

# **демократический диалог**

**пособие для  
практиков**



**бетти прумм  
и филип томас**

# Демократический диалог: пособие для практиков

Содержание этого пособия может не отражать взгляды Канадского агентства международного развития (CIDA) и правительства Канады, International IDEA, Организации американских государств (OAS), Генерального секретариата OAS (GS/OAS) и Программы развития ООН (ПРООН), их соответствующих исполнительных комитетов, руководящих органов и/или государств-членов. Пособие является независимым изданием по заказу CIDA, International IDEA, GS/OAS и ПРООН. Это результат совместных усилий этих учреждений и работы ведущих экспертов в сфере демократического диалога.

Русская версия подготовлена при поддержке Федерального правительства Германии в рамках программы «Гражданская служба мира / Специальная инициатива по поддержке перемещенных лиц: педагогика мира для поддержки мер попреодолению социальной поляризации в обществе на востоке Украины», которую выполняет Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

© Генеральный секретариат Организации американских государств, 2007 г.  
© Международный институт демократии и содействия выборам, 2007 г.  
© Программа развития ООН, 2007 г.

Заявки на получение разрешения на воспроизведение или перевод всей или какой-либо части этой публикации направлять в:

## 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 проекта

Андрей Трубчак, советник по трансформации конфликтов

## Перевод

Александр Лисниченко

## Литературная редакция

Мила Леонова

## Дизайн и вёрстка

Студия Kultura  
thisiskultura.com

Это прямой перевод английской версии пособия «Democratic Dialogue – A Handbook for Practitioners», изданного Международным институтом содействия выборам (International IDEA), Генеральным секретариатом Организации американских государств и Программой развития ООН в 2007 году. Точность переведенного текста издатели не проверяли. В случае возникновения сомнений преимущественную силу имеет оригинальная английская версия (ISBN 978-91-85391-94-3).

# **демократический диалог**

пособие для  
практиков  
**бетти прутт  
и филип томас**

# Содержание

Благодарности	6
Предисловие	7
Вступительное слово	10
Сокращения и аббревиатуры	12
Введение	12
Часть 1. Концептуальная основа	19
1.1. Введение	20
1.2. Потребность в диалоге	23
Потребность в культуре демократии	23
Потребность в эффективном управлении	27
Процессы участия, которые могут принести результат	27
1.3. Определение диалога	31
Определение	31
Определение диалога как особого вида процесса	32
Определение диалога в глобальном контексте	36
Руководящие принципы: определяющие характеристики	
процессов диалога	37
Диалоговый подход	43
Диалоговый подход как кодекс поведения	44
Использование диалогового подхода вне процессов	
диалога	44
1.4. Как диалог способствует изменениям	46
Уровни изменений	46
Как это работает?	49
Момент диалога	51
От личных изменений к общественным	52
Выводы	54
Часть 2. Внедрение концепций на практике	57
2.1. Введение	58
Практики диалога и роли, которые они выполняют	58
Подход диалога	60
Как пользоваться этой главой	62
2.2. Исследование возможности диалога	65
Понимание оценки как вмешательства	65
Два уровня оценки	66
Полная оценка: понимание проблемы, участников	
и контекста	69
Параметры исследования	69
Вопросы	70
Участники	71
Контекст	73
Привлечение участников к разговору	75
Инструменты оценки	76
Поиск наиболее приемлемого направления	78
Индикаторы готовности к диалогу	79
Базовые условия для диалога	80
Контрольный список: Процесс диалога может быть	
нечелесообразным, если...	81
Если не диалог, то что?	81
Обоснование диалога	82

<b>2.3. Разработка процесса диалога</b>	<b>83</b>
Базовые критерии разработки	83
Как действовать дальше: Создание команды проекта	84
Профиль Команды управления проектом	85
Принцип совместной разработки	86
Элементы: Решения, которые должны быть приняты	88
Определение целей	88
Разработка стратегии	92
Отбор участников	95
Определение ролей «третьих лиц»	100
Управление информацией/коммуникация	100
Установление временных рамок/графика	101
Мобилизация ресурсов	103
Процесс созыва	104
Основные характеристики созывателя	105
Советы практикам по привлечению участников	105
Шесть историй созыва	106
Разработка процесса диалога	108
<b>2.4. Реализация</b>	<b>110</b>
Мониторинг, обучение и адаптация: ключи к успеху	110
События диалога: создание безопасного пространства	111
Логистика	112
Место проведения	112
Базовые правила	113
Основные инструкции	115
Фасилитация	116
Ключевые роли и качества фасилитатора	117
Роли в пределах команды фасилитации	117
Непредвзятость и нейтральность	118
События диалога: Обзор вариантов процесса	119
Зачем рассматривать варианты процесса?	120
Процессы и инструменты процессов	121
Инструменты процесса для больших групп	122
Путешествие диалога	122
Старт	123
Выявление точек зрения	127
Наполнение точек зрения и достижение взаимопонимания	129
Оформление выбора и обдумывание	133
Принятие решения	136
Внедрение и принятие мер	138
В промежутках между мероприятиями диалога	140
Коммуникация и управление информацией	140
Постоянная оценка	141
<b>2.5. Мониторинг и оценка</b>	<b>143</b>
Цель мониторинга и оценки	143
Пять аспектов надлежащей практики мониторинга и оценки	144
Четкое определение того, что следует оценивать	144
Встраивание мониторинга и оценки в процесс диалога	145
Привлечение заинтересованных сторон	146
Разработка количественных и качественных показателей	147
Баланс между ориентацией на обучение и ориентацией на результат	148
Основные элементы процесса мониторинга и оценки	149
Основные этапы мониторинга	150
Инструменты мониторинга и оценки	151
Структурирование периодических проверок	152
Оценка и систематизация ключевых знаний	153

<b>2.6. Дileммы и вызовы</b>	<b>154</b>
Дileммы	154
Материальные и нематериальные результаты	155
Краткосрочное или долгосрочное видение	155
Работать с представителями или с более широкой инклюзивностью	157
Вызов	157
Выход за пределы диалогов элиты	157

## Часть 3. Применение 165

<b>3.1. Введение</b>	<b>166</b>
<b>3.2. Диалог о мирном сосуществовании, Гватемала</b>	<b>167</b>

Контекст	167
Цель	169
Процесс диалога	169
Наслідки та ефект	172
Извлеченные уроки	174

<b>3.3. Диалог о Целях развития тысячелетия, Мавритания</b>	<b>177</b>
-------------------------------------------------------------	------------

Контекст	177
Цель	178
Процесс диалога	179
Наслідки та ефект	182

<b>3.4. Диалог о конституционном процессе в Непале</b>	<b>184</b>
--------------------------------------------------------	------------

Контекст	184
Цель	185
Процесс диалога	185
Последствия и эффект	190

## Приложение 1. Обзор диалоговых инициатив 196

## Приложение 2. Варианты и инструменты процесса – обзор 228

## Примечания 240

## Мудрость из практики – источники 245

## Об авторах 246

## О нас 247

# Благодарности

Появление этого Пособия стало возможным благодаря помощи многих людей и учреждений.

Мы хотим выразить особую благодарность Бетти Прутт и Филипу Томасу как ведущим авторам книги. Мы также благодарны Мартину Энгебю, Элене Диес Пинто и Катрин Койфер, которые приняли участие в этом исследовании в качестве соавторов.

Горан Феич, Марк-Андре Франш, Джон Лобзингер, Селин Мойру, Бетильде Муньос Погосян и Ядира Сото были членами редакционного совета, представляли спонсорские учреждения и оказывали поддержку и руководство группе авторов. Марк-Андре Франш, Селин Мойру и Конраад Ван Брабант участвовали в составлении двух глав во 2-й части. Элизабет Диас, Соня Гонсалес, Елена Куме, Морин Мейн и Алисия Моралес собирали материалы тематических исследований и другую информацию для приложений.

Элизабет Диас, Франциско Диес, Виктор Альфредо Леон Джеммелл, Габриэль Агилера Перальта, Эндрю Рассел, Ранабир Самаддар и Конраад Ван Брабант читали и комментировали рукопись. Мы благодарим всех их за участие.

Мы также благодарим организации, которые вместе с четырьмя институциональными спонсорами предоставили письменные материалы тематических исследований, ссылки на которые содержатся в Пособии и Обзоре диалоговых инициатив в приложении 1. Это Центр Картера, Институт демократии в Южной Африке, Международный институт устойчивого диалога, Нидерландский институт многопартийной демократии, Университет мира и Interpeace (бывший WSP International).

Наконец, мы хотим с большой благодарностью отметить многих практиков диалога, которые принимали участие в учебных семинарах — в Гватемале (2000 и 2002 гг.), Панаме (2003 г.), Буэнос-Айресе (2003 г.), Стокгольме (2004 г.) и Женеве (2005 г.), и которые поделились своим опытом и жизненной мудростью, предоставив информацию для этого Пособия.

# Предисловие

Академические исследования и статистика говорят нам о том, что количество конфликтов, а также количество жертв войн и других форм насилия существенно уменьшились после окончания холодной войны. Это не может не радовать. Также не может не радовать то, что этот удивительный прогресс в значительной мере обусловлен более эффективной деятельностью тех или иных миротворцев, и, в частности, тем, что Организация Объединенных Наций более охотно включается с целью предотвращения или прекращения конфликтов. Кроме того, Организация Объединенных Наций, региональные организации и неправительственные органы лучше сотрудничают между собой, и приобретенный ими всеми опыт на местах очень помогает. В результате нет сомнений, что международное сообщество теперь лучше подготовлено к тому, чтобы помогать сторонам различных споров достичь консенсуса и урегулировать разногласия путем диалога и компромисса.

Сотрудники ООН и другие лица, участвующие в этой деятельности, имеют полное право быть довольными тем, что их работа признана таким образом, но, очевидно, никаких причин для самоуспокоения нет: мы все еще живем в сложном и бурном мире, где конфликты продолжают бушевать в слишком большом количестве мест. Во многих из этих конфликтов мы имеем дело с запущенностью (например, Сомали), или сопротивлением любым попыткам помочь их разрешению (Палестина/Израиль, Кашмир). Другие конфликты снова стали нас беспокоить уже после того, как они, как считалось, были должным образом урегулированы или находились на пути к удовлетворительному разрешению: Гаити, Восточный Тимор, Афганистан, Ливан...

Сегодня принято считать, что устойчивый мир – это мир, который дает людям возможности, помогает им приобретать навыки и строить институты для мирного управления своими различными, а порой и противоречивыми интересами. Диалог является общепризнанным наилучшим инструментом для выяснения и, можно надеяться, разрешения разногласий – объективных или субъективных – повлекших конфликт. Независимо от его определения, диалог – это демократический метод, направленный на решение проблем путем взаимопонимания и уступок, а не путем одностороннего навязывания взглядов и интересов одной из сторон. В свою очередь, демократия, как система управления, является основой для организованного и постоянного диалога.

Авторы этого Пособия по демократическому диалогу взяли на себя сложное, но необходимое задание – собрать обширные знания, накоплен-

ные в области разрешения конфликтов, и трансформировать их в четкие концепции и практические возможности для фасilitаторов диалога. При поддержке и с использованием опыта трех международных организаций (International IDEA, Программы развития ООН (ПРООН) и Организации американских государств (OAS)) и одного агентства по сотрудничеству в сфере развития (Канадского агентства международного развития (CIDA), это Пособие предлагает полезные наработки современных концептуальных подходов к диалогу и предоставляет практикам конкретные наборы вариантов того, как разрабатывать, начинать, созывать, проводить, отслеживать и оценивать процесс диалога. Различные предложенные варианты вытекают из практики, а тематические исследования, представленные в приложении 1 иллюстрируют, как эти варианты могут применяться в реальной жизни.

Диалог ведется во многих ситуациях, на разных уровнях и в отношении бесчисленного количества тем. Вопросы могут варьироваться от международной или национальной безопасности до прав человека, от изменения климата до ВИЧ/СПИД, от экономического развития до управления водными ресурсами. Среди субъектов и заинтересованных сторон — правительства, политические партии, традиционные лидеры и простые граждане.

Те, кто приобрел определенный опыт в содействии процессам диалога, хорошо осознают важность знаний на местном уровне. Уроки, усвоенные в одной стране, никогда нельзя легко передать другой. Это объясняется тем, что диалог — это в чрезвычайной степени процесс конкретных людей, очень чувствительный к нуждам и приоритетам, определенным местными реалиями, к нюансам языка и тонкостям коллективной памяти. Диалог всегда касается потребностей и приоритетов реальных людей в реальных ситуациях.

В военных кругах говорят, что «лучший план боя рассыпается после первого выстрела». Это ценный урок, который следует помнить при разрешении конфликтных ситуаций. Лучший план переговоров, тщательно построенный на лучшей доступной информации, все равно должен пройти проверку реалиями на местах. Когда я начинал свои попытки выступить посредником в прекращении гражданской войны в Ливане, меня направили туда с резолюцией Лиги арабских стран, предусматривающей развертывание группы военных наблюдателей за соблюдением режима прекращения огня, который стороны ливанского противостояния пообещали соблюдать. Вскоре после того, как я добрался до Бейрута, мне стало понятно, что группа из 300 наблюдателей здесь не поможет. Наоборот, это может серьезно осложнить ситуацию. Поскольку нельзя было просто проигнорировать резолюцию, согласно которой нам были предоставлены наши полномочия, мы заявили, что «ее реализацию нужно временно отложить». Наша работа пошла в совершенно другом направлении, и завершилась заключением Таифских соглашений и окончанием гражданской войны.

Это то, что я иногда называю «навигацией на глаз». Это вовсе не означает, что никакое планирование или подготовка не требуется. Гражнская война в Ливане бушевала более 15 лет (некоторые утверждают, что 17), и никто не смог бы помочь в урегулировании такой сложной проблемы без основательного понимания ситуации. Также никто не смог бы появиться в Бейруте без достаточного количества идей о том, как подходить к этой задаче. Но независимо от того, насколько хорошо подготовленным считает себя человек, независимо от того, насколько долго и насколько хорошо он работал над подготовкой миссии, независимо от того, сколько резолюций — обязывающих или любых других — издано в поддержку этих усилий, жизненно важно, чтобы кто-то лично видел и слышал реаль-

ные обстоятельства на местах, и был готов адаптироваться к ним. Иными словами, начните свою миссию с как можно большего количества инструментов. Возьмите все карты и схемы, которые сможете достать, и внимательно изучите свой маршрут. Однако, если увидите, что существуют препятствия, не указанные на ваших картах, не доверяйте картам слепо и не игнорируйте то, что видите собственными глазами.

Большинство «фасilitаторов диалога» моего поколения научились искусству поддержания диалога, делая это на практике. Годы активного участия в сближении «конфликтующих сторон», убеждении их сесть за стол переговоров и начать поэтапно выстраивать общую повестку дня, сформировали глубокий опыт, функционирующий как надежный инструмент. Однако диалог — это дисциплина, основные правила и уроки которой можно усвоить и широко распространять. Процесс обучения можно сократить, если мы будем полностью осознавать, что не существует общих универсальных моделей, и диалог должен быть адаптирован к каждому конкретному национальному и культурному контексту, который полностью принадлежит тем, кто должен быть его конечными бенефициарами.

Результат реального процесса диалога редко может быть предсказуемым. Даже самое последовательное применение полученных уроков не следует воспринимать как гарантию успеха. Это касается всех политических процессов, включающих множество участников и происходящих в быстро меняющемся многогранном контексте. Диалог, действительно, во многом является политическим процессом: с одной стороны, он отражает реальные факты и имеет цель — искать ответы на вполне конкретные социальные и политические требования и жалобы. Но с другой стороны, на него влияет и более деликатная и неуловимая «химия» человеческих отношений.

Понимание как политических оснований (глубоко укоренившихся обид), так и человеческих отношений, которые часто размывают и искают картину (но могут также, когда им позволяют возникать, нести неожиданную положительную энергию), является решающим для создания «ситуации диалога», которая катализирует прогресс и позволяет преодолеть разрыв.

Я уверен, что это Пособие поможет фасилитатору диалога найти именно ту нужную «смесь ингредиентов» для успешного диалога.

Лахдар Брахими, бывший советник Генерального секретаря ООН

# Вступительное слово

Сложность современных глобальных вызовов, таких как достижение Целей развития тысячелетия, сформулированных в Декларации тысячелетия, углубление демократического управления, предотвращение горячих конфликтов или борьба с терроризмом, является выразительным напоминанием о нашей растущей взаимозависимости. Как никогда, реакция на эти реалии требует решений, касающихся не только их симптомов, но и основных причин. Устранение первопричин требует привлечения местных, национальных и международных институтов, ответственных за согласование различия интересов, стремлений или мировоззрений, и работа над качеством взаимодействия между людьми лежит в основе их функционирования.

Основным аспектом этой работы является поддержка, содействие и привлечение субъектов, участвующих в процессе диалога со многими заинтересованными сторонами. Как показывает наш опыт, при условии использования диалога в правильном контексте и с помощью соответствующих методов, он позволяет раскрыть новые реалии и инновационные решения.

Для наших организаций диалог является не только инструментом достижения наших целей; он лежит в основе ценностей, поддерживающих нашу работу — таких, как уважение прав человека, равенство, разнообразие и мирное разрешение конфликтов. Диалог также является средством взаимодействия с партнерами и заинтересованными сторонами.

Поэтому мы с большим удовольствием представляем это Пособие как вклад в теорию и практику диалога. Эта совместная публикация подчеркивает наше стремление способствовать демократическому диалогу и признание ценности обмена знаниями и опытом между регионами, практиками и институтами.

Основная цель этого Пособия — конкретно продемонстрировать, как работает диалог и как он может влиять на достижение мира, развитие и демократическое управление.

Для достижения этой цели в Пособии представлены варианты и методы успешного диалогового процесса и анализ извлеченных уроков, чтобы сократить разрыв между теорией и практикой. Оно предоставляет практикам рекомендации и возможности, основанные на очень широком опыте. Пособие также демонстрирует, что диалог не является панацеей, и его успех зависит от тщательной подготовки.

Этот первый совместный вклад наших четырех организаций можно воспринимать как дорожную карту для будущей работы, поскольку еще многое нужно сделать для совершенствования практики и развития этой отрасли знаний. Мы надеемся, что это Пособие даст возможность многим институтам и практикам подумать о собственной практике и продолжать ее совершенствовать.

Мы рассматриваем эту публикацию как первый шаг к расширению сотрудничества как в главном офисе, так и на местах. Мы благодарны авторам и редакционной комиссии за их самоотверженность и выражаем свою благодарность за вклад такого количества практиков и институтов, без которых это Пособие не стало бы реальностью.

Кемаль Дервиш, администратор ПРООН

Роберт Гринхилл, президент CIDA

Видар Хельгесен, генеральный секретарь IDEA International

Хосе Мигель Инсульса, генеральный секретарь OAS

# Сокращения и аббревиатуры

AI	Конструктивное анкетирование	MINUGUA	Контрольная миссия ООН в Гватемале
CARICOM	Карибское сообщество	MIT	Массачусетский технологический институт
CDAC	Ведомственная комиссия внимания к конфликтам (Гватемала)	MSP	Многосторонний процесс
CDG	Общественный совещательный совет	M&E	Мониторинг и оценка
CIDA	Канадское агентство международного развития	NCCC	Национальная коалиция диалога и обсуждения
CMM	Координированное управление смыслами	NIF	Форумы по национальным вопросам
CSDGG	Центр исследований демократии и надлежащего управления	NGO	Неправительственная организация
ECLAC	Экономическая комиссия ООН по странам Латинской Америки и Карибского бассейна	OAS	Организация американских государств
HIPC	Бедные страны с большой задолженностью	PAR	Исследование совместного участия
ВИЧ/СПИД	Вирус иммунодефицита человека / Синдром приобретенного иммунодефицита	PCP	Проект публичного разговора
IDASA	Институт демократии в Южной Африке	PROPAZ	Программа развития ресурсов для развития мира
IDEA	Международный институт демократии и содействия выборам	PRS	Стратегия сокращения бедности
IDRC	Международный исследовательский центр по проблемам развития	PRSP	План стратегии сокращения бедности
IEA	Институт экономических проблем	RBLAC	Региональное бюро Латинской Америки и Карибского бассейна (ПРООН)
IFC	Международная финансовая корпорация	RCTF	Целевая группа по урегулированию региональных конфликтов
IMF	Международный валютный фонд	SD	Устойчивый диалог
INCORE	Международный институт исследования конфликтов	ТО	Театр угнетенных
IRDP	Институт исследований и диалога во имя мира	ООН	Организация Объединенных Наций
LUUUTT	Прожитые истории, нерассказанных историй, неуслышанные истории, неизвестные истории, рассказанные истории и рассказы (модель)	ПРООН	Программа ООН по развитию
		ЮНИСЕФ	Детский фонд ООН
		UPRECO	Президентский центр урегулирования конфликтов (Гватемала)
		США	Соединенные Штаты Америки
		WISCOMP	Женщины в сфере безопасности, урегулирования конфликтов и мира

# Введение

## Цель Пособия

Спільні зусилля чотирьох інституцій, що виступили спонсорами цього Спільні зусилля чотирьох інституцій, що виступили спонсорами цього Пособия, — Канадского агентства международного развития (CIDA), Международного института демократии и содействия выборам (IDEA), Организации американских государств (OAS) и Программы развития ООН (ПРООН), основываются на здравом понимании важной роли, которую могут играть процессы диалога в поддержании мира, человеческого развития и демократического управления. В 2003 году эти и 13 других организаций, занимающихся поддержкой и организацией процессов диалога,<sup>1</sup> объединились, чтобы обобщить многочисленные уроки, извлеченные благодаря их совместному опыту, выделить лучшие практики и предложить практикам определенные рекомендации и варианты. Цель состояла в создании удобного методологического инструмента, который бы помог институтам и другим практикам диалога выполнять свою работу в более систематизированной форме.

Эта группа институтов использовала термин «демократический диалог», уже применявшийся в странах Латинской Америки и Карибского бассейна, чтобы подчеркнуть как важность диалога для укрепления демократических институтов, так и демократический подход, который применяется в диалоге — путем привлечения широкого круга общественных субъектов к разговорам, ведущим к позитивным изменениям. Появилось широкое понимание того, что демократический диалог состоит из инклюзивных процессов, являющихся открытыми, устойчивыми и достаточно гибкими, чтобы приспособиться к изменяющимся контекстам. Он может быть использован для достижения консенсуса или предотвращения конфликта — как дополнение, а не замена демократическим институтам, таким как законодательные органы, политические партии и правительственные структуры.

### Внимание на практиков

С самого начала целевой аудиторией этого Пособия являются практики диалога — то есть люди, которые фактически или потенциально участвуют в организации, содействии или поддержке работы по налаживанию

Практики диалога — люди, которые фактически или потенциально участвуют в организации, содействии или поддержке работы по налаживанию диалога в своих институтах и обществах.

диалога в своих институтах и обществах. Этих практиков можно объединить в три широкие категории.

**Принимающие решения.** Лица, принимающие решения — это те, кто несет официальную ответственность за решение проблем, стоящих перед обществом на многих уровнях — местном, национальном, региональном и глобальном. Они выступают как практики диалога, когда используют диалог в качестве средства исполнения своих обязанностей. Хотя важным принципом демократического диалога является то, что ответственность за решение социальных проблем несет каждый, полезно признать, что эти практики часто играют особенно важную роль в процессах диалога и их результатах.

**Инициаторы диалога.** Это люди, которые инициируют использование диалога как способа разрешения общественных вызовов не с позиции формальной ответственности, а в качестве заинтересованных лиц, беспокоящихся о результате. В национальном контексте многие из этих практиков работают в межправительственных организациях, представляющих международное сообщество, таких как ПРООН, OAS и International IDEA. В качестве альтернативы, они могут находиться в одном из двух негосударственных секторов — в бизнесе или в гражданском обществе. В рамках гражданского общества эти люди могут быть задействованы в широком диапазоне национальных и международных некоммерческих организаций, которые решают общественные проблемы с точки зрения социальной сферы, в отличие от экономической или политической сфер.

**Эксперты процессов.** Это люди, которые предоставляют экспертные знания технических процессов в различных дисциплинах для поддержки инициатив диалога, и которые во многих случаях посвятили свою карьеру распространению практики использования диалога.

Учитывая такое направление, партнеры этого Пособия приложили значительные усилия, чтобы привлечь практиков к разработке его содержания. Региональное бюро ПРООН в Латинской Америке и Карибском бассейне (RBLAC) в рамках своей инициативы по разработке «методологической платформы» для работы над диалогом провело четыре практических семинара в 2000-2003 годах. Некоторые из них были организованы совместно, и вместе с результатами других семинаров каждого из этих институтов также наполнили это Пособие материалами. Члены институционального сообщества проводили тематические исследования на местах, используя общий формат, чтобы обеспечить возможность сравнения. Кроме того, институты-спонсоры Пособия провели два практикума с целью углубленного обсуждения и получения обратной связи на разных этапах его разработки. Все эти усилия способствовали работе авторского коллектива и направляли её. Меньшая группа практиков пересмотрела подготовленный предварительный проект и предоставила комментарии, а Редакционная комиссия, в состав которой входили члены четырех спонсорских институтов, осуществляла надзор за работой команды. Если кратко, это были широкомасштабные совместные усилия, которые означали коллективную приверженность демократическому диалогу институтов, работающих в этой сфере.

## Как пользоваться Пособием

Были приложены значительные усилия, чтобы это Пособие основывалось на опыте людей и институтов, занимающихся работой по налаживанию диалога, поскольку (в отличие от такой более зрелой сферы, как перего-

воры, которую можно изучать с помощью тщательно разработанных учебных планов в традиционных учебных заведениях) именно здесь находятся соответствующие знания. Практике диалога все еще не хватает общепризнанного определения; набора руководящих концепций, терминологии и стандартов, которые были бы общепринятыми; и даже признанного набора типовых кейсов, который мог бы предоставить общий ориентир для разработки основных характеристик сложившейся сферы практики.

Несмотря на эти неопределенности, спонсорские институты считают, что работа должна продолжаться, и они задумали это Пособие как практический инструмент, который сделает это возможным. Оно предлагаются не как аргумент для выбора диалога среди других подходов и инструментов, а скорее как ресурс, который может дать информацию о том, как решить конкретную проблему или вызвать желаемые изменения, и это может быть основанием для вывода о том, когда диалог является приемлемым подходом.<sup>2</sup> Если и когда этот вывод подчеркивает преимущество диалога, Пособие может предоставить ссылки на опыт и мудрость практиков, которые шли по этому пути раньше. Поэтому спонсорские институты надеются, что это будет одновременно и обзором темы, и справочной работой, в которой практики могут найти вдохновение, наставления и указания на дополнительные ресурсы по конкретным темам.

**Часть 1: Концептуальная основа** рассматривает некоторые основные вопросы демократического диалога. Зачем он нужен? Что он из себя представляет? Как он способствует позитивным изменениям? Мы рассматриваем эти вопросы в основном с точки зрения практиков, участвующих в работе по налаживанию диалога, и со ссылкой на их опыт в широком диапазоне контекстов. Мы также предлагаем дальнейшую литературу и источники информации по отдельным концепциям и практическим примерам.

Читатели, являющиеся опытными практиками в сфере диалога, или, возможно, имеющие опыт работы, по сути той же, хотя и не называемой «диалогом», могут обнаружить, что этот раздел просто представляет то, о чем они думали, что понимали или объясняли другим относительно своей работы в этой новой сфере. Однако может быть полезно прочитать то, что говорят другие, и связать идеи с более широким контекстом опыта. Для читателей, не имеющих опыта работы с диалогом, этот раздел, пожалуй, будет гораздо более важным в качестве точки входления в тему. Мы надеемся, что он обеспечит концептуальную ясность, подкрепленную солидным опытом, которая позволит всем читателям выяснить для себя и объяснить другим, о чем говорится в этой работе и почему она может быть полезной.

**Часть 2: Внедрение концепций на практике** будет понятно потенциальному практику в сфере диалога, который думает: «Я вижу, что диалог может быть полезным инструментом в моей ситуации... но что дальше?» Для более опытных практиков этот раздел Пособия может предложить несколько различных способов действия и предоставить указания по более широкому кругу подходов и инструментов. Или же, поскольку диалог стоит на прочном фундаменте практики разнообразной группы людей, работающих в широком диапазоне контекстов, он может просто обеспечить ощущение подтверждения и связь с другими людьми, вовлечеными в подобную работу.

Главы части 2 соответствуют этапам разворачивающейся диалоговой инициативы, от начальных разговоров о необходимости и возможно-

Это Пособие имеет целью предложить:

- ресурс для размышлений о том, как решить определенную проблему или осуществить желаемые изменения
- обзор темы демократического диалога
  - критерии оценки, когда диалог является соответствующим подходом
  - ссылки на опыт и мудрость практиков, которые шли по этому пути раньше
  - справочную информацию, к которой практики могут возвращаться при необходимости, чтобы найти вдохновение, направление и указания на дополнительные ресурсы по конкретным темам.



Мы используем этот символ руки, чтобы обратить внимание читателя на перекрестные ссылки, которые могут облегчить установление связи между понятиями и практическим применением, или между различными этапами в процессе развертывания диалога.



#### Мудрость из практики

Мы используем этот символ прямой речи, чтобы представить идеи, иллюстрации, предложения, полученные из собеседований с практиками, комментариев к фактическим кейсам и шести практических семинаров, проведенных в процессе подготовки этого Пособия.

сти ведения диалога к разработке и внедрению процесса диалога и оценке его результатов. На каждом этапе мы предлагаем обзор текущей задачи и предлагаем конкретные действия для решения проблем и вызовов, которые могут возникнуть. Опыт многих практиков, принимавших участие в практических семинарах, посвященных этому Пособию, и подготовивших письменные тематические исследования, предоставляет конкретные иллюстрации, а предложения по дополнительной литературе делают возможным более широкое изучение определенных инструментов и подходов.

**Часть 3: Реализация** предлагает иной взгляд на работу на местах, представляя три полностью разработанные диалоговые инициативы. Они включают в себя региональный диалог, организованный OAS в Сан-Матео Истстан, Гватемала; диалог внутри страны при поддержке ПРООН в Мавритании; и международный проект развития демократии IDEA в Непале. Представляя эти три кейса полностью, мы надеемся дать читателям более полное представление о том, что предусматривает такая инициатива диалога, а также конкретные примеры того, как особый контекст и цели формируют используемые подходы и инструменты.

**В приложении 1** представлена сравнительная таблица тематических исследований, проведенных и опубликованных членами институционального сообщества. По каждому кейсу в приложении содержится краткое изложение контекста, цели и результатов. Таким образом передается ощущение широкого диапазона работ, проводимых в этой новой сфере.

**Приложение 2** представляет краткий обзор существующих процессов диалога и инструментов, а также содержит ссылки на источники дополнительной информации о том, как ими пользоваться.

Мы используем такие врезки в двойной рамке, когда цитируем ключевые фразы из текста, чтобы подчеркнуть их значение.



Мы используем такой символ глобуса, чтобы предоставить дополнительные ресурсы, такие как предложения по дальнейшему чтению и примеры из работы на местах.





# **часть 1**

# **концептуальная основа**

**1.1. Введение 20**

**1.2. Потребность в диалоге 23**

**1.3. Определение диалога 31**

**1.4. Как диалог способствует изменениям 46**

# 1.1

## Введение

В сентябре 2004 года восемь небольших групп молодых зимбабвийцев собрались, чтобы начать процесс диалога.<sup>3</sup> В соответствии с целью организаторов процесса — уменьшить вовлечение молодежи в политическое насилие, каждая группа представляла один из восьми избирательных округов города Хараре, где в большинстве такое насилие имело место. Группы были более-менее сбалансированы с точки зрения представительства мужчин и женщин и включали в себя ключевые организации — политические, религиозные, рекреационные (спорт и искусство), а также студенческие группы. Все участники были признанными лидерами этих групп, и вместе представляли широкий спектр политических взглядов.

Процесс начался с ориентационных сессий, на которых участники выбрали две из перечня возможных тем (безработица, ВИЧ/СПИД, роль молодежи в государственном строительстве, политическая терпимость, предоставление публичных услуг) и установили базовые правила, которыми они будут пользоваться, чтобы обеспечить нейтральную среду, в которой их разговоры могут быть открытыми. Эти сессии сопровождались двухдневными «стартовыми» выездами за город, включая рекреационные мероприятия и занятия по консолидации команд, а также обсуждение вопросов. После такого начала каждая группа продолжала ежемесячные встречи продолжительностью в полдня в местных общинах. В каждой группе была команда модераторов — один, выбранный из числа молодых участников, и один активист из местной организации гражданского общества, — которые проходили обучение и постоянные тренинги по организации и содействию диалогу.

Среди предложенных вопросов наиболее актуальными были безработица и ВИЧ/СПИД: каждая группа выбрала одну из двух, а три группы выбрали обе темы для обсуждения. В начальных дискуссиях участники обсуждали проблемы осторожно и поверхностно, заботясь о том, чтобы не раскрывать свои политические связи или взгляды, а также не предлагать непосредственного решения таких сложных социальных вопросов, как ВИЧ/СПИД. Однако, по мере продолжения диалогов они начали говорить более открыто и строить отношения, несмотря на свои различия. В одной группе после того, как участники сначала выразили общий страх перед тестированием на ВИЧ, они все согласились пройти тестирование до следующей ежемесячной встречи. Другая группа трансформировала свое общее раздражение из-за постоянно отсутствия возможностей трудоустройства в организацию исследо-

вательского проекта по изучению влияния безработицы на различные части их общины. Еще в одной группе участники из противоположных сторон политического спектра начали встречаться между собой вне «безопасного пространства» процесса диалога.

Все это происходило на фоне растущей политической конфронтации накануне парламентских выборов в начале 2005 года. Диалоги продолжались до июня 2005 года, когда массовые репрессии полиции против неформального бизнеса и стихийного жилищного строительства в Хараре оставили сотни тысяч людей без крова. В те тяжелые времена, несмотря на опасения репрессий, члены диалоговых групп поддерживали друг друга и не прекращали процесс. Когда две из групп распустились под давлением, их члены перешли в более устойчивые группы.

Благодаря этому процессу молодые люди стали глубже понимать проблемы, обмениваясь информацией со своими сверстниками, и это лучшее понимание давало им ощущение большего контроля над собственным выбором. Кроме того, они поняли, что могут выразить свое несогласие, даже резко, не становясь при этом врагами и не прибегая к насилию. По словам тренера по диалогу и оценщика проекта, они «сыграли более сильную, четкую и ответственную роль в организациях, из которых пришли ... обеспечивая более мощный голос в поддержку толерантности, более консенсусные подходы к управлению конфликтами и большее гендерное равенство». Они также применяли навыки управления конфликтами, которые усвоили в диалоге, во многих сферах своей жизни — по крайней мере в одном случае, предотвратив вспышки насилия. Более того, группы разработали проекты по вопросам, которые они обсуждали, чтобы иметь возможность продолжать совместную работу после завершения самого процесса диалога.

Эта инициатива по расширению возможностей молодежи в Зимбабве иллюстрирует ключевые аспекты успешных процессов диалога. Она имела положительное влияние на проблему — вовлечение молодежи в политическое насилие — путем изменения отношения и поведения в группе, представлявшей разнообразие субъектов динамики проблем. Участники, воспринимавшие друг друга с подозрением и враждебностью, создали новые отношения, основанные на взаимном уважении, взаимопонимании и признании того, что их объединяют общие проблемы и беспокойство, несмотря на их различия. Как отдельно, так и в группе, они начали брать решение своих проблем «в свои руки». Навыки, полученные в процессе диалога, и отношения, сложившиеся в диалоговых группах, помогли им взять на себя большую ответственность за решение этих проблем. В результате инициативы появились основания считать, что эти изменения будут иметь устойчивое влияние не только на конкретную проблему политического насилия, но и на широкий спектр вопросов, стоящих перед этими молодыми людьми и Зимбабве в целом.

Именно обещание таких важных и надежных результатов, а также характер диалога, который по своей сути требует участия, делают этот подход привлекательным для институтов, являющихся спонсорами этого Пособия, а также для многих других, кто использует и способствует диалогу как средству решения проблем глобального общества в целом и развивающихся стран в частности. Примерно через 15 лет после окончания «холодной войны» возможность таких подходов, а также потребность и спрос на них значительно расширились. Южная Африка, Польша, Чехия и Чили стали примерами успешного перехода от авторитарных режимов к демократическим. Босния, Гватемала и Северная Ирландия заложили основы мирного будущего после многих лет жестоких конфликтов. Этот

опыт дает вдохновение и надежду на то, что сложные и спорные вопросы можно решать, не прибегая к применению силы.

На международном уровне концепции прав человека и человеческого развития возникли с целью усиления нравственных требований ко всем людям жить в мире и участвовать в решениях, влияющих на их жизнь. Например, в отношении экономического развития, лауреат Нобелевской премии по экономике Амартия Сен настойчиво доказывала, что широкое участие и самоопределение являются наиболее эффективными способами решения таких проблем, как беспрогнозная бедность. «Политические и гражданские права, особенно те, которые связаны с обеспечением открытых дискуссий, дебатов, критики и инакомыслия», — пишет Сен — «имеют решающее значение в процессах формирования обоснованного и обдуманного выбора».<sup>4</sup>

Именно в этом контексте диалог — процесс объединения людей для построения взаимопонимания и доверия, несмотря на разнообразные различия, а также для достижения положительных результатов с помощью разговора — перешел в публичную сферу. Все чаще люди и организации, работающие для обеспечения мира и прав человека, содействия человеческому и экономическому развитию или укреплению демократических институтов, стали воспринимать диалог как важное дополнение как к переговорным, так и к политическим процессам, таким как конкуренция между политическими партиями, голосование и управление избранными представителями. Соответственно возросло количество диалоговых процессов, происходящих во всем мире, и одновременно возросла потребность в более глубоком понимании того, что такое диалог, когда он целесообразен и как его сделать эффективным.

В этой части Пособия рассматривается первый из этих вопросов: что такое «диалог» как процесс, соответствующий потребности и возможности более широкого участия в публичной сфере — что мы называем демократическим диалогом? В главе 1.2 мы обращаемся сначала к вопросу «Для чего нужен диалог?» с точки зрения общественных потребностей, которые стремятся удовлетворить практики, осуществляющие диалог. В главе 1.3 представлено определение диалога, основанное на понимании практиков и имеющее форму набора Руководящих принципов. Наконец, в главе 1.4 объясняется, как, по мнению практиков, диалог способствует изменениям на разных уровнях, необходимых для воздействия на общественные нужды.



#### Для дальнейшего чтения

Литература на тему диалога существует в больших объемах, и этот объем возрастает, что отражает повышение уровня активности в этой сфере. Как точка входа в эту работу, аннотированная библиография из 65 публикаций, имеющих отношение к совокупности практик, отраженных в этом Пособии, доступна в разделе «Документы Демократического диалога» в Учебной библиотеке по ссылке <http://www.democraticdialoguenetwork.org>.

# 1.2.

# Потребность в диалоге

Каждая инициатива диалога имеет собственную цель, отражающую конкретную проблемную ситуацию или потребность. Однако последний опыт распространения процессов диалога, а также принятие и восприятие диалога в качестве подхода рядом национальных и международных институтов, свидетельствуют об ощущении потребности, выходящей за рамки специфики любой конкретной ситуации. Эта потребность высшего уровня имеет две основные составляющие. Одной из них является дефицит «мягкой» стороны демократии — культуры участия и сотрудничества, необходимой для того, чтобы сделать общества устойчивыми, а демократические правительства — постоянными. Вторая — это пробел в эффективности управления, подрывающий доверие общественности и поддержку демократических институтов, поскольку многие наиболее актуальные социальные проблемы во многом остаются нерешенными.

