: ризик, лінійне явище, що має рішення, дилема – те що потребуватиме постійного балансування та відсутності чіткого, однозначного рішення.

## ІНСТРУМЕНТИ, ЯКІ ПІДТРИМУЮТЬ ДІАЛОГ, МІЖ- І ПОСТДІАЛОГОВУ АКТИВНІСТЬ

Будь-яка активність, яка відповідає запиту учасників та включає більшість групи, дає важливий ефект, який забезпечує відразу декілька завдань. По-перше, це підтримка та розвиток контактів, що налагодилися під час діалогу. Це простір, який дає можливості посилення регуманізаційної роботи, поглиблення зв'язку між учасниками. Адже люди спілкуються, дізнаються щось нове щодо певних знань/вмінь, щось нове один про одного тощо. Аналізуючи більш як трирічний досвід організації та фасилітації різних діалогових процесів для різних груп і з акцентом на різних темах, ми спробуємо систематизувати апробовані інструменти.

**По-перше**, це заходи що спрямовані на освітні завдання чи заповнення прогалін. Говорячи відверто, у процеси діалогових зустрічей ми вплітали тренінгові сесії з основ конфліктології й ефективної комунікації. Це дозволило не тільки формувати поле спільних сенсів і знань, уже спільного досвіду, що забезпечував дієвіше обговорення питань, можливості посилатися на моделі, комунікаційні схеми чи навіть вже групові меми. Якщо говорити про тематику цього навчання, то ми працювали з темами вступу до конфліктології, упередження та стереотипів, пасток мислення, інструментів ефективної комунікації та роботи із запитаннями. Фактично це був блок, який мав би полегшити фасилітаторам роботу з веденням процесу. Уже потім, з побудовою довіри, побудовою позитивної групової динаміки та наявності бажання групи робити певні спільні кроки чи здійснювати активність відповідно до їх запитів було розроблено тренінги та навіть залучено зовнішніх спеціалістів. Тренінги були присвячені особливостям проведення інтерв'ю з людьми, організації обговорення в мінігрупах, базових підходів до розбудови миру.

**По-друге**, дослідницькі завдання. Звісно, вони здебільшого виникали в межах діалогу між експертами. Адже сам процес був побудований навколо обговорення спеціалістів по різні боки лінії контакту навколо спільних проблем екології та діяльності шахт. Відтак дослідження та певні заміри стали основною й індивідуальною роботою, а також предметом для обговорень. Крім того, у випадках, коли в членів групи в момент зустрічі виникало бачення нестачі даних чи інформації, вони могли узгодити певне технічне завдання та замовити необхідне дослідження членам групи або узгодженим спеціалістам. А вже його результати давали необхідний ресурс для продовження діалогу. У випадку з ціннісно орієнтованими діалогами учасники захотіли дослідити бачення, розуміння їх оточенням реінтеграції. Відповідно було розроблено опитувальник, узгоджено базу для проведення інтерв'ю. Під час діалогової зустрічі учасники могли обмінятися результатами опитувань, які були зроблені між зустрічами, і порівняти їх.

**По-третє,** просування чи адвокація певних ідей і тез, посилення видимості оцінки учасників групи. Звісно, ми говорили вище доволі багато про питання конфіденційності та безпеки для всіх. Водночас уже на перших зустрічах в учасників почали виникати запити й ідеї щодо того, як можна масштабувати процес або хоча б поширити його результати. Було зроблено спробу використати ті ідеї, що були напрацьовані спільно для посилення діяльності з розбудови миру, яку проводила як держава, так і громадянське суспільство. Відтак постала потреба шукати безпечні форми й інструменти донесення цих ідей. Враховуючи процеси, у які були включені ініціатори/ організатори цього діалогу та фасилітатори, за згодою учасників узагальнені пропозиції та думки було включено в низку інформаційних довідок і завдань з адвокації в ініціативах БФ «Право на захист». Через діалогові групи проходили обговорення й було розроблено рекомендації щодо концепції перехідного періоду, що іноді перетворювало процес на своєрідну фокус-групу, де представлені люди, які проживають по обидва боки від контактної лінії. Знову ж таки, напрацьовуючи рекомендації, група виступала ініціатором додаткового діалогового процесу, під час якого уточнювали реальну ситуацію на різних територіях, підбирали нейтральнішу лексику або визначали точки сходження чи розділення, які вже ставали темами для наступних діалогових зустрічей.