## Потребность в культуре демократии

«Выборы и демократия — не одно и то же», писал Карлос Сантис, старший руководитель программ International IDEA, рассуждая в июне 2000 года о четырехлетней поддержке IDEA демократического развития в Буркина-Фасо, Нигерии, Гватемале, Румынии и Индонезии. Когда многие страны начали переход к демократии в эпоху после окончания холодной войны, отмечал Сантис, то «изначально предполагалось, что проведение относительно свободных и честных выборов естественным образом приведет к поэтапному возникновению демократических институтов и постепенной консолидации демократической культуры». Однако из-за особых условий во многих странах пришлось признать, что «процессы демократизации чаще всего идут непрямыми, непредсказуемыми и иногда обратными путями в очень текучих и нестабильных политических

условиях». Поэтому поддержка процессов диалога со стороны IDEA сосредоточивается на том, чтобы помочь людям в странах, идущих по пути демократизации, ответить на вызов установления демократии как по сути, так и по форме.<sup>5</sup>

Так или иначе, практически каждый способствующий диалогу институт обнаруживает эту потребность в формировании позиций, навыков, практики и опыта, дополняющих общественную способность к демократии. Как указывается в Обзоре инициатив диалога (приложение 1), институты используют диалог для решения ряда различных вопросов и сотрудничества с различными социальными субъектами.

Несмотря на все эти различия, акцент должен быть сделан на создании культуры демократии, в отличие от того, что Рул фон Мейенфельдт, бывший директор программы International IDEA, а сейчас исполнительный директор Нидерландского института многопартийной демократии, называет «инженерной частью» демократии – ее институтов и избирательных процессов.<sup>6</sup>

Попытки построить мягкую сторону демократии сосредоточиваются главным образом на помощи обществам в развитии следующих четырех критически важных способностей.

Четыре «способности», необходимые для «мягкой» стороны демократии:

1. способность решать конфликты мирным путем
2. способность сотрудничать вне позиции политических партий
3. способность разработать инклюзивную программу действий
4. способность обеспечить участие граждан

**1. Способность решать конфликты мирным путем.** Там, где имеется история насильственных конфликтов или их угроза, развитие способности избегать насильственных или деструктивных проявлений конфликта является высшим приоритетом. Это основной компонент демократической культуры, и он требует, чтобы люди могли общаться между собой о проблемах, которые их разделяют. Как писала команда Interpeace (бывший проект восстановления пострадавших от войны стран) о своей работе в Руанде, «очевидно, что настоящий «мир» должен и может быть заключен только руандийцами, [и] для этого руандийцы должны говорить между собой». Только руандийцы могли создать необходимую среду для разговора, который должен был состояться: «пространство, в котором люди чувствовали бы себя в безопасности, выражая свои чувства, [и] могли бы слушать друг друга, несмотря на боль, которая может быть снова растревожена». Поддержка обучения тому, как это сделать, стала основой для проекта диалога Interpeace в Руанде, начатого в 2002 году.<sup>7</sup>

В конце концов, предотвращение насильственных конфликтов также требует, чтобы общества имели возможность изменять глубинные условия, порождающие конфликт, такие как бедность, несправедливость и модели дискриминации или социальной изоляции. Например, в провинции Альта-Верапас, Гватемала, среди крестьян майя этого региона как раз в таких условиях находятся корни древней модели насилия, связанного с землей. Как описано в тематическом исследовании, подготовленном OAS о процессе диалога под названием Mesa de Cobán, «обедневшие общины майя часто «захватывают» или занимают земли, чтобы высадить сельскохозяйственные культуры с целью прокормить свои семьи или просто собрать урожаи. Расходы землевладельцев на то, чтобы изгнать этих «захватчиков» могут быть существенными, и процесс часто приводит к насилию и гибели людей. Кроме того, нередко бывают случаи, когда вскоре после этого земля снова «захватывается» либо той же группой, либо другой общиной. Эти противостояния могут привести к большим потерям с обеих сторон, особенно когда урожаи остаются неубранными». Диалог Mesa de Cobán стал ответом на потребности участников этих конфликтов в разработке способов продвижения своих конкурирующих требований, не прибегая к силе.<sup>8</sup>

## **2. Способность сотрудничать вне позиции политических партий.**

В лучшем случае конкуренция между политическими партиями является механизмом публичного обсуждения национальных вопросов и приоритетов. Однако после окончания выборов политики должны найти способ сотрудничества и управления на благо всех, иначе их ждет провал. Например, партия большинства может доминировать над каждым аспектом политической жизни и управления без участия или ссылки на оппозицию и людей, которых она представляет.

Или же группа относительно слабых партий может оказаться неспособной разработать набор приоритетов правительства. За последние годы в ряде стран созданы институты многопартийной демократии, — отмечает фон Мейенфельдт, поскольку партии в развивающихся странах, часто «не знают или не проинформированы о том, что сотрудничество также возможно, поскольку они накопили столько вражды из-за всех заявлений, сделанных во время выборов.» Ощущение необходимости решения этого вопроса породило многочисленные процессы диалога, которым способствуют или которые поддерживают различные институты.<sup>9</sup>

Например, диалоги Бамбито в 1993 году в Панаме объединили политиков, настолько глубоко разделенных диктатурой Мануэля Норьеги и его устранением путем военного вторжения США, что они не могли заставить себя разговаривать друг с другом, а тем более работать вместе над разработкой плана перехода Панамского канала и зоны канала под контроль государства Панама.<sup>10</sup>

В 2002 году в Гватемале Нидерландский институт многопартийной демократии и ПРООН объединили усилия для содействия диалогу между различными партиями, чтобы создать альтернативу растущей политической раздробленности и поляризации, которые мешали законодательному органу страны двигаться в направлении консолидации мирных соглашений и решения длительных социальных и экономических проблем страны. Политическая элита не могла вести страну вперед, поскольку ее члены стали заложниками схемы, которую один из участников диалога называл «обществом, выражющим свое мнение, но не слушающим других».<sup>11</sup>

## **3. Способность разработать инклюзивную программу действий.**

Кроме того, чтобы просто научиться ладить, политические партии и избранные должностные лица должны иметь волю и умение разрабатывать планы и программы, отвечающие потребностям общества в целом. Если все сделано хорошо, разработка таких планов формирует консенсус относительно предложений и согласования на основании выдвинутых ими направлений действий. Они очень важны для обеспечения поддержки и сотрудничества со стороны ключевых социальных игроков, таких как бизнес, организации рабочих и гражданского общества. Более того, когда повестка дня отражает позитивное видение того, куда она приведет общество, существует большая вероятность ее сохранения, несмотря на изменения в политическом руководстве.

Почти каждая постановка цели в Обзоре инициатив диалога в приложении 1 настоящего Пособия так или иначе передает ощущение этой потребности. Например, целью проекта Центра Картера по инициативе Agenda 2025 в Мозамбике было «разработать с помощью процесса широкого участия совместное долгосрочное национальное видение». Подобным образом OAS описывает цель Большого национального диалога в Гондурасе — «создать консенсус вокруг видения страны на 2021 год, которое



### **Для дальнейшего чтения**

О роли видений в поддержке развития см. National Visions: Lessons of Success, Материалы Форума по развитию государственно-частного сектора, при поддержке International IDEA, Всемирного банка и Европейской экономической комиссии ООН в Латинской Америке и Карибском бассейне (ECLAC), Сантьяго, Чили, 25–27 июля 2004 г.

О разработке национального видения в процессах гражданского сценария см. 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»; и Elena Díez Pinto, «Visión Guatemala, 1998-2000: Building Bridges of Trust», в «Учебных историях», Рабочий документ ПРООН, Серия 3 (2004), в Учебной библиотеке по ссылке <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.



### **Для дальнейшего чтения**

Braulia Thillet de Solórzano, в Democracy and Dialogues: Challenges for Democracy in the XXI Century (New York: UNDP, 2004) предлагает обзор того, как дисциплина развивала мышление о представительской демократии в эпоху после холодной войны, и роли диалога в новых теориях привлечения граждан. Доступно на английском и испанском языках по ссылке <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.

Движение Демократии обсуждений, набирающее обороты во многих традиционных демократиях, свидетельствует о том, что потребность в усилении участия граждан существует и там. Информацию и ссылки на другие источники см. по ссылке <<http://www.thataway.org>> или <<http://www.deliberative-democracy.net>>.

Также см. The Journal of Public Deliberation по ссылке <<http://www.services.bepress.com/jpd/>>. Перейдите по ссылке на сайт практика по общественному обсуждению.

можно превратить в государственную политику, способную справиться с вызовами, с которыми нация столкнется в будущем».

Целью Международной программы демократической оценки IDEA через диалог в Грузии было «продвижение демократии путем содействия серьезному и всестороннему рассмотрению политических, социальных и экономических проблем, формулировке повестки дня демократических реформ и формированию мышления и действий, ориентированных на поиск решения».

В рамках инициативы ПРООН Visión Paraguay целью было «создать пространство для консенсуса и разработать общее видение, которое поможет преодолеть линии общественного разделения (отраслевые, культурные, социально-экономические и т.п.) и повлиять на развитие страны».

**4. Способность обеспечить участие граждан.** Наконец, сторонники и практики диалога подчеркивают необходимость инклюзивности в демократических обществах не только при чрезвычайных обстоятельствах или процессах установления повестки дня, но и на обычной основе. Эта потребность становилась еще более очевидной, когда происходили демократические преобразования после холодной войны, и правительства сталкивались с тем, что управление в демократических странах не может полностью происходить по направлению сверху вниз. Эта потребность существует также в странах традиционной демократии, что выражается требованиями со стороны групп граждан о подходе к управлению, который в большей степени отвечал бы направлению снизу вверх. Как предполагает бывший главный экономист Всемирного банка и лауреат Нобелевской премии Джозеф Стиглиц, «участие не означает просто голосование... а [вместо этого] требует, чтобы люди имели право голоса в ка-сающихся их решениях».<sup>12</sup>

Содействие развитию этого общественного потенциала является ключевым для обоснования большей части практики диалога, которая послужила основой для этого Пособия. Это, например, основная часть миссии специальной программы по диалогу, созданной в 2001 году в рамках Центра содействия демократии OAS. По мнению ключевых работников программы «использование конкурирующих групп и интересов в эффективных и взаимодополняющих процессах требует новых навыков, позиций и стилей поведения, часто кардинально отличных от тех, которые доминируют в обществах, привыкших к конфронтации и отторжению». Однако это важный шаг для обеспечения демократического управления: «Создание и поддержка постоянных сфер, где правительство и все социальные сектора, включая наиболее маргинализированные, могут взаимодействовать и совместно решать проблемы, вызывающие социальное беспокойство, может привести к появлению демократий с большей степенью справедливости и участия».<sup>13</sup>

International IDEA применяет подобные подходы в своей работе по поддержке процессов диалога с целью разработки национальных программ развития: «чем большими будут инклюзивность и вовлеченность в процесс, тем более эффективными и легитимными будут результаты».<sup>14</sup> Проекты IDEA направлены на формирование «навыков, позиций и поведения» для привлечения граждан путем передачи им опыта процессов участия в конкретной работе по разработке отчетов об оценке и одновременно моделирования того, как национальные оценки и планы могут составляться таким образом, чтобы формировать консенсус и поддержку результатов.

# Потребность в эффективном управлении

«Политика – это не только вопрос ценностей или принципов», – заявил генеральный секретарь ОАС Хоше Мигель Инсульса в октябре 2005 года. «Целью политики является достижение полезных результатов для людей».<sup>15</sup> В значительной степени институты, способствующие демократическому диалогу, делают это, поскольку осознают, что «политика как обычно» во многих странах не способствует достижению этой фундаментальной цели.

В ноябре 2000 года во время практического семинара, в котором приняли участие 100 участников из 17 стран Африки, Восточной Европы, Азии, Латинской Америки и Карибского бассейна, были исследованы различные методологии диалога и способы их применения.<sup>16</sup> Чтобы подготовить дискуссию, были сформированы команды стран для рассмотрения проблем, стоящих перед их национальными правительствами. Результатом этого мероприятия стал солидный каталог социальных и политических проблем. Многие из них имели параметры, выходящие за пределы национальных границ, такие как застой экономики, бедность и неравенство, усугубляющиеся вследствие глобализации, а также эпидемия СПИД. Другие представляли собой социальные проблемы, которые, как представлялось, были связаны с распадом традиционных обществ и социальных ценностей: социальная и культурная раздробленность, ослабленные семьи, коррупция и эмиграция образованного класса. Во многих странах исторические модели классового и этнического разделения и расовой дискриминации способствовали нехватке доверия, отсутствию общего видения и неопределенности относительно национальной идентичности. В трех странах происходил вооруженный конфликт, а некоторые боролись с наследием авторитарных режимов, военного правления и насилия, включая геноцид.

Общим для этих проблем является то, что их решение требует изменений – в отношении людей друг к другу и в отношениях между ними, а также в широких моделях поведения и институциональных структурах, где сохраняются проблемы. Такие изменения требуют привлечения различных секторов, групп и уровней общества. Однако граждане этих стран не принимали в этом участия, а правительства, как представлялось, не могли или не желали эффективно решать проблемы. Участники семинара надеялись, что процессы диалога могут вывести ситуацию из тупика.

## Процессы участия, которые могут принести результат

Многие правительства приняли идею необходимости более широкого участия в решении сложных и часто глубоко укоренившихся социальных проблем. Однако практики диалога утверждают, что просто объединить людей недостаточно. Действительно, во многих местах наблюдается широкое общественное разочарование, возникающее из разочарования процессами участия, которые вызвали надежду, но не дали результатов.

Ядира Сото, координатор бывшей Специальной программы ОАС по содействию диалогу и урегулированию конфликтов, описывает призыв правительства одной латиноамериканской страны помочь начать диалог с коренным населением страны. Лидеры коренных народов решительно



См. Выход за пределы диалогов элит,  
гл. 2.6.

отказывали ОАС: «В целом они говорили: «Нас не интересует диалог. Мы уже принимали участие в 21 диалоге с правительством, и они до сих пор не выполнили того, о чём мы их просили».<sup>17</sup> История Сото иллюстрирует общепризнанную проблему «усталости от диалога» — логического результата слишком многих процессов диалога, которые породили много общения, но мало понимания и никаких изменений.

Таким образом, потребность заключается не только в большем количестве процессов диалога, а в более качественных процессах, приводящих к устойчивым изменениям в интересах широкой общественности. Практики признают существование большого количества причин, почему диалоги могут привести к разочарованию и потере иллюзий. Это отсутствие истинных намерений изменить текущее состояние, недостаток воли или отсутствие дальнейших действий. Однако, кроме этих вопросов, сам процесс должен иметь способность приносить результаты. Для этого он должен эффективно решать пять определенных ниже ключевых вызовов.

Чтобы быть эффективными, процессы диалога должны преодолевать пять следующих вызовов:

1. борьба со сложностью
2. значение для координации
3. создание инноваций
4. предоставление возможности для взвешивания
5. получение устойчивых результатов

**1. Вызов борьбы со сложностью.** На сложные вопросы нужно давать ответы, учитывающие всю их сложность. Признание того, что преодоление кризиса СПИДа предусматривает решение вопросов половых отношений или того, что прекращение насильственных конфликтов может помочь решению проблемы бедности, отражает понимание, что поиск решений должен учитывать все элементы проблемной ситуации. В 2002 году во время общения с коллегами-практиками диалога Адам Кахане, фасilitатор процесса гражданского сценария Мон Флер в Южной Африке и многих других диалогов, описал свой способ мышления о критериях эффективных процессов с целью решения проблемы сложности вопросов, с которыми сталкивается общество на практике.

Мы можем оценить любую ситуацию в соответствии с уровнем ее сложности по трем измерениям (как предлагают Питер Сенге, Джордж Рот и Отто Шармер):



#### Для дальнейшего чтения

Касательно различных типов сложности и массы нерешаемых проблем, которую они могут повлечь см. George Roth and Peter M. Senge, «From Theory to Practice: Research Territory, Processes and Structure в MIT Center for Organizational Learning», Journal of Organizational Change Management 9/1 (1995), стр. 92-106; и Peter Senge and Otto Scharmer, «Community Action Research», в Peter Reason and Hilary Bradbury, eds, Handbook of Action Research (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001).

Обе статьи доступны по ссылке: <<http://www.solonline.org>>.

- Уровень социальной сложности: в ситуации высокой социальной сложности участники имеют разные (а не одинаковые) точки зрения и интересы. Такие ситуации нельзя разрешить усилиями экспертов и органов власти, а только с помощью непосредственного вовлечения участников или заинтересованных сторон.
- Уровень динамической сложности: в ситуации с высокой динамической сложностью причина и следствие отдалены в пространстве и времени; причины не очевидны, и их не получится легко определить непосредственно. Такие ситуации нельзя решать индивидуально, а только рассматривая систему в целом.
- Уровень генеративной сложности: в ситуации с высокой генеративной сложностью будущее неизвестно и неопределенно. Такие ситуации нельзя урегулировать, применяя уроки или эмпирические правила из прошлого, а только настраиваясь на изменяющееся будущее.<sup>18</sup>

Общественные проблемы, затрагивающие много разных слоев населения, требуют решений, которые привлекают и включают всех в «проблемную систему». Только тогда в анализ и планы действий могут быть интегрированы все точки зрения и роли, которые делают ситуацию такой, какая она есть. И только тогда люди могут начать разбираться во многочисленных факторах, влияющих на проблемные ситуации, и договариваться о том, какие изменения будут иметь на них наибольшее влияние.

**2. Вызов значения для координации.** Решение проблемы сложности требует процессов участия, которые объединяют различные группы людей с разным опытом, интересами, культурными особенностями и видением мира, а иногда и с историями жестоких конфликтов между ними. Эта всесторонность является существенной, однако она несет в себе собственные существенные вызовы. Иногда люди начинают диалоги, буквально разговаривая на разных языках. Почти всегда они начинают разговор «на разных языках» в том смысле, что они очень по-разному толкуют слова, поступки и события, которые вместе пережили.

Слова и поступки не «говорят сами за себя» и не несут собственного значения. Зато они вкладываются в смысл, поскольку люди «осмысливают» их, фильтруя через собственные концептуальные рамки. Чем больше эти концептуальные рамки различаются, тем более противоречивыми могут быть трактовки и тем сложнее вызов достижения понимания.

В этих ситуациях нужно не больше общения, а больше понимания. Положительные результаты требуют, чтобы участники выходили из процесса с готовностью к скоординированным действиям — договоренностью о достижении общей цели. Для этого они должны создать достаточное взаимное доверие и восприятие, чтобы признать и легитимизировать различные смыслы, которые они вкладывают в слова, поступки и события, чтобы вместе развивать общий язык, по крайней мере, по вопросам, представляющим взаимный интерес. Только благодаря этому более скоординированному осмыслению они будут иметь основу для скоординированных действий.

**3. Вызов создания инноваций.** Общества обращаются к процессам диалога, поскольку «управление привычным способом» не решает их проблемы должным образом. Многие правительства инициируют или призывают такие процессы, признавая, что сами они просто не имеют ответов на эти проблемы. Со всех сторон существует понимание необходимости действительно других, новых подходов — то есть, инноваций. Некоторые практики цитируют слова Альберта Эйнштейна: «Проблемы не могут быть решены на том же уровне мышления, на котором они были созданы».

Для создания инноваций диалоги должны прокладывать путь для системного подхода и создавать основу для согласованных коллективных действий. Кроме того, эти процессы должны дать участникам возможность поставить под сомнение статус-кво, бросить вызов господствующим предположениям и предусмотреть значительные изменения на всех уровнях.

**4. Вызов предоставления возможности для обдумывания.** Социальные изменения требуют способности определять альтернативные варианты выбора и, наконец, принимать жесткие решения, часто требующие значительных компромиссов. Это и есть обдумывание. Оно предусматривает тщательное взвешивание конкурирующих вариантов и принятие решений, например, выбор между политикой, предлагающей экономическое развитие, и политикой, защищающей окружающую среду, или выбор — пожертвовать определенными гражданскими свободами в интересах общественной безопасности, или наоборот.

Чтобы способствовать мощному общественному потенциалу для взвешивания, процессы диалога должны создавать среду доверия в качестве основы для переговоров о компромиссах, необходимых для дальней-

Чем больше эти концептуальные рамки различаются, тем более противоречивыми могут быть трактовки и тем сложнее вызов достижения понимания.

В этих ситуациях нужно не больше общения, а больше понимания.



См. Путешествие диалога, гл. 2.4.



См. Определение диалога как особенного вида процесса, гл. 1.3.



Для дальнейшего чтения

Кристин Ло — соучредитель и главный исполнительный директор Civic Exchange — независимого аналитического центра публичной политики в Гонконге. Она называет навыки, полученные в процессе диалога, «инструментами устойчивости». Ее статьи An Introduction to Sustainability Tools (2002) и Promoting Sustainability Tools (2003) доступны по ссылке: <<http://www.civic-exchange.org>>.

шего развития. Они также должны обеспечить взаимопонимание и общую цель, которые позволяют группам общества развивать чувство взаимной ответственности за последствия своих решений.

**5. Вызов достижения устойчивых результатов.** Когда такие долговременные проблемы, как несправедливость или отторжение, накапливаются и приводят к кризисному состоянию, появляется понятное ощущение необходимости срочного получения быстрых результатов. В таких обстоятельствах естественным побуждением является призыв к привычному решению проблем и борьбе с видимыми симптомами, а не разработке долгосрочной инициативы по преодолению как самого кризиса, так и его основных причин. Однако решения, порождаемые такими реакциями на кризис, как правило, непродолжительны.

В то же время устойчивые результаты требуют более дальновидной перспективы под таким давлением срочности. Они требуют привлечения всего спектра лиц, заинтересованных в исходе, решения основных проблем, а также преодоления имеющегося кризиса, и делать это следует таким образом, чтобы дать людям мотивацию и навыки для продолжения работы над этими глубокими проблемами после того, как непосредственный кризис пройдет. Такой подход требует больше времени, чем «экспресс-решения», но он дает большую надежду на достижение устойчивых результатов, позволяющих решить текущую проблему и создать общественный потенциал для решения будущих проблем по мере их возникновения.

В этой главе мы пытались передать то нередко давящее ощущение необходимости, которое оживляет работу над диалогом, освещенную в цитатах и практических примерах, представленных в этом Пособии. Две описанные категории потребностей высокого уровня дополняют друг друга. С одной стороны, необходимость эффективного управления для выработки устойчивых подходов к общественным вызовам требует процессов, которые привлекают и предоставляют людям полномочия решать собственные проблемы. С другой стороны, необходимость построения культуры демократии требует усиления самого потенциала, которого требуют такие процессы. В следующих двух главах рассматривается вопрос, почему практики считают диалог приемлемым способом удовлетворения этих потребностей; что, по их мнению, является диалогом; и как, по их мнению, диалог способствует позитивным изменениям, которые могут повлиять на эти потребности.

# 1.3.

# Определение диалога

Как отмечается во многих работах о диалоге, это слово происходит от греческого *dialogos*, что означает «через» (*dia*) «слово» (*logos*) или «через значение слова». То есть буквально этим термином можно описать любое общение, в котором используются слова для передачи значения. Однако, при использовании в публичной сфере в контексте, сложившемся после холодной войны, описанном в главе 1.1, этот термин означает особый вид процесса участия — особенно хорошо подходящий для удовлетворения общественных потребностей, описанных в главе 1.2.

Эта глава не содержит попыток дать определение диалога, которое применялось бы во всех случаях. Зато здесь рассматриваются подходы к пониманию практиками значения диалога и определяющие характеристики процессов диалога, выраженные как совокупность принципов управления, сформулированные на основании их опыта. В этой главе также предлагается понятие «диалогического подхода». Для людей, занимающихся инициативами диалога, это своеобразный кодекс поведения, следующий из руководящих принципов. Многие практики считают, что диалогический подход также может быть эффективным способом участия в других формах принятия решений и консультативных процессах, в которых люди решают общественные проблемы.



Для дальнейшего чтения

Две книги американского исследователя общественного мнения Дэниэла Янкеловича предлагают полезную интеграцию многих упомянутых здесь теорий на основе практических объяснений и аргументов для процессов диалога:

Coming to Public Judgment: Making Democracy Work in a Complex World (Syracuse, NY: Syracuse University Press, 1991); и The Magic of Dialogue: Transforming Conflict into Cooperation (New York: Touchstone, 1999).

## Определение

Учитывая вызовы, с которыми стремятся справиться практики диалога, естественно, что их понимание того, что такое диалог, должно быть сосредоточено на результатах. Например, эксперты диалога из OAS определяют диалог просто как «процесс решения проблем», который «применяется для решения социально-политических и экономических вопросов, которые не могут быть адекватно и эффективно решены одним или несколькими государственными учреждениями».<sup>19</sup>

Подобным образом, на основании широкого опроса сотрудников ПРООН, Марк Герзон сообщает, что в широком диапазоне конкретных определений произошло сближение основных элементов: «Важнейшее качество диалога заключается в том, что участники собираются в безопасном месте, чтобы понять точку зрения друг друга с целью разработки новых вариантов решения совместно определенной проблемы.<sup>20</sup> Хуанита Браун, соразработчик процесса Всемирного кафе (World Café), просто фиксирует это ключевое качество, говоря о «разговорах, имеющих значение».<sup>21</sup>

По большому счету, практики не полагаются на теоретические источники, чтобы объяснить или обосновать свою веру в общественную ценность этих процессов, ориентированных на результат. Те, кто это делает, могут вспомнить теорию «коммуникативного действия», разработанную Юргеном Хабермасом, или концепцию «репрезентативного мышления» Ханны Арендт.<sup>22</sup> Другие могут отметить теорию создания реальности благодаря разговору, разработанную эволюционными биологами Умберто Матураной и Франциско Варелой; теории философа и педагога Пауло Фрейре о способности простых людей учиться и играть конструктивную роль в формировании мира, в котором они живут; или теории отношений Мартина Бубера.<sup>23</sup>

Однако для рабочих определений диалога практики, как правило, опираются на собственный опыт в этой сфере и часто определяют диалог, описывая то, чем он не является — например, как переговоры или дебаты. По мере того, как формируется эта сфера, и практики начинают взаимодействовать и вместе изучать свою совместную работу, они осознают необходимость определений, учитывающих различные общественные условия, в которых они работают. Это особенно актуально в глобальном контексте, когда сети практиков выходят за региональные и государственные границы.

## Определение диалога как особого вида процесса

В своих Диалогах Сократа греческий философ Платон описал метод, который его учитель Сократ использовал для вывода истины с помощью логической последовательности вопроса и ответа. Основная концепция в сократовском методе осмыслиения через разговор является частью всех определений диалога, но во многом структурированная и рациональная форма взаимодействия в этом методе мало напоминает то, как его характеризуют практики.<sup>24</sup> Вместо этого они склонны делать акцент на изучении, а не на открытии истины, и включают роль таких чувств, как доверие, уважение и эмпатия, а также обмен идеями и мышление в качестве основы для развития общего понимания.

Например, Хал Сондерс из Международного института устойчивого диалога и Фонд Кеттеринга предлагают следующее определение:

Диалог — это процесс подлинного взаимодействия, благодаря которому люди слушают друг друга достаточно глубоко, чтобы измениться под влиянием того, что они узнают.

Каждый прилагает серьезные усилия, чтобы включить беспокойство других в свою собственную картину, даже несмотря на сохранение определенного несогласия. Ни один участник не отказывается от своей идентичности, но каждый признает весомые утверждения другого в достаточной мере, чтобы вести себя по-другому по отношению к нему.<sup>25</sup>

«... в диалоге намерение состоит в том чтобы не защищать, а спрашивать; не спорить, а исследовать; не убеждать, а открывать»

Одним из самых распространенных способов, с помощью которого практики передают ощущение определенных качеств разговора, определяющие диалог, является отличие его от других видов разговоров, таких как дебаты или дискуссия. Например, IDEA в Диалоге для демократического развития (1999) утверждают, что «диалог отличается от дебатов тем, что поощряет разнообразие мышления и мнений, а не подавляет эти понятия...»

В практике диалога существует договоренность о том, что понятия или убеждения одного человека не должны иметь преимущества перед понятиями других людей.<sup>26</sup> Это означает, по словам Луизы Даймонд из Института многоканальной дипломатии, что «в диалоге намерение заключается в том, чтобы не защищать, а спрашивать; не спорить, а исследовать; не убеждать, а открывать».<sup>27</sup>

Хал Сондерс объясняет, что «дебаты предусматривают только один правильный ответ и направлены на его продавливание и защиту; диалог предполагает возможность ответа в большей степени, чем любой из исходных позиций. Дебаты сужают взгляды и закрывают мышление; диалог может строить новые отношения».<sup>28</sup> Известный физик и инициатор диалога Дэвид Бом отмечает подобное наблюдение относительно разницы между диалогом и «дискуссией»:

Дискуссия почти похожа на игру в пинг-понг, где люди перебрасывают идеи взад-вперед, а целью игры является выиграть или получить очки для себя.

Возможно, вы будете использовать чужие идеи, чтобы подкрепить собственные – вы можете согласиться с одними и не согласиться с другими, но основная цель состоит в том, чтобы выиграть игру.

...Такое очень часто случается во время дискуссии. В диалоге же никто не пытается победить. Все выигрывают, если выиграет кто-то один. В этом есть совершенно иной дух.<sup>29</sup>



#### Для дальнейшего чтения

Работа Дэвида Бома и его коллег предлагает конкретный подход к ведению диалога (диалог Бома), а также глубоко вникает в то, что делает диалог особым как процесс. См. David Bohm, *On Dialogue*, ed. Lee Nichol (London: Routledge, 1996).

Другие работы Бома доступны по ссылке:

<<http://www.david-bohm.net/dialogue/>>, включая авторитетную статью Дэвида Бома, Дональда Фактора и Питера Гаррета «Dialogue – A Proposal» (1991).

«Дебаты предусматривают только один правильный ответ и направлены на его продавливание и защиту; диалог предполагает возможность ответа в большей степени, чем любой из исходных позиций. Дебаты сужают взгляды и закрывают мышление; диалог может строить новые отношения»

**Диалог в сравнении с переговорами/посредничеством.** Практикам также полезно будет сравнить диалог с такими процессами разрешения конфликтов, как посредничество и переговоры. Переговоры являются «официальным процессом», считает Басам Нассер, палестинец, который работает в секторе Газа. Они могут положить конец конфликту, но не могут установить настоящий мир между народами, который требует качественных изменений в их отношениях. Он приводит пример мирного договора между Египтом и Израилем 1979 года: «Даже сейчас вы не видите мира между гражданами, между людьми... По моему мнению, это потому, что состоялся официальный переговорный процесс, и больше ничего, кроме официального переговорного процесса. Поэтому я считаю, что переговоры создали альтернативу вооруженному противостоянию или конфликту, но не мир». Для мира были бы необходимы более глубокие изменения, «и они могли быть созданы через диалог».<sup>30</sup>

Диалог является «более динамичным, более плавным и более экспериментальным», чем переговоры, говорит практик ПРООН Сайед Ака. Это «гораздо более широкое понятие, чем переговоры. Диалог и механизмы, а также процессы для него, должны существовать до, во время и после конфликта».<sup>31</sup> В работе Public Peace Process, описывая внутренний диалог в Таджикистане в течение 1993 – 1999 гг., Хал Сондерс называет способы, благодаря которым диалог отличается от официального посредничества и переговоров [добавлено выделение пунктов]:

- Ожидаемый продукт посредничества или переговоров — это конкретная договоренность. Целью диалога является изменение отношений.
- Ценность переговоров — определение и удовлетворение существенных интересов с помощью конкретных совместных договоренностей. Результатом диалога является создание нового человеческого и политического потенциала для решения проблем.
- Для переговоров нужны стороны, которые готовы попробовать договориться. Диалог может быть плодотворным при участии сторон, которые еще не готовы к переговорам, но не хотят, чтобы деструктивные отношения продолжались.
- Переговоры касаются благ или прав, которые могут быть разделены, используемы совместно или определены материальным путем. Диалог может изменить отношения таким образом, чтобы были созданы новые основания для взаимоуважения и сотрудничества.<sup>32</sup>

Как четко следует из этих высказываний практиков, диалог не заменяет собой переговоры и посредничество в конфликтных ситуациях. Однако они утверждают, что диалог является важной частью процессов разрешения и предотвращения конфликтов, целью которых является построение устойчивого мира. Проводя четкие разграничения, они выступают как за диалог, так и за другие процессы в рамках более широкой мирной инициативы.

**Диалог в сравнении с обсуждением и принятием решения.** Обсуждение — это процесс тщательного рассмотрения и взвешивания вариантов, необходимых для принятия жестких решений, имеющих существенные последствия, в котором, в конечном счете, ценности играют основную роль — например, как предлагается в главе 1.2, в компромиссах между безопасностью и защитой личных прав или между экономическим развитием и экологическими проблемами. Диалог и обсуждение — это разные процессы. Однако, как и в сравнении диалога с переговорами или посредничеством в рамках мирной инициативы, их можно лучше понять как отдельные, взаимодополняющие шаги в более широком процессе принятия решений, предусматривающем участие, как, например, предусмотрено концепцией совещательной демократии. Рисунок 1.3.1 иллюстрирует эту взаимосвязь.<sup>33</sup>

Этот проиллюстрированный процесс динамичен. Он может занять 40 минут или десять лет. Как следует из схемы, конкретный акт принятия решения может четко вписываться в сферу формальных структур и процессов управления, но при этом быть открытым для влияния и подпитки участием граждан там, где это нужно для решения сложных вопросов. В этом процессе диалог дает возможность обдумывания различными способами. Он позволяет гражданам совместно исследовать проблемы и углублять свое понимание, опираясь на различные точки зрения и интегрируя их в общее понимание целого. Акцентируя внимание на слушании и вопросах, диалог является шагом, способствующим взаимоуважению и взаимопониманию, а также осознанию различного понимания людьми их совместного опыта. Роль этого шага заключается в том, чтобы помочь людям сформировать более комплексное видение реальности, чем они могли бы это сделать отдельно как лица, партии или группы интересов.

В отличие от диалога, характеризующегося открытием, исследованием и видением, обсуждение — это процесс сужения. Однако, как и диалог,



#### Для дальнейшего чтения

О роли диалога в миротворческих процессах см. Edward (Edy) Kaufman, '19 Dialogue Based Processes: A Vehicle for Peacebuilding «, в People Building Peace II: Successful Stories of Civil Society, eds Paul van Tongeren et al. (Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers, 2005); и Norbert Ropers, «From Resolution to Transformation: The Role of Dialogue Projects», in Andreas Wimmer et al., Eds, Facing Ethnic Conflicts: Perspectives from Research and Policy-making (Berlin: Berghof Research Center for Constructive Conflict Management, 2003), доступны по ссылке: <<http://www.berghof-handbook.net>>.



Рисунок 1.3.1. Процесс принятия решений

это процесс совместного запроса и уважительного выслушивания различных позиций. «Способы разговора и слушания одинаковы в обоих процессах», — объясняет Хал Сондерс. Однако обсуждение сосредоточивается на «проблемах и выборах среди возможных направлений, чтобы двигаться к их решению», тогда как диалог фокусируется на «динамике отношений, лежащих в основе проблем, и на способах изменения этих отношений с тем, чтобы группы могли работать вместе над решением конкретных проблем».<sup>34</sup> На практике различия между диалогом и обсуждением могут быть тонкими, но различать их полезно, поскольку это усиливает сосредоточение на результатах. Например, описывая свою Программу развития способности к устойчивой демократии, IDEA дает четкое представление о роли диалога в более масштабном процессе, который обычно дает оценку демократии и повестку дня для реформ. В обзоре Программы указано, что этот диалог является ее «самой важной особенностью». Диалог «перекрывает разрывы в политическом спектре и между государственными институтами, гражданским обществом и частным сектором», и создает «расширенное пространство для дискуссий относительно демократических реформ». Разработка «всесторонней повестки дня на местах» — это отдельный шаг. «Расширенное пространство» создает контекст, в котором может происходить обсуждение, необходимое для составления повестки дня.<sup>35</sup>

В обзоре International IDEA не используется слово «обсуждение» (deliberation). На самом деле, вне поля совещательной демократии, практики редко проводят эти различия, по крайней мере явно. Одни говорят, что способствуют диалогу, чтобы изменить отношения, а другие утверждают, что их диалоги направлены на достижение договоренностей или определение лучшего направления действий. Третьи говорят, что используют диалог, чтобы вызвать сдвиг в отношениях для содействия достижению согласия и действиям. Обычно это вносит путаницу в определения. Частично эта ситуация может отражать то, на что указывает Сондерс, а именно: лишь с серединой 1990-х люди, работающие над урегулированием конфликтов, и те, кто работает над поддержкой перехода стран к демократии, поняли, что «они действуют в смежных сферах». Подходя к взаимосвязанным вызовам управления и «политического решения конфликта», Сондерс предполагает, что: «диалог и обсуждение идут бок о бок,

хотя каждый из процессов решает различные аспекты проблемы».<sup>36</sup> Дальнейшее изучение этого различия и его широкое использование может быть важным шагом в развитии практики диалога.

## Определение диалога в глобальном контексте

Поскольку использование диалога расширилось во многих регионах мира, практикам все больше приходится разрабатывать определения, устраниющие культурные разделения. Одной из наиболее настоятельных рекомендаций ПРООН в «Стратегическом прогнозе относительно диалога» является использование «термина «диалог» с глубоким осознанием различий в культурном контексте». Например, один практик отмечал, что на Балканах нужно говорить о проблемах, которые необходимо решить, а не о процессе, который будет использоваться для их решения. «Если бы вы попытались привлечь людей к какому-то «диалогу», что звучит по-западному... это ни к чему бы не привело. Диалог лишь вызвал бы раздражение». Подобным образом, практики в других частях мира используют такие термины, как «общественные обсуждения», «национальные суверенные конференции» и «усиление сотрудничества», чтобы избежать «западного» и высокомерного звучания.<sup>37</sup>

Термин «демократический диалог» широко используется в Латинской Америке и Карибском бассейне, где распространение диалога направлено на укрепление демократического управления. В отчете конференции, посвященной опыту национального диалога в регионе, совместно финансируемой IDEA и Всемирным банком, термины «диалог» и «демократический диалог» используются как взаимозаменяемые, и отмечается: «В той мере, в которой диалог является методом, понятно, что без него демократия теряет смысл».<sup>38</sup> Отличить демократический диалог от других типов диалога помогают три критерия:<sup>39</sup>

- **цель:** решение сложных социальных проблем, которые существующие институты не решают должным образом
- **участники:** микромир системы, которая создает проблему и которая должна быть частью ее решения
- **процесс:** открытый и инклюзивный диалог, позволяющий укрепить доверие, необходимое для достижения договоренностей о конкретных действиях.

Эти определения основаны на опыте и отражают то, как многие люди описывают свою работу с диалогом. Однако даже в большей степени, чем просто «диалог», ярлык «демократический диалог» может повлечь за собой вызовы для глобальной аудитории. Одно из возражений просто заключается в том, что этот термин представляется излишним. «Главным образом диалог — это демократический процесс», — говорит фон Мейенфельдт. «Вести недемократический диалог нельзя».<sup>40</sup> Другие отмечают, что слово «демократический» является излишним дополнением, учитывая его значение в geopolитическом контексте 21-го века. Кристин Ло из Civic Exchange в Гонконге отмечает, что она может поддерживать использование диалога с материковым Китаем в качестве инструмента для более эффективного и устойчивого принятия общественных решений, но не тогда, когда это называется «демократическим диалогом».<sup>41</sup>

Кроме осторожности в отношении ярлыков, важно осознавать, что источники информации о практике диалога, являются более широкими

и глубокими, чем западноевропейская философская традиция, уходящая во времена Платона и Сократа. Дэвид Бом и его коллеги указывают на исследование о «группах охотников-собирателей», которые могли собираться для разговора, чтобы «обеспечивать и укреплять своеобразный союз или общество, что позволяло участникам знать, что от них требуется без необходимости указаний или дальнейшего многословного общения. Иными словами, то, что можно назвать целостной культурой общего понимания, возникло в пределах группы.<sup>42</sup> Они считают, что современная жизнь отстранила людей в богатых странах от этой древней традиции объединения общины. Однако она остается относительно сильной в других частях мира. Например, Сесиль Молинье, постоянный представитель ПРООН в Мавритании, отметила, что в рамках национального диалога о Целях развития тысячелетия, который она помогала организовать, тот факт, что диалог является «частью культуры», позволил людям «отказаться от риторики и говорить открыто».<sup>43</sup>

Хуанита Браун признает это наследие, дополняя его красивым образом

... открытого дворика внутри старомодного латиноамериканского дома. ... в этот внутренний дворик можно было войти, обойдя вокруг и пройдя сквозь множество арочных проходов, окружавших это открытое, наполненное цветами пространство внутри дома. Для меня Диалог — это все равно, что зайти в этот внутренний дворик просторного дома нашего общечеловеческого опыта ... Существует много входов к познанию Диалога. Советы коренных народов, салоны, учебные кружки, женские кружки, собрания работников ферм, философские кружки, нетрадиционные дипломатические мероприятия и другие дискуссионные модальности многих культур и исторических периодов [внесли свой вклад и воспользовались генеративным пространством, которое мы [называем] Диалогом.<sup>44</sup>

Коротко говоря, мы используем термины «диалог» и «демократический диалог», осознавая и придерживаясь того факта, что они могут оказаться ненужными и непригодными для использования при определенных условиях. В то же время, как объясняется во вступительном разделе, эти термины соответствуют практике и пониманию институтов, являющихся спонсорами этого Пособия. В глобальном контексте, когда все больше людей используют «диалог» для обозначения практически любого типа процессов с привлечением людей, говорящих между собой, ценным, по нашему мнению, является как можно более четкое формулирование наших собственных определений в качестве основы для видов дискуссии, которые могут обеспечить движение вперед вообще.

## Руководящие принципы: определяющие характеристики процессов диалога

Как уже отмечалось, мы не намерены формулировать и продвигать единое определение диалога для использования всеми. Тем не менее, существует реальная потребность в том, чтобы различать процессы диалога, которые серьезно отвечают потребностям, описанным в главе 1.2, и то, что некоторые практики называют «фальшивым диалогом». Это могут быть процессы, которые сближают людей в основном напоказ, демон-

стрируя, что противоборствующие стороны могут сесть за общий стол, но полностью избегая сложных вопросов, которые их разъединяют. Либо это могут быть процессы, организованные должностными лицами или учреждениями, которые точнее было бы назвать «консультациями» или, что еще хуже, «созданием видимости», чтобы заставить власти консультироваться относительно политики, которую они уже утвердили.

Однако если существует подлинное стремление использовать диалог для создания изменений, несколько характеристик процесса можно считать определяющими. Различные группы практиков составили списки этих руководящих принципов, отличающихся от пяти, представленных здесь.<sup>45</sup> Однако независимо от фактических используемых терминов, большинство списков охватывают суть, передаваемую этими пятью характеристиками.

Характеристики процессов диалога:

### Инклюзивность

Это, пожалуй, наиболее фундаментальный принцип практики диалога. Он выражает базовое предположение о том, что каждый, кто является частью проблемной ситуации, может быть привлечен или представлен в процессе диалога, и что участники коллективно владеют ключевыми «знаниями», необходимыми для решения собственных проблем, в отличие от полной зависимости от других в поиске решений. С этим связано предположение, что для того, чтобы изменения были постоянными, люди в проблемной системе должны иметь чувство собственности по отношению к проблеме, процессу ее решения и предложенным решениям, которые должны стать следствием. Чтобы развить это чувство собственности, они должны участвовать в процессе изменений.

Принцип инклюзивности может быть выражен разными способами. Например, некоторые практики указывают на диалог со многими заинтересованными сторонами как на форму, которая объединяет все разные группы, чьи интересы взаимосвязаны, ради достижения успешного результата. Для других инклюзивность означает создание микромира системы, лежащей в основе определенной проблемы или модели человеческих отношений.

Третий определяют этот принцип с позиции точек зрения или голосов, которые должны быть частью разговора, предполагая, что процесс диалога может быть инклюзивным без привлечения буквально всех. Практик ПРООН Селим Джахан выступает за использование термина «широкий диалог», чтобы подчеркнуть этот ключевой аспект.<sup>46</sup>

С позиции IDEA процессы диалога, способствующие демократии, должны быть инклюзивными, поскольку инклюзивность является основным принципом самой демократии:

Демократия включает в себя государство, гражданское общество и частный сектор, которые разделяют общие и дополняющие обязанности относительно ее продвижения. Инклюзивность и участие — это два ключевых измерения демократизации. Этот подход инклюзивности и участия составляет основу плuriалистического партнерства.<sup>47</sup>

Указывая на инклюзивность как один из «важных элементов построения диалога», команда бывшей Специальной программы содействия диалогу и урегулированию конфликтов OAS заявляет, что «расширение инклюзивности приводит к повышению легитимности достижения желаемых дого-



См. Отбор участников, гл. 2.3.



О проблемах, порожденных исключением

В качестве примера один практик отметил случай из Гватемалы, где «частный сектор не чувствует себя частью мирного процесса, а следовательно не связан рамками, ставшими результатом мирного урегулирования». Подобным образом, организаторы процесса гражданского сценария Destino Colombia, учитывая прошлое, пришли к выводу, что их решение не привлекать к процессу ни правительство, ни наркоторговцев, ограничило влияние диалога.

См. источники этих материалов в разделе «Мудрость из практики — источники» (стр. 245).

воренности. Должны быть услышаны все социальные позиции, включая политические, экономические, социальные и военные, а также высказывания тех, кого в прошлом неоднократно исключали из разговора».<sup>48</sup>

Как следует из этой формулировки, инклузивность особенно актуальна в контексте, когда исторический характер исключения лежит в основе социальных проблем, которые следует решить. Роль процесса диалога в этом контексте заключается в предоставлении голоса тем, кто обычно не имеет права голоса в ключевых процессах принятия решений (а именно: женщинам, молодежи, бедным и лишенным права голоса изображений расы, этнической принадлежности или религии) и таким образом получает обычно относительно небольшую пользу от принимаемых решений. Однако этот принцип также применяется к диалогам между политическими лидерами и другими элитарными группами. Например, в рамках инициативы диалога в Гане Нидерландский институт многопартийной демократии пытался включить все легально зарегистрированные партии, а не только те, которые получили депутатские мандаты. «В странах, выходящих из конфликта, или странах с серьезным уровнем бедности, это, так сказать, национальные драмы, которые нужно решать более гармоничным путем, чтобы двигаться вперед и иметь более полный консенсус», — говорит представитель Института Рул фон Мейенфельдт. В этих случаях, по его мнению, исключение с «политической арены» является такой же большой проблемой, как и социальное и экономическое исключения для стран, стремящихся достичь национального консенсуса и двигаться вперед.<sup>49</sup>

Наставление на этом принципе основывается на общепринятом мнении, что инклузивность является требованием, чтобы процесс диалога был легитимным и имел устойчивый результат. Это также отражает добытое с тяжелыми усилиями знание о том, что если инклузивность не является всеобъемлющей, это может поставить под угрозу устойчивость любого достигнутого взаимопонимания.

Наконец, практики указывают, что достижение инклузивности выходит за рамки простого создания разнообразной группы участников диалога. «Это не значит просто рассадить стороны за столом», — говорит Джессика Фаета из ПРООН. «Одно только наличие стула не ставит их в равные условия». Она предлагает в качестве примера относительную слабость коренного населения Латинской Америки «с точки зрения возможностей, опыта и т.д.», когда они вступают в переговоры с представителями правительства.<sup>50</sup> Другие ссылаются на дисбаланс влияния в израильско-палестинских переговорах и борьбу афганских женщин за свой голос среди военных племенных вождей в лояя джирга (больших советах), которые проводятся в Афганистане с 2001 года.<sup>51</sup>

Чтобы реализовать цель инклузивности, организаторы и фасилитаторы диалога должны принять меры для смягчения этих диспропорций. «Пробелы или восприятие различий между участниками создают препятствия для построения открытого пространства для диалога и дискуссий», — говорится в отчете о постконфликтном диалоге в Индонезии. Там, где существуют эти пробелы, утверждается в отчете, люди вынуждены молчать. «Ключевая роль фасилитаторов заключается в создании горизонтальных пространств для обсуждения».<sup>52</sup> Другие практики называют это «выравниванием игрового поля». Это важная часть инклузивного процесса диалога.

### **Общая ответственность**

Этот критерий, как минимум, требует, чтобы процесс диалога, по выражению одной группы практиков, не был «инструментом только од-

ного субъекта, например правительства, — чтобы выиграть время или реализовать только правительенную повестку дня».<sup>53</sup> Подобным образом, по словам Лины Риккиля, менеджера программы IDEA в Азии, это не может быть лишь поверхностной консультацией: «Приглашаете несколько человек, а потом говорите с ними, и считайте, что проконсультировались с ними — дело сделано».<sup>54</sup>

Между тем, диалог — это «обмен», — говорит Элисар Сарпу из ПРООН, даже когда его организуют авторитетные институты. Он воплощает в себе «демократическое понятие» о том, что вовлеченные в него и участвуют в нем на равных — это «улица с двусторонним движением ... а не то, когда одна сторона диктует другой».<sup>55</sup>

Рул фон Мейенфельдт утверждает, что успешные процессы диалога обеспечивают «главным образом предоставление людям возможности вступить в игру, предусматривающую разработку или формирование их собственного будущего». Размышляя о недавнем опыте Нидерландского института многопартийной демократии в Гане, он отмечает: «Благодаря этому диалогу вы фактически обеспечиваете ответственность за процесс, а ответственность — это обязательство по осуществлению реформ. Без ответственности реформы остаются несколько легкомысленным упражнением. А когда эта ответственность гарантирована, люди действительно озвучивают проблемы, и это дает отличные результаты по сравнению с другими подходами».<sup>56</sup>

Чтобы создать это ощущение ответственности, процесс диалога должен дать возможность того, что одна из групп на семинаре практиков назвала «разговорами о том, что действительно важно — об истинных вещах».<sup>57</sup> Содержательный диалог, как утверждала другая группа практиков, «должен быть не смысловой дискуссией о том, как составить проект соглашения, а предметной дискуссией по фундаментальным вопросам».<sup>58</sup> Диалог молодежи в Зимбабве, описанный в разделе 1, иллюстрирует это явление. Беседы по вопросам, имеющим принципиальное значение для участников диалога — ВИЧ/СПИД и безработица — дали им ощущение способности взять на себя больше контроля над своей жизнью в этих двух ключевых сферах и, одновременно, начать играть положительную роль в уменьшении конфликта вокруг них.

## Обучение

Как красноречиво заявил один практик, «диалог — это не физический акт разговора. Это развертывание мыслей».<sup>59</sup> На одном уровне этот принцип касается качества взаимодействия в процессе диалога. Он отличает легитимный диалог от «фальшивого», где общение носит односторонний характер, а также от дебатов или переговоров, где участники сосредотачиваются лишь на том, чтобы как можно больше выиграть для себя.

Многие люди называют это качество «открытостью» в том смысле, что участники открываются, чтобы выслушать и подумать о том, что имеют сказать другие, о том, что они сами говорят, и о новом понимании и перспективе, которую они могут получить в результате. В работе *Dialogue and the Art of Thinking Together* Уильям Айзекс описывает ключевые способы поведения или умения, создающие такой тип взаимодействия, как «слушание — без сопротивления или навязывания; уважение — осознание целостности позиции оппонента и невозможности ее понять в полной мере; и приостановление — приостановление предположений, суждений и определенности».<sup>60</sup>

Основным требованием к тому, чтобы люди могли полноценно участвовать в диалоге и работе над изменениями, по выражению одного практика, является то, что «люди должны чувствовать, что происходит что-то реальное».



## Об общей ответственности

Проект Interpeace в Руанде собрал разноплановую группу руандийцев для исследований по принципу участия, чтобы в течение года подготовить отчет «Rebuilding Sustainable Peace in Rwanda: Voices of the People». «Сила этого документа, — говорится в описании проекта, — сама по себе не в «оригинальности» его анализа, а в том, что он был создан руандийцами в рамках интенсивного процесса «национальных диалогов» с коллегами — такими же руандийцами, и представил взгляды руандийцев (иногда расходящиеся) на ключевые вызовы перехода к более мирному и жизнеспособному обществу».

Источники этих материалов см. в разделе «Мудрость из практики — источники», стр. 245.



## О поддержке через обучение

«Как международный наблюдатель, мы [OAS] пришли и создали новое пространство для диалога и новое пространство для размышлений о том, что происходит. Иногда это действительно так просто... Просто позволить людям выйти за пределы того, что заставляет их делать их контекст, и позволить им рассуждать и думать немного спокойнее,

немного более аналитически, немного более рефлексивно о том, что они пытаются сделать».

См. источники этих материалов в разделе «Мудрость из практики — источники» (стр. 245).

Обучение, происходящее в такой среде, во многом связано с инклюзивной характеристикой диалога, объединяющей людей, которые обычно не разговаривают между собой и на самом деле могут конфликтовать. «С помощью диалога конкурирующие интересы могут взаимодействовать бесконфликтным способом», как отмечают практики. Однако природа процесса направляет их к обучению, поскольку «это не оглашение суждений; скорее, речь идет о слушании с целью более глубокого понимания и осознания проблемных вопросов». Другой практик соглашается: «Диалог — это хороший способ анализировать конфликт».<sup>61</sup>

Кроме того, как отмечает Рамон Добон из Межамериканского фонда и Фонда Кеттеринга, диалог создает возможность для обучения путем саморефлексии — «люди начинают осознавать, что каждый владеет только небольшой долей истины». В большем масштабе, отмечает он, эта характеристика диалога может способствовать развитию «общественных знаний», которые могут сделать положительные изменения более устойчивыми.<sup>62</sup>

### **Гуманность**

«Наш природный интеллект способен проявить себя через диалог. Нашей гуманности предоставлена возможность признать саму себя», — пишут авторы работы Dialogue for Democratic Development IDEA.<sup>63</sup> Как и обучение, гуманность процессов диалога помогает отличить их от других видов взаимодействия. Эта характеристика во многом связана с тем, как люди относятся друг к другу, когда они полностью погружены в диалог. Это требует эмпатии — умения поставить себя на место другого. «Когда человек начинает прилагать усилия, чтобы понять другого, зерно диалога посажено».<sup>64</sup> И это требует аутентичности, как сказано в четвертом ключевом умении диалога Билла Айзекса: «высказываться — говорить правду самостоятельно о том, кем на самом деле человек является и о чем он думает».<sup>65</sup>

На семинаре во время работы в группах практики рассказали о своих самых лучших впечатлениях от диалога и разработали следующий список способов поведения.<sup>66</sup> По их словам, участники диалога должны:

- проявлять сопереживание — то есть, по-настоящему понимать позицию другого человека, вместо того, чтобы реагировать на нее
- проявлять открытость при высказывании своей точки зрения с соблюдением правил диалога
- поддерживать почтительный тон даже в самых экстремальных условиях
- вести разговор о том, что действительно важно — о подлинных вещах
- брать на себя ответственность, индивидуально и коллективно, как за проблему, так и за ее решение
- раскрываться эмоционально: «слушать доводы сердца, которые ум часто игнорирует»
- иметь смелость признать различия и даже больше — воспринять общий язык
- продемонстрировать способность к изменениям.

В совокупности эти пункты перекликаются с определением диалога, предложенным Халом Сондерсоном, которого мы цитировали ранее, что это «процесс подлинного взаимодействия, благодаря которому люди выслушивают друг друга достаточно глубоко, чтобы измениться под влия-

нием того, что они узнают».<sup>67</sup> Однако предложенный практиками список идет дальше, указывая, что взаимодействие и обучение не только происходят на интеллектуальном уровне, но и охватывают человека в целом. Подобным образом, когда Дэвид Бом и его коллеги определяют диалог как «общее мышление», они указывают, что их концепция «мышления» включает в себя «не только продукты нашего сознательного интеллекта, но и наши чувства, эмоции, намерения и желания», а также «реакции, обусловленные и предвзятые благодаря предыдущему мышлению».<sup>68</sup> Именно эти во многом неопределенные и невидимые аспекты человеческого взаимодействия в диалоге побуждают людей учиться и меняться. По словам Минакши Гопинатх, ведущей защитницы мира и практика диалога из Индии «разговорная часть диалога является лишь вершиной айсберга... если мы слишком сосредотачиваемся на разговорной части, мы теряем [его] суть».<sup>69</sup>

Как и при обучении, создание среды, поддерживающей такой вид человеческого взаимодействия между участниками, является центральным аспектом диалоговой работы. Многие практики называют эту среду «безопасным пространством», и делают большой акцент на формировании уровня доверия к процессу, который делает диалог возможным.

Стремление к инклюзивности, учету различий в действиях и статусе, чтобы все голоса были услышаны, а также сосредоточение на вопросах, действительно имеющих значение для участников, являются решающими шагами для достижения цели. Они создают основу для таких разговоров, характеризующихся познанием и гуманностью, которые и делают процессы диалога особыми.

### Долгосрочная перспектива

В главе 1.2 мы определяли устойчивые решения сложных проблем как один из важнейших вызовов эффективного управления. Определяющей характеристикой диалога является долгосрочная перспектива, которой требует поиск таких устойчивых решений.

Практики признают, что разного рода кризисы, поражающие общество, часто требуют быстрых действий — для прекращения насилия, стабилизации политической ситуации и облегчения страданий. Однако природе диалога присущее его сосредоточение на основных моделях отношений и поведения, из которых и возникают кризисы. Работа на таком уровне — это то, что создает возможность устойчивых изменений, и она требует времени. «Диалог требует использования времени другим способом, то есть с пониманием того, что быстрых решений не существует», — говорит посол Швеции Рагнар Энгебю. «Нужно время, чтобы стали возможными глубокие изменения».<sup>70</sup>

В сообществе практиков те, кто работает над урегулированием конфликтов, четко отмечают этот принцип. Мэри Андерсон и Лара Олсон, отчитываясь о результатах трехлетнего проекта «Размышления о практике мира» (Reflecting on Peace Practice), выражают свое мнение, как опытные участники диалога, о том, что «одноразовые вмешательства безнадежны и бесполезны». Вместо этого, Андерсон и Олсон предполагают, что важное значение имеет как раз многолетнее привлечение, так как оно позволяет участникам диалога «перенести личные последствия диалога на социальный/политический уровень».<sup>71</sup> В работе A Public Peace Process Хал Сондерс предлагает подход, который он называет «устойчивым диалогом», и описывает инициативу диалога в Таджикистане, которая началась в начале 1990-х и продолжается до



См. События диалога: создание безопасного пространства, гл. 2.4.



См. Краткосрочное и долгосрочное видение, гл. 2.6.

сих пор. Не меньшего требует, как утверждает Сондерс, и трансформация расовых и этнических конфликтов.

Во всех сферах практики акцент на наращивании потенциала на общественном уровне отражает долгосрочную перспективу. «Мы говорим о создании культуры диалога, меняющей основополагающие отношения, — говорит Рамон Добон. «Например, в Швеции при возникновении конфликта типичным вариантом является диалог на всех уровнях. Это то, что медленно развивалось в Скандинавии на протяжении 20 века». Вызов заключается в том, отмечает он, как подойти к развитию этой способности там, где ее нет.<sup>72</sup>

Практики диалога преодолевают этот вызов различными способами. Например, в 1996 году OAS начала Программу OAS/PROPAZ (Культура диалога: Развитие ресурсов для построения мира) — проект, целью которого было сформировать культуру диалога в Гватемале как путем содействия диалогам, так и путем обучения диалогу персонала из широкого спектра партнерских организаций.<sup>73</sup> Еще один подход применили IDEA и Interpeace, разработав практику создания рабочей группы с участием различных заинтересованных сторон для анализа проблем и путей их решения. В этом процессе они создают сеть людей, способных сформулировать общую повестку дня и высказывать весомые аргументы в пользу изменений. Эти люди часто становятся лидерами, которые могут продолжать работать и выступать за изменения после завершения процесса диалога. IDEA считает этот аспект своей программы ключом к обеспечению устойчивости.<sup>74</sup>

Для развертывания таких подходов часто требуется несколько лет. Однако эти временные рамки являются приемлемыми, даже важными, если подход, по выражению Маттиаса Штифеля, бывшего исполнительного директора Interpeace, задуман как «длительный процесс расширения прав и возможностей общества, а не как краткосрочный процесс простого реагирования на насущную проблему, которая может возникнуть».<sup>75</sup>

Практики также формулируют основополагающий принцип долгосрочной перспективы другими способами. Подход ПРООН к трансформации конфликтов делает акцент на мастер-классах для формирования «навыков и способностей» к диалогу и переговорам, а не на организации диалогов или переговоров о «конфликте дня».<sup>76</sup> Бывшая Специальная программа OAS по содействию диалогу и разрешению конфликтов подчеркивала важность шагов в направлении институционализации диалога и участия в ряде стран Латинской Америки. Они указывают на законы, которые требуют участия в решении определенных видов общественных вопросов, создание таких официальных должностей, как омбудсмен, для содействия и поддержки диалога в случае возникновения конфликтов, а также инвестиций в развитие навыков для фасilitаторов и участников диалога.<sup>77</sup>



Примеры институционального диалога:

- В 2003 году OAS/PROPAZ стала независимым образованием — Фондом ProPaz — выполнив одну из главных целей начального проекта — сформировать «установленную способность поддерживать мирные и демократические процессы [в Гватемале]».
- International IDEA поддержала формирование в Буркина-Фасо Центра демократического управления — независимого центра, созданного диалоговой группой в продолжение своей работы над укреплением демократии.
- В Руанде Interpeace и ее руандийские партнеры создали в начале процесса диалога институт — Institut de Recherche et de Dialogue pour la Paix, чтобы управлять инициативой, придать ей ощущение собственности и доверия на национальном уровне и обеспечить долгосрочную устойчивость.

## Диалоговый подход

Концепция диалогового подхода расширяет актуальность руководящих принципов — от охвата основных характеристик процессов диалога к описанию кодекса поведения тех, кто практикует диалог, и качеству взаимодействия, которое может быть эффективным в осуществлении позитивных изменений во многих ситуациях, а не просто то, что официально обозначено как диалог.



См. Таблицу 2.1.1, Диалоговый подход, гл. 2.1.

## Диалоговый подход как кодекс поведения

В каком-то смысле концепция диалогового подхода просто экстраполируется из руководящих принципов на то, как начать работу по продвижению организации или содействия процессам диалога. Например, продвигая инклюзивный и расширенный процесс, практики должны проявлять одинаковое уважение к другим людям, открытость к восприятию разных точек зрения и эмпатию. Установление доверия, необходимого людям для диалога со своими оппонентами или даже с теми, кто просто отличается от них, также требует прозрачности.

Это важно как для того, чтобы говорить достоверно, так и для того, чтобы избежать таинственности или ее ощущения в своих действиях и разговорах. «С самого начала нужно четко объяснить, что намерение состоит в том, чтобы действительно иметь всеобъемлющий и прозрачный процесс», — советуют авторы кейса в рамках инициативы Interpeace в Руанде.

Когда команда Interpeace столкнулась с настороженной позицией правительства Руанды касательно их встречи с политической оппозицией, они отнеслись к этим беспокойствам «открыто и прозрачно», поделившись тем, что обсуждалось на встрече.<sup>78</sup>

Применение принципа обучения путем принятия позиции запроса является еще одним важным элементом диалогового подхода. Пребывание в режиме запроса предполагает постановку вопросов не только для достижения собственных целей, но и для достижения понимания. Практики предполагают, что такой запрос не является единственным, но он служит своей цели на более высоком уровне. «Мы должны подходить [к диалогу] не только как к инструменту, но и как к процессу бытия», — отмечает Гопинатх. «Иными словами, вы не прыгаете с парашютом в проблему и не говорите: «Ладно, сейчас я пойду на диалог, потому что в результате диалога я ожидаю результата X». Вы переходите к этому как к процессу, который постоянно изменяется, который является открытым, податливым и гибким. Только тогда, когда вы способны быть одновременно прозрачным и уязвимым, этот процесс улучшает вашу способность предвидеть новое будущее».<sup>79</sup>

## Использование диалогового подхода вне процессов диалога

Взаимодействия, которые формально не задумываются как процессы диалога, могут быть диалоговыми в большей или меньшей степени. Например, процессы переговоров, посредничества, обсуждения и принятия решений могут быть более диалоговыми — настолько, что они создают среду, в которой участники, представляющие разные точки зрения, могут чувствовать себя включенными, наделенными полномочиями и «огражденными», чтобы быть прозрачными в своем личном общении, открытыми для понимания того, что имеют сказать другие, и способными рассматривать в долгосрочной перспективе стоящие перед ними проблемы. Концепция диалогового подхода просто предоставляет язык для описания этого конкретного качества взаимодействия, позволяет признать роль, которую может играть подход, и осознанно его принять, независимо от того, является ли данный контекст формальным процессом диалога.

Выдвигая концепцию диалога как философию, практики понимают, что организация процесса диалога может не оказаться самой лучшей



### Для дальнейшего чтения

Концепции, тесно связанные с подходом диалога:

формулировка «способности к посредничеству» Джона Поля Ледераха в работе «Building Mediative Capacity in Deep Rooted Conflict», Fletcher Forum of World Affairs 26/1 (зима/весна 2002 г.), стр. 91-101; и продвижение Луизой Даймонд четырех «принципов мира», которые можно применять в семье, на работе, в обществе и в мире, в работе The Peace Book: 108 Simple Ways to Make a More Peaceful World, 3-е издание (Bristol, VT: The Peace Company, 2003), доступно по ссылке: <<http://www.thepeacecompany.com>>.

реакцией на каждую ситуацию. Однако во всех случаях подход диалога предлагает альтернативу применению силы — будь то сила оружия, сила политической или экономической власти или просто сила аргумента. И практики считают, что это более эффективная альтернатива.

Они способствуют использованию диалога или диалогового подхода не только потому, что хотят почтительно относиться к людям или развивать дружеские отношения. Они также считают, как описывается в главе 1.4, что это лучший (на самом деле единственный) способ осуществить те изменения, которые нужны для достижения успеха в преодолении социальных вызовов, которые они больше всего хотят преодолеть.

# 1.4.

## Как диалог способствует изменениям

Практики диалога — это люди, которые хотят перемен. Как описано в главе 1.2, изменениями, к которым они стремятся, могут быть больший общественный потенциал для сотрудничества, мирное разрешение конфликтов или демократическое самоуправление. В качестве альтернативы они могут представлять изменения как прогресс в борьбе с различными социальными проблемами, такими как бедность, неравенство, преступность или болезни. Либо они могут определить изменения более широко — как экономическое или гуманитарное развитие. В этой главе рассматривается вопрос, почему они считают диалоги (процессы участия с определяющими характеристиками, изложенными в главе 1.3 в качестве руководящих принципов) эффективными для осуществления таких изменений.

### Уровни изменений

Как отмечал Бассам Нассер относительно мирного договора между Египтом и Израилем в 1979 году, официальный договор положил конец вооруженному конфликту — конкретное изменение, имевшее большое значение. Однако достижение устойчивого мира, как утверждал Нассер, потребует изменений, выходящих за рамки официальной договоренности между правительствами, и затрагивающих сердца и разум египтян и израильтян. Подобным образом, рассматривая тип подхода, который, возможно, будет эффективным в сложной работе по развитию демократии, оценщик проекта IDEA Гирт ван Влит предполагает, что этот подход должен быть способным «содействовать сложным процессам изменения отношений, ценностей, режимов взаимодействия...»<sup>80</sup> Оба эти замечания освещают фундаментальную идею

диалоговой работы: более личный, нематериальный, но более глубокий уровень изменений важен, чтобы достичь устойчивого влияния на различные сложные общественные вызовы, которые беспокоят практиков диалога.

Многие используют аналогию с айсбергом, чтобы передать мысль о том, что часто видимые характеристики сущности или явления являются лишь небольшой частью их совокупности, и важно осознавать те аспекты, которые мы не можем увидеть сразу. Мы используем эту модель «айсберга изменений», разработанную Катрин Койфер и Отто Шармером, чтобы подчеркнуть, что видимые и невидимые изменения взаимосвязаны и часто взаимозависимы.<sup>81</sup> На самом глубоком уровне сдвиги в чувствах и восприятиях открывают людям возможность изменений.

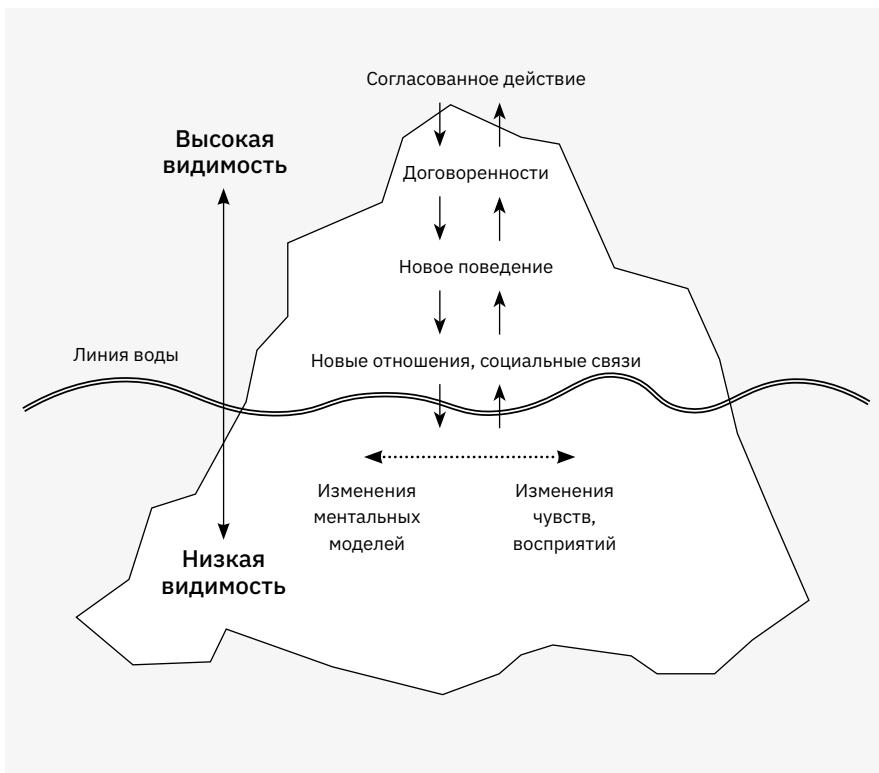


Рисунок 1.4.1 Модель айсберга: уровень изменений

Источник: На основе модели Катрин Койфер, адаптированной Отто Шармером в «Organizing Around Not-Yet-Embodied Knowledge», в публикации G. v. Krogh, I. Nonaka and T. Nishiguchi, eds, Knowledge Creation: A New Source of Value (New York: Macmillan, 1999, стр. 36-60).

Некоторые из наиболее ярких примеров таких сдвигов являются следствием диалога между сторонами жестоких конфликтов. Например, Минакши Гопинатх описала опыт своей работы в спорном районе Кашмира:

Я была с группой ... «Женщин в безопасности, урегулировании конфликтов и мире» (WISCOMP). Мы [договорились, что должны] прервать молчание относительно конфликта в Кашмире. Это были группы женщин, которые всегда обвиняли друг друга, сообщества друг друга в своем положении. Например, женщины-мусульманки в долине обвиняли в том, что с ними произошло, индуистскую общину. Индуисты, бежавшие из долины, обвиняли мусульман в том, что они выгнали их из дома, в этнических чистках и т.д.

Но когда они собрались в безопасном месте, которое было [далеко] от их ближайшего окружения, и стали слышать рассказы и боль друг друга, они поняли, что их боль не отменяет чужой боли. Иными словами, обе стороны испытывают определенный уровень обездоленности...

В тот момент что-то произошло, когда женщины, слушали рассказы друг друга... Изменилась их мимика и жесты, у нескольких из них в глазах появились слезы, когда они слушали, что произошло с бывшими противниками. Они узнали, что существует общность человеческого опыта. Я думаю, что это был очень трогательный поворотный момент... [Если] они никогда раньше не смотрели в глаза друг другу, теперь [они] начали признавать присутствие друг друга. И таким образом процесс «инаковости», который перевелся на язык тела, и слова в свою защиту, которые были [применимы] – все это начало таять. Не скажу, что они обняли друг друга, но стены антипатии [рухнули].<sup>82</sup>

Луиза Даймонд, соучредитель Института многоуровневой дипломатии и Peace Company, приводит еще один пример конфликтной ситуации – диалог, который она вела в Боснии в 1996 году, сразу после подписания Дейтонского мирного договора.<sup>83</sup> В диалоговую группу входили молодой сербский солдат и пожилая боснийская мусульманка, которая была «будто сама мать-земля, которая страдала, оплакивала и говорила: «Что ты сделал с мужчинами, которые были в моей жизни?» Юноша настаивал на том, что воевал только потому, что был вынужден, но женщина оставалась очень разъяненной и враждебной по отношению к нему в течение нескольких дней семинара-диалога. Однако в один день солдат покинул группу, а затем вернулся с написанным стихотворением о собственной боли и ненужных страданиях от войны.

«Это растопило сердце женщины», – говорит Даймонд, и они стали близкими друзьями. Даймонд описала, как этот сдвиг вышел за пределы изменения чувств, пережитых этими двумя людьми, и изменил ситуацию в группе по восприятию людьми конфликта:

Мы вернулись в Боснию через три месяца, а потом снова через полгода и спросили людей, которые были на том семинаре: «Что больше всего врезалось в память, о чем вы вспоминаете? 95% из них сказали, что никогда не забудут ту женщину и того мужчину, а также примирения, произошедшего между ними. Это было чем-то личным для них обоих, но для всех остальных в аудитории и в более широком смысле это было абсолютно символическим архетипом солдата, который на самом деле не хотел убивать людей, и матери, которая страдала, жертв войны.

То, на что указывает Даймонд в этом примере, это изменение «ментальных моделей» – основных предположений, формирующих способ переживания людей и их интерпретацию окружающего мира. В этих конфликтных историях изменение можно описать как переход от ненависти и обвинения своих врагов к рассмотрению самой войны в качестве врага с жертвами со всех сторон. Несколько иной пример следует из рассказа Филипа Томаса об опыте диалоговой работы в Сальвадоре. Через несколько месяцев после завершения процесса диалога один из участников увидел по телевидению, как полиция избивала члена профсоюза, который также принимал участие в диалоге. Он немедленно позвонил другу, чтобы сказать, что «это неправильно». Позже он размышлял о том, что заставило его чувствовать себя возмущенным в этом случае, что было не похоже на сцены, которые он видел раньше. Он отметил, что его тронули не столько личные связи с профсоюзным лидером, сколько измененное восприятие приемлемого поведения в условиях демократии.

В анализе трех проектов гражданского сценария – Mont Fleur в Южной Африке (1991-1992), Destino Colombia (1997-2000) и Visión Guatemala



#### Для дальнейшего чтения

Термин «ментальные модели» происходит из области организационного обучения, в которой существует много исследований использования диалога в качестве инструмента организационных изменений. Чтобы начать изучение этой работы см. Peter M. Senge et al., *The Fifth Discipline Fieldbook, 2nd edn* (New York: Doubleday, 2006); и

William Isaacs, *Dialogue: The Art of Thinking Together* (New York: Doubleday, 1999).

Еще один взгляд на проекты по гражданскому сценарию, проанализированному Койфер, см. Adam Kahane, *Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities* (San Francisco, CA: Berrett-Kohler, 2004).

(1998-2000) – Катрин Койфер указывает на различные изменения ментальных моделей. Участник Destino Colombia пережил «на личном уровне... самое прекрасное достояние... понимать и обсуждать все темы, не вынуждая никого злиться и не убивая друг друга». Чернокожая южноафриканка, которая во времена апартеида «жила тем, что придет завтра», начала применять концепцию сценария в своей собственной жизни и обдумывать, как «мои сегодняшние действия... помогут мне осуществить мои мечты о будущем и о будущем моих детей».

Гватемалец пересмотрел свой взгляд на историю своей страны в ответ на тщательно подкрепленный документами рассказ профессионального историка, одного из экспертов, участвовавшего в диалогах инициативы Visión Guatemala.<sup>84</sup>

В результате подобных изменений люди смотрят на мир сквозь другую призму, и новая точка зрения может иметь значительный эффект на их отношения с другими, на их поведение и на то влияние, которое они имеют в мире, индивидуально и коллективно.

«Истории обучения» трех проектов гражданского сценария, на которые опирается анализ Койфер, позволяют ей задокументировать эти последствия.<sup>85</sup> Например, в Южной Африке коалиция участников диалога, включая консервативных белых бизнесменов и радикальных лидеров Африканского национального конгресса Нельсона Мандэлы, собирались для продвижения видения, которое следовало из сценария — видение инклюзивной демократии и медленного, но стабильного экономического развития, которое пошло бы на пользу всем. Так же в Колумбии и Гватемале участники диалогов установили длительные отношения. Они считали себя сетью и объединяли усилия в проектах ради достижения общих целей, поставленных во время работы по разработке сценариев. В Колумбии группа бизнесменов объединилась, чтобы создать фонд под названием «Идеи мира». В Гватемале различные группы участников Visión Guatemala совместно работали над конституционной реформой, реформированием национального университета и созданием научно-исследовательского института с миссией борьбы с бедностью.

Приложение 1 этого Пособия содержит еще много примеров результатов диалога, которые охватывают весь спектр от нематериального к конкретному, от невидимого к видимому. В совокупности они передают картину, подтверждающую аналогию с айсбергом — эти разные уровни изменений, как правило, взаимосвязаны и взаимозависимы. Никому не нужен диалоговый процесс, затрагивающий только личную трансформацию, без конкретных результатов. Однако люди все чаще понимают, что конкретные шаги к изменениям, такие как соглашения и другие договоренности, конституционные реформы, политические инициативы или законодательство, являются необходимыми, но часто недостаточными для преодоления вызовов, с которыми сталкиваются общества. Чтобы закрепиться, они должны основываться на более глубоких изменениях на личном уровне, и именно здесь диалог должен играть особую роль.