**По-четверте,** масштабування історій і досвіду через мистецтво та медіа. Уже під час перших зустрічей в учасників почали виникати запитання: «що далі?» Як ми можемо ретранслювати та поширити наш досвід і думки, не наражаючись на ту або іншу небезпеку. І не просто через формат «кондового» пресрелізу про проведення заходу, а в спосіб, що зручно й ефективно дозволив би й іншим отримати ті відчуття, замислитися над тими запитаннями та дилемами, що виникали під час діалогу. Саме тому спершу доволі обережно, а потім усе частіше ми почали використовувати ті або інші форми мистецтва спочатку для рефлексії, а потім і масштабування думок, емоцій та невизначеності, які зароджувалися в діалозі. Спочатку було використано виставку «Капсули», основою якої став лише один єдиний об'єкт відомого митця з Луганська, який залишився в доступі на підконтрольній уряду України території. Залучені фахівці перетворили його на мінівиставку, яку продемонстрували в 5 містах і яка стала основою для локальних діалогів щодо бачення війни та миру. Далі учасники вирішили, що важливо зробити публічним, хоча б анонімно, їх трансформації під час діалогових зустрічей. Ті, хто погодилися на інтерв'ю, стали героями та героїнями публікації про

серію діалогів... («Кола на воді. Як працюють діалогові групи з людьми з непідконтрольних територій. Частина 1.» Спираючись уже на досвід підготовки матеріалу для ЗМІ, група запустила процес підготовки **коміксу**, який через формат графічного роману дозволив би не лише осмислити ключові зміни, що відбулися впродовж

4

**«КОЛА НА ВОДІ. ЯК ПРАЦЮЮТЬ ДІАЛОГОВІ ГРУПИ З ЛЮДЬМИ З НЕПІДКОНТРОЛЬНИХ ТЕРИТОРІЙ. ЧАСТИНА 1.»**

[Джерело  
https://lb.ua/society/2021/12/06/500157\\_kola\\_vodi\\_yak\\_pratsyuyut\\_dialogovi.html](https://lb.ua/society/2021/12/06/500157_kola_vodi_yak_pratsyuyut_dialogovi.html)



трьох років, але й спонукати до запитань і розмірковування інших. За результатами зворотного зв'язку щодо матеріалів, думок, які озвучували глядачі під час відвідувань виставок, ми розуміємо, що мистецькі засоби ставали певним маленьким камінцем, що запуслав лавини обговорень, емоцій, думок і дій людей, які за допомогою артпродуктів знаходили в собі сили та ресурс почати усвідомлювати та говорити про це, аналізуючи, що відбулося з ними та навколо, яка їхня позиція та ставлення, які червоні лінії раптово виникли там, де їх раніше не було.

Попри різноманітність форм і засобів, періоду застосування та завдань, аналізуючи отриманий досвід, ми можемо виокремити кілька особливостей організації, які варто враховувати організаторам і фасилітаторам. Зокрема, це перелічені нижче.

- Запит/зацікавленість учасників є ключовою. Якщо в дизайні процесу ви плануєте реалізувати ті або інші кроки, важливо їх прописувати максимально детально. Щоб мінімізувати ризик того, що запропонований контент/форма будуть неактуальні для людей або взагалі спричинять їх жорстку незгоду та протест.
- Ці заходи є повноцінними частинами діалогового процесу. Відповідно, віддати їх повністю в зону відповідальності організаторів чи самих учасників є абсолютно невиправданим із боку фасилітаторів. Адже події, що відбудуться під час заходів, контент і результати, на які вийдуть учасники, можуть мати суттєвий вплив на загальну динаміку процесу та стосунки. Навіть якщо формат передбачатиме роботу в парах чи мінігрупах, важливо перетворювати сесії з інструктажу та дебрифінгу на простори глибокої розмови про отриманий досвід і результати, поступово вплітаючи це в діалог у широкому контексті.
- Вони мають засновуватися на залученні людей, які представляють різні групи чи сторони. Навіть узгодження технічного завдання чи напрацювання базових матеріалів, які потім втілять залучені фахівці, дає простір для спільної взаємодії й мінімізує ризики змагальності чи звинувачень у тому, що продукт виявився орієнтованим лише на інтереси однієї сторони.
- Ми не завжди маємо достатньо експертного досвіду та вмінь для доопрацювання продуктів, що народжуються під час діалогу. Отож, щойно продукти стають більш-менш публічними, виникатиме потреба доопрацювати їх. Залучення таких експертів точно треба узгоджувати з групою, давати можливість учасникам поставити питання чи спробувати «тестову» взаємодію перед ухваленням остаточного рішення.
- Пам'ятайте, що ваші продукти й ініціативи, які виходитимуть за межі групи, не потраплятимуть у вакуум. Усі вони стосуватимуться доволі травматичного та тригерного досвіду перебування в умовах війни та втрат від неї. Через це публічні заходи й зовнішня комунікація мають бути ретельно підготовлені з погляду взаємодії з публікою та впливу коментарів і реакцій аудиторії на ваших учасників.

І наостанок, діалог і породжені ним напрацювання, попри періодичну практичність та ефективність, точно не сприятимуть миру, якщо стануть пропагандою. І в дизайні, і в проведенні, і у фіналізації діалогу у вигляді певних продуктів не має бути просування «простої єдино правильної» відповіді. Натомість це досить складний, але щирий інструмент спонукання до запитань і думок, який дає змогу додати якусь грань, про яку ви не думали, поставити ті питання, які навіть не спадали на думку. Він має допомагати знаходити якісні запитання та зароджувати щире бажання розібратись у собі, у ситуації, в іншій людині. Адже саме завдяки такій ясності й усвідомленості ми можемо говорити про сталий мир і відновлення.