Люди все чаще понимают, что конкретные шаги к изменениям, такие как соглашения и другие договоренности, конституционные реформы, политические инициативы или законодательство, являются необходимыми, но часто недостаточными для преодоления вызовов, с которыми сталкиваются общества. Чтобы закрепиться, они должны основываться на более глубоких изменениях на личном уровне, и именно здесь диалог должен играть особую роль.

## Как это работает?

Основная динамика изменений в диалоговых процессах предусматривает обретение людьми определенной точки зрения на собственные мысли и процессы мышления, а также на то, как эти процессы мышления формируют их восприятие реальности. Как отмечают Дэвид Бом, Дональд

Фактор и Питер Гаррет, в большинстве случаев люди не имеют такой точки зрения: мы просто думаем, не наблюдая за факторами, такими как память, убеждения, эмоции и культура, влияющими на наше мышление:

Мы можем осознавать действия нашего тела, когда они на самом деле происходят, но нам, как правило, не хватает такого умения относительно наших мыслей. Например, мы не замечаем, что на наше отношение к другому человеку может глубоко повлиять то, как мы думаем и относимся к кому-то другому, кто может иметь определенные похожие аспекты поведения или даже внешности этого человека. Вместо этого мы предполагаем, что наше отношение к нему возникает непосредственно из его фактического поведения.

Основная динамика изменений в диалоговых процессах предусматривает обретение людьми определенной точки зрения на собственные мысли и процессы мышления, а также на то, как эти процессы мышления формируют их восприятие реальности.

Проблема мысли заключается в том, что такое внимание, которое необходимо для того, чтобы заметить это несоответствие, оказывается редко доступным, когда оно является наиболее необходимым... Диалог касается обеспечения пространства, в котором такое внимание может быть уделено.<sup>86</sup>

В этом пространстве импульс для того, чтобы заметить, как работают собственные процессы мышления, происходит от того, что участники получают друг от друга. «Каждый слушатель может предоставить в ответ каждому выступающему и остальной группе свой взгляд на некоторые предположения и невысказанные последствия того, что сказано, вместе с тем, что не сказано», — заявляют специалисты из группы Бома. Часто это осознание приходит к слушателю в процессе прослушивания чужой истории. Хал Сондерс описывает это явление так:

Через диалог каждая группа может начать распознавать чувства и восприятие другой. Жесткость собственных видений ослабляется. Каждая группа становится более способной слушать. Во многих случаях рассказ личных историй может сыграть определяющую роль в том, чтобы побудить людей обращать внимание на факты, которые они хотели бы игнорировать. Когда участники меняют собственные картины реальности, они могут начать воспринимать свое поведение в прошлом как контрпродуктивное.<sup>87</sup>

Практическое значение руководящих принципов, изложенных в главе 1.3, заключается в роли, которую они играют в создании этого «пространства, в рамках которого можно уделить такое внимание». Инклузивность является базовым элементом. Это привносит в пространство разнообразие точек зрения, необходимых для того, чтобы бросить вызов привычным способам мышления участников. «В качестве микрокосма более широкой культуры, диалог позволяет выявить широкий спектр возможных взаимосвязей», — пишут Бом и его соавторы.

«Он может раскрыть влияние общества на человека и влияние человека на общество. Он может отражать то, как принимается или отдается власть, и насколько распространены в общем незаметные правила системы, составляющие нашу культуру».<sup>88</sup>

Однако среда должна быть такой, чтобы люди прилагали усилия и шли на риск тщательного изучения своих процессов мышления. Они должны чувствовать, что ведут разговор, имеющий важное значение — не просто бегло, «напоказ», или для достижения целей только одной стороны. Люди также нуждаются в поощрении и поддержке, чтобы развивать или использовать свои умения высказываться, слушать, уважать других и сдерживать свои реакции, а также создавать безопасное пространство,



См. События диалога: Создание безопасного пространства, гл. 2.4.

в котором они могут открыться для обучения и расслабиться, чтобы стать целостным человеком, вместе со своими эмоциями. Наконец, им нужно достаточное время для того, чтобы процесс изменений состоялся естественным путем, своевременно, и особенно для того, чтобы участники преодолели свое естественное сопротивление изменениям. Члены группы Бома предостерегают, что желаемые изменения не могут быть вынужденными или заранее определенными. «Тем не менее», — говорят они, — «изменения происходят потому, что мысль под наблюдением ведет себя иначе, чем мысль без наблюдения».

Некоторые из важнейших изменений, отмечает Хал Сондерс, часто происходят в период между сессиями диалога, когда люди успевают интегрироваться и поработать с новыми точками зрения, которые они получили в процессе.<sup>89</sup>

«Изменения происходят [в процессах диалога], потому что мысль под наблюдением ведет себя иначе, чем мысль без наблюдения»

## Момент диалога

Объяснения практиков о том, как происходят изменения в процессе диалога, часто звучат как рассказы о знаковых, прорывных событиях, переносящих группы на более высокий уровень понимания. Это «моменты диалога». Таким моментом стало смягчение сердца боснийской женщины стихотворением молодого сербского солдата. В диалогах между кашмирскими женщинами, описанных Минакши Гопинатх, этот момент произошел со слезами, вызванными историями обездоленности и страданий, рассказанными женщинами с враждующих сторон.

Кейс OAS с диалогом Сан-Матео Истатан в Гватемале, представленный в главе 3.2, описывает следующий момент и его результат:

В решающий момент переговоров стороны смогли поделиться между собой болью и страданиями, вызванными [36-летней гражданской войной в Гватемале]. Они говорили о пагубных последствиях конфликта в их жизни, общинах и во всем городе. Эта честность раскрыла чувства и поступки многих людей в конфликте и гражданской войне, но обмен мнениями не привел к патовой ситуации или прерыванию процесса. Зато участие в открытой среде положило начало Соглашению о сосуществовании, поскольку каждая сторона признала и приняла то, что война вызвала страдания обеих сторон.

Часто практики описывают, как один человек вызывает момент диалога, прорываясь сквозь вежливый разговор, чтобы говорить честно, рискуя быть эмоционально уязвимым или озвучивая ценности, призывающие к нашей общей гуманности. Постоянная представительница ПРООН Сесиль Молинье вспоминала о таком поступке участника диалога в Мавритании о Целях развития тысячелетия, представленном в главе 3.4. Представитель правозащитной организации, которая еще не была признана в качестве юридического лица, находился в кругу диалога с рядом чиновников высокого уровня, оказавшись впервые в жизни в такой среде. «Он говорил умеренно», — вспоминала Молинье. «Он сказал, что защищает не просто чернокожих рабов, а всех людей, которые оказались беспомощными и которым некуда было деться. Он надеялся, что люди, имеющие власть, помогут ему помочь им». Этот человек вызвал сдвиг в группе, потому что «они почувствовали, что он действительно искренен. Было много подобных моментов, когда люди устанавливали защитные рамки». Именно такие моменты, отмечала Молинье, и заставили диалог действовать.<sup>90</sup>

Полевые исследования, проведенные в середине 90-х годов в рамках проекта диалога в Массачусетском технологическом институте, подтверждают практическую мудрость этих объяснений того, как происходят изменения. Проанализировав стенограммы сотен часов бесед, исследовательская группа пришла к выводу, «что диалог существует не столько в обмене словами и идеями, сколько в фундаментальных сдвигах в направлении разговора». Эти сдвиги произошли, как отметили члены группы, когда «определенные люди, в одиночку и вместе, оказались катализаторами группы в направлении сути, [или когда] определенные действия фасilitатора помогали группе видеть собственную общую ситуацию и вместе рефлексировать».<sup>91</sup>

Эти «ключевые эпизоды» или поворотные моменты имеют решающее значение для воздействия, которое они оказывают на людей и группу диалога. Обращаясь к драматическому моменту в диалогах Visión Guatemala, интервьюируемый сказал историку проекта, что в результате этого события «группа получила возможность говорить откровенно. Стало возможным говорить, не огорчая другую сторону. Я считаю, что это помогло создать благоприятную атмосферу, в которой можно выразить, если не истину, то собственную правду каждого человека». Через девять лет после завершения процесса гражданского сценария Mont Fleur историк в области обучения обнаружил в интервью, что несколько участников «запомнили точные даты и время изменений в их мышлении». В значительной степени труд диалога, описанный в 3-й части, имеет целью создать основу для моментов с таким эффектом.<sup>92</sup>

## Отличных изменений к общественным

Ощущение крайней общественной потребности, движущее большинством диалоговой работы, делает преобразование изменений на индивидуальном уровне в изменения на общественном уровне чрезвычайно важным. Однако нужно пройти еще долгий путь к документированию и пониманию взаимосвязи между этими двумя уровнями воздействия. На данный момент, исходя из материалов, собранных для этого Пособия, важными представляются два мотива.

**Влияние сдвигов в ментальных моделях.** Модель айсберга наглядно представляет объяснение, которое дают большинство практиков, тому, как глубокие изменения в ментальных моделях, чувствах и восприятиях, происходящих «ниже линии воды», создают основу для изменений, являющихся более конкретными и видимыми. В новом мышлении, отношениях, связях и поведении, возникающих из диалогов, практики видят изменения на индивидуальном уровне, которые могут обернуться большими последствиями, в соответствии с тем, что описала Койфер в своем анализе трех процессов гражданского сценария. Рассказы практиков о моментах диалога пестрят яркими примерами произошедших сдвигов, и много положительных результатов, о которых сообщается в кейсах, иллюстрирующих это Пособие, вытекают из этих ключевых сдвигов. Например:

- сельские и городские группы в разрушенном войной регионе Гватемалы, находят креативные пути преодоления препятствий и создают муниципальное правительство, которое бы соответствовало интересам всех<sup>93</sup>

- антагонистические политические партии Панамы, которые соглашаются участвовать в выборах, исходя из того, как и насколько каждая из них будет реализовывать совместную национальную повестку дня<sup>94</sup>
- коалиции бывших врагов сотрудничают для продвижения программы демократических реформ в Буркина-Фасо<sup>95</sup>
- бывшие революционеры-марксисты и консервативные предприниматели вместе продвигают общее видение справедливого, устойчивого экономического развития в ЮАР.<sup>96</sup>

Хотя большинство из этих кейсов касаются преимущественно образованных элит, такие изменения, как повышение способности к мирному урегулированию конфликтов и активное участие в управлении, также известны в диалогах сообществ, таких как OAS в Гватемале и Interpeace в Руанде. Рамон Добон указывает на опыт Латинской Америки в бюджетном процессе с обеспечением широкого участия. В Перу, отмечает он, закон, требующий привлечения граждан, воспринимался мэрами городов как угроза, хотя процесс участия касался лишь 20 процентов бюджета. «Они сначала были против — ведь они потеряют власть; и это привело бы к беспорядку. И сначала был беспорядок, и каждый защищал свои интересы». Однако сейчас процесс начал работать хорошо, поскольку обе стороны развили в себе способность к сотрудничеству. Добон перефразирует слова одного мэра: «Теперь граждане поддерживают решения, которые были приняты. Управление происходит лучше, и если что-то не срабатывает так, как все думали, люди это понимают, а не просто обвиняют меня».<sup>97</sup> В этом городе совокупное изменение взглядов как граждан, так и мэра фактически создало новый социальный договор об управлении городскими делами по принципу сотрудничества.

**Эффект от результатов.** Пример Добона подчеркивает еще один способ, которым эффект процессов диалога может достичь общественного уровня — положительный эффект положительных результатов. С одной стороны, мэр отмечает, что решения, принятые коллективно в процессе бюджетирования с обеспечением широкого участия, «лучше», чем когда он их принимал обычным путем. С другой стороны, люди воспринимали результаты — и хорошие, и не очень хорошие — потому, что чувствовали принадлежность к процессу принятия решений и самим решениям. Подобным образом, история диалога в Мавритании о Целях развития тысячелетия, представленного в главе 3.3, отмечает формирование «критической массы» граждан, «узнавших о диалоге как инструменте для конструктивных и плодотворных дискуссий на различные темы», как на значительном шаге к построению «прочной основы культуры управления с широким участием».

В долгосрочной перспективе практики предполагают, что по мере того, как процессы диалога будут подтверждать свою ценность и распространяться, все больше людей будут получать положительный опыт диалога и воспринимать его как желаемый подход для решения любой сложной общественной проблемы. Например, Рагнар Энгебю говорит о создании потенциала для «устойчивых обществ», которые могут сотрудничать в процессе решения любых проблем, которые могут возникнуть.<sup>98</sup> Подобным образом Кармело Ангуло, в то время представитель ПРООН в Аргентине, описывает «диалоговую демократию», в которой диалог является доминирующим способом воздействия на всех уровнях управления.<sup>99</sup>

Из сферы совещательной демократии Филип Томас предоставляет перечень из десяти положительных результатов, вытекающих из успешных процессов с участием большого количества простых граждан в публичном обсуждении:<sup>100</sup>

1. преодоление разрыва между «экспертами» и общественностью
2. переход от искаженного, упрощенного понимания к выявлению и принятию сложности общественных вызовов
3. установление высоких стандартов публичного дискурса
4. перенос фокуса с конкурирующих интересов на общее благо
5. усиление способности общественности к обоснованному принятию решений
6. вынесение ценностей на обсуждение и принятие решений
7. повышение чувства действенности граждан
8. укрепление связей между гражданами, вопросами, институтами и политической системой
9. возложение ответственности за государственную политику на общественность
10. создание возможностей для трансформационного обучения и системных изменений.

## Выводы

Конец «холодной войны» ознаменовал в мире начало периода больших надежд и оптимизма относительно того, что страны, находившиеся в большой степени под внешним управлением как сателлиты той или иной сверхдержавы, смогут начать определять собственные курсы; и рядовые граждане смогут начать отстаивать свои права и потребности на публичной арене. «Конец авторитарных режимов после «холодной войны» открыл путь для новых подходов снизу», — отмечает Специальный представитель Генерального секретаря ООН в Судане Ян Пронк. «Изменение режима могло происходить без насилия. Средние слои между низами и элитой — гражданское общество и бизнес — могут начать играть новую роль. Они также могут принимать активное участие в идеях и поднимать такие вопросы, как гендер и окружающая среда. Это была замечательная новая возможность, как на практике, так и в теории».<sup>101</sup>

Однако через более чем 15 лет на национальном и глобальном уровнях наблюдается значительное разочарование касательно той степени, в которой продолжает существовать «старое вино в новых мехах»: демократические структуры до сих пор работают по традиционным правилам и привычкам старых элит — политики власти «сверху вниз». Массив проблем, кажущихся неразрешимыми, который представлен в главе 1.2, свидетельствует о конкретных результатах этой модели привычного ведения дел, что разочаровывает. Безусловно, вдохновляющие примеры изменений существуют. Но существует и насущная потребность в изменениях, которые должны быть глубокими, широкими и более устойчивыми, если обещание об окончании холодной войны должно быть выполнено.

Это Пособие и совокупность практик, на которые оно опирается, представляют ответ на эту потребность, сосредоточенную не на каком-то одном вопросе или конкретной структуре, а на процессе решения широкого круга вопросов и деятельности в различных структурах с целью получения более положительных результатов. В 1-й части определен процесс, который мы называем диалогом, и изложено понимание потребностей,

которые он удовлетворяет, как он работает и чего он может достичь, на основе концептуальных конструкций и практического опыта людей, которые его используют. Часть 2 прибегает к деталям процессов диалога, чтобы предложить указания по изучению, дизайну, запуску и осуществлению инициативы, опять же опираясь на накопленный опыт и мудрость практиков. В ней также рассматриваются некоторые проблемы, с которыми сталкиваются люди при выполнении этой работы. Часть 3 представляет обзор широкого круга диалоговых инициатив и трех углубленных кейсов, чтобы дальше укрепить понимание читателя в области практики.



# **часть 2**

# **внедрение концепций на практике**

- 2.1. Введение 58**
- 2.2. Исследование возможности диалога 65**
- 2.3. Разработка процесса диалога 83**
- 2.4. Реализация 110**
- 2.5. Мониторинг и оценка 143**
- 2.6. Дileммы и вызовы 154**

# 2.1.

# Введение

Эта глава Пособия предлагает советы и практический опыт, приобретенный в этой сфере людьми, использующими диалог в странах всего мира. Она не предписывает определенный метод и не предлагает рецепт успешного диалога. Вместо этого в ней изложены необходимые элементы и представлен ряд методов, инструментов и предложений, а также примеры, которые показывают, как их использовали другие. В конце концов, каждый практик должен сформировать определенный подход, исходя из собственного конкретного контекста и цели.

Тем не менее, руководящие принципы процессов диалога, предложенные в главе 1.3, могут помочь, предоставив информацию о многочисленных решениях и выборах, которые должен сделать практик. Эти принципы — инклюзивность, общая ответственность, обучение, гуманность и долгосрочная перспектива. Может быть полезным их рассмотрение в качестве основных измерений практики диалога — именно они делают диалог эффективным инструментом решения сложных вызовов, с которыми сталкиваются общества в 21-м веке.

Эти руководящие принципы предлагают основу для размышлений об особенностях диалоговых процессов, которые помогают сделать их успешными.

В следующих главах речь идет о том, как эти принципы определяют собственную практику в процессе изучения возможностей диалога, построения процесса диалога, реализации этого процесса, удовлетворения потребности в мониторинге и оценке и преодоления некоторых вызовов, которые чаще всего встречаются в диалоговой работе. Однако, прежде чем перейти к этим шагам, мы рассмотрим два основных вопроса: практики диалога и роли, которые они играют; а также способ, которым опытные практики диалога рекомендуют действовать, и который мы называем диалоговым подходом, рассматриваемым в главе 1.3.



См. Подход диалога, гл. 1.3.

## Практики диалога и роли, которые они выполняют

Как отмечалось во введении, это Пособие предназначено для практиков диалога — людей, которые фактически или потенциально участвуют

в диалоговой работе, в отличие от аналитической или теоретической работы, — и мы различаем три типа таких практиков:

- принимающие решения
- инициаторы диалога
- эксперты процесса.



См. Внимание практикам, введение.

Цель этого разграничения — просто привлечь внимание к различным ролям, которые могут выполнять люди и институты, в зависимости от того, где они находятся. Различные роли имеют различные преимущества и ограничения. Например, когда возникает необходимость или возможность диалога, лица, принимающие решения на руководящих должностях, могут сыграть ключевую роль в расширении возможностей диалога, сделав организацию спонсором или участником. В то же время их полномочия по организации диалога могут быть ограничены ввиду проблем легитимности и доверия, или конкурирующих обязательств и сфер ответственности, например, в случае правительства, перед политической партией или определенной политикой. Тогда им может понадобиться поддержка со стороны других субъектов, которые считаются более нейтральными, для установления легитимности процесса диалога. На практике такой подход имеет существенное значение. Многие процессы диалога, описанные в части 2 и приложении 1, были инициированы внутри национальных правительств, но получали поддержку от международных организаций, межправительственных или общественных организаций (НГО).

Инициаторы диалога в международных организациях часто могут иметь важное значение для установления нейтралитета, необходимого для привлечения различных участников в процесс диалога, но их способность играть свою роль может быть ограничена рамками их полномочий. Организации гражданского общества, действующие на международном уровне, такие как Interpeace или Центр Картера, а также национальные организации, могут иметь большую гибкость в содействии диалогу, чем межправительственные организации, но они также имеют сравнительно небольшие полномочия и влияние в деле привлечения государственных субъектов.

Короче говоря, институциональный контекст в значительной мере формирует роли, которые могут выполнять отдельные практики. Это касается не только фазы инициации, но и всей тяжелой работы по наращиванию поддержки и формированию процесса, основанного на руководящих принципах диалога. Эксперты, помогающие разрабатывать и способствующие этим процессам, должны учитывать этот вопрос, если хотят эффективно выполнять свою роль. Так же принимающим решения или инициаторам диалога, которые читают это Пособие и рассуждают, как инициировать диалог, важно начать с оценки собственной позиции и конкретных сильных сторон и ограничений, которые могут ее характеризовать. Этот краткий обзор свидетельствует о том, что в большинстве случаев для достижения успеха важно сотрудничество между институтами.

Важно также признать, что — в дополнение к различным институциональным качествам — для разработки и реализации процессов диалога решающее значение имеют три вида способности:

- **Техническая.** Сюда входит знакомство с методиками, подходами, инструментами и техниками, способствующими групповым процессам, инновации и принятию решений.

- **Политическая.** Политическая компетентность включает в себя способность читать, понимать и чувствовать изменения динамики власти, характеризующие сложный контекст, в котором развиваются процессы диалога.
- **Культурная.** Это способность к межкультурному пониманию и чувствительности.

Все эти способности имеют важное значение для формирования того, как развивается инициатива диалога, что, наконец, столь же важно, как и то, что представляет собой инициатива. Опытные люди часто имеют ощущение всего этого, но редко все эти способности полностью развиваются в одном лице. Таким образом, как и в институтах, существует потребность в сотрудничестве, чтобы различные способности дополняли друг друга в поддержку совместных усилий.

## Подход диалога

Независимо от ситуации, из которой можно войти в роль практика, суть этой работы заключается в воспитании общепризнанного чувства со-причастности по отношению к инициативе диалога и ее результатам. Это значит обеспечить привлечение людей, заставить их чувствовать себя включенными и мотивировать их активно участвовать в процессе. Здесь диалоговый подход приобретает практическое значение.

Как описано в главе 1.3, диалоговый подход фиксирует коллективное понимание опытных практиков в отношении подхода к задаче – инициировать, способствовать, организовывать и вести диалоговые процессы. Это своеобразный кодекс поведения, происходящий от руководящих принципов, которые определяют процессы диалога. Следующая таблица предлагает логические шаги, с помощью которых можно перейти от принципов к набору руководящих установок поведения.

Таблица 2.1.1 Подход диалога

Руководящие принципы	Цели	Качества	Поведение
Инклюзивность	Привлечь все части системы	Уважение	Спрашивать, чтобы учиться
Совместная ответственность	Создать условия для изменений на основании важных вопросов	Прозрачность	Делиться тем, что знаешь
Обучение	Поощрять обучение; способствовать более глубокому пониманию	Открытость	Слушать сочувственно
Гуманность	Создать чувство безопасности, необходимое для открытости	Эмпатия	Изучать основные предположения — свои и других
Долгосрочная перспектива	Воспитывать ориентацию на достижение устойчивых изменений	Искренность Терпение Гибкость	Признавать эмоции, а также идеи и мысли Настроить курс, чтобы отразить новые знания или понимания

Конечно, разные практики могут использовать другие формулировки, чтобы зафиксировать важнейшие, по их мнению, аспекты эффективной диалоговой работы, или они могут делать упор на некоторых способах поведения как на особо важных. Тем не менее, существует общее согласие о том, что должно быть соответствие между собственным поведением и тем, что предлагается в качестве правильного поведения участников диалога. Это то, что имеют в виду практики, когда утверждают, что диалог должен применяться не просто как инструмент или стратегия для достижения определенных результатов, а как основной способ действия, выражющий определенную философию.

По словам индийского практика диалога Минакши Гопинатх, это вопрос «этической перспективы».<sup>102</sup> Это также эффективный способ создать условия, благоприятные для успешного процесса диалога. Вот три основных правила, поддерживающих практику диалогового подхода: запрос, прозрачность и саморефлексия.

**1. Запрос является самым ценным инструментом практика.** В сотнях разговоров, проводимых для налаживания диалога, принятие позиции спрашивающего, а не позиции защищающего, очень помогает установить открытые отношения, благоприятные для диалога. Интерес к людям, прослушивание их историй и проявление эмпатии — это способы связи с ними как с людьми и уважительного отношения к ним. Это значит задавать вопросы не только для сбора информации, но и для того, чтобы понимать и учиться у других. Роль практика заключается в том, чтобы привлекать людей к диалогу, а не навязывать им диалог. Заставить их озвучить проблемы, которые они считают важными, и мотивировать выразить свои стремления — это способы обеспечить поддержку для совместной работы над решением этих проблем.

**2. Прозрачность необходима для установления и поддержания доверия.** Действовать прозрачно на человеческом уровне означает обмениваться соответствующей информацией; признавать возникающие насущные вопросы и проблемы, даже когда они сложные, чувствительные или неудобные; и выражать свои истинные мысли и чувства, когда они востребованы в разговоре. Такое поведение практиков диалога создает основу для доверия к ним со стороны людей и через них доверия к процессу, ведущему к диалогу. Этот тип доверия необходим для построения инклюзивного диалога, который по определению должен привлекать людей с разных сторон политических, социально-экономических, культурных, религиозных и этнических разделений. Работа над преодолением этих разделений и смягчение дисбаланса власти, обычно связанного с ними, является одним из крупнейших вызовов в диалоговой работе. То, как практики ведут себя как отдельные лица, или как часть команды, конечно, не будет само собой решать эти сложные задачи. Если люди воспринимают практика как искреннего и надежного, он может стать более эффективным фактором движения всей системы в направлении решения этих задач.

**3. Саморефлексия — ключ к открытости и гибкости.** Обучение предполагает открытость к новым идеям и точкам зрения, и это часто требует признания и отказа от определенных собственных предположений и предубеждений, по крайней мере временно. Однако, чтобы от них отказаться, нужно их осознавать, что требует саморефлексии. Подобным об-



#### Сила вопроса

«Есть один профессор, которого я очень уважаю, и он говорит, что важны не ответы, а вопросы, ведь они являются пусковыми механизмами обучения».

Если мы оказались в ситуации, когда ни одна из предыдущих существующих идей не является адекватной, когда нам нужно найти что-то конкретное и новое в этой ситуации, тогда способность выслушать и дать возможность появиться чему-то новому является не чем-то случайным, а главным вызовом.

См. источники этих материалов в разделе «Мудрость из практики — источники» (стр. 245).

разом, чтобы быть прозрачным и гибким по отношению к проблематике, которую человек вводит в разговор, нужно, прежде всего, ее осознавать. Моделирование осмыслиения, открытости и гибкости может быть одним из самых мощных шагов, которые практик может сделать для продвижения процесса диалога. Учет различных точек зрения в процессе создаст основу для коллективного мышления, на которой можно строить доверие и ответственность.

Начиная практиковать диалоговый подход, может быть полезным признать изначально, насколько бы сложно это ни было: как легко можно скользнуть с запроса к защите, оказавшись перед вызовом, когда люди воспринимают вещи совсем иначе; как трудно быть прозрачным среди чувствительных и часто осложненных взаимодействий; насколько быстро можно отреагировать и потерять перспективу собственных основных предположений или повестки дня. Практиковать такой подход, однако, не только возможно — это жизненно важно для достижения успеха в решении основной задачи формирования доверия и поддержки людьми процесса диалога. Независимо от того, заключается ли сила главным образом в техническом процессе, или в политической мудрости и мастерстве, способность действовать в диалоге важна для развития, необходимого, чтобы выполнить эту работу.

## Как пользоваться этой главой

Рисунок 2.1.1 иллюстрирует основные этапы инициативы диалога и взаимосвязь между ними. Остальные главы в части 2 касаются этих этапов: изучение, построение процесса диалога; реализация дизайна; и мониторинг, и оценка. В последней главе освещены некоторые распространенные проблемы, с которыми сталкиваются практики.

### «Ощущение» процесса

Структурируя вещи таким образом, мы стремимся предоставить четкое понимание того, что ждет впереди будущего практика, который подходит к этой главе Пособия со словами: «Я вижу, что диалог может быть полезным инструментом в моей ситуации... Что дальше?» Однако в процессах диалога, конечно, как и в других аспектах жизни, события, как правило, не разворачиваются таким линейным способом. Будучи инклюзивными и интерактивными, инициативы диалога чрезвычайно динамичны и непредсказуемы, как и (обычно) общественные контексты, в которых они разворачиваются. Как результат, они нуждаются в постоянной адаптации. Практик из Гватемалы Мигель Анхель Балкарсель отмечает, что эта спиральная схема «означает, что у нас часто создается впечатление, что мы идем назад, но на самом деле движемся вперед на другом уровне». Понимая эту закономерность, он предполагает, что это «позволяет нам не падать духом, когда приходится возвращаться к ступенькам или инструментам, которые, по нашему мнению, относятся к предыдущему этапу».<sup>103</sup> Таким образом, может быть полезным признать с самого начала, что, хотя шаги на рисунке 2.1.1 могут быть полезными для планирования, опыт процесса, скорее всего, будет таким, как на рисунке 2.1.2.

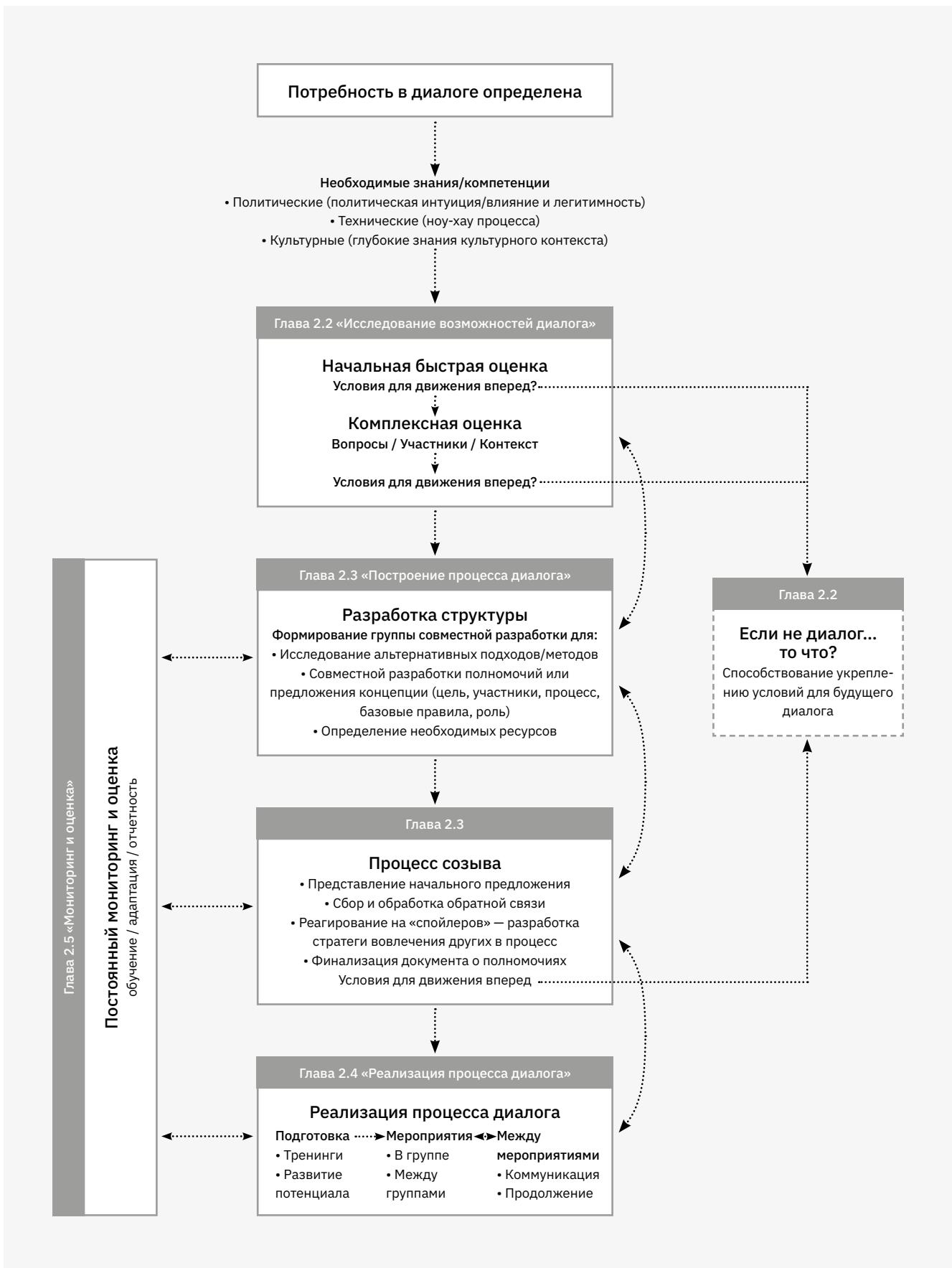


Рисунок 2.1.1 Схема построения процесса

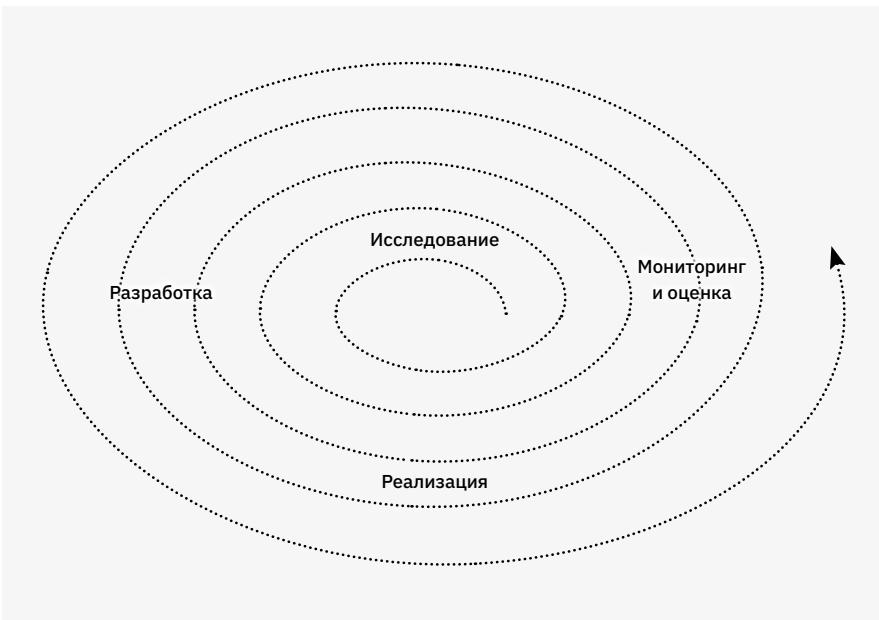


Рисунок 2.1.2 Движение процесса диалога

Тем не менее, понимая, что будут неопределенности и необходимости корректировок, важно тщательно продумывать процесс с самого начала. В этом смысле практик — это что-то вроде архитектора, который должен оценить все соответствующие факторы, влияющие на будущее здание, прежде чем разрабатывать проект. Далее он должен сотрудничать со строителем, который будет реализовывать проект и реагировать на потребности людей, которые будут жить в этом здании; эти потребности могут стать очевидными только по мере того, как структура будет обретать формы. Качество конечного результата будет зависеть как от качества оригинального проекта, так и от креативности архитектора и строителя при внесении необходимых корректировок.

Мы надеемся, что следующие разделы предоставят поддержку обоим аспектам роли практика. Линейная работа с ними может обеспечить поддержку тщательной предварительной оценки и четкого продумывания процесса диалога — от первых шагов до созыва участников и хорошо спланированной оценки результатов. Впоследствии читателю может быть полезно пересмотреть отдельные разделы. Они могут, например, в большей степени оказать поддержку в разработке планов, предложить альтернативу технологическому инструменту, который не работает должным образом, или предоставить решение, как бороться с непредсказуемыми изменениями или проблемами.

# 2.2.

# Исследование возможности диалога

В этой главе рассматриваются шаги, которые следует предпринять, чтобы определить, является ли процесс диалога осуществимым и целесообразным в определенной ситуации. Она определяет способы сбора необходимой информации о вопросах, участниках и контексте. Если процесс диалога будет продолжаться, эта информация обеспечит важный «базовый анализ» для руководства разработкой процесса и станет основой для оценки прогресса и результатов инициативы. Эта глава также содержит несколько предложений о том, как обосновать процесс диалога, когда этого требует ситуация.

## Понимание оценки как вмешательства

Важнейшим фактором, о котором следует помнить на этом предварительном этапе, является то, что оценка того, является ли процесс диалога возможным и адекватным реагированием на ситуацию, — это не просто сбор данных, предшествующий вмешательству. Вмешательством является именно исследование. Люди, с которыми вы решаете начать разговор, типы вопросов, которые вы поднимете, и надежды, которые вы вызовете, просто говоря о возможности диалога, — вся эта исследовательская деятельность окажет определенное влияние на ситуацию независимо от того, будет ли принято решение о продолжении процесса диалога.

Признавая это с самого начала, практики могут знать и иметь намерение провести оценку таким образом, чтобы способствовать положительным изменениям.

Вмешательством является именно исследование. Люди, с которыми вы решаете начать разговор, типы вопросов, которые вы поднимете, и надежды, которые вы вызовете, просто говоря о возможности диалога, — вся эта исследовательская деятельность окажет определенное влияние на ситуацию независимо от того, будет ли принято решение о продолжении процесса диалога.

В идеале процесс оценки может помочь создать условия для диалога. Привлечение к диалогу и серьезный учет беспокойств заинтересованных сторон с самого начала во многом помогут достичь доверия, восприятия и поддержки, которые подведут людей к точке принятия ответственности за вызовы, с которыми они сталкиваются, и процесса их решения. В этом смысле этап исследования во многом взаимосвязан и перекрывается с мерами по созыву участников и разработке процессов, рассматриваемых в главе 2.3. Даже если условия не дают возможности двигаться вперед в процессе диалога, сам процесс оценки, возможно, уже послужил заинтересованным сторонам, углубив их знания и понимание путем опроса и размышлений.

Наконец, информация и понимание, полученные в ходе оценки, заложат основу для постоянного обучения и адаптации по мере развития инициативы. Тогда постоянный мониторинг прогресса, конструктивная обратная связь и коррекция по ходу могут стать неотъемлемой частью процесса, который развивается. Кроме того, важно создать эту структуру обучения в самом начале, тогда как эффект следует оценивать позже. Мы вернемся к этой теме в главе 2.5.

Подводя итог, процесс оценки, проведенной на стадии исследования, достигает одновременно нескольких целей.

### **1. Он служит процессу структурирования путем:**

- привлечения заинтересованных сторон
- получения ключевой информации и понимания для структурирования процесса
- оценки готовности условий для успеха.

### **2. Он служит заинтересованным сторонам и потенциальным участникам путем:**

- создания общего набора знаний и понимания истории, предпосылок ситуации, а также восприятия и целей заинтересованных сторон
- содействия процессу саморефлексии, при котором стороны получают более четкое понимание своих позиций и позиций других людей, а также их взаимосвязей
- содействия укреплению или перестройке отношений

### **3. Он служит мониторингу и оценке путем:**

- установления модели тщательного анализа условий и контекста для поддержки постоянного мониторинга и адаптации
- создания базовой линии информации и понимания для окончательной оценки результатов

## **Два уровня оценки**

Переходя к этапу исследования инициативы диалога, полезно признать, что это, пожалуй, большая задача, требующая значительного количества времени — месяцев, в большинстве случаев, а возможно, даже и года в сложных ситуациях, таких как миссия Interpeace в Руанде. Понимание

того, что дело не только в сборе данных, но и в конкретных действиях и вмешательстве как таковом (что обычно стоит потраченного времени и ресурсов), может помочь практику и другим вовлеченным лицам противостоять неизбежному давлению, чтобы быстро начать новую инициативу. Оценка устанавливает характер участия в диалоговой инициативе и начинает процесс привлечения к ней людей.

На практике, когда возникает очевидная необходимость или возможность диалога, существует два уровня оценки. Первый – быстрая оценка – это процесс, который осуществляют отдельные практики и их организации, чтобы решить, обосновывают ли имеющиеся обстоятельства трату времени и ресурсов, необходимых для второго уровня оценки – более полного анализа, упомянутого ниже. Это путь к более тщательному исследованию. Опираясь на такие источники, как собственные знания и опыт, неформальные связи, новости и опубликованные отчеты, быстрая оценка включает в себя следующие вопросы:

- Кто призывает к диалогу и почему (как явные, так и другие, менее явные причины)?
- Какую силу или уровень влияния они имеют?
- Какие предыдущие попытки решить эту проблему были сделаны?
- Почему именно сейчас? Что изменилось в контексте, что делает возможность или потребность в этом диалоге важной сейчас?
- Кто еще должен в этом участвовать?
- Кто еще работал над этим вопросом и что делает сейчас?

В зависимости от ответов на эти вопросы, практики и их организации могут решить, что ситуация или время не являются приемлемыми для процесса диалога. Например, в условиях кризиса уровень насилия или противостояния может быть настолько высоким, что невозможно создать ощущение физической безопасности для участников диалога. В диалоге на национальном уровне необходимо участие или одобрение со стороны правительства. Но практик не хотел бы продолжать строить диалог, если инициатива возникла у лидера правительства, стремящегося достичь определенного результата и не желающего расширять полномочия диалоговой группы. Либо, возможно, придется решать проблему усталости от диалога, если нужно создать условия для нового диалога.

Если результаты быстрой оценки благоприятны, практик должен перейти на второй уровень оценки. Это тщательный, консультативный, диалоговый, познавательный процесс, служащий достижению нескольких целей, указанных выше. На этом этапе инициативы диалога начинает возникать потребность как в политическом, так и в техническом потенциале. Политические знания, чувствительность и умения нужны для получения доступа к людям, с которыми нужно проконсультироваться, чтобы провести полную оценку. Существует также потребность в технических знаниях и навыках, таких как знакомство с аналитическими инструментами и методологиями процессов, а также в способности к собеседованию и эмпатическому слушанию, необходимым для диалоговой работы. На практике эти требования, как правило, диктуют расширение группы, которая работает над оценкой, часто через сотрудничество с ключевыми поставщиками информации, которые могут помочь установить связь с другими и интерпретировать информацию, собранную в процессе оценки.

В качестве потенциальных источников важной информации практики предложили:

- чиновников
- общественных или племенных лидеров
- силы безопасности
- международные НГО, международных доноров
- местные университеты
- аналитические центры
- национальные НГО
- женские группы
- религиозные организации
- молодежные организации.

Например, в процессе оценки в Руанде, который проходил в 2000 году, специалисты Interpeace опирались на четыре набора ключевых поставщиков информации с целью ориентации своего широкого процесса собеседований:<sup>104</sup>

- группа лиц из разных стран, связанных с Interpeace, которые жили в Руанде в 1990-х годах и имели установленные отношения с руандийцами
- четверо руандийцев, каждый из которых является важным общественным деятелем, и которые выступали в качестве неформальной «справочной» группы Interpeace, в частности помогая понять условия в стране
- талантливый руандиец, который работал на консультационных началах над углублением понимания Interpeace и расширением круга контактов
- 20 влиятельных руандийцев, с которыми проводились беседы и которых просили рекомендовать других, кто мог бы предоставить «сбалансированный взгляд» на вещи.

На основании своего опыта в Руанде и других регионах Interpeace сформулировала три «принципа надлежащей практики» для привлечения поставщиков информации в процесс исследования:<sup>105</sup>

- Лица имеют собственные сети общения. Нужны разные и взаимодополняющие сети. Нельзя позволить сети одного или двух человек доминировать в развитии и расширении контактов и отношений.
- С самого раннего этапа следует четко объяснить, что намерение состоит в том, чтобы получить действительно всеобъемлющий и прозрачный процесс. Например, чиновники отреагировали с опаской, когда команда на раннем этапе встречалась с известным оппозиционным деятелем. Эти опасения были несколько ослаблены, когда об этой встрече открыто и прозрачно поговорили с чиновниками.
- Правительство следует привлекать на достаточно высоком уровне. Директор Interpeace встретился с высокопоставленными государственными чиновниками в начале процесса, чтобы убедить их, что эта инициатива пойдет на пользу руандийцам в их стремлении к примирению и прочному миру.



#### Проведение оценки

«В общем нужен подход типа «неплохо». Это означает признание того, что анализ никогда не может быть исчерпывающим и не обеспечит абсолютной уверенности... Тем не менее, следует доверять своим выводам, даже если некоторые аспекты могут оставаться непонятными. Не стоит разочаровываться; определенный анализ, каким бы несовершенным он ни был, лучше, чем вообще отсутствие анализа».

См. источники этих материалов в разделе «Мудрость из практики — источники» (стр. 245).

# Полная оценка: понимание проблемы, участников и контекста

На личном уровне люди, как правило, начинают диалог, потому что чувствуют, что в текущей ситуации не хватает чего-то важного или что-то идет не так, и что определенные изменения, направленные на устранение этих недостатков, пойдут на пользу обществу. Институты начинают диалог для достижения своих миссий. Однако практики знают, что они не могут действовать «наедине с собой», и реализация институциональных миссий должна быть обусловлена реалиями на местах. Очень важно сделать все, чтобы понять участников ситуации и контекст, в котором они действуют, чтобы:

- четко понять, что диалог – это правильный способ продолжать действовать в сложившейся ситуации
- выступать за переход к диалогу, если это самый лучший следующий шаг
- создать надежную основу, чтобы знать, как действовать с наибольшей перспективой успеха
- начать привлекать людей в качестве сторонников и/или участников процесса диалога
- установить базовую линию для мониторинга и оценки.



См. Поиск наиболее приемлемого пути в гл. 2.2

См. Обоснование диалога в гл. 2.2

См. Построение процесса диалога в гл. 2.3

См. Реализация в гл. 2.4

См. Мониторинг и оценка в гл. 2.5.

Решение продолжать диалоговую инициативу должно основываться на глубоком понимании проблемы или вызова, который нужно решить, контекста, формирующего вызов, и ключевых участников. Развитие достаточного понимания этих аспектов ситуации может оказаться огромной задачей. На семинаре одна группа практиков сравнила это с составлением головоломки. Однако, к счастью, для выполнения этой задачи существует значительное количество концепций, подходов и инструментов, многие из которых доступны в Интернете. Здесь мы предлагаем базовый обзор задачи и несколько предложений относительно подходов к ней, а также обзор доступных инструментов и информации о том, где их найти.

## Параметры исследования

На выбор существует множество аналитических схем и подходов. Многие из них происходят из сферы предотвращения конфликтов, но также увеличивается массив информации о процессах «участия» или процессах со «многими заинтересованными сторонами», которые не связаны конкретно с конфликтами, а сосредоточены на экономическом и человеческом развитии или на укреплении демократического управления. Каждая схема содержит конкретный перечень тем, которые следует рассмотреть, и вопросы, которые нужно задать. Общим для всех является попытка понять три основных элемента, которые здесь определены как вопросы, участники и контекст.

Важно признать, что изучение контекста и участников будет влиять на определение вызовов, и наоборот – это не отдельные виды деятельности, а различные аспекты одного исследования. Исследование таких источников, как документы, книги, газеты или другие СМИ, будет цен-

ным, даже важным в некоторых случаях. Однако практики рекомендуют, чтобы исследования в основном предусматривали широкое вовлечение, независимо от того, привлекаются ли люди с помощью индивидуальных консультаций, фокус-групп, опросов, голосований, анкеты или какой-то комбинации этих форматов. Таким образом, полезно продолжать осознавать, что процесс созыва диалога, если таковой будет иметь место, начинается на этом этапе.



## Вопросы

Этот элемент оценки можно рассматривать как определение проблемы или предмета, на который направлена инициатива диалога. В процессе разработки это можно назвать оценкой потребностей. Когда в центре внимания конфликт, это анализ конфликта.

Исходное определение вопроса дает толчок прежде всего к рассмотрению инициативы диалога. Если взять за основу кейсы, указанные в приложении 1, это первоначальное определение может поступать от:

- государственного чиновника, который обращается к практику с призывом помочь организовать процесс диалога. Например:
  - Президент Мозамбика Хоаким Чиссано призвал Центр Картера в 1997 году поддержать диалог национального примирения
  - члены правительства Гватемалы из Ведомственной комиссии внимания к конфликтам призвали программу OAS/PROPAZ помочь в решении проблемы длительного конфликта в провинции Уэуэтенанго
- миссии международной или неправительственной организации, в структуре которой работает практик. Например:
  - IDEA выполняет свою миссию по развитию демократии в регионе Южного Кавказа, Непала или Буркина-Фасо; или постоянные представители, работающие над способствованием гуманитарному развитию на Ямайке, в Парагвае или Мавритании
- кризиса с насилием или непосредственной его угрозы, как в диалоге, начатом президентом Аргентины в 2002 году на фоне политического кризиса и гражданских беспорядков.



### Понимание вопроса

- Уделить время, чтобы понять проблему чрезвычайно важно — этот этап является таким же важным, как и сам диалог.
- Сосредоточьтесь на возможностях, а не на самой проблеме.
- Существует два уровня понимания проблемы и несколько подуровней каждого уровня:

1. Как участники понимают проблему и относятся к ней — их позиции, интересы, потребности и ценности.
2. Аспекты самой проблемы — политические, экономические и социальные.

См. источники этих материалов в разделе «Мудрость из практики — источники» (стр. 245)

Начиная с этих начальных формулировок, задача практика заключается в более широком и глубоком исследовании, чтобы уяснить проблему с разных точек зрения и всесторонне ее сформулировать. Например, следует попытаться понять историю или основы проблемы, признавая, что, вероятно, существуют конкурирующие версии истории и что различия могут быть значительными. Также стоит исследовать ситуацию под разными углами.

Например, один перечень тем для анализа ситуации в рамках подготовки к диалогу со многими заинтересованными сторонами включает в себя: проблемы и вопросы; видение и возможности; биологическую/физическую среду; организации; инфраструктуру; правовые, стратегические и политические институты; экономические условия и рынки; и социально-культурные условия.<sup>106</sup>

Во многих случаях неотъемлемой частью проблемы является конфликт или возможность конфликта. Независимо от того, решит ли практик определить исследование как «анализ конфликта», эта совокупность идей и аналитических схем может помочь в поддержании тщательного и основательного подхода к этому важному шагу диалоговой инициативы. Как указано в одном из важных источников — Подборке материалов по конфликтно чувствительным подходам к развитию, гуманитарной помощи и построению мира (Resource Pack on Conflict-Sensitive Approaches to Development, Humanitarian Assistance and Peacebuilding), конфликт принято отождествлять с открытым насилием. В Подборке материалов представлена альтернативная точка зрения, согласно которой конфликт — это «вся социально-экономическая и политическая напряженность, все первопричины и структурные факторы [которые] могут стать насильственными».<sup>107</sup>

[Конфликт] — это естественное многомерное явление, которое обычно свидетельствует об изменениях в обществе ... [Он] происходит, когда две или больше сторон считают, что их интересы несовместимы, проявляют враждебное отношение или принимают меры, которые препятствуют способности других сторон реализовать свои интересы. Он становится насильственным, когда стороны больше не стремятся достичь своих целей мирным путем, а вместо этого прибегают к насилию той или иной формы.<sup>108</sup>

Когда практик формирует исследование таким образом, важно не только выявить «первопричины конфликта», но также искать возможности для изменений: «возможной трансформации движущих сил и мотивации конфликтующих сторон через некоторое время». Кроме того, следует проанализировать предыдущие усилия, направленные на разрешение конфликта. Это предполагает «критический обзор предыдущих попыток внутренних и внешних субъектов обеспечить «мир», что обычно означает трансформацию конфликта, либо путем поиска «решений», либо путем выведения насилия из динамики конфликта».<sup>109</sup>

## Участники

Некоторые практики называют эту часть оценки «составлением карты участников». Другие называют ее «анализом заинтересованных сторон». Однако, независимо от терминологии, существует общее мнение, что понимание участников, а также понимание существенных вопросов через этих участников (как тех, кто может участвовать в процессе диалога, так



### Определение проблемы в ситуации конфликта

Просто сказать, что проблема заключается в «отсутствии диалога», может показаться слишком легким решением. Возможно, существовали прошлые «диалоговые проекты» и другие длящиеся процессы, тогда как люди в обществе, конечно, «разговаривают» и прямо или косвенно передают друг другу сообщения. Проблема может заключаться больше в характере существующих диалогов, чем в полном отсутствии «диалога». Определение «проблемы» в слишком общих чертах (например, «они не доверяют друг другу») тоже не очень полезно с операционной точки зрения. Нам желательно поискать какие-то критические социально-политические сферы («вопросы»), где проблема проявляется четко, и где, в частности, люди соответствующего общества считают, что для решения нужна конструктивная динамика.

См. источники этих материалов в разделе «Мудрость из практики — источники» (стр. 245).



### Составление карты участников

- Определите ожидания, стимулы и сдерживающие факторы.
- Определите потенциальных «спойлеров», которые могут заблокировать или сабotировать процесс диалога, если они попытаются это сделать.
- Определите влиятельных посредников — людей, имеющих связи с влиятельными партиями.
- Определите тех, кто является ресурсами для анализа контекста.

См. источники этих материалов в разделе «Мудрость из практики — источники» (стр. 245).

и многих других, кто может влиять на него или предоставлять ему информацию) является важным для определения жизнеспособности инициативы диалога. Развитие этого понимания является центральным элементом каждой методологии оценки, о которой идет речь в разделе «Инструменты оценки» ниже.

Как следует из названия, «составление карты участников» предусматривает разграничение индивидуальных позиций и взаимосвязей между участниками — фактически динамику ситуации. Для некоторых практиков это буквально предусматривает создание визуальной карты. Другие используют различные аналитические инструменты. В блоке 2.2.1 объединены некоторые распространенные элементы различных подходов, предлагающих базовую структуру для анализа участников, взаимосвязей между ними и точек зрения на проблему, которую следует решить в рамках инициативы диалога.

#### Блок 2.2.1. Схема составления карты участников / анализа заинтересованных сторон

Участник	Интересы / потребности / цели / беспокойства	Восприятие / позиция по ключевым вопросам	Связи с другими / качество отношений	Открытость / поддержка процесса диалога	Власть / средства воздействия	Потенциальная роль / вклад

**Участники.** «Участники», важные для потенциального диалога, включают в себя институты и группы по интересам, а также отдельных людей. Тщательный анализ касается не только основных групп и институтов, но и разнообразия, которое может существовать внутри их — например, внутри «церкви», «гражданского общества» или «правительств».

**Интересы/потребности/цели/беспокойства.** Знание о том, что поставлено под угрозу с точки зрения различных участников ситуации, является одной из наиболее критических частей анализа.

**Восприятие/позиция по ключевым вопросам.** Довольно часто различные заинтересованные группы в ситуации рассказывают очень разные истории об этой ситуации, описывая свои конкретные реалии на основании различного восприятия, интересов и беспокойств. Практик должен уметь совместить эти различные реалии в новой истории, адекватно отражающей разное восприятие сторон.

**Связи с другими/качество отношений.** Хороший анализ участников также будет учитывать отношения между различными участниками. Именно здесь реальное составление карты — визуальное отображение того, где люди находятся по отношению к другим, и характера их отношений — может способствовать пониманию.

**Открытость/поддержка процесса диалога.** Это имеет решающее значение для определения того, существует ли возможность для инициативы диалога. В то же время, именно здесь происходит совпадение между деятельностью по оценке возможностей и усилением поддержки и привлечения людей к этой инициативе.

**Власть/средства воздействия.** Этот элемент анализа заинтересованных сторон оценивает способность участников влиять на события и на других людей.

Для людей, имеющих власть, это оценка природы их власти и их тактики. Она позволяет практику определить тех, кто может быть сторонником диалоговой инициативы, и, что не менее важно, тех, кто может действовать как «спойлер» и подорвать или сорвать ее в случае принятия такого решения.



О взаимоотношениях власти в группах заинтересованных сторон и институтах

Хороший анализ участников также будет учитывать отношения между различными группами влияния и их лидерами, баланс сил (иногда изменчивый) и, в более широком смысле, то, что считается «политической культурой»: отношение к власти, которое, как представляется, преобладает в сознании и в действиях основных «агентов влияния».

См. источники этих материалов в разделе «Мудрость из практики — источники» (стр. 245).

**Потенциальная роль/вклад.** Оценка того, какую роль может играть каждый участник как в диалоге, так и в осуществлении изменений, является ключевым результатом всего анализа. Она будет определять процесс привлечения сторонников, участников и других факторов инициативы диалога.

## Контекст

Значительная часть информации, собранной в процессе анализа проблемы и участников, поможет понять контекст, в котором происходит любой процесс диалога. Однако может быть полезным и рассмотрение контекста как чего-то более широкого и глубокого, чем сложившаяся ситуация. Три аспекта контекста, которые обычно включаются в методологии оценки, — исторический, политический и социальный/культурный.

### Исторический контекст

Глубокое понимание текущей ситуации требует знания основных черт того, как развивалась ситуация. Из разговоров, являющихся частью исследования проблемы и составления карты участников, можно понять исторический контекст, попросив информаторов рассказать историю того, как сложилась нынешняя ситуация. Конечно, это будут разные повествования с разных точек зрения, но в совокупности они обеспечат комплексное ощущение исторического контекста. Кроме того, часть этих знаний, вероятно, будет общедоступной в новостях, статьях, книгах или других документах, описывающих развитие событий.

Как упоминалось в разделе об оценке проблемы, понимание исторического контекста также предполагает знание истории вопросов, которых должен касаться диалог. Например, какие предыдущие попытки были сделаны для решения этих или сопутствующих вопросов, и какими были результаты? Чувствуют ли люди в обществе, что что-то изменилось, создав возможность для других результатов, таких как устранение от власти давнего лидера или появление мощного поборника перемен? Также ценным является понимание прошлого опыта сообщества по применению диалога по тем или иным вопросам. Возможно, существует традиция решать вопросы на советах старейшин. Или, возможно, история неудачного диалога заставила людей относиться с цинизмом к возможности решения вопросов таким образом. Понимание этих аспектов исторического контекста может быть важным при определении, созрел ли данный момент для инициативы изменений, сосредоточенной на диалоге.

### Политический контекст

Политический контекст выходит за рамки структур управления, включая вопросы власти. В значительной степени контуры политического контекста станут явными в результате анализа заинтересованных сторон. Однако также может быть полезным составить более широкую картину всей ситуации, чтобы определить, как она может повлиять на жизнеспособность и результаты инициативы диалога. Например, следующий перечень освещает аспекты политического контекста в кейсах, изложенных в приложении 1, где могут быть предложены вопросы, которые следует рассматривать в других ситуациях в качестве руководства для определения того, возможна ли инициатива диалога, и если да, то какими должны быть ее характеристики:



### Исторический контекст: Диалог Бамбита I в Панаме

Процесс диалога и достижения консенсуса были результатом ряда травматических переживаний: распада режима Норьеги, скандала с выборами, вторжения США в 1989 году и переходного правительства, что обозначилось раздором, ростом социальной и политической поляризации и серьезными трудностями в управлении. В этом контексте женщины и Католическая церковь вмешались и начали процесс диалога, который привел к первой встрече Taboga I в ноябре 1992 года, с участием 50 женщин, представивших общественные организации, неправительственные организации, политические партии, церкви и университеты. Эти диалоги позволили создать Женский форум, а также Национальный план для женщин и развития. Католическая церковь как моральный субъект, исходя из своего авторитета среди населения и политических партий, организовала встречу через Комиссию справедливости и мира, чтобы «найти общие решения и сформировать среду, критерии и волю к участию в выборах 1994 года». Эти действия и сформировали основу для Бамбита I.

См. источники этих материалов в разделе «Мудрость из практики — источники» (стр. 245).

- доверие, стабильность государственных учреждений и органов власти (Аргентина)
- уровень сплоченности или напряженности в правительстве или правящей партии (Боливия)
- степень сотрудничества партий меньшинства в политическом процессе (Буркина Фасо)
- отсутствие опыта и доверия к демократическому управлению (Грузия, Южный Кавказ)
- политическое деление по этническому признаку (Гайана)
- угрозы свержения правительства (Мавритания)
- необходимость политической реконструкции после длительной гражданской войны (Мозамбик, Гватемала)
- политическое давление из-за пределов страны (Панама)
- коррупция, политическое разочарование и апатия среди населения (Парагвай)
- политический кризис и конфронтация (Аргентина, Перу, Венесуэла)
- открытая гражданская война (Таджикистан).

## **Социальный/культурный контекст**

Сбор данных для целей определения проблемы и анализа заинтересованных сторон поможет понять этот ключевой аспект контекста, но — как и в историческом контексте — могут потребоваться дополнительные исследования, чтобы понять всю ситуацию.

Широкое понимание социальных групп и взаимосвязей может иметь решающее значение для оценки возможности диалога и направления, в котором он может двигаться. Здесь также может быть полезным буквально составить карту социальных групп в соответствии с уровнем их взаимозависимости и сплоченности или поляризации.

Культурные различия часто является важной частью социального ландшафта, который практик должен пытаться понять. Независимо от того, происходят ли они из этнической принадлежности, религии, языка или других определяющих факторов, эти различия, как правило, глубоко укоренившиеся и могут препятствовать координации смыслов, описанных в главе 1.2. Если организаторы или фасилитаторы процесса диалога не чувствуют таких противоречий, перспективы успешного результата могут быть поставлены под сомнение.

Также полезно рассмотреть человеческие ресурсы, имеющиеся для поддержки диалоговой деятельности в обществе. В этом плане решающее значение может иметь образование. Практики указывают на исторический пример появления диалоговых групп в книжных клубах в Скандинавии — тенденции, которая шла параллельно с ростом уровня грамотности. Широкие различия в образовании могут существенно помешать усилиям выйти за пределы диалога между элитами, и практик должен учитывать такие различия в своем планировании. Другие социальные ресурсы также могут быть значительными. Например, в Аргентинском диалоге важным было наличие местных посредников диалога. Подобным образом, в Боливии наличие «многочисленной и сравнительно сложной» группы НГО, «способных исследовать проблемы и участвовать в формировании государственной политики», обеспечило активное участие гражданского общества в национальных диалогах.<sup>110</sup>



### **Политический контекст**

В некоторых странах анализ должен включать в себя значительную долю реальной политики и учитывать фактический «властный истеблишмент» в обществе — укорененных политических боссов, контролирующих средства массовой информации, наркоторговцев, иностранные государства и глобальных субъектов.

См. источники этих материалов в разделе «Мудрость из практики — источники» (стр. 245).

# Привлечение участников к разговору

Поскольку исследование действительно является первым шагом в созыве диалога, действовать следует осторожно и с учетом контекста. Важно также начать применять свои принципы диалога с самого начала. Есть некоторые шаги, которые следует учитывать в процессе.

## **1. Планируйте тщательно, чтобы добиться доверия, а не нарушить его.**

- То, с кем человек говорит, и порядок проведения дискуссий может подавать сигналы о его намерениях.

## **2. Не жалейте времени, чтобы подготовиться к каждому разговору.**

- Вы должны быть как можно лучше проинформированы о собеседнике, просмотрев предыдущие разговоры и доступные источники информации, такие как отчеты организаций и периодические издания.
- Учитывайте как содержание, подлежащее освещению, так и качество разговора, который вы устраиваете. Например, спланируйте начальную линию запроса, которая в позитивном ключе привлечет собеседника, и предусмотрите вызовы, которые могут возникнуть.
- Подумайте над тем, имеет ли собеседник заранее составленную повестку дня, идеи, предубеждения или страхи, которые могут препятствовать открытости и эмпатии в разговоре.

В ходе этих разговоров практики могут создать возможность для участия в диалоге еще в процессе его исследования. Они делают это, просто слушая истории людей, спрашивая их мнение и пытаясь понять их точку зрения на важные вопросы. Ниже приведены примеры типов открытых вопросов, которые могут способствовать такому исследованию.

## **3. Учитывайте плюсы и минусы от участия в процессе диалога.**

- Что бы вы выиграли, приняв участие в таком процессе? Что бы вы рисковали потерять?
- Что вы выиграете, не принимая участия в таком процессе? Что вы рискуете потерять, не принимая участия?

## **4. Определите условия, необходимые для привлечения.**

- Если бы вы участвовали в процессе диалога для решения данного вопроса, что бы вам было нужно, чтобы это стоило усилий?

## **5. Определите другие заинтересованные стороны.**

- Кто еще, по вашему мнению, должен принимать участие в этом процессе, чтобы он достиг успеха?
- С кем еще следует поговорить?

## **6. Определите масштаб вопроса (вопросов).**

- Если процесс был разработан для решения данного вопроса, какие еще вопросы, по вашему мнению, также должны быть рассмотрены в этом процессе?
- Какие вопросы не следует решать или какие вопросы вы не хотели бы решать в этом процессе?

## **7. Определите ожидания.**

- Если бы этот процесс в конце концов стал успешным по вашим стандартам, каким бы он мог быть?
- Какой наиболее вероятный сценарий, если ситуация будет оставаться такой, какая она есть, без существенных изменений в поведении людей?

Одним из крупнейших вызовов является продолжение исследования в условиях заметного отсутствия энтузиазма. Блок 2.2.2 предлагает типы вопросов, которые могут помочь в этом.

Блок 2.2.2. Вопросы о причинах отказа от диалога		
Причины отсутствия интереса	Основное предположение	Вопросы для открытого запроса
Я могу достичь своих целей без этого	Текущая ситуация работает и является приемлемой Низкая взаимозависимость	Каковы ваши цели и как вы их можете достичь? Как они учитывают другие стороны и их усилия для достижения своих целей?
Усталость от диалога	Такие процессы напрасны. Много разговоров, но реальных изменений нет	Расскажите мне о своем предыдущем опыте диалога и о том, где что-то пошло не так.
Риск для личной репутации	Участие в диалоге означает компрометацию собственной позиции Участие в диалоге является признаком слабости	Какие возможные позитивные или негативные последствия отказа от участия? Какие возможные результаты диалога стоят того, чтобы рискнуть?
Глубокое недоверие	Недостаточная безопасность Ожидание негативных результатов от сотрудничества	Что нужно, чтобы вы чувствовали себя достаточно комфортно для участия? Если все будет продолжаться так, как есть, какое наиболее вероятное будущее вы можете себе представить?

# Инструменты оценки

По мере расширения использования диалога в публичной сфере и растущего признания его потенциальной ценности, практики начали работать над систематизацией методик и инструментов, чтобы сделать их более доступными для других. Как уже упоминалось ранее, ряд веб-сайтов предлагают доступ к важной работе по развитию этой сферы. Мы представляем два из них, по нашему мнению, особенно полезных для этой задачи. Приложение 2 к этому Пособию содержит дополнительную информацию и ссылки на другие вебсайты.

**1. Сборник материалов по подходам к развитию, гуманитарной помощи и построению мира с учетом возможных конфликтов** (Resource Pack on Conflict-Sensitive Approaches to Development, Humanitarian Assistance and Peacebuilding).<sup>111</sup> Читателям Пособия этот источник может быть чрезвычай-



Источники методов и инструментов для анализа конфликтов/контекста  
International Alert et al., Resource Pack on Conflict-Sensitive Approaches to Development, Humanitarian Assistance and Peacebuilding, доступно по ссылке <[http://network.idrc.ca/en/ev-60789-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://network.idrc.ca/en/ev-60789-201-1-DO_TOPIC.html)>

The Multi-Stakeholder Process (MSP) Resource Portal, доступно по ссылке <<http://portals.wdi.wur.nl/msp/>>.

но полезен, независимо от того, определяют ли они свою непосредственную проблему в условиях конфликта. Действительно, Сборник материалов приводит убедительный аргумент в пользу того, чтобы быть «чувствительным к конфликтам» в подходах к любым социальным мероприятиям, например, инициативе диалога. В разделе 2 представлены базовые положения для анализа конфликтов с тремя основными элементами.

- **Профиль:** «Краткая характеристика контекста, в котором будет происходить вмешательство»
- **Причины конфликта:** «Потенциальные и существующие причины конфликта, а также возможные факторы, способствующие миру»
- **Участники:** «все, кто задействован в конфликте или испытывает на себе его влияние... лица, группы и институты... а также те, кто занимается конфликтом».

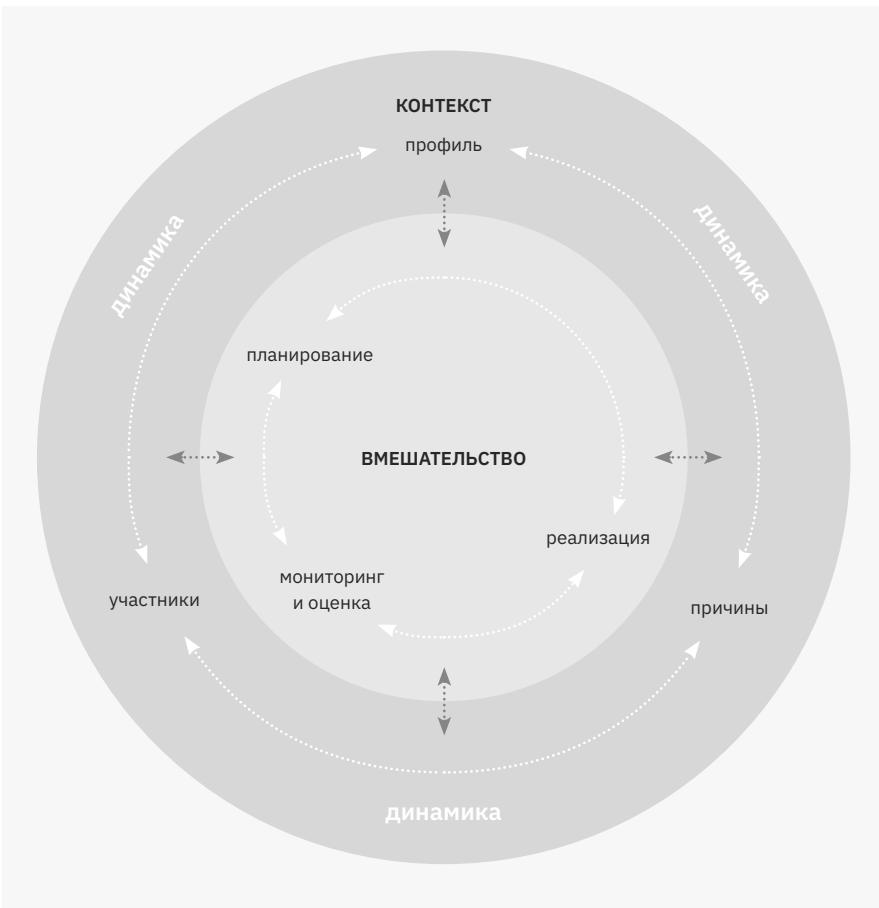
В приложении к этому разделу в Сборнике материалов предоставлен исчерпывающий обзор 15 методологий оценки, используемых широким кругом организаций, включая те, которые принимали участие в создании этого ресурса. Каждый обзор учитывает несколько особенностей инструмента анализа:

- главная цель
- потенциальные пользователи
- уровни применения
- концептуальные предположения
- основные шаги и предложенный процесс
- наводящие вопросы/показатели
- необходимые ресурсы
- текущие применения
- усвоенные уроки
- комментарии к инструменту
- имеющиеся отчеты.

Коротко говоря, доступен большой объем информации, которая поможет практикам применять представленные инструменты или приспособливать их к конкретным потребностям и обстоятельствам.

В Сборнике материалов также представлен рисунок 2.2.1 ниже, иллюстрирующий полезную схему для размышлений о вмешательстве (например, инициативе диалога) целостным и динамичным способом.<sup>112</sup> Сюда входит понимание того, как начальная оценка одновременно управляет и поддерживает любое действие, к которому она может привести.

**2. Портал ресурсов Многостороннего процесса (MSP).** Это сайт, разработанный Международным центром Вагенингена при Университете Вагенингена в Нидерландах. Центр предлагает курсы для практиков о том, как организовывать и способствовать многосторонним действиям, причем все эти курсы сосредоточены на обучении, участии и системном мышлении, а также на способе их объединения для содействия развитию способности к устойчивому развитию. Портал ресурсов MSP предлагает детальное введение во многсторонние процессы, охватывающее концепции, методологии, инструменты, навыки фасилитации и современную литературу. Он также содержит тематические исследования, глоссарий терминов в этой сфере и ссылки на соответствующие веб-сайты.



**Рисунок 2.2.1 Схема вмешательства**

Источник: International Alert et al., Resource Pack on Conflict-Sensitive Approaches to Development, Humanitarian Assistance, and Peacebuilding, совместная публикация Африканского форума мира, Центра урегулирования конфликтов, Консорциума гуманитарных агентств, Форума раннего предупреждения и раннего реагирования и International Alert (2004), глава 1.

Портал ресурсов MSP предоставляет ряд инструментов, дополняющих инструменты, содержащиеся в Сборнике материалов. Они оказывают поддержку процессу оценки участия, информируют о планировании инициативы диалога и полезны в самом процессе диалога. Для того, чтобы помочь практикам решить, когда и как каждый инструмент может быть полезным, на портале они расположены по следующей схеме цикла обучения на основании опыта согласно концепции Дэвида Колба.<sup>113</sup>

Цикл обучения отслеживает, как люди переходят от сферы действия, дающей опыт, к наблюдению и размышлению, абстрактной концептуализации нового плана действий и тестированию этого плана путем экспериментов с дальнейшими действиями. На рисунке 2.2.2 видно, насколько различные инструменты имеют отношение к разным этапам этого цикла, а также к конкретным видам исследования, анализа и принятия решений, являющимися частью задачи оценки в диалоговой работе. Как и Сборник материалов, Портал содержит обзор инструментов, которые могут быть полезными для практиков в процессе диалога.

## Поиск наиболее приемлемого направления

В части 1 Пособия объясняется, почему практики считают диалог необходимым элементом осуществления постоянных изменений, которые будут иметь влияние на общественные вызовы. В то же время они признают,

**Внешний круг** представляет анализ конфликта уже существующего контекста, организованного как профиль, участники, причины и их динамическое взаимодействие.

**Внутренний круг** представляет проектный цикл предлагаемого вмешательства, организованный как компоненты планирования, реализации, мониторинга и оценки.

**Короткие стрелки** представляют оценку взаимодействия контекста и проекта.

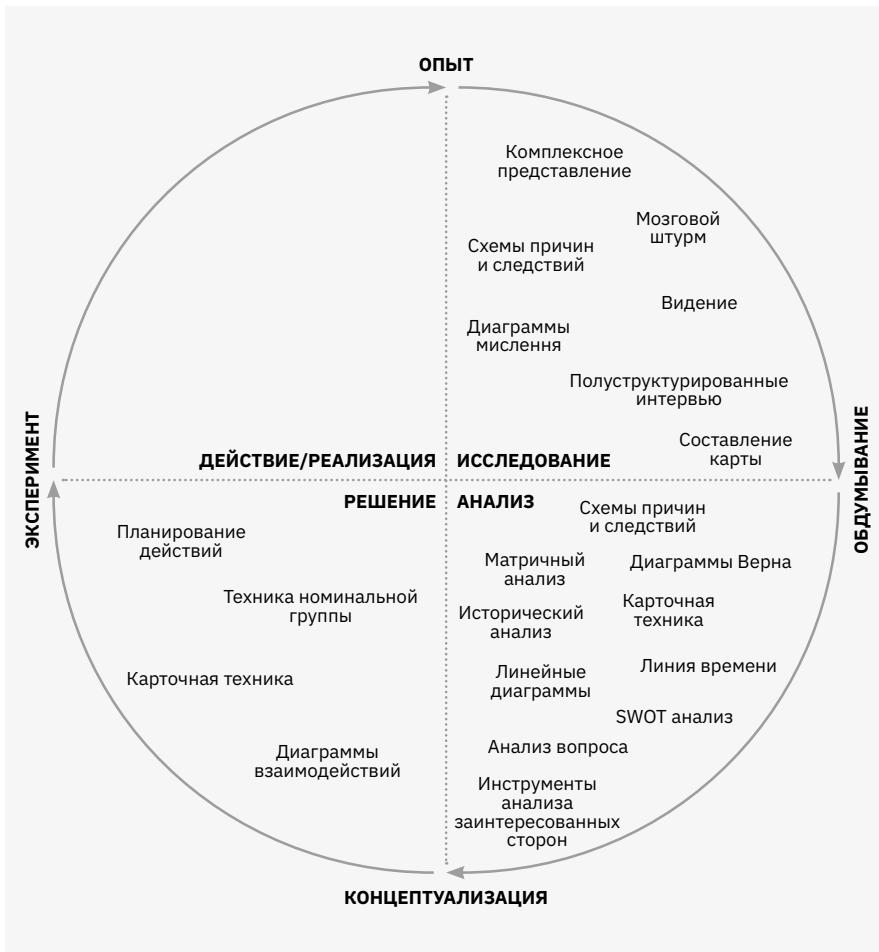


Рисунок 2.2.2 Схема инструментов обучения и анализа  
Инструменты обучения/анализа, нанесенные на цикл экспериментального обучения.  
Источник: Портал ресурсов Многостороннего процесса, с их любезного разрешения.

что процесс диалога может быть невозможным или неуместным при определенных обстоятельствах. Действительно, практики предупреждают, что преждевременный запуск процесса диалога может принести больше вреда, чем пользы.

Однако, даже когда обстоятельства неблагоприятны, не следует отказываться от диалога. Могут понадобиться другие шаги, часто включая просто предоставление времени для изменения условий и возможности созревания. Здесь диалоговый подход приобретает важное значение, благодаря чему альтернативные стратегии применяются таким образом, который также готовит стороны к будущему диалогу.

Как и в случае с быстрой оценкой, описанной выше, информация, собранная в результате полной оценки, может свидетельствовать о том, что время для диалога еще не пришло. Здесь мы более полно рассматриваем положительные и отрицательные показатели, предлагаем некоторые шаги, которые могут быть предприняты, когда обстоятельства не благоприятны для инициативы диалога, и предоставляем некоторые рекомендации относительно того, как обосновать диалог, когда они будут благоприятными.

## Индикаторы готовности к диалогу

Существует **широкая или растущая поддержка процессов участия**. Примером является инициатива Interpeace в Руанде, когда «новые Комиссии по вопросам национального единства и примирения, прав человека, Конституции и демобилизации и реинтеграции приняли опре-

деленную форму консультативного подхода, и казалось, что появляется возможность внести свой вклад через беспристрастную, но широко представленную платформу».<sup>114</sup>

Существует **импульс, лежащий в основе желания позитивных изменений**. Например, процесс диалога IDEA в Гватемале характеризовался «импульсом, созданным в результате подписания мирных [соглашений], правительства с высоким уровнем поддержки населения (еще за два года до начала избирательной гонки), открытия пространства для диалога, энтузиазма гражданского общества и поддержки процесса международными организациями».<sup>115</sup>

Есть **люди, готовые взять на себя** попытку решить проблемы общества через диалог. Например, в условиях гражданской войны в Таджикистане несколько известных граждан были готовы рискнуть начать разговор, несмотря на общественный разрыв, и согласились принять участие в «неофициальном диалоге», который длился более десяти лет.

Существует **ощущение срочной необходимости изменений**, заставляющее людей чувствовать себя ответственными за поиск решений и готовыми пойти на это. Например, в Аргентинском диалоге архиепископ описал руководящую роль католической церкви в процессе диалога как «решительный жест... беспрецедентный в своем намерении способствовать социальной реконструкции социальных связей. То, что от всех требовало фантазии и креативности, церковь совершила таким образом».<sup>116</sup>

Существуют **вопросы общественной повестки дня**, и лидеры чувствуют необходимость их решения. Например, в случае с диалогами Бамбито в Панаме, задача взять под свой контроль Панамский канал и зону канала было темой, которую все в стране считали чрезвычайно важной. После Бамбито III панамские лидеры согласились прекратить диалог, пока не возникнет другой вопрос, который этого требует.

## Базовые условия для диалога

Опыт OAS в Латинской Америке, в частности полученный в ходе миссий по развитию мира, свидетельствует о том, что для осуществления эффективного процесса диалога необходимы следующие базовые условия.<sup>117</sup>

**Коммуникация.** Независимо от того, какой тип диалога избран, способность слушать и совместно создавать более широкое понимание вопросов, интересов и потребностей каждой из сторон, а также способствовать более тесным межличностным и межинституциональным отношениям, чрезвычайно важна. Успех или неудача процесса диалога будут зависеть от качества взаимодействия и общения между субъектами.

**Политическая воля.** Важно найти политическую волю и поддержку в различных социальных секторах, а также со стороны государства, чтобы обеспечить прозрачный диалог и, следовательно, увеличить перспективу достижения согласия.

**Поддержка правовых структур и институциональных процессов.** Право участников участвовать в свободных и равноправных процессах принятия решений будет усилено, если существует законодательная база для защиты этого права. Эта база должна способствовать взаимодействию между государством и стратегическими секторами общества.

**Информационные каналы.** Участники со стороны общества и государственные институты должны иметь одинаковый и справедливый доступ к достоверной и актуальной информации.

**Обучение и образование.** Успешный диалог требует новых и инновационных тренингов для участников, позволяющих им обеспечить комплексное видение процесса диалога.

**Финансовые ресурсы.** Разработка и внедрение процессов диалога и обучения зависят главным образом (но не исключительно) от финансовых ресурсов.

На самом деле инициативы диалога часто проводятся, когда условия не являются совершенными. Однако, если преобладают обстоятельства, указанные в контрольном списке ниже, возможно, придется серьезно подумать, благоприятно ли время для этого, и не нужно ли сначала укрепить определенные условия, прежде чем продолжать процесс диалога.

## Контрольный список: Процесс диалога может быть нецелесообразным, если...

- Существует значительный дисбаланс сил, который неизбежно скомпрометирует диалог, повышая возможность кооптации со стороны более мощной группы.
- Насилие, ненависть и недоверие сильнее желания найти общий язык.
- Ключевые группы или сектора недостаточно организованы внутри или не имеют целостного чувства коллективной идентичности.
- Ключевые стороны не желают участвовать.
- Ключевые стороны выражают готовность принять участие, но относятся к этому формально, не собираясь доводить процесс до чего-то реального.
- Слишком большой дефицит времени.
- Ключевым сторонам не хватает способности действовать дальше, например, когда правительство потеряло доверие или сталкивается с неизбежным вызовом выборов.

### Если не диалог, то что?

Если факторы, способствующие инициации процесса диалога, отсутствуют, что может сделать практик, чтобы создать минимальные условия для диалога? Вот список некоторых возможностей:

**Создание коалиции.** Одним из путей способствовать относительному балансу сил является содействие построению коалиции, в которой диалог может играть решающую роль. По мнению экспертов по конфликтам, это «основной механизм, с помощью которого лишенные права стороны могут развивать свою базу поддержки и таким образом лучше защищать свои интересы».<sup>118</sup>

**Диалог внутри группы.** Когда сектора или группы просто не готовы участвовать в диалоге, возможно, разумным было бы способствовать диалогу внутри, чтобы помочь им достичь точки готовности — например, диалог с привлечением только субъектов гражданского общества для преодоления раздробленности и достижения консенсуса до того, как они начнут взаимодействовать с правительством.



### Работа по налаживанию диалога в поляризованном обществе

«Вы знаете, много положительной динамики, которую мы связываем с диалогом, общий анализ проблемы, освещение ранее не поднимавшихся вопросов, достижение общего понимания сути проблемы, а следовательно, общего видения того, что с ней можно сделать — кажется, что всего этого здесь [на Кипре] просто не существует в языке людей.

...Мы можем заставить людей сесть за стол, только если не говорим о том, каким будет конечный результат. Мы не говорим о том, что, возможно, цель этого проекта предусматривает общее видение, что следует делать с определенной проблемой, такой как ВИЧ/СПИД, безопасность дорожного движения или болезни животных. Зато мы отмечаем преимущества для каждой общины в отдельности. Поэтому мы говорим, например, о вопросах окружающей среды: «Вот, это вопрос, который касается острова в целом. Есть смысл работать над этой конкретной проблемой». Поэтому в ваших интересах, как грекам-киприотам, сотрудничать с турками-киприотами, поскольку вы будете иметь больше влияния, решая эту проблему вместе».

См. источники этих материалов в разделе «Мудрость из практики — источники» (стр. 245).

**Частичный диалог.** Если не все ключевые заинтересованные стороны желают участвовать в диалоге, не всегда стоит ждать, пока будут готовы все. Другая стратегия заключается в том, чтобы взаимодействовать с частичной группой и опираться на прогресс, достигнутый в этой группе, чтобы привлечь к процессу других.

**Двусторонние разговоры.** Иногда практик может привлечь к диалогу противоположные стороны, разговаривая индивидуально с людьми, отказывающимися общаться между собой, тем самым начиная диалог через выполнение посреднической роли.

**Адвокация.** Возможно, удастся обеспечить давление общественного мнения или мировой мысли на стороны, которые не желают диалога, повысив осведомленность о вызове, который нужно преодолеть, и возможности диалога по данным вопросам.

**Переговоры/посредничество.** В ситуациях жестокого или потенциально насильственного конфликта эти инструменты могут понадобиться для создания среды, в которой может продолжаться диалог. Их можно использовать диалоговым путем, чтобы способствовать закладке основы диалога на более позднем этапе.

## Обоснование диалога

На протяжении всей инициативы диалога, и особенно на этапах разработки и структурирования, практик будет иметь возможность выразить аргументы в поддержку диалога. Мы надеемся, что читатели смогут опираться на концепции и многочисленные примеры в этом Пособии, в качестве поддержки в выполнении этой задачи, всегда помня, что каждый кейс должен формироваться в соответствующем контексте. Универсальных процессов диалога не существует. Далее изложены некоторые другие моменты, которые следует учитывать при формулировании и представлении кейса.

**Ценности важны.** Диалог определяется принципами, связанными с ценностями. Нужно четко указывать эти ценности, когда речь идет о процессе. Диалог можно представить как способ выявления и построения ценностей, которые разделяют различные заинтересованные стороны.

**Различные аудитории требуют разных подходов.** Заинтересованные стороны различаются в своих взглядах и видениях мира. Следует быть осторожным в выборе тем, приоритетов и языка, чтобы учитывать чувствительность аудитории.

**Все заинтересованные стороны в диалоге имеют своих сторонников.** Создавайте кейс таким образом, чтобы помочь им донести до своих сторонников мысль о том, что конечный результат диалога может быть выгодным для всех заинтересованных сторон.

**Термин «диалог» может быть не самым лучшим и не самым приемлемым для использования.** Подумайте об использовании других терминов: например, в Гане употреблялся термин «национальные беседы».

Каждый имеет свою долю участия в полученном результате, включая лица и учреждения, предоставляющие «техническую поддержку» диалогу. Практики должны знать о собственном вкладе в ход диалога — например, в достижение миссии организации, построение карьеры эксперта в процессе или просто успешное вмешательство в проблемной ситуации. Излагая аргументы в поддержку диалога и в течение всего процесса исследования, практики должны тщательно учитывать полную картину.

Это значит обращать внимание на аргументы против диалога в определенный момент, а не сосредотачиваясь только на аргументах, которые, как представляется, способствуют продолжению процесса.

# 2.3.

# Разработка

# процесса диалога

В этой главе читатель пошагово проходит через этап разработки. Здесь рассматривается, кто должен участвовать в разработке, задачи, требующие решения, и выбор, который следует сделать. Коллективный опыт институционального сообщества предоставляет конкретные иллюстрации, которые могут помочь сформировать этот выбор.

## Базовые критерии разработки

Процессы диалога бывают различных форм и масштабов. Ни один отдельный проект процесса не будет правильным при любых разнообразных обстоятельствах. Напротив, существует целый ряд инструментов процесса на выбор, в зависимости от культурного и политического контекста в каждом случае. Оценка, проведенная на этапе исследования, предоставит информацию, которая поможет осуществить такой выбор. Как и на этапе исследования, принятие диалогового подхода для разработки и привлечения других приведет к увеличению вероятности положительного результата как за счет расширения информационной базы, так и благодаря созданию чувства ответственности среди ключевых групп заинтересованных сторон.

В процессе разработки также важно сохранить сбалансированное внимание на трех важнейших аспектах инициативы диалога, которые будут определять ее успех — людях, проблеме и процессе. На рисунке 2.3.1 представлен «треугольник удовлетворения», разработанный Кристофером Муром из CDR Associates, чтобы проиллюстрировать этот момент.<sup>119</sup> Треугольник Мура — это инструмент для анализа конфликтов, который разграничивает различные интересы людей по типам ситуаций, для решения которых создаются диалоги. Это может помочь практикам не забывать о характеристиках качественной разработки.



**Рисунок 2.3.1 Треугольник удовлетворения**

Источник: CDR Associates, Boulder, Colorado, с их любезного разрешения.

Хороший дизайн учитывает все изложенное ниже:

**Психологические вопросы.** Люди, участвующие в процессе диалога — в качестве спонсоров, организаторов, участников и заинтересованных наблюдателей — имеют эмоциональный или психологический интерес в том, чтобы чувствовать себя признанными, уважаемыми и услышанными. Процесс разработки определяет, кто должен быть вовлечен, и вовлечен таким образом, чтобы соответствовать психологическим потребностям участников.

**Содержательные вопросы.** Проблема, которую нужно решить, является основной для содержания или цели инициативы диалога. Дизайн должен четко определить цель и объяснить объем обсуждаемых вопросов, чтобы удовлетворить интерес участников в обеспечении результатов по основным вопросам.

**Процедурные вопросы.** Способ развертывания процесса помогает определить, считают ли люди диалог легитимным, честным и достойным внимания. Поэтому процедурные вопросы необходимо тщательно учитывать в процессе разработки.

Независимо от контекста, успех инициативы диалога во многом будет зависеть от того, насколько ее разработка и реализация удовлетворяют все эти интересы вместе. Если адекватно не обеспечить одну из сторон треугольника в конструкции, это может подорвать шансы на успех общего процесса.

## Как действовать дальше: Создание команды проекта

Оценка, проведенная на этапе исследования, должна обеспечить хорошее понимание заинтересованных сторон, которых следует привлечь, а также объем вопросов, характер взаимосвязей, потенциальные ре-

сурсы, которые следует использовать, и т. п. Понимание политического и культурного контекста, глубокое знание основных вопросов, подлежащих решению, и экспертные знания технического процесса — все это необходимо для обеспечения критерии успешности Треугольника удовлетворения. Понять построить успешный процесс диалога, если практик может обеспечить наличие определенных знаний и опыта для формирования проекта и доведения инициативы до конца.

Однако не всегда можно собрать новую команду для конкретной инициативы. Часто инициатива должна осуществляться с уже существующей командой независимо от того, включает ли она в себя все необходимые знания или навыки. При таких обстоятельствах наши рекомендации по созданию команды содержат идеи относительно того, на что следует обратить внимание людям, не входящим в формальную команду, которые могут быть готовы оказать помощь и поддержку.

## Профиль Команды управления проектом

Хотя управленческая команда отвечает за формальные аспекты реализации, она также должна быть чувствительной к человеческому измерению диалога и постоянно служить центром внутреннего и внешнего общения. По мере развертывания диалога управленческой команде придется иметь дело с такими вопросами, как бюджет, графики и логистика, одновременно с опасениями и ожиданиями людей от диалога. Для того, чтобы эффективно выполнять свою роль, команда должна быть:

- квалифицированной, хорошо организованной, профессиональной, этической, политически беспристрастной
- компетентной в управлении ресурсами и отношениями
- пользующейся уважением участников
- политически проницательной, чувствительной к местной культуре и истории
- чувствительной к человеческой динамике диалога
- способной передать настоящую заботу и преданность
- способной учиться и приспосабливаться к изменениям реальности

Общие компоненты командного управления проектом:

**Консультативный совет или координационный комитет.** Это группа высших лиц, предоставляющая стратегическую оценку и руководство, и контролирующая проект по мере его развертывания.

**Менеджер проекта или технический секретарь.** Эти лица отвечают за выполнение решений, принятых консультативным советом. В некоторых ситуациях может быть желательно, чтобы они работали над проектом в режиме полной занятости. Сфера их ответственности на стадии разработки включает в себя:

- поддержку формирования команды управления проектом, включая поиск и привлечение необходимых экспертов
- координацию процесса разработки, включая поддержку широкого процесса совместной разработки, как это определено в принципе совместной разработки ниже



Качества, необходимые для эффективного лидерства в диалоговых инициативах

- Лидерство требует технических навыков, политического понимания и способности убеждать людей.
- Лидер должен уметь постоянно совершенствовать свое понимание контекста, поскольку изменения в контексте влияют на сам процесс.
- Лидер должен быть неутомимым в лоббировании и конъюнктурным в мобилизации ресурсов, и здесь тоже важно политическое чутье.
- Лидер должен осознавать риски и противостоять им, а не отказываться от цели на полпути.

См. источники этих материалов в разделе «Мудрость из практики — источники» (стр. 245).

- привлечение информации по оценке
- координацию и поддержку мобилизации финансовых ресурсов для инициативы диалога.

**Организатор или инициативная группа.** В разделе о процессе созыва диалога мы рассматриваем различные аспекты созыва, включая желаемые характеристики организаторов.



См. Процесс созыва, гл. 2.3.

Членам команды управления процессом не обязательно иметь официальные полномочия для принятия решений, но из-за своей позиции и решающей роли в инициативе диалога они должны участвовать в ее формировании.

**Эксперт/фасилитатор процесса.** Если практик еще не начал работать с экспертом процесса, это момент, когда это становится необходимостью. Кроме предоставления технического вклада в разработку процесса, это лицо, скорее всего, будет все больше переходить к лидерской роли, когда появляется проект, и инициатива диалога переходит к фазе реализации. Ниже представлен обзор квалификации эксперта процесса:

- знакомство с различными подходами и инструментами процесса для фасилитации в группах, а также понимание их применимости в различных ситуациях и для различных целей
- опыт работы в различных политических и культурных контекстах и стремление адаптировать процессы к текущему контексту
- понимание различных ролей и функций, необходимых для надлежащего выполнения процесса
- политическая интуиция – способность понять политические изменения контекста, который будет доминировать и влиять на процесс
- культурная чувствительность – способность приспосабливаться к ситуациям культурного многообразия
- стиль совместной работы – недирективный подход
- навыки коммуникации/адвокации.

В списке квалификаций экспертов процесса мы предлагаем попробовать найти кого-то, кто сведущ в различных инструментах процесса. Это может быть несколько сложно, поскольку многие эксперты процесса специализируются на одном подходе или методе.

Какими бы ни были используемые технологические инструменты, важно, чтобы они были адаптированы к конкретному контексту.

Если этот инструмент не подходит для контекста или цели диалога, диалог может не достичь своих целей. Приложение 2 содержит обзор инструментов процесса диалога и их применений. Эта информация может помочь практику найти эксперта процесса, который, вероятно, отвечает потребностям конкретной инициативы диалога.

В списке квалификаций мы также отмечаем такие характеристики, как политическая интуиция, культурная чувствительность, подход сотрудничества и готовность адаптироваться. Это объясняется тем, что независимо от того, какие инструменты процесса будут использоваться, важно, чтобы они были адаптированы к конкретному контексту.



См. таблицу 2.4.2, Варианты процесса диалога, гл. 2.4 и приложение 2.

## Принцип совместной разработки

Как и исследование, работу над разработкой процесса диалога лучше рассматривать как неотъемлемую часть этого процесса, а не как нечто

предварительное и отдельное. Целью практика является разработка диалога таким образом, чтобы сформировать чувство ответственности среди ключевых сторон, привлекая их к формированию процесса диалога. Это принцип совместной разработки. Проведенный таким образом, этап разработки является решающим шагом в налаживании диалога.

Основные вклады в надлежащую разработку включают в себя:

- комплексную оценку
- знание контекста
  - политического
  - культурного
- содержательные экспертные знания
- экспертные знания процесса
- эффективное лидерство/фасилитацию

Существуют различные способы совместной разработки, например:

- Техническая группа разрабатывает предложение на основании комплексной оценки, а затем распространяет ее для получения обратной связи с ключевыми участниками диалога.
- Спонсоры диалога проводят рабочую сессию, на которой ключевые участники, при содействии и технической поддержке, могут совместно разработать проект процесса, как показано в затененной вставке.
- Дизайн появляется благодаря «челночной дипломатии» в форме серии двусторонних бесед.
- Дизайн разрабатывается итеративно посредством расширенного круга разговоров, привлекающего к процессу все больше людей.



#### Совместная разработка – пример

Для выполнения ключевой задачи по определению и установлению приоритетности вопросов, подлежащих решению, Фонд Кеттеринга часто проводит «Диалоги присвоения имен и рамок». Например, в Аргентине одна группа в течение дня записывала на трех больших досках списки проблем, связанных с голодом. Затем они свели все к четырем большим вопросам и дали им названия – это было эффективное упражнение.

См. источники этих материалов в разделе «Мудрость из практики – источники» (стр. 245).

**Преимущества совместной разработки.** Во многих случаях может показаться, что актуальность ситуации исключает привлечение широкого круга участников к разработке процесса диалога. Однако если процесс разрабатывается и внедряется в одностороннем порядке, существует значительный риск недовольства им – например, из-за отсутствия чувства собственности среди ключевых сторонников или потому, что сама разработка недостаточно продумана вследствие ограниченных вкладов. В отличие от этого совместная разработка имеет значительные преимущества:

- усиление чувства собственности и ответственности за процесс – основа для удовлетворения в психологическом измерении
- разработка, основанная на многих точках зрения и проблемах – основа для удовлетворения по содержательному аспекту
- ясность между участниками относительно процесса и логики, лежащей в его основе – основа для удовлетворения измерения процесса.

Процесс совместной разработки, подкрепленный подготовительным тренингом, может еще больше усилить все эти преимущества. Тренинговые занятия могут повысить осведомленность о таких вопросах, как принципы диалога и диалоговый подход. Участники диалога, как правило, сосредоточены главным образом на проблемах. Повышение их осведомленности о роли процесса с одновременным их привлечением к разработке диалога может помочь развить потенциал, кото-

рый может иметь решающее значение для непосредственного успеха инициативы диалога и достижения долгосрочных целей ради общественных изменений.

## Элементы: Решения, которые должны быть приняты

Для достижения цели удовлетворения в измерении процесса нередко сначала обсуждается сам процесс. Разработка процессов должна иметь своим результатом какой-то документ, чтобы обеспечить мониторинг и оценку в процессе диалога. Для укрепления доверия к процессу это может быть официальный документ, такой как «концепция» или «предложение процесса», в котором стороны участвуют и в отношении которого они договариваются. Или, в зависимости от ситуации, это может быть справочный документ в качестве руководства для технической группы, тогда как сторонам диалога понравится более неофициальная договоренность о характере процесса.

### Контрольный список разработки

- ✓ Цели и стратегия
- ✓ Участники
- ✓ Определение ролей
- ✓ Информационно-коммуникационная система
- ✓ Временные рамки/графики
- ✓ Мобилизация ресурсов

Этот контрольный список разработки предлагает ключевые элементы, которые следует учесть и согласовать на определенном уровне. Такое соглашение может быть важным по разным причинам:

1. чтобы помочь потенциальным участникам диалога почувствовать доверие к процессу, особенно когда существует высокий уровень недоверия к людям и проблемам
2. чтобы предоставить полномочия для инициативы диалога, дающие каждому четкое понимание, чего следует ожидать
3. чтобы избежать манипуляций со стороны других о том, что происходит в процессе
4. чтобы поддержать критическое мышление, необходимое для обеспечения соответствия методов процесса контексту
5. чтобы поддержать обучение и оценку.

### Определение целей

В самом широком смысле цель инициативы диалога возникает из социальных вызовов, необходимость решения которых испытывают люди, как это рассматривалось в главе 1.2. На практике часто приходится определять цели более узко, сосредотачиваясь на конкретных вопросах или контексте проблем. Определение цели, охватывающее роль, которую должен играть диалог в достижении этой цели, является важным шагом к обретению полномочий для этого процесса. Тща-



### Об управлении ожиданиями

«При формировании целей те, кто приводит и ведет инициативы диалога, иногда оказываются в созданной ими самими ловушке: подняв ожидания людей до, возможно, нескольких нереальных высот, ставя амбициозные цели в предложении проекта, чтобы убедить доноров и стимулировать интерес тех участников, которых они хотят привлечь к диалогу...»

«Команда проекта, которая стимулирует, способствует и руководит процессом диалога, несет главную ответственность за управление ожиданиями. Большая четкость и реалистичность целей, а также пересмотр заявленных целей по мере развертывания процесса, могут помочь предотвратить ситуацию, когда кто-то представляет [процесс диалога] как «провал» [несмотря на его значимые достижения]. Активное и регулярное привлечение различных заинтересованных сторон к диалогу, включая доноров, которые его финансируют, для обсуждения и пересмотра ожиданий от процесса является лучшим способом избежать серьезных «разочарований» и, возможно, жестких и «несправедливых» суждений в конце проекта».

См. источники этих материалов в разделе «Мудрость из практики — источники» (стр. 245).

тельное решение задачи дефиниции — это способ ответить на три основных вызова процесса:<sup>120</sup>

1. убедиться, что диалог является самым лучшим инструментом при данных обстоятельствах
2. осознать, что диалог является не целью, а средством достижения цели
3. создать надежду и доверие к процессу диалога, не создавая ложных надежд относительно того, чего он может достичь.

Конраад Ван Брабант из Interpeace рекомендует три отдельных шага в определении целей: как можно более конкретное указание задач результата; уточнение целей процесса; и рассмотрение целей относительно контекста и того, как он может развиваться по мере продвижения инициативы.<sup>121</sup>

### Цели результата

Определение целей результата включает в себя предсмотрение конкретного воздействия, которое будет иметь процесс диалога. Как следует из определений цели диалоговых инициатив в приложении 1, эти цели часто достаточно широки. Для обеспечения четких направлений в разработке процесса, возможно, необходимо как можно точнее и конкретнее объяснить значение таких широких определений. Например, может быть полезно описать, какие конкретные изменения были бы очевидными, если бы цели были достигнуты. Они могут включать в себя некоторые вполне ощутимые результаты, такие как конкретная сделка, законодательный акт или политика. Или же это могут быть нематериальные изменения, такие как расширение потенциала либо более глубокое понимание различий. В этом случае может понадобиться указать некоторые определенные индикаторы того, что эти изменения произошли, например, большее количество людей, принимающих меры или выполняющих руководящую роль, или усиление сотрудничества между группами, которые ранее не могли сотрудничать.

В работе *Confronting War: Critical Lessons for Peace Practitioners*, Мэри Андерсон и Лара Олсон предлагают систему, которая может быть полезной при установлении целей. В ней различаются два уровня воздействия: индивидуальный/личный и социально-политический.<sup>122</sup>

Воздействия на индивидуальном/личном уровне недостаточно для достижения целей, определенных в приложении 1. Оно должно превратиться во влияние на социально-политическом уровне. Вот четыре способы, как это может произойти, проиллюстрированные примерами из трех кейсов, представленных в части 3 Пособия.

**Конкретные действия.** Когда участники диалога в своем профессиональном или политическом качестве совершают действия, отражающие изменения в их понимании, вызванные процессом диалога. Например, в Непале представители и лидеры политических партий и гражданского общества, принимавшие участие в Диалоге о конституционном процессе, смогли наконец сформировать «минимальную общую позицию».

**Внесение идей в официальные структуры или политические переговоры.** Когда идеи и формулировки, разрабатываемые в процессе диалога, переносятся в формальные процессы и официальные структуры. Этот результат иллюстрируется четырьмя договоренностями, заключенными в результате диалога, который проводился OAS/PROPAZ в Уэуэтенанго, Гватемала: о мирном сосуществовании, укреплении муниципальных учреждений, решении проблем персо-



### Позиционирование диалога в социально-политическом «пространстве»

Где тогда будет «позиционироваться» команда проекта и процесс диалога? Цель заключается в обеспечении платформ и мостов для (конструктивного) общения между субъектами общества — с целью осуществления или содействия определенным (положительным) преобразованиям в этом обществе. Это потребует, чтобы мы позиционировались в «пространстве», где все ключевые участники будут чувствовать себя комфортно, участвуя в диалоге.

Это «пространство» является социально-политическим (то есть как «политически беспристрастный» игрок на общей арене), но может быть и географическим (например, определенные участники будут чувствовать себя некомфортно, если это пространство создано только в столице, и поэтому они не способны участвовать или решили не участвовать). Здесь возможно много вариантов: процесс диалога может, например, ограничиться «политическими сообществами», либо «низовым уровнем», или стремиться к построению мостов между ними. Он может стремиться объединить правительство и гражданское общество, но, возможно, не частный сектор. Он может полностью привлекать субъектов международной помощи или преимущественно «национальных» субъектов. Он может сосредоточиться на важных, но в большей степени местных темах, или нацелиться выше и взять на себя большие вызовы на национальном уровне.

Все это важные стратегические решения, которые принимаются на начальной стадии разработки и которые будут иметь важное влияние на процесс диалога и вероятность того, что он даст определенные «результаты». Документирование этих начальных решений, вместе с преобладающими в то время аргументами, дает полезную ссылку для дальнейших периодических обзоров и для дальнейшей оценки.

См. источники этих материалов в разделе «Мудрость из практики — источники» (стр. 245).

нальной документации и муниципальных процедур, и расследовании дел о пропавших лицах.

**Изменения общественного мнения.** Когда климат общественного мнения и дискурса изменяется, чтобы приблизиться к модели, установленной в процессе диалога. Например, в Мавритании, после двух неудачных попыток государственного переворота, более 400 местных и национальных лидеров приняли участие в обсуждении потребностей страны касательно Целей развития тысячелетия. Это создало атмосферу общественного мнения, в которой правительство чувствовало себя вынужденным смягчить свою реакцию на оппозицию и взять на себя обязательства в отношении проектов правовой реформы и гуманитарного развития.

**Возрастание требований сторонников.** Когда диалоги мобилизуют большое количество людей, чтобы выразить требования к изменениям, что затрудняет их игнорирование политиками. Например, после Диалогов о конституционном процессе, непальское гражданское общество стало «открыто дискутировать, даже бросая вызов роли монархии, [и] стало более уверенным в себе и громче озвучивать оценку первопричин политического и конституционного кризиса, требуя при этом политических переговоров с маоистами и созыва Учредительного собрания».

### Цели процесса

Полезно различать два типа целей процесса: первоначальные и промежуточные цели.<sup>123</sup> Первоначальные цели устанавливают критерии для запуска процесса диалога на прочном фундаменте. Они могут включать в себя:

- создание эффективной команды для реализации проекта диалога
- установление контактов, формирование интереса и привлечение широкого круга социальных субъектов
- создание и защиту нейтрального «пространства» для диалога, которое может быть принято всеми ключевыми участниками, к которому они имеют базовое доверие, к которому они могут прийти и которое будут уважать
- обеспечение инклюзивного участия всех ключевых заинтересованных сторон и надлежащего выравнивания игрового поля
- усиление чувства собственности и ответственности за процесс со стороны различных заинтересованных сторон.

Во многих инициативах диалога промежуточные цели процесса также могут стать важной частью проекта. «Точный характер промежуточных целей процесса очень зависит от конкретного контекста», — говорит Конраад Ван Брабант. Действительно, некоторые из них могут «возникнуть довольно неожиданно в процессе диалога, который [будет] осуществляться из тактических соображений». Например, правительственные решения создать комиссию для изучения основного вопроса диалога может создать «окно возможностей» для команды диалогового процесса и участников, чтобы присоединиться к этой инициативе.<sup>124</sup>

Однако другие промежуточные цели, возможно, придется указать с самого начала. Это особенно касается ситуаций, когда группы заинтересованных сторон просто не готовы к диалогу между собой. Между группами может существовать чрезвычайная поляризация или фрагментация внутри них. Либо может быть какая-то предварительная подготовка как часть программы «выравнивания условий» в рамках диалоговых инициатив, которая объединит группы, имеющие значительные различия во власти, статусе

или доступе к информации. На основе опыта работы с диалогами в Латинской Америке OAS/PROPAZ (программа OAS в Гватемале) была разработана схема, показанная на рисунке 2.3.2, чтобы помочь проиллюстрировать, как эти промежуточные цели процесса определяют его общий дизайн.<sup>125</sup>

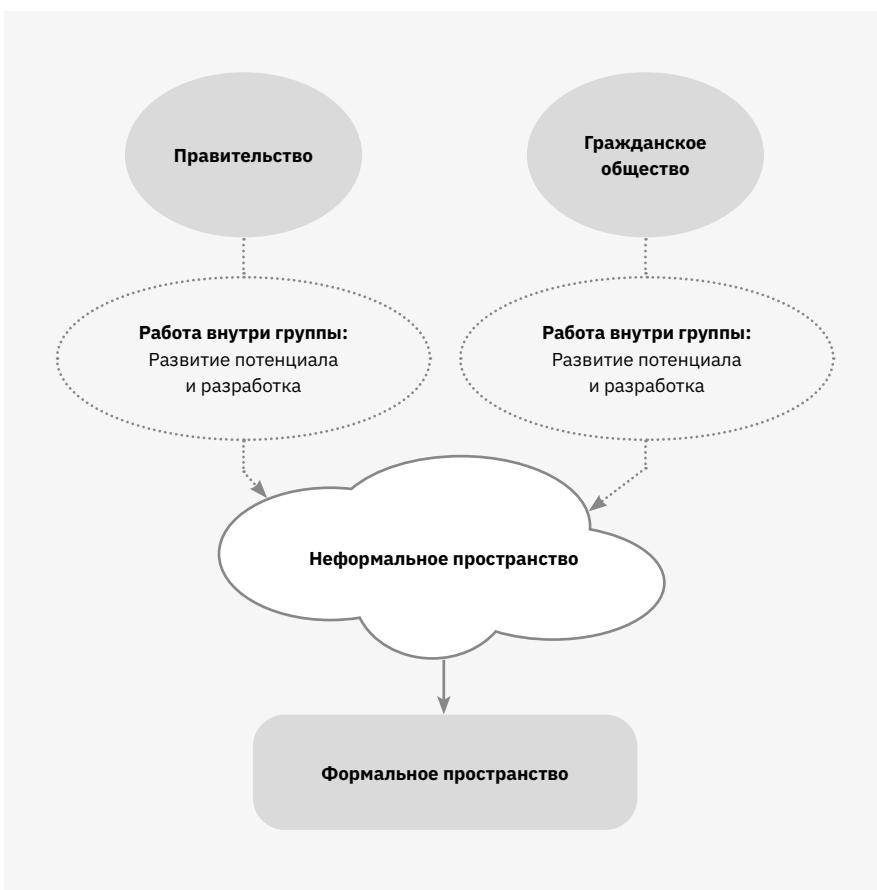


Рисунок 2.3.2 Промежуточные шаги процесса  
Источник: Филип Томас для OAS/PROPAZ, 1998.

Достижению различных промежуточных целей процесса может помочь:

**Работа внутри группы.** Это может быть определенная форма подготовительного тренинга, например, повышение осведомленности, разъяснительная работа, изучение приемлемых основ для анализа, укрепление коммуникативных навыков, изучение процедур принятия решений или разработка общей информационной базы. Или же это может быть внутренний диалог, который поможет определить и укрепить чувство идентичности и целей группы.

**Работа внутри группы в неформальном пространстве.** Это может быть неофициальный диалог, который объединяет нескольких инициативных членов поляризованных групп, чтобы проверить возможность более официальных встреч. Либо, опять же, такая работа может включать в себя учебную программу, которая может обеспечить относительно лишенный угроз способ объединить людей, — такой, в котором риски меньше, чем в формальном пространстве диалога, но который дает им ощущение, каким может быть диалоговый процесс.

### Цели в контексте

Наконец, Конраад Ван Брабант считает, что важным может быть учет контекста, формирующего цели диалоговых инициатив, и то, как изменения в этом контексте могут на них повлиять. Понимание контекста, разработанного в процессе первичной оценки, позволит выяснить, каким

образом диалоговая инициатива должна позиционироваться в своем социально-политическом контексте для достижения своих целей. Однако, кроме этого, частью построения процесса может быть предусмотрение возможных сценариев того, как этот контекст может изменяться по мере развертывания процесса, и как эти изменения могут потребовать корректировки целей. Например, как избирательные процессы могут вызвать задержки, срывы или новые возможности? Какова вероятность вспышки насилия и какое влияние она будет иметь? Каковы перспективы стабильного финансирования инициативы, и как на это повлияет изменение уровня донорской поддержки? Непосредственное изучение этих возможностей с самого начала может усилить способность инициативы поддерживать саму себя, эффективно адаптируясь к разворачивающимся событиям.

## Разработка стратегии

### Роль диалога в достижении целей

Выбор конкретных инструментов процесса является прежде всего техническим решением, однако он должен направляться целью, которой должны достичь разработчики процесса диалога. Рассматривая, какую роль должен играть диалог в достижении запланированных изменений, разработчики могут определить это направление и помочь обеспечить соответствие выбора процессу. Можно описать четыре широких категории ролей, опираясь на работу членов Национальной коалиции диалога и обсуждения в США, которые совместно разработали эту структуру в качестве основы для сравнения и противопоставления известных инструментов процесса диалога.

**Исследование – повышение уровня осведомленности:** мотивировать людей узнать больше о себе, своем сообществе или проблеме и, возможно, найти инновационные решения

**Налаживание отношений** – работа через конфликт: разрешать конфликты, способствовать личному исцелению и росту и улучшать отношения между группами

**Обсуждение – работа над сложными решениями:** влиять на публичные решения и публичную политику и совершенствовать публичные знания

**Совместные действия – изменение всей системы со многими заинтересованными сторонами:** предоставить людям и группам возможность решать сложные проблемы и нести ответственность за их решение.



См. таблицу 2.4.2, Варианты процесса диалога, гл. 2.4 и приложение 2.

### Интеграция целей и стратегии

Таблица дизайна процесса, показанная в блоке 2.3.1, разработанная Филипом Томасом для OAS/PROPAZ, предлагает основу для интегрированного подхода к формулированию целей и стратегии, опираясь на информацию, разработанную на этапе исследования. Она содержит указания по фиксации мышления, лежащего в основе дизайна. Среди прочего предлагается продумать и задокументировать мышление по трем основным строительным блокам, как для мониторинга и оценки, так и для постоянного обучения и адаптации, которые дизайн должен поддерживать в процессе развертывания диалога: теория изменений, конкретные цели изменений и определение успеха.



### Для дальнейшего чтения

Больше информации о «теории изменений» как инструменте планирования см. <<http://www.theoryofchange.org>>.

**1. Теория изменений.** Таблица дизайна требует задокументировать «основные предпосылки» процесса диалога и «основную логику» стратегии,

которая им управляет. В совокупности они составляют «теорию изменений», которую можно кратко определить как «совокупность представлений о том, как происходят изменения».

Чеянне Черч и Марк Роджерс описывают десять теорий изменений, определенных практиками миротворческих процессов как используемые сейчас в их сфере. Некоторые из них, имеющие значение для практики диалога, указаны ниже (мы обозначили связь с практикой диалога курсивом):<sup>126</sup>

**Теория индивидуального изменения.** «Мир приходит посредством трансформационного изменения критической массы людей, их сознания, взглядов, поведения и навыков». Индивидуальные преобразования, происходящие в процессе диалога, становятся источником изменений в социальных группах, институтах и в целом обществе.

**Теория здоровых отношений и связей.** «Мир возникает вследствие процесса разрушения изоляции, поляризации, разделения, предубеждений и стереотипов между группами/внутри групп. Крепкие отношения являются необходимым компонентом для построения мира». Диалог является важным инструментом для преодоления барьеров и налаживания связей в обществе.

**Теория институционального развития.** «Мир обеспечивается созданием стабильных/надежных социальных институтов, гарантирующих демократию, равенство, справедливость и справедливое распределение ресурсов». Диалог обеспечивает процесс адвокации и руководства институциональной реформой, моделирующий качества инклюзивности, равенства и справедливости, желаемые в реформированных институтах.

**Теория политических элит.** «Мир наступает тогда, когда осуществление необходимых шагов соответствует интересам политических (и других) лидеров. Усилия по построению мира должны изменить политический расчет ключевых лидеров и групп». Диалоги создают пространства, в которых лидеры могут начать формировать видение, охватывающее все общество, а не только сектор или группу интересов, частью которой они являются.

**Теория низовой мобилизации.** «Когда люди ведут за собой, лидеры пойдут за ними. Если мы мобилизуем достаточную долю сопротивления войне, политическим лидерам придется обратить на нее внимание». Процессы диалога обеспечивают основу для совещательной демократии, предоставляя простым гражданам полномочия нести ответственность за социальные изменения.

Черч и Роджерс говорят, что существует консенсус относительно того, «что все теории изменений важны и необходимы; однако различные теории могут давать более значимые результаты в других обстоятельствах». Сфера практики диалога, представленная в этом Пособии, еще не достигла в своем развитии стадии такого четкого обзора соответствующих теорий изменений. Тем не менее, важно в рамках каждой инициативы диалога учитывать эти базовые предположения о том, как происходят изменения и как диалоговая инициатива будет способствовать конкретным изменениям в конкретном контексте. Если сформулировать их в начале, это будет способствовать четкости и прозрачности, поможет поддерживать деятельность, «логично согласующуюся» с целями в рамках инициативы, и обеспечивающую основу для координации с другими инициативами, которые могут стремиться к достижению тех же целей. Наконец, только если теория является явной, можно будет проверить соответствие теории изменений контексту, в котором она применяется.

## Блок 2.3.1 Таблица дизайна процессса

### Процесс диалога в ходе разработки

#### 1. Контекст

Каков общий контекст, в котором будет происходить этот процесс?

#### 2. Основополагающие предпосылки

Просто четко укажите причины, почему проведение такого процесса в указанном контексте считается важным и стратегическим. Какие предположения мы делаем?

#### 3. Желаемые изменения

Четко укажите цели или желаемые изменения, которые стремится осуществить этот процесс.

#### 4. Связь с другими процессами

Определите какие-либо связи, которые существуют (или должны быть созданы) между этой инициативой и другими инициативами или процессами, связанными с желаемыми изменениями этого процесса.

#### 5. Конкретные цели этого процессса

Четко укажите конкретные цели или желаемые изменения разрабатываемого процессса. Сформулируйте их с точки зрения непосредственных результатов, которые будут видны после завершения, а также желаемого эффекта со временем.

#### 6. Индикаторы успеха

- Немедленный результат: Что станет немедленными показателями успеха?
- Эффект со временем: Как будет выглядеть успех со временем?

#### 7. Необходимые минимальные условия

Определите и четко сформулируйте определенные условия, от которых зависит успех этого процессса. Мы часто воспринимаем их как должное, поэтому идея заключается в том, чтобы их объяснить.

#### 8. Анализ силовых полей факторов среды, которые стоит учитывать

Процессы диалога никогда не происходят в вакууме. Внешние силы (вещи, которые мы не контролируем) могут способствовать или препятствовать процесссу.

Силы поддержки Факторы, способствующие нашему желаемому результату	Силы противодействия Факторы, противодействующие желаемому результату

#### 9. Стратегия

- описание с объяснением основной логики
- способы воспользоваться преимуществами сил поддержки и нейтрализовать силы противодействия
- необходимые ресурсы (человеческие, материальные)
- матрица действий:

Тип действия	Цель действия	Длительность	Кто?

#### 10. Устойчивость

Какие шаги помогут обеспечить устойчивость последствий процессса диалога?

Источник: Подготовлено Филиппом Томасом для OAS/PROPAZ 1997.

**2. Цели конкретных изменений.** Для того, чтобы заложить прочную основу для мониторинга и оценки, а также для управления инициативой диалога полезно иметь четко определенные цели результата. Модель Айсберга, представленная в главе 1.4 (рисунок 1.1.1), изображает различные виды результатов изменений:

- индивидуальные, внутренние изменения в ментальных моделях, чувствах и восприятиях
- формирование новых отношений и социальных сетей
- новое поведение
- договоренности
- согласованное действие.

В пределах каждой категории изменений (и это не исчерпывающий перечень) особенности будут различаться в зависимости от цели диалоговой инициативы и ее контекста, а также от теории изменений, которая направляет разработку диалога. Чем четче и конкретнее можно указать все эти связи, тем легче будет оценивать прогресс и осуществлять корректировку курса, если это необходимо, по мере продвижения инициативы.

**3. Определение успеха.** Как будет выглядеть успех? Это важный вопрос, который следует выяснить перед началом инициативы, если вы хотите продолжать двигаться в режиме непрерывного обучения и адаптации. Он имеет две составляющие:

- Как мы узнаем, произошли ли изменения? Ответ на этот вопрос предполагает продумывание того, какими будут индикаторы конкретных изменений и как их можно распознать. Эта дефиниция необходима для того, чтобы определить, какую информацию нужно собирать и контролировать, и как управлять оценкой, когда наступает время пересмотреть и обдумать собранную информацию.
- Что нужно будет, чтобы считать общую инициативу успехом? «Успех – это произвольное определение прогресса, и он может быть установлен в любой точке континуума в желаемом направлении изменений», – утверждают Черч и Роджерс.<sup>127</sup>

В рамках каждой инициативы диалога важно учитывать основные предположения о том, как происходят изменения и как инициатива диалога будет способствовать конкретным изменениям в конкретном контексте.



См. рисунок 1.4.1 Модель айсберга: уровни изменений, гл. 1.4.



См. рисунок 2.5.3, Карта мониторинга и оценки, гл. 2.5.

В большинстве случаев, по их мнению, невозможно провести мониторинг и оценку до такой степени, когда можно было бы оценить успех на уровне влияния.

## Отбор участников

Вместе с определением цели работы по составлению карты участников, связанная с исследованием, обеспечивает основание для принятия решения о том, кого следует пригласить к участию в процессе диалога. Успех диалога будет тесно связан с этими решениями. Участники не только вносят свои идеи, опыт и различные точки зрения, но также могут выполнять обязательства, согласованные в диалоге, когда процесс заканчивается; или, изменяя себя, могут внести свой вклад в процесс изменений в институтах и социальных секторах, из которых они происходят. Поэтому при разработке процесса критическим шагом является разработка критериев выбора участников.

## Инклюзивность: Создание микромира системы

Принцип инклюзивности диктует усилия по созданию группы участников, являющейся микромиром социальной системы, где содержится вызов, который нужно преодолеть.

На практике это предполагает отбор разнообразной группы заинтересованных сторон с применением таких критериев, как возраст, пол, этническая принадлежность, география, социальный сектор, социально-экономический класс и политическая позиция, в зависимости от того, какие из них являются наиболее актуальными в конкретном контексте. Однако в рамках одного семинара, где подробно рассматривался этот вопрос, практики отмечали, что обеспечить настоящий микромир намного сложнее, чем об этом говорить. Три мини-кейса из Латинской Америки, представленные в затененной вставке (на стр. 89), фиксируют некоторые из этих обстоятельств.

Пять вещей, о которых следует помнить, пытаясь сформировать микромир системы:

1. Может быть полезным направить усилия с точки зрения привлечения различных голосов к диалогу, а не сосредотачиваться целиком на различиях между конкретными лицами. Это особенно актуально в контексте, когда определенные голоса исторически исключались из важных обсуждений.
2. Хотя диалог может оказаться недостаточным для создания микромира, он может иметь положительные результаты, о чем свидетельствуют кейсы в затененной вставке. Если оценка проведена на этапе исследования, можно применить постепенный подход — движение вперед в надежде, что успех привлечет внимание других и убедит их, что они получат больше от пребывания в процессе, чем вне его.
3. Однако в зависимости от того, почему группа участников не является микромиром, может быть более разумным не идти дальше, а работать над развитием более широкого восприятия и поддержки, прежде чем продолжать — например, чтобы избежать появления или обострения «усталости от диалога».
4. Этап разработки должен предусматривать необходимую гибкость на случай, если диалог побуждает к поднятию вопроса, который может касаться других субъектов, которых следует привлечь к процессу. Цель состоит в том, чтобы уйти от решения проблемы без присутствия важных участников, тем самым подрывая намерение начального дизайна.
5. Независимо от того, кто участвует, одним из вызовов будет связать группу участников с широким обществом, которое она представляет, и которое не имело выгод от предыдущего опыта диалога.

## Семь взглядов на критерии выбора участников

Не существует простой формулы отбора участников, которая бы гарантировала соответствие инициативы диалога своим целям, однако существует большой практический опыт относительно того, как рассматривать этот вопрос. В зависимости от контекста одна или несколько точек зрения, представленных здесь, могут помочь в тщательном подходе к этому аспекту разработки процесса.



См. гл. 1.3.



Три кейса из Латинской Америки: выбор участников диалога

Перу

«Метод отбора участников в Agenda Peru заключался в составлении списка влиятельных лиц путем консультаций с 20 людьми, которым задавали вопросы, например, кто руководит компанией или футбольной командой; кто служил в армии? Затем мы попытались создать группу, которая отражала бы социальную реальность Перу. Мы также выбрали «пробы» для проверки восприятия населением. Благодаря этому процессу мы выбрали самых разных людей [и] попытались создать микромир социальной реальности Перу. [Но мы] получили группу с сильными предрассудками, и уровень приверженности участников очень отличался. Тот же процесс был воспроизведен на местном уровне, но весь процесс созыва был недостаточно скоординированным или контролируемым. Однако сам только созыв групп дал удивительные положительные результаты».

Гватемала

«Во время [диалога] относительно Гватемальского социального пакта страна все еще страдала от гражданской войны, а непонимание между бизнесом и работниками способствовало общему социальному конфликту. Поэтому правительство созвало диалог между бизнесом, профсоюзами и властью, пригласив людей специально представлять свои организации (а не в качестве частных лиц). Явились не все приглашенные организации. Одни держались подальше из-за отношений с полицией, другие прислали двух представителей. Диалог страдал из-за отсутствия четкой повестки дня и ощущения того, что процесс должен включать другие сектора. Кроме того, отношения со СМИ были плохо определены, и не было представителя, ответственного за общение с ними. Однако процесс имел влияние на укрепление отношений между различными представительскими сторонами, что имело решающее значение в противодействии государственному перевороту».

Колумбия

«В Destino Colombia мы имели возможность задуматься о важности полного представления системы проблем. Сам диалог стал мощным опытом для участников и создал убедительное видение будущего Колумбии. Однако учитывая прошлое, его инициаторы пришли к выводу, что их решение не привлекать ни правительство, ни наркоторговцев ограничило влияние диалога.

См. Источники этих материалов в разделе «Мудрость из практики — источники» (стр. 245).

## 1. Ключевые люди или больше людей?

В работе *Confronting War* Андерсон и Олсон выделяют два основополагающих подхода к превращению воздействия на индивидуальном/личном уровне в социально-политическое влияние: работа с большим количеством людей или с ключевыми людьми.<sup>128</sup> Подход «большего количества людей» сосредоточен на увеличении количества лиц, участвующих и поддерживающих усилия по общественному изменению, представленному инициативой диалога. Подход «ключевых людей» сосредотачивается на конкретных лицах, потому что они:

- являются «точками входа» для большей группы населения или для ключевых групп заинтересованных сторон
- имеют больше рычагов влияния, чтобы повлиять на мнение или изменения
- должны быть частью любого соглашения, чтобы сделать его устойчивым

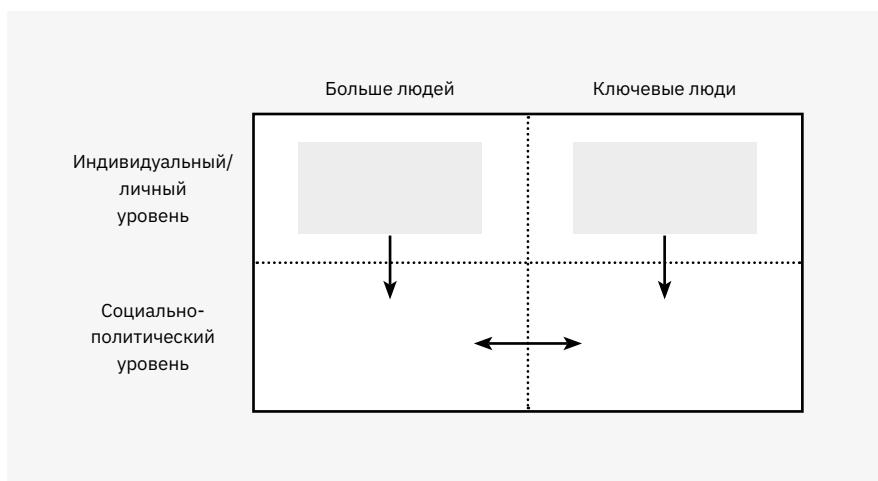


Рисунок 2.3.3 Больше людей или ключевые люди?

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

Рисунок 2.3.3 иллюстрирует два момента касательно этих подходов.<sup>129</sup> Во-первых, любой из подходов является приемлемым, в зависимости от контекста, если процесс диалога разработан и реализован таким образом, чтобы иметь социально-политические последствия. Стрелки, направленные вниз, охватывают эту идею о влиянии, в то время как пунктирные линии, разделяющие четыре квадранта, имеют целью показать, что разногласия между подходами является скорее плавными, чем жесткими. Во-вторых, любого из подходов самого по себе недостаточно для социально-политического влияния: «работы с большим количеством людей недостаточно, если она не охватывает ключевых людей, а работы с ключевыми людьми недостаточно, если она не охватывает большего количества людей». Стрелки, соединяющие два нижних квадранта, фиксируют эту идею.

Конечно, выбор — сосредоточиться на ключевых людях, или на большем количестве людей, влияет на размер диалоговой группы. Как указывается в обзоре инструментов процесса в приложении 2, существуют устоявшиеся подходы к работе с группами от трех до трех тысяч участников. Поэтому, хотя многим практикам комфортно работать с небольшими количествами, размер не должен существенно ограничивать решения по дизайну. Однако для этого важно, чтобы эксперт процесса или привлеченные эксперты действовали достаточно гибко, чтобы иметь несколько вариантов процесса.

**2. Сверху вниз или снизу вверх?** Эту аналитическую основу можно представить, в каком-то смысле, как вариацию идеи ключевых людей по сравнению с большим количеством людей. Однако она более узко сосредоточена на динамике власти, которая может быть чрезвычайно актуальной для конкретных целей изменений инициативы диалога. Два иллюстративных примера, представленные в затененной вставке на следующей странице, предлагают анализ и решение по отбору участников, которые могут вероятно стать результатом использования этой системы.

**3. Отдельные лица или представители.** Некоторые практики советуют, что важно четко определить, следует ли приглашать участников диалога принять участие просто в качестве людей, или в качестве представителей организаций или групп.<sup>130</sup>

В любом случае, когда целью является достижение договоренностей и переход к действию, важно собрать группу «стратегических участников», способных предлагать и брать на себя обязательства.

**Представители.** Достаточно легко определить представителей хорошо организованных групп, таких как политические партии или НГО. Задача может оказаться гораздо сложнее относительно движений гражданского общества, не имеющих четкой структуры. С целью отбора двух представителей от каждого муниципалитета для Большого национального диалога в Гондурасе каждая община проводила открытые собрания и выборы – все в тот же день. Два предложения:

- Избранные представители должны иметь политические навыки, чтобы донести до своих сторонников мысль о том, что конечным результатом диалога является выгодная ситуация для всех заинтересованных сторон, а также иметь политический авторитет, чтобы заручиться их поддержкой.
- Диалоги предоставляют участникам определенную легитимность, поэтому не исключено, что выбор представителя может нарушить соотношение сил в группах. Это может быть неплохо, но следует действовать осторожно.

**Отдельные лица.** Реальность такова, что все участники вступают в пространство диалога либо как отдельные лица, либо как представители группы.

С официальными полномочиями или без них, они всегда будут чувствовать обязанность быть верными представителями этой группы. Несколько советов:

- Выбирать на основе представительства, руководства группами или индивидуального характера, например, открытости или прогрессивности; выбрать агента изменений, но учесть нюансы этого критерия, как предлагается в «Работе с потенциальными спойлерами» (пункт 6) ниже.
- Сосредоточиваясь на лицах, являющихся лидерами, следует предусмотреть проблему, когда их способность взять на себя обязательства по диалогу может быть ограничена, поскольку они имеют много обязанностей и перегружены ответственностью. Часто это люди, готовые столкнуться с непосредственными ситуациями, но им трудно уделять внимание долгосрочной перспективе.
- Будьте бдительны: просто потому, что диалог начался, может появиться новый участник, который раньше не был актуальным.



Соображения относительно подходов сверху вниз и снизу вверх при отборе участников

#### Устойчивый диалог в Таджикистане

«Избранные участники, как правило, были на втором или третьем уровне в группах, с которыми они отождествлялись — заместитель председателя партии, заместитель ректора университета, вице-президент Узбекской ассоциации. Мы намеренно избегали высших руководителей именно потому, что не имели полномочий к посредничеству. Кроме того, мы считали, что конфликт еще не созрел для одного из формальных процессов посредничества или переговоров. Мы часто говорили, что устойчивый диалог — это процесс трансформации отношений между людьми, которые не готовы к официальным процессам разрешения конфликтов ... [Кроме того,] мы намеренно концентрировались на втором и третьем уровнях, чтобы избежать лидеров, которым придется отстаивать свои позиции, чтобы найти людей, которые бы действительно отражали позиции групп, с которыми они идентифицировались, и лиц, которых бы слушали высшие руководители групп, с которыми они ассоциировались».

#### Interpeace в Руанде

«Теперь команда была готова начать процесс диалога. Он должен был рассмотреть три вопроса: с чего начать, какую «методологию» применять и как укрепить доверие к команде проекта и процессу. [После прозрачных консультаций с правительством] команда решила начать свои консультации не с руководством, а среди простых людей, живущих «на холмах». Таким образом, они смогли бы донести взгляды населения в целом до социально-политической элиты в стране, через траекторию, которая создала бы для них доверие и легитимность».

См. источники этих материалов в разделе «Мудрость из практики — источники» (стр. 245).

**4. Подход по трем секторам.** Некоторые практики диалога, особенно работающие над глобальными проблемами, считают важным привлечение всех трех основных общественных секторов — правительства, бизнеса и гражданского общества. Четкое изложение и примеры этого принципа приведены в исследовании Никанора Перласа «Social Threefolding: Towards a New Concept and Practice of Democracy and Societal Governance: The Case of the Philippines».<sup>131</sup>

Однако аспект секторального представительства является актуальным для ряда вопросов, возникавших на практических семинарах: роль глобальных экономических сил в национальных вопросах и национальных диалогах; взаимосвязь между диалогом и правительственными учреждениями и как это влияет на способность диалога оказывать влияние; а также отношения между политическими и экономическими элитами и остальным обществом. Там, где эти вопросы важны, группа разработчиков процесса может рассмотреть возможность применения этой точки зрения для отбора участников.

**5. Управление кризисными ситуациями.** Многие практики считают, что в условиях кризиса к критериям отбора участников применяются различные правила. Как сказал один человек, имея в виду чрезвычайную экономическую ситуацию, послужившую контекстом для начала Аргентинского диалога, «Вы не призываете все общество тушить пожар. Вы призываете тех, кто может помочь вам решить проблему».<sup>132</sup>

**6. Что делать с потенциальными «спойлерами».** В целом практики диалога пытаются найти участников, имеющих «открытое видение» и потенциальных «агентов изменений», как предлагается вышеупомянутыми критериями выбора отдельных участников. Однако иногда необходимо разработать стратегию работы с людьми, участие которых может поставить под угрозу прогресс диалога, и которые в состоянии заблокировать или подорвать легитимность решений, выходящих из процесса диалога — так называемыми «спойлерами». Например, в проекте Гражданского диалога о демократическом управлении на Ямайке центральной темой были преступность и насилие. Вызов заключался в том, как вести себя с «донами» — лидерами криминального элемента, подобного мафии. Если бы они вступили в диалог, остальные не принимали бы в нем участия, но, если бы они не были его частью, они могли бы заблокировать изменения. Было решено использовать «доверенных лиц» — общественных работников, которые имели авторитет в обеих сферах и могли взаимодействовать между ними. В противоположность этому, инициаторы диалога Destino Colombia не нашли способа привлечь к диалогу наркоторговцев, и уже позже поняли, что это уменьшило влияние процесса.

Несколько советов, чтобы поразмышлять над проблемой «спойлеров»:

- Привлекайте потенциальных «спойлеров» в качестве участников, когда:
  - существует обоснованная надежда на то, что они могут присоединиться в положительном смысле или что их привлечение может нейтрализовать их способность подорвать процесс
  - без них решения не могут быть приняты.
- Если было решено не включать их в качестве участников, рассмотрите другие способы их привлечения к процессу (см. «Различные способы участия», пункт 7).



Для дальнейшего чтения

О значении работы в различных секторах см. 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).



См. главу 2.6, посвященную ключевым вызовам в диалоговой работе, где рассматриваются потенциальные подводные камни в этом подходе — «Выход за пределы диалогов элиты».



Проблема «спойлеров»

«[В конфликтных ситуациях] во многих диалогах привлекают людей, которые уже открыты для контакта и общения с другой стороной. Диалоги идут хорошо, но участники имеют больше общих взглядов с умеренными коллегами с другой стороны, чем с собственным руководством или общественным мнением. Они избегают привлечения тяжелых людей или тех, кто, по их мнению, поддерживает конфликт. В итоге они имеют ограниченное влияние, поскольку создают «острова умеренности».

[Однако], следует оговориться: принцип инклюзивности имеет свои пределы. Контрпродуктивным может быть включение людей, которые просто устроят саботаж во время встречи, поскольку они не желают слушать другую сторону или серьезно с ней взаимодействовать. Это не только потеря возможности, но и укрепление негативных стереотипов среди других участников, что приводит к реальным негативным последствиям».

**7. Различные способы участия.** Часто, по той или иной причине, люди, важные для поддержания диалога с точки зрения способности влиять на других, не являются удачными кандидатами для привлечения в качестве участников. Тем не менее, в этом случае, все же возможно разработать процесс таким образом, чтобы они могли принимать в нем участие.

- Если это сторонники, предложите им выступить в качестве активистов.
- Приглашайте их в качестве наблюдателей в ключевые моменты.
- Если это эксперты или авторитеты в определенных вопросах, предложите им сделать презентации перед диалоговой группой.
- Проводите регулярные брифинги для ключевых людей, не включенных в диалоговую группу.

## Определение ролей «третьих лиц»

Люди и институты могут выполнять различные роли, чтобы помочь инициативе диалога в достижении своих целей. Часть разработки процесса предполагает определение того, какие роли необходимы и как их можно выполнять. В списке в блоке 2.3.2 представлены восемь видов ролей, которые могут быть отведены третьим лицам. Примеры, взятые из кейсов, подготовленных для этого Пособия (приложение 1), предоставляют предложения, как эти роли можно реализовать.



См. гл. 3.2.

## Управление информацией/коммуникация

Одним из уроков, который многие практики диалога усвоили через свой опыт, является то, что социальное влияние даже очень успешного процесса диалога будет ограниченным, если мало кто знает о том, что он состоялся.

Например, в случае Сан-Матео Истата большинство людей не знали о том, что результатом диалога стали существенные договоренности, из-за отсутствия связи между участниками и их сторонниками. Как результат, напряженность и угроза насилия оставались высокими, хотя соглашения касались большинства основных жалоб.

Материалы наших кейсов охватывают различные способы коммуникации: через публичные информационные кампании в газетах, на радио и телевидении (Аргентина, Колумбия, Гватемала, Южная Африка); благодаря мощным видеороликам самих диалогов (Руанда); через «тематическую песню» диалога, звучащую на популярном радио (Ямайка); и путем официального представления предложений, высказанных диалоговой группой, а также телевизионных дебатов по этим вопросам (Грузия). Не все процессы диалога требуют широкомасштабной стратегии коммуникации с общественностью, но все столкнутся с вопросами «связей с общественностью», которые требуют тщательного планирования.

Мы предлагаем следующий список для размышлений о коммуникационной стратегии как части разработки процесса.

Элементы коммуникационной стратегии, которые следует учитывать при разработке процесса:



### Коммуникация с общественностью

«В чем причина недостатка знаний [общественности]? Причин много, но одна из них — это отсутствие истории, доступной и позволяющей людям понять цель диалога и способ его проведения. В этом нет ничего необычного. История цивилизации четко показывает нам, что каждый раз, когда люди хотели передать сложные или глубокие истины, они прибегали к мифу, аллегории, метафоре, притче... Это очень важно в мире, где средства массовой информации имеют то значение, которое они имеют сейчас».

См. источники этих материалов в разделе «Мудрость из практики — источники» (стр. 245).



См. гл. 2.4 о реализации.

- процедуры официального документирования процесса диалога и его результатов
- план вовлечения сторонников и/или общественности в процесс
- указания по взаимодействию представителей, участвующих в диалоге, со своими группами сторонников

- подход к определению ожиданий относительно потока информации о событиях диалога
- указания по общению с государственными СМИ.



См. Коммуникация и управление информацией, гл. 2.4.

## Установление временных рамок/графика

Время и сроки являются критическими моментами при разработке процессов диалога. Среди практиков существует общий консенсус относительно того, что планы должны охватывать годы, а не месяцы.

Тем не менее, часто существуют краткосрочные цели, которые могут быть критическими в данном контексте. Например, в Аргентинском диалоге была необходимость договориться о чрезвычайной программе для облегчения страданий, вызванных экономическим кризисом зимой 2001-2002 гг. Сложность согласования временных рамок с целями является распространенным явлением в диалоговых инициативах.

Более того, практики советуют, что важно быть гибкими относительно временных рамок, чтобы приспособиться к изменениям в контексте, которые могут либо помогать, либо препятствовать прогрессу диалога.

Например, разработка межпартийного диалога в Гане предусматривала непрерывный круглогодичный долгосрочный процесс и не учитывала разрушительного влияния избирательных кампаний. «[Эта] реальность предстала перед партнерами по диалогу только в избирательном 2004 году, когда все партии стали на путь избирательной кампании». После этого опыта команда настроилась на необходимость внесения корректировок в избирательные годы.<sup>133</sup>

Многие другие кейсы в нашей базе данных подтверждают эту потребность в гибкости, особенно при работе с занятymi политическими лидерами и политиками. Действительно, эффективное время может быть решающим фактором успеха. Как отмечается в отчете о диалоге IDEA относительно демократического развития в Гватемале:

Важность времени вхождения в страну нельзя недооценивать. В случае с Гватемалой, решение об участии было принято в нужный момент. Импульс, созданный подписанием мирных [соглашений], правительство с высоким уровнем поддержки населения и два года до начала избирательной гонки, все это открывает пространство для диалога и энтузиазма гражданского общества, а также поддержки процесса со стороны международных участников.<sup>134</sup>

Во время семинара<sup>135</sup> одна из групп практиков предложила следующие важные соображения относительно времени:

- запланированное время будет отличаться от фактического
- возникнет напряжение между сроками и достижением желаемых результатов
- для того, чтобы участники оставались вовлечеными в течение всего процесса, может быть полезно поговорить о времени с точки зрения этапов или фаз
- при определении сроков следует учитывать закон убывающей отдачи
- процесс диалога должен иметь четко установленную конечную точку.



### О временных рамках

«Весь процесс диалога происходит во времени, которое я бы назвал политическим, а не хронологическим временем. Иными словами, диалог развивается как часть политического процесса и с такой скоростью, с которой этот политический процесс позволяет ему двигаться вперед, а это значит, что он может ускориться, может остановиться, может некоторое время происходить «в подполье», если политическое пространство закрывается. Это длительный процесс, который становится частью политического процесса».

«[Что касается сроков диалогов в Панаме], бывают моменты, когда что-то можно ускорить, и бывают моменты, когда условия больше не позволяют способствовать процессам [диалога]».

См. источники этих материалов в разделе «Мудрость из практики – источники» (стр. 245).

## Блок 2.3.2. Роли «третьих лиц»

Функция	Примеры
<b>Роли</b>	
<b>Легитимизация</b>	В диалоге о земле и собственности в Никарагуа наблюдателями были посы США и Испании, представители посольств Мексики и Испании, представители Межамериканского банка развития и Банка экономической интеграции Центральной Америки.
<b>Информирование</b>	В Аргентинском диалоге организации системы ООН, такие как Детский фонд ООН (ЮНИСЕФ), вместе со Всемирным банком и Межамериканским банком развития играли вспомогательную роль путем предоставления исследований и анализа. В Руанде Interpeace использовал видеосъемки интервью и диалогов, и видеокадры сыграли ключевую роль в распространении диалога и создании эффекта.
<b>Психологическая помощь / помощь в отношениях</b>	В процессе Mesa de Diálogo в Перу произошел прорыв, когда стороны приняли миссию OAS в качестве посредника, представлявшего международное сообщество и способствовавшего диалогу между перуанцами. В Аргентинском диалоге Католическая церковь приняла для себя роль в диалоге «не в качестве еще одного участника, а в качестве того, кто обеспечивает среду, не только физическую, но и духовную, чтобы придать легитимность всем предложениям, инициативам участников, предлагаемых за столом».
<b>Поддержка процесса</b>	Центр Картера и African Futures оказывали методологическую и техническую помощь диалогам Мозамбик 2025. В рамках межпартийного диалога в Гане Институт экономических проблем (IEA) выступил в качестве фасилитатора в Аккре, предоставив мощную и эффективную административную структуру, просторные и хорошо оборудованные конференц-залы, прекрасные отношения с ганскими СМИ и политическую беспристрастность со строгим соблюдением согласованных правил и процедур. Организаторы первого диалога Бамбито в Панаме призвали двух уважаемых бывших президентов, Белисарио Бетанкура из Колумбии и Хулио Марио Сангвинетти из Уругвая, выступить в качестве фасилитаторов.
<b>Содержательная помощь</b>	В диалогах по конституционному процессу в Непале IDEA привлекла экспертов с подобным опытом конституционных процессов из Шри-Ланки, Индии, Южной Африки, Кении, Афганистана, Таиланда и Камбоджи. Для поддержания многостороннего диалога в Гватемале организационная группа пригласила гватемальских и иностранных политиков, ученых и лидеров основных социальных и деловых движений Гватемалы в качестве экспертов. Они заботились о том, чтобы докладчики представляли все идеологические позиции, чтобы укрепить доверие к диалоговой группе.
<b>Подготовка</b>	В Молодежном диалоге Зимбабве южноафриканская некоммерческая организация «Институт демократии Южной Африки» (IDASA) предоставила проекту техническую поддержку в форме «Устойчивого диалога» и периодических тренингов для модераторов диалога, а также консультаций и инструментов мониторинга для поддержки работы управленческой команды. Для поддержки национального диалога в Гондурасе, Специальная программа OAS содействия диалогу и урегулированию конфликтов выступила в качестве фасилитатора проведения двух начальных сессий разработки для технической группы и провела тренинг по навыкам фасilitation для фасилитаторов диалога. Они также наблюдали за несколькими сессиями диалога, включая тематические круглые столы и региональные диалоги, и предоставили свои отзывы об этих мероприятиях.
<b>Обеспечение ресурсами</b>	В диалогах на Кипре международное сообщество оказывает неоценимую поддержку группам из обеих общин и их мероприятиям при отсутствии надлежащих внутренних ресурсов. Финансирование направлено не только на конкретные встречи и события в рамках диалога, но также на исследования и распространение информации.
<b>Внедрение</b>	В процессе Конструктивного привлечения в Гайане была создана группа заинтересованных сторон для «мониторинга выполнения решений, наработанных в процессе, оказания поддержки продвижению процесса конструктивного привлечения и обеспечения достаточной прозрачности и нейтральности в процессе».

## Мобилизация ресурсов

Одной из важнейших задач команды управления проектом является мобилизация ресурсов для обеспечения эффективной реализации диалога и увеличения потенциала для достижения эффекта. Наличие достаточных финансовых и человеческих ресурсов, включая время людей, является чрезвычайно важным для бесперебойного процесса диалога. Наша работа с практиками предусматривает три основных момента, которые следует учитывать, размышляя о мобилизации ресурсов.

**1. Будьте осведомлены о проблемах обеспечения финансирования.** Следует быть готовым к тому, что часто трудно найти доноров, особенно на ранних этапах инициативы, как показывает опыт работы Interpeace в Руанде (см. затененную вставку на стр. 97). Команда отвечает за разработку стратегии адвокации и презентацию проекта различным потенциальным донорам, например, путем организации круглых столов доноров. Это один из моментов, когда важно управлять ожиданиями и избегать завышения ожидаемых последствий. Опыт команды Interpeace в Руанде и многих других заключался в том, что привлечь дополнительное финансирование стало возможным, когда проект дал определенные начальные результаты. Эта общая схема, согласно которой финансирование доступно поэтапно, создает еще одну неопределенность, требующую максимальной гибкости в подходе к разработке и внедрению процессов.

**2. Где начинается финансирование, возникают другие вопросы.** Как отметил один из практиков на семинаре, «важно, кто платит за диалог, не только потому, что с этим связана жизнеспособность диалога, но и потому, что это связано с проблемами власти».<sup>136</sup> Например, несмотря на трудности, которые при этом возникают, участники Mesa de Cobán в Гватемале придерживаются жестких ограничений касательно приема средств, чтобы избежать каких-либо предубеждений в процессе, направленном на справедливое разрешение конфликтов между крестьянами и землевладельцами в регионе Альта-Верапас.

Многие практики поддерживают попытки получить финансирование из различных источников (национальное правительство, местная община, внутренние или внешние доноры), в зависимости от того, какая структура финансирования имеет наибольший смысл в конкретных обстоятельствах. Поддержка процесса диалога с привлеченными сторонниками может иметь как символические, так и практические последствия, как способ закрепления принятия и поддержки, а также чувства ответственности за процесс и его результаты. Так было с диалогом IDEA относительно демократического развития в Гватемале. После первого года работы, которая финансировалась самой IDEA, проект получил финансовую поддержку из ряда других источников, включая некоторые источники в Гватемале. Это изменение имело значительные последствия для влияния и имиджа IDEA в стране.<sup>137</sup>

**3. Учитывайте разнообразие потребностей, на которые понадобится финансирование.** Опыт на сегодняшний день свидетельствует о том, что в рамках диалоговых инициатив возникает ряд характерных потребностей в финансировании:



### Усиление поддержки диалога в Руанде

«Вызывать интерес доноров и заручиться их поддержкой «процесса диалога», в котором преднамеренно избегают заранее установленной повестки и заранее определенных результатов, по сути трудно. Многие представители доноров были скептически настроены. Они не видели актуальности такого национального диалога через шесть лет после геноцида, и не хотели добавлять «еще один проект» к своим и так заполненным портфолио. Наконец, именно скандинавы (Швеция, Норвегия и Финляндия) поверили в проект и предоставили первое финансирование». См. источники этих материалов в разделе «Мудрость из практики – источники» (стр. 247).

- финансирование нескольких этапов инициативы: исследование; планирование и организация; подготовительные беседы и встречи; фаза диалога, включающего как диалоги, так и промежуточную работу; и этап продолжения.
- финансирование профессиональной поддержки ключевых ролей: тематические эксперты; эксперты и фасилитаторы процессов; команда логистики; формирование команды, представление и распространение мероприятий и их результатов; и основная команда управления проектом. Важно, чтобы эти роли были предусмотрены и адекватно профинансированы, чтобы обеспечить мощную отдачу. Как отметил один оценщик проекта, наличие людей, которые будут действовать в качестве волонтеров, является положительным знаком поддержки изменений, однако «любительство» в ключевых ролях может подорвать устойчивость процесса и его влияние.<sup>138</sup>
- финансирование для поддержки участников: это часто требуется для обеспечения разнообразия в группе, поскольку позволяет обеспечить участие тех, кто не может себе позволить оплатить свои расходы или, возможно, найти время из-за своей занятости. Например, от первой попытки начать Межконголезский диалог отказались всего через несколько дней «из-за технических и финансовых проблем, которые позволили приехать только 80 из запланированных 360 участников».<sup>139</sup>

## Процесс созыва

Процесс созыва — приглашение людей к участию в диалоге — охватывает этапы исследования, разработки и реализации. Это не изолированное действие, а неотъемлемая часть инициативы в целом.

Конечная цель созыва — собрать такую группу участников, которая совместными усилиями может достичь цели диалоговой инициативы. Критически важно делать это таким способом, который повышает осведомленность и доверие общественности, чтобы диалог мог влиять не только непосредственно на группу участников.

На практике процесс созыва — это расширенный круг разговоров о необходимости диалога, проблемах, которые следует решить, и кто должен принимать в этом участие. Часто этот этап начинается с «увлеченного адвоката», человека, определившего проблему, которая может быть решена через диалог, или сталкивающегося с ней. Поскольку маловероятно, что один человек будет иметь достаточное влияние, чтобы привлечь все сектора, этот начальный «адвокат» может привлечь группу «созывателей». Это могут быть известные граждане, институты или организации, такие как межправительственные учреждения, представляющие международное сообщество, уважаемые некоммерческие организации, известные политические или деловые лидеры или учреждения, либо религиозные лидеры или учреждения. Важно, чтобы эти лица и учреждения имели как авторитет для созыва, так и способность создавать альянсы. Особенно в ситуациях глубоких разногласий и недоверия может понадобиться создание группы инициаторов, представляющей все стороны и фактически моделирующей открытость к диалогу, которому она пытается способствовать.

Критически важно делать это способом, который повышает осведомленность и доверие общественности, чтобы диалог мог влиять не только непосредственно на группу участников.

## Основные характеристики созывателя

Созыватель должен:

- пользоваться уважением и доверием
- быть легитимным субъектом
- восприниматься в качестве нейтрального и заслуживающего доверия
- иметь моральный авторитет или власть (либо и то, и другое)
- быть честным и готовым сделать процесс прозрачным
- обладать способностью создавать альянсы
- не находиться в ситуации, которая, вероятно, изменится (например, должностное лицо ближе к концу своего срока) в течение процесса диалога.<sup>140</sup>

На этапе исследования созыватели играют важную роль в проведении оценки, опираясь на собственные знания об обществе и политическом контексте и налаживая связи через свои сети. Они также являются ключевыми участниками этапа разработки процесса, помогая привлечь основных участников совместной разработки. Переходя к этапу внедрения, созыватели также играют важную роль в привлечении участников процесса диалога, обычно приглашая их лично и мотивируя к участию. По мере внедрения они могут продолжать иметь важное значение, например, обеспечивая обратную связь относительно восприятия общественностью, держа руку на пульсе изменений в политическом контексте и помогая уточнять цель диалога в ответ на эти изменения. В идеале созыватели будут оставаться рядом с диалогом, в том числе принимая участие в заседаниях диалога, если это уместно.

## Советы практикам по привлечению участников<sup>141</sup>

Еще одним аспектом созыва является регистрация участников диалоговой инициативы. Вот несколько идей, как это сделать эффективно:

- Разработайте видение, которое должно быть достаточно широким, чтобы привлечь людей. Приемлемая для широкой общественности общественная программа, такая как достижение Целей развития тысячелетия или Agenda 21, может в этом помочь.
- Заручитесь помощью лидеров. В Аргентине эту роль играла Католическая церковь, как и президент Рамос на Филиппинах (см. «Шесть историй созыва» ниже).
- Повышайте осведомленность через прессу или вовлекайте людей, к которым приковано внимание прессы, чтобы способствовать привлечению.

В поляризованной ситуации или если существует проблема усталости от диалога:

1. Поговорите с каждым из стейкхолдеров отдельно перед началом диалога, чтобы установить повестку дня, определить приоритетность вопросов, открыть процесс и создать доверие.
2. Организуйте неформальные встречи между сторонами, которые этого желают; нейтральная сторона может вести протокол обсуж-

дения. Пресса не должна участвовать на кризисном этапе или пока участники не будут чувствовать себя комфортно.

3. Созывайте встречу, чтобы прослушать отчет, просто чтобы объединить всех. Еще не называйте это «диалогом».

## Шесть историй созыва

Представленные ниже мини-кейсы о созыве, взятые из всех тематических исследований, собранных для этого Пособия, иллюстрируют различные подходы в различных национальных контекстах. Кейс в Таджикистане иллюстрирует роль, которую внешние стороны могут играть в качестве созывателей в сильно поляризованных ситуациях. Кейсы в Гватемале и Руанде дают различные варианты схемы, по которой внешние стороны помогают формировать внутреннюю группу с легитимностью и полномочиями для созыва. Кейсы Аргентины и Филиппин иллюстрируют созыв президентом страны в различных контекстах. Кейс в Гондурасе является примером созыва чиновниками посредством демократического процесса, когда группам предоставляется приглашение направить своих представителей для диалога.

### **Аргентина**

Во время своей инаугурации в январе 2002 года, на фоне экономического кризиса и социальных волнений, президент Аргентины Эдуардо Дуальде публично призвал к национальному диалогу для решения неотложных вопросов, стоящих перед страной. Дуальде попросил Католическую церковь и ПРООН присоединиться к усилиям правительства по формированию Совета диалога для содействия процессу. Это был важный шаг в обеспечении нейтралитета процесса диалога и его легитимности, учитывая, что большинство людей в стране считали политическое руководство, представителем которого был Дуальде, ответственным за финансовый кризис. По словам одного из участников, «первый, самый сложный, диалог был в самом [Совете диалога], среди девяти его членов», поскольку они договорились установить взаимосвязь диалога с государственными учреждениями «с уважением», поддерживая при этом статус морального авторитета, чтобы предложить институциональную реформу. Затем Совет диалога провел индивидуальные беседы с 650 лидерами различных социальных секторов, чтобы заручиться поддержкой диалога и составить повестку дня для круглого стола.

### **Гватемала**

Контрольная миссия ООН в Гватемале (MINUGUA) прибыла в регион Альта-Верапас для мониторинга выполнения мирных соглашений. Сотрудники офиса MINUGUA в Кобане поняли, что много нарушений прав человека связаны с неразрешенными земельными конфликтами. В середине 1997 года представители MINUGUA пригласили группу лидеров общин из города Кобан, чтобы встретиться и обсудить, что можно сделать для урегулирования земельных конфликтов в этом районе. Позиция MINUGUA заключалась в том, что правительственные учреждения самостоятельно не смогут решить проблемы земельных конфликтов в Альта-Верапас, и создание пе-

реторного форума, в состав которого входили бы государственные органы, а также представители землевладельцев и безземельных крестьян, было необходимостью. MINUGUA связалась с Католической церковью, Министерством труда, региональной ассоциацией производителей кофе, лидерами крестьянских организаций, директорами местных общественных организаций и другими. По мере распространения энтузиазма, привлеченные люди начали приглашать других — представителей секторов, прямо или косвенно связанных с конфликтами относительно земли и труда, — присоединиться к инициативе.

### **Гондурас**

Президент Гондураса попросил OAS помочь созвать Большой национальный диалог 2021, когда правительство переживало самый низкий уровень поддержки со стороны граждан. Накопленные обиды со стороны различных социальных субъектов на правительство Гондураса и его предшественников за невыполнение предыдущих обязательств породили общий скептицизм относительно жизнеспособности национального диалога. От предыдущих диалоговых инициатив, которые не дали результатов, осталось ощущение усталости от диалога. Что еще важнее, продолжение конфликтов (среди которых некоторые были связаны с насилием и репрессиями) с различными социальными секторами вокруг различных резонансных вопросов (государственные служащие, вопросы здравоохранения и образования) повлияло на доверие к правительству и легитимность процесса диалога. Доверия к этому процессу добавил координационный комитет, в состав которого вошли известные люди из всех политических фракций и разных социальных секторов. Однако комитету пришлось очень много работать, чтобы установить контакт с профсоюзами, вовлеченными в конфликты с правительством, но даже после того многие социальные группы и политические партии отклонили приглашение принять участие в диалоге.

### **Филиппины**

Период 1992 — 1998 гг. являлся коротким «золотым веком» диалога на Филиппинах, совпавшим с президентством Фиделя Рамоса. Рамос вступил в должность через месяц после Встреч на высшем уровне «Планета Земля» в Рио-де-Жанейро, где была подготовлена «Повестка дня на 21 век» — обязательство по продвижению устойчивого развития, подписанное 150 странами. Рамос пригласил лидеров гражданского общества, принимавших участие в событиях в Рио, разработать проект распоряжения, которое он утвердит и которое бы определяло пути согласования различных правительственный законов, политики и программ по «Повестке дня на 21 век». Результатом, по сути, стала диалоговая инициатива с привлечением правительства и представителей гражданского общества. На основании распоряжения эта группа стала Филиппинским советом по устойчивому развитию. В его состав вошли представители 16 правительственный министерств и 18 представителей различных институтов гражданского общества, и Рамос доверил им определение путей реализации целей «Повестки дня 21 века» на Филиппинах.

## **Руанда**

В ходе широких консультаций Interpeace было выяснено, что ни Национальная комиссия по вопросам единства и примирения, ни Центр управления конфликтами при Университете Бутаре – оба рекомендованные в качестве потенциальных созывателей – не воспринимались всеми руандийцами как достаточно независимые и «нейтральные площадки». Вариант ведения диалога как проекта ООН был быстро отвергнут, учитывая восприятие в Руанде роли ООН во времена геноцида. Статус Interpeace в качестве международной неправительственной организации создавал свои проблемы, что могло усложнить получение одобрения и участия со стороны правительства. Обсуждения привели к решению создать новую независимую организацию в Руанде – Институт исследований и диалога во имя мира (Institut de Recherche et de Dialogue pour la Paix, IRDP), который будет двигать процесс и направлять его в партнерстве с Interpeace. Это имело дополнительное преимущество в том, что правление, в состав которого входили десять мужчин и женщин, отмечавшиеся очевидной добродетелью, могло представлять все разнообразие руандийского общества. Эта группа представителей укрепила чувство «национальной ответственности» за диалог, помогла мобилизовать привлечение к нему последователей членов правления и смогла защитить процесс от неоправданного вмешательства, где это было необходимо.

## **Таджикистан**

Некоторые российские участники Дартмутской конференции Целевой группы по урегулированию региональных конфликтов (RCTF) поехали в Таджикистан и пообщались с более 100 потенциальными участниками. Они объяснили роль, которую RCTF играла в отношениях между СССР и США в последнее десятилетие холодной войны, и пригласили таджиков поговорить об их гражданской войне в рамках RCTF. По словам россиян: «Таджики не приняли бы приглашение ни от русских отдельно от американцев, ни от одних американцев. Но они приняли бы приглашение от того, что они назвали «международным движением» – а именно, Дартмутской конференции».

# Разработка процесса диалога

Просмотрев контрольный перечень соображений относительно дизайна, мы предоставляем схему процесса диалога на рисунке 2.3.4, чтобы предложить вариант, как может выглядеть результат этого этапа работы. В зависимости, как всегда, от цели и контекста, важными элементами разработки процесса, вероятно, являются следующие компоненты:

- подготовительная работа в группах для укрепления их способности принимать эффективное участие в процессе диалога
- основные события диалога
- деятельность между событиями
- постоянный мониторинг и корректировка процесса в зависимости от того, какие его аспекты работают хорошо, а какие могут требовать изменений



См. Процессы и инструменты процессов, гл. 2.4.

Как мы уже говорили, готовых рецептов для успешного диалога не существует. Но также не нужно разрабатывать каждый процесс диалога с нуля, как будто полезных моделей не существует. Сфера диалоговой работы созрела до уровня, когда она имеет множество хорошо разработанных вариантов процесса. Также существует достаточное их понимание, чтобы практики могли делать осознанный выбор и адаптацию в зависимости от целей и обстоятельств, с которыми они имеют дело. В главе 2.4 представлен ряд этих вариантов процесса.



Рисунок 2.3.4 Процесс диалога

# 2.4.

# Реализация

В этой главе читатель переходит от разработки процесса к реализации с оговоркой, что между этими двумя процессами диалога может существовать непрерывная итерация. Эта глава содержит техническую информацию, подходы, инструменты и методики, в основном имеющие отношение к работе экспертов процесса. Однако здесь также предоставляется обзор того, как разворачивается процесс диалога, и проблем, которые следует решить, чтобы он был успешным — информация, которая нужна всем практикам, включая инициаторов, тех, кто принимает решения и выступает в качестве спонсора диалогов, для эффективного участия в продвижении инициативы.

## Мониторинг, обучение и адаптация: ключи к успеху

Когда процесс диалога уже идет, способность к адаптации станет важной составляющей, которая позволит ему достичь цели, для которой он был разработан. «Диалог может провалиться по разным причинам», — пишет Даниэль Янкелович в работе *The Magic of Dialogue*. «Иногда насилие, ненависть и недоверие могут оказаться сильнее, чем мотивация найти общий язык... Либо разногласия в интересах могут создать огромные препятствия для диалога. Но чаще всего причиной того, что диалог не удается, просто является то, что он не делается хорошо».<sup>142</sup>

Конечно, чтобы «сделать хорошо», нужно иметь соответствующие навыки фасилитации в команде реализации. Однако динамичный и непредсказуемый характер процессов диалога — высокий уровень их зависимости от участников и уязвимость к изменениям в контексте — означает, что качественная работа часто зависит больше от способности к обучению и адаптации, чем от способности точно реализовать первоначальный дизайн.

Самое главное — подходить к каждому событию, исходя из его особых условий, а не просто делать то, что было запланировано, несмотря

ни на что. В этом смысле разработку и внедрение следует рассматривать не как отдельные последовательные шаги, а как взаимосвязанные и совместные действия, продолжающиеся в течение цикла инициативы диалога. Это требует гибкости в трех ключевых сферах по мере развертывания процесса:

- отказаться от мысли, что важно «сделать это правильно с первого раза», желая рассмотреть повторно предположения, входившие в начальные решения по разработке, учитывая новую информацию или измененные обстоятельства
- быть открытым к испытанию нового подхода, даже в обычном контексте, если знакомый подход не приносит результатов.



## События диалога: создание безопасного пространства

Как отмечалось в части 1, среда, в которой участники диалога могут чувствовать себя комфортно во время открытого разговора и слушания, является важным аспектом того, как процессы диалога способствуют изменениям. Люди чувствуют себя «в безопасности», когда им комфортно во всех трех измерениях треугольника удовлетворения, о которых говорится в главе 2.3: они чувствуют, что их уважают и ценят; они чувствуют, что участвуют в «разговорах, имеющих значение»; они понимают процесс и доверяют ему. Эффективная фасилитация может быть важной для обеспечения безопасного пространства, но сама по себе не всегда достаточна. Физическая обстановка, в которой происходят диалоговые события, и качество логистической поддержки могут помочь определить, насколько комфортно, удобно и спокойно чувствуют себя люди, тогда как четкие базовые правила могут обеспечить им чувство уверенности относительно того, что они могут ожидать от процесса.

## Логистика

Своевременная и хорошо управляемая логистическая поддержка также может помочь создать среду, благоприятствующую диалогу. В большинстве процессов диалога по крайней мере некоторые участники приходят с недоверием или скепсисом, подвергая сомнению мотивы созывателей и подозревая их в «скрытых целях». Надежная логистическая стратегия, реализуемая как до, так и во время диалоговой встречи, может помочь развеять такие беспокойства. Для этого нужно:<sup>143</sup>

### Перед встречей

- Поддержка процесса приглашения. Предоставление приглашений и дальнейшие звонки могут быть задачей созывателей, но специалисты по логистике могут в этом помочь,
  - позаботившись о том, чтобы каждый участник получил приглашение, повестку дня встречи и материалы для ознакомления заранее
  - убедившись, что будут сделаны дальнейшие индивидуальные звонки, чтобы каждый участник почувствовал «подлинность» такого приглашения
- Обеспечение всего необходимого транспорта для встречи
- Предварительная встреча с персоналом отеля/места проведения и предоставление детальных инструкций относительно того, что от них ожидается
- Определение роли вспомогательного и логистического персонала (включая секретарей, стенографистов, переводчиков, видео-операторов и регистраторов)
- Взять с собой материалы для семинаров, компьютеры и аудиовизуальное оборудование к месту проведения
- Подготовка бланков оценки участников

### Во время встречи

- убедитесь, что участники знают, к кому обращаться для решения проблем
- обращайтесь к персоналу места проведения встреч для решения не-предвиденных ситуаций
- ежедневно просматривайте успешную практику или возникающие трудности
- представляйте участникам результаты семинара по мере необходимости
- убедитесь в наличие переводчиков для преодоления языковых барьеров
- обеспечьте присутствие, чтобы поддержать потребности группы
- будьте причастны к обслуживанию.

## Место проведения

Часто место, где проходит диалоговая встреча, является решающим фактором для того, чтобы дать группе ощущение безопасности, выходящего за рамки физической безопасности. Это также важно с точки зрения создания среды, благоприятной для открытого разговора и размышлений. Поиск места, где можно достичь желаемого эффекта, может включать в себя различные соображения. Таблица 2.4.1 иллюстрирует некоторые распространенные примеры.

Таблица 2.4.1 Рассуждения о месте проведения

Рассуждения о месте проведения	Пример из кейса
<b>Нейтральность</b>	Межконголезский диалог планировалось провести в Южно-Африканской Республике, и повстанцы поддержали этот выбор, но правительство принципиально выступило против этого места, поскольку ЮАР тогда имела тесные отношения с Руандой, поддерживавшей повстанческие силы. Проведение конференции в ЮАР не соответствовало бы требованиям нейтральной среды. Место проведения было изменено на Аддис-Абебу. <sup>144</sup>
<b>Атмосфера, благоприятная для диалога</b>	«Местом, выбранным для работы по Гражданскому сценарию Мон Флер в Южной Африке, был тихий, небольшой, удаленный конференц-центр с естественным освещением в окружении красивой природы с прогулочными дорожками и зонами отдыха, без телевизоров в комнатах, с качественным питанием и хорошим местом, где можно собираться по вечерам». <sup>145</sup>  В рамках Межконголезского диалога «вторая [встреча] началась на южноафриканском курорте Сан-Сити... В начале переговоров участников выселили из отелей. Они переехали в городок, который состоял из белых полотняных палаток вдали от развлекательной зоны курорта. Это новое место помогло участникам больше сосредоточиться на проблемах, которые поднимались» <sup>146</sup>
<b>Символическое значение места</b>	В Мавритании «различные места проведения семинаров были в высокой степени стратегическими, поскольку представляли как можно больше географических или экономических, социальных и культурных интересов. Это помогло развить чувство ответственности за проект по всей стране и контекстуализировать дискуссии». <sup>147</sup>  Что касается диалогов относительно конституционного процесса в Непале, то «встречи проводились не только в пятизвездочных отелях в Катманду и окружающей долине, но также в городах Банке (восток), Джапа (запад) и Читван (юг)». <sup>148</sup>
<b>Логистическая инфраструктура, безопасность</b>	В кейсе Сан-Матео Истатаан «переговорный процесс проходил в городе Узуэтенанго, столице департамента. Этот город был выбран потому, что его считали нейтральным местом расположения с самыми лучшими логистическими условиями и инфраструктурой для развития процесса. Более того, для обеспечения безопасности участников требовалось место с политико-идеологическим нейтралитетом». <sup>149</sup>
<b>Доступ к участникам</b>	«В выборе Узуэтенанго были некоторые минусы. Большое расстояние от Сан-Матео Истатаан и отсутствие легкого доступа вызвали дополнительные расходы и время. В общем, несмотря на то, что сессии длились всего два дня, участники были вынуждены тратить четыре дня работы и личной жизни каждые 15 дней — что накладывало экономическую нагрузку на многих участников». <sup>150</sup>

## Базовые правила

Целью базовых правил является обеспечение безопасности и справедливости. Базовые правила обеспечивают структуру, которая может помочь снизить тревогу и укрепить уверенность в процессе диалога. Они могут быть важным выражением основных принципов и могут помочь установить привычки к диалоговому взаимодействию. Иногда на структуру мероприятия также, или даже больше, чем на фасilitатора, возлагается бремя создания благоприятной среды для диалога.

Первоначальное предложение относительно базовых правил может быть результатом стадии разработки процесса, но во многих случаях они требуют определенного обсуждения и принятия участниками — либо во время открытия, либо на учебных или ориентационных занятиях, если они являются частью дизайна процесса. В зависимости от контекста базовые правила могут быть полезными с точки зрения установления направлений в нескольких различных сферах.

## Рекомендации относительно поведения

В любом контексте установление базовых правил поведения участников диалога является важным шагом в создании «безопасного пространства», позволяющего людям чувствовать себя комфортно и полноценно участвовать в процессе. По словам Хала Сондерса в работе A Public Peace Process «участники должны знать, что от них ожидается и что они могут ожидать от других, чтобы оценить, хотят ли они принимать в этом участие».<sup>151</sup> Он предлагает разработать эти базовые правила и убедить каждого согласиться с ними до начала диалога. Разговор о базовых правилах с потенциальными участниками диалога может помочь организаторам определить, смогут ли они эффективно принимать в нем участие. Затем, когда члены группы встречаются впервые, Сондерс советует им обсудить и договориться о базовых правилах вместе, возможно, даже оформив их письменно как «пакт» или «соглашение», чтобы еще больше подчеркнуть их важность. В затененной вставке на следующей странице приведен образец соглашения о поведении, которое используется для процесса «Устойчивого диалога».

Предложения Сондерса касаются, в частности, его процесса «Устойчивого диалога» для разрешения ситуаций глубоко укоренившихся конфликтов. Практики, использующие другие процессы в различных ситуациях, будут работать с участниками диалога над разработкой базовых правил, соответствующих этому контексту. Это вполне может быть критически важным начальным моментом, который установит тон разговоров в дальнейшем.

Некоторые другие возможные базовые правила поведения:<sup>152</sup>

- присутствие и пунктуальность
- внимательность как к тому, что говорят другие люди, так и к вашей реакции на сказанное
- говорить за себя
- быть лаконичным и конкретным
- не давать советов, не исправлять других, не помогать другим

## Процедурные инструкции

С самого начала как можно четче дать понять, какие правила будут регулировать ключевые аспекты процесса диалога – это один из способов придать участникам уверенности. Вот несколько процедурных сфер, где такие указания могут быть важными.

**Инструкции по выполнению определенных ролей** (см. обзор ролей в главе 2.3). Четкое определение и информирование о том, какую роль должны играть разные лица и институции, помогает установить границы, в которых они соглашаются действовать по мере развертывания процесса. Обеспечение ясности и прозрачности в этой сфере может быть важным для участников.

**Инструкции по управлению участием.** Эти инструкции могут просто сделать критерии и процессы отбора участников открытыми и прозрачными. Кроме того, они могут решать вопросы участия, которые могут возникнуть, такие как правила, регулирующие отбор и интеграцию новых участников, или замену участников, которые не могут посещать все мероприятия.



### Базовые правила устойчивого диалога

- Ввиду важности этой работы участники обязуются регулярно встречаться в течение месяцев.
- Участники представляют только себя. Они отражают взгляды в своих общинах, но на этих сессиях диалога они официально не представляют организации или группы.
- Участники придерживаются временных ограничений своих высказываний, чтобы обеспечить настоящий диалог.
- Участники будут выражать не только свои эмоции, но и свои мысли.
- Участники будут цивилизованно взаимодействовать, активно слушать друг друга с вниманием и уважением, не перебивать, и позволять каждому изложить свое мнение полностью.
- Поскольку участникам нужно будет говорить о чувствах и отношениях, которые стоят за конкретными проблемами, которые их беспокоят, чувства будут высказываться и выслушиваться со взаимным уважением. Участники будут пытаться учиться на этих высказываниях.
- Участники будут пытаться реагировать максимально прямо и полно на высказанные моменты и поставленные вопросы. Каждый приложит подлинные усилия, чтобы поставить себя на место других и говорить с уважением к взглядам и чувствам других.
- Для содействия серьезной работе участники будут внимательно выслушивать проблемы и вопросы, поставленные модератором, и пытаться следовать им.
- Никто из участников диалога не будет цитироваться вне зала заседаний.
- Никто не будет публично говорить об основной дискуссии в диалоге, пока все не согласятся.

См. источники этих материалов в разделе «Мудрость из практики – источники» (стр. 245).

## **Инструкции по управлению информацией / коммуникаций**

**Информация о процессе диалога.** Организаторы процесса диалога могут способствовать ощущению комфорта участников, информируя в самом начале о том, как участникам будут сообщать о таких вопросах, как изменения или развитие процесса, либо планирование и перенос событий.

**Подготовка документов.** Важно признать важность подготовки документов, вытекающих из процесса диалога, или представляющих процесс диалога — полномочия устанавливать «официальную» историю и формировать месседж диалоговой группы. Во многих случаях, например, когда между участниками существует конкуренция или конфликт, или одной из целей является достижение какого-либо согласия, установление четких базовых правил того, как эта задача будет выполнена, может быть важной частью обеспечения полного и уверенного участия людей.

**Работа со средствами массовой информации.** Средства массовой информации могут играть важную роль, в оказании помощи диалогу, как путем участия в процессе, так и путем распространения информации о нем. В то же время способ общения участников со СМИ может либо продвинуть, либо подорвать процесс. Установление базовых правил для этого может иметь решающее значение в создании среды, в которой люди будут готовы говорить свободно. В зависимости от характера диалога и контекста, создание безопасного пространства может требовать очень прозрачного освещения в СМИ, или же закрытого режима вообще без фиксации и без освещения в СМИ, или чего-то среднего. Практики определили следующие возможные стратегии работы со СМИ в зависимости от контекста, в котором происходит диалог.

- Привлекать средства массовой информации не в качестве наблюдателей, а в качестве участников диалога.
- Не допускать СМИ до тех пор, пока участники не договорятся, что сказать, а потом назначить приемлемого для всех спикера.
- Избегать того, чтобы люди общались со СМИ индивидуально (см. выше «Рекомендации относительно поведения»).
- Информировать СМИ, но обеспечить при этом безопасность участников.
- Проводить закрытые технические совещания, а также публичные пленарные заседания, на которые приглашаются СМИ.
- Работать со СМИ таким образом, чтобы они подходили к темам с точки зрения отдельных людей, а не роли, которую они играют.

## **Основные инструкции**

Часто, особенно когда люди глубоко разделены, установление границ предмета, который будет рассматриваться в процессе диалога, является важным условием, чтобы люди чувствовали себя достаточно комфортно, принимая в нем участие.

В зимбабвийском молодежном диалоге созыватели не приглашали молодых людей к диалогу о политическом насилии, а предлагали им обсуждать вопросы, представляющие общий интерес, такие как ВИЧ/СПИД и безработица.<sup>153</sup>

В Мавритании организаторы диалога считали Цели развития тысячелетия «безопасной точкой входа» для первого диалогового эксперимента в контексте «хрупкой» политической стабильности.<sup>154</sup>

В Гватемале участники многопартийного диалога согласились, что их целью является разработка общегосударственной повестки дня, которая определяла бы «что» и «почему», но не «как» в отношении достижения целей. «Как» должно оставаться особым вкладом каждой партии, соответствующим ее конкретной идеологии и перспективе. Такой подход позволил сторонам достичь консенсуса, сохраняя основу для конкуренции». <sup>155</sup>

Относительно «устойчивых диалогов», касающихся глубоко укоренившихся конфликтов, Хал Сондерс предполагает, что «на повестке дня всегда будут два пункта: конкретные проблемы, о которых участники должны поговорить, и основные чувства и отношения, вызывающие эти проблемы». <sup>156</sup>

## Фасилитация

Не каждый процесс диалога нуждается в профессиональном фасилитаторе или команде фасилитации. Уважаемый, опытный человек часто может эффективно выполнять эту работу и может сделать ее лучше по разным причинам. Такое лицо может быть «инсайдером» — лидером, появившимся в диалоговой группе — или «беспристрастным аутсайдером», который также выполняет роль созывателя. Международные организации, такие как спонсоры этого Пособия и их партнеры, в частности Центр Картера, Interpeace и Институт устойчивого диалога, действовали и продолжают действовать как беспристрастные посторонние фасилитаторы в диалогах по всему миру.

Во многих странах Латинской Америки в качестве посредников национальных диалогов выступали Католическая церковь или выдающиеся личности, имеющие широкий авторитет и уважение. Трети стороны могут обеспечить ауру нейтралитета в процессе, развеяв сомнения касательно манипуляций и импровизации. Особенно в контексте, где стороны поляризованы или фрагментированы, участие третьих лиц может помочь катализировать привязанность или поглотить эмоции, которые в противном случае были бы направлены на противника.

Независимо от того, кто является фасилитатором, его целью является создание «безопасного пространства», позволяющего участникам диалога чувствовать доверие к процессу и говорить открыто.

Опытные практики отмечают, что жесткая фасилитация, «например, когда фасилитаторы в одностороннем порядке принимают решения в отношении участников и повестки дня, или контролируют схемы общения, устанавливают строгие базовые правила или навязывают сложные задачи», вероятно, будут восприняты негативно и могут уменьшить вероятность того, что участники будут самостоятельно следить за договоренностями, достигнутыми в процессе.<sup>157</sup> Как минимум, хорошая фасилитация предполагает соблюдение основных принципов диалога, выраженных в диалоговом подходе. Создание структуры с четкими указаниями также может иметь важное значение для образования и поддержания безопасного пространства, как указано выше.

Кроме того, эффективная фасилитация диалога требует навыков в различных ролях.



### Опыт неудачной фасилитации

«Региональным фасилитаторам не хватало должной подготовки для эффективного выполнения возложенных на них обязанностей. Фасилитаторам не хватало базовых навыков фасилитации, таких как идентификация проблем, переосмысление, обобщение и фиксация. Часто обсуждение участников сосредоточено на неотложных и краткосрочных потребностях, а не на визуализации долгосрочных. Фасилитаторы не исследовали должным образом противоречия, а дилеммы и многочисленные важные моменты, возникавшие у участников, теряли актуальность из-за отсутствия дальнейших действий. Фасилитаторы испытывали трудности с принятием и фиксацией результатов, а также включением всех требований в один итоговый документ. Конечный документ не отражал обсуждений, проведенных во время сессий, а также конкретных требований и потребностей каждого из регионов. В итоге отсутствие надлежащей фасилитации препятствовало углубленному обсуждению ключевых вопросов и влияло на качество результатов».

### Опыт эффективной фасилитации

«В диалоге Бамбито Бетанкур и Сангвинетти [Белисарио Бетанкур, бывший президент Колумбии, и Хулио Мария Сангвинетти, бывший президент Уругвая], как фасилитаторы, делали все необходимое, чтобы процесс работал. Как сказал один участник, «если бы им пришлось подать кому-то стакан воды, если бы им пришлось поговорить с кем-то, кто остался за пределами обсуждения, если им пришлось написать некий документ», они это делали. Ничто из этого не планировалось и не было предварительно определено. Стратегия заключалась просто в том, чтобы сосредоточить внимание людей на «государственной политике», то есть на нескольких ключевых темах, которые можно было бы рассмотреть на уровне выше политической борьбы».

См. источники этих материалов в разделе «Мудрость из практики — источники» (стр. 245).



См. Подход диалога в гл. 2.1.

## Ключевые роли и качества фасилитатора

**Роль хозяина:** создание, формирование, сохранение пространства (см. затененную вставку «Указания для фасилитаторов диалога»)

**Моделирование запросов:** «Вести с любопытством» — задавать вопросы, которые демонстрируют уважение к различным взглядам, не принимая чью-либо сторону, и которые помогают проявляться общей человечности группы, например: «Чего вы боитесь в случае, если другая сторона добьется своего?» и «Чего, по вашему мнению, боится другая сторона в случае, если вы добьетесь своего?»<sup>158</sup>

**Переосмысление:** слушать и обдумывать сказанное, чтобы улучшить понимание и способствовать осмыслению

**Обобщение:** создать ощущение достигнутого; выделить сферы согласия и разногласий

**Фиксация:** создать что-то для поддержки групповой памяти — письменный документ или, в случае графической фиксации, визуальное изображение коллективного процесса, созданное по мере его развертывания.

В работе A Public Peace Process Хал Сондерс представляет перечень основных качеств людей, выполняющих эту роль — которую он называет ролью «модератора» — в диалогах, посвященных глубоко укоренившимся конфликтам:

- чувствительность к человеческому измерению проблем — почему люди пострадали, что на самом деле нужно участникам, как людям, почему можно понять их гнев — и способность наладить связь с участниками на этом уровне, а не относиться к ним как к стажерам, которых нужно проинструктировать
- приверженность общей цели примирения между группами, имеющими реальные обиды друг на друга
- способность передавать подлинную заботу и преданность на человеческом уровне
- реалистичные ожидания темпов, с которыми люди могут меняться
- глубина опыта с родственными проблемами и способность концептуализировать этот опыт, чтобы опираться на него в этой группе
- способность помочь людям увидеть общие элементы в их опыте и взглядах
- чувствительность к культурной уникальности привлеченных групп
- способность разрабатывать программы, основанные на ранее высказанных идеях, с тем чтобы продвигать и углублять процесс
- ощущение политического процесса — способность видеть всю картину, удерживать желаемый результат в поле зрения и не принимать чью-то сторону
- способность помочь участникам упорядочить свои мысли
- уважение со стороны участников как к заботливому человеку и опытному профессиональному.

## Роли в пределах команды фасилитации

Часто фасилитатор — лицо, ведущее мероприятия диалога — получает поддержку от коллег-фасилитаторов и/или других лиц, выполняющих некоторые из следующих ролей:



### Указания для фасилитаторов диалога

Слушайте и наблюдайте. То есть не просто слушайте, что говорят люди, а следите за тем, что они делают, и пытайтесь почувствовать, что происходит. Будьте гибкими. Пусть возникают вопросы, пусть начинаются дискуссии, насколько это конструктивно.

Будьте оптимистичны — по отношению к себе и к группе. Группа имеет большой потенциал, поэтому вы должны позволить ему раскрыться; озвучивать мысли и преодолевать барьеры.

Позвольте участникам диалога в дальнейшем формировать процесс и результаты.

Имейте в виду, что каждая ситуация уникальна. Вы не можете взять план для Косово и применить его в Аргентине. Вы должны корректировать свои конструкции.

Наберитесь терпения. Не поддавайтесь давлению с целью получения быстрых результатов, поэтому следует дать условиям созреть — вы не можете просто создать условия.

Будьте открытыми и поддерживайте эмоциональные катартические элементы и потребности любого диалогового процесса, не бойтесь позволить эмоциям войти в диалог. Избегайте представления каких-либо технических или политических мнений — оставьте это профессионалам.

Беспристрастность — это не только входной пункт, она сохраняется в течение всего времени. И если ее поддерживать, это внушает доверие и уважение в группе.

Будьте профессионалом. Этому нельзя научиться в полной мере на работе — очевидно, вы научитесь, когда будете это делать, но существует необходимый опыт как на местном, так и на международном уровне. Если вы собираетесь делать что-то подобное, получите помощь от людей, которые уже делали это раньше и имеют опыт.

См. источники этих материалов в разделе «Мудрость из практики — источники» (стр. 245).

- фасилитатор/модератор – лицо, ведущее встречи
- консультант процесса – кто-то, кто знает проблемы процесса и различные инструменты процесса, включая четкое ощущение особых преимуществ и ограничений каждого из них
- консультант контекста – кто-то, кто знает о динамике отношений в группе участников, о культурных и политических особенностях, исторической подоплеке и т.д.
- протоколист – кто-то, имеющий опыт фиксации процесса.

## Непредвзятость и нейтральность

Часто к осуществлению фасилитации призывают сторонние институты потому, что участники диалога рассматривают их как «нейтральные» или «непредвзятые». Два человека, выполнившие эту роль, предполагают, что для эффективности фасилитации важно четко осознавать, что именно она предполагает в определенном контексте.

Горан Феич из IDEA различает нейтральность и непредвзятость.

Я считаю, что может быть полезным разграничить понятия «нейтральность» и «непредвзятость» фасилитатора. Это отличие было использовано в некоторых мониторинговых миссиях по правам человека, таких как MINUGUA в Гватемале.

«Нейтральность» трактовалась как одинаковая дистанция от всех вовлеченных сторон, тогда как «непредвзятость» воспринималась как оценка всех сторон по одинаковым критериям. Например, фасилитатор от международной организации или группы гражданского общества вряд ли будет нейтральным, когда нарушаются или отрицаются основные принципы прав человека или демократии, но ему нужно проявлять непредвзятость в оценке соблюдения этих принципов всеми вовлеченными сторонами. Действительно, фасилитатор может быть нейтральным в одних ситуациях и непредвзятым – в других.<sup>159</sup>



См. Определение ролей «третьих лиц», гл. 2.3.

Франиско Диес, практик, работающий в Латинской Америке, определяет трудности с понятиями нейтральности и непредвзятости и предлагает термин «многосторонность» в качестве альтернативного способа определения этого аспекта фасилитатора.

Когда мы работаем в роли фасилитаторов или третьих сторон в процессе диалога, просто невозможно быть нейтральными, поскольку, работая от имени ПРООН, мы несем и представляем определенные ценности и принципы, которые определяют нас как ООН. Таким образом, мы не являемся нейтральными. С другой стороны, предполагается, что сторонние посредники-фасилитаторы должны быть непредвзятыми и действовать таким образом, чтобы не отдавать предпочтение ни одной из сторон. Чтобы не скомпрометировать себя, придерживайтесь «разумной дистанции» от каждой из сторон. Хотя это создает огромные трудности для работы в условиях конфликтных ситуаций, когда успех третьих сторон зависит от их способности установить и построить доверие в отношении каждой из сторон. А доверие строится благодаря близости и открытости, когда ощущается сопереживание, и стороны чувствуют, что их выслушали, поняли и предоставили легитимность в глазах третьей стороны. Вот почему мы предпочитаем говорить о себе как о «многосторонних», а не как о «непредвзятых», поскольку способ, которым мы действуем, заклю-

чается в создании этой близости и доверия с каждой из сторон одновременно, легитимируя наши отношения с ними, и действуя с полной и абсолютной прозрачностью.

Это убеждает их в том, что мы исходим из позиции, наполненной ценностями и принципами, связанными с демократией, миром и развитием, и работаем от имени их всех (а не беспристрастно по отношению к кому-либо). Мы оказываем им доверие и нуждаемся в их доверии, чтобы способствовать процессам, которые помогают им нарабатывать устойчивые решения.<sup>160</sup>



#### Для дальнейшего чтения

О том, как играть роль «третьей стороны» в конфликтных ситуациях см. William Ury, *The Third Side: Why We Fight and How We Can Stop* (New York: Penguin Books, 2000); и <<http://www.thirdside.org>>.

## События диалога: Обзор вариантов процесса

Как упоминалось в главе 2.3, текущее состояние отрасли таково, что многие эксперты по вопросам диалога работают только с одним процессом и знают только один процесс. Однако в зависимости от конструкции процесса даже в рамках одной инициативы диалога конкретные события диалога могут требовать процессов с особыми и различными характеристиками. Ниже приведен список, предлагающий ряд сфер, в которых эти характеристики могут отличаться.

### Роль диалога

- Исследование: повышение осведомленности
- Налаживание отношений: работа через конфликт
- Обсуждение: работа над жесткими решениями
- Совместное действие: изменение всей системы с участием многих заинтересованных сторон.

### Участники

- Заинтересованные стороны: определенные лидеры, представители групп заинтересованных сторон
- Общественность: широкий круг простых граждан на публичных мероприятиях, которые созываются по открытому приглашению.



#### Для дальнейшего чтения

Два источника, из которых был взят наш адаптированный список:

Well-Known Processes for Dialogue and Deliberation, created by the National Coalition for Dialogue and Deliberation (NCDD), доступно по ссылке <<http://www.thataway.org>>; и

Marianne Bojer, Marianne Knuth and Colleen Magnier, *Mapping Dialogue: A Research Project Profiling Dialogue Tools and Processes for Social Change* (Johannesburg: Pioneers of Change Associates, 2006), доступно по ссылке <<http://www.pioneersofchange.net/research/dialogue>>.

Оба эти источника предоставляют сравнительный анализ процессов, которые они описывают, предлагая инструкции относительно того, какие процессы важны для различных целей и контекстов.

### Масштаб

- Малые (близкие) группы: 8 – 12 участников
- Стандартные группы: 15 – 40 участников
- Большие группы: 40 – 4 000 участников.

### Формат

- Формальный или неформальный: институциализированный формат, который уполномочен принимать решения и в котором соглашения являются обязательными, или формат именно для этого случая, не являющийся обязательным
- Публичный или непубличный: объявленный публично и с доступом общественности, или «за закрытыми дверьми», без информирования общественности о событии и без освещения в прессе.

## Повестка дня

- Структурированная: традиционные встречи с существенной предварительной подготовкой, заранее определенной повесткой дня и целями в отношении результатов
- Непредвиденная: повестка дня появляется во время мероприятия; результаты в меньшей степени определены заранее.

## Зачем рассматривать варианты процесса?

Наша цель в предоставлении обзора многих различных вариантов процесса заключается в открытии возможностей, которые практики могут рассмотреть, когда они стремятся достичь наилучшего результата инициативы диалога в определенном контексте.

В последние годы направления работ многих практиков, использующих различные методы в различных условиях, начали объединяться в сферу практики. Одним из признаков этой новой сферы является распространение усилий по кодификации знаний о процессе. Эта кодификация является значительным прогрессом, поскольку предоставляет широкий спектр вариантов процесса, доступных для рассмотрения, включая процессы, возникшие в разных частях света.

Предоставление широкой информации о конкретных процессах выходит за рамки данного Пособия, но мы настоятельно рекомендуем практикам изучить различные варианты вместо того, чтобы просто полагаться на то, что им знакомо. Здесь мы опираемся на две важные части работы по кодификации (см. затененную вставку), чтобы предоставить краткое введение в целый ряд вариантов процесса, среди которых группы разработчиков процессов диалога и фасилитаторы диалога могут выбирать то, что соответствует целям и контексту, в котором они работают. В таблице 2.4.2 процессы сгруппированы по роли, каждая из которых лучше всего подходит для диалоговой инициативы. Приложение 2 содержит краткое описание каждого процесса, а также информацию о том, где читатели могут найти более подробные описания в сети Интернет.

Таблица 2.4.2. Варианты процесса диалога

Исследование: повышение осведомленности	Налаживание отношений: работа через конфликт	Обсуждение – работа над жесткими решениями	Совместное действие: изменение всей системы с участием многих заинтересованных сторон
World Cafe (Мировое кафе)	Sustained Dialogue (Устойчивый диалог)	Городские встречи 21 века AmericaSpeaks	Appreciative Inquiry (Конструктивное анкетирование)
Conversation Cafe (Беседа за кофе)	Inter-Group Dialogues (Межгрупповой диалог)	Citizen Choicework (Работа над выбором граждан)	Future Search (Поиск будущего)
Open Space (Открытое пространство)	Deep Democracy (Глубокая демократия)	Citizen Deliberative Councils (Гражданские совещательные комиссии)	Change Lab (Лаборатория изменений)
Circle Processes (Круговой процесс)	Public Conversations Project (Проект публичного разговора)	Consensus Confluence (Слияние консенсуса)	Scenario Planning (Планирование сценариев)
Процесс Лекготла	Israeli–Palestinian	Study Circles (Кружки исследований)	
Theatre of the Oppressed (Театр угнетенных)	School for Peace (Израильско–палестинская школа мира)	Deliberative Polling (Совещательный опрос)	
	Participatory Action Research (Исследование с широким участием)	National Issues Forums (Форумы по национальным вопросам)	

## Процессы и инструменты процессов

В контексте этого Пособия может быть полезным дальнейшее разграничение между процессами и технологическими инструментами.\*

**Процессы** обеспечивают шаблон для полной разработки процесса.

В некоторых случаях разработка инициативы диалога может предусматривать одно мероприятие. В большинстве случаев она охватывает ряд мероприятий, часто требующих усилий для обеспечения связи между ними, как показано на рисунке 2.3.4 в конце главы 2.3.

**Инструменты процесса** – это методы, используемые в самих событиях. В рамках одного процесса различные события могут использовать различные инструменты процесса в зависимости от конкретных целей каждого события и его роли в общем процессе.

С практической точки зрения каждый инструмент процесса может быть процессом, если инициатива диалога разработана таким образом, что существует только одно событие или в каждом событии используется один и тот же инструмент. Действительно, в текущем состоянии на местах многие эксперты процессов работают с одним технологическим инструментом и, как правило, применяют только этот инструмент при разработке процесса. Однако диалоговым инициативам, которые стремятся решить сложные проблемы, рассмотренные в главе 1.2, часто приходится привлекать участников различными способами – им нужно участвовать и в исследовании, и в трансформации конфликтов, и в принятии решений, и в коллективных мероприятиях.

Поэтому команды разработки процесса должны быть информированными потребителями опыта процесса и должны задавать критические вопросы, которые позволяют им обеспечить соответствие инструментов процесса, используемых для каждого события. В таблице 2.4.3 сгруппированы процессы, которые мы описали, используя это разграничение.

\* В других источниках этого разграничения между процессами и инструментами процесса нет. Например, в ссылке на источник Национальной коалиции диалога и обсуждения (NCDD) все это называется «процессами», тогда как в отчете Pioneers of Change Mapping Dialogue они все называются «инструментами процесса». Несмотря на потенциальную путаницу, мы считаем разграничение в этом Пособии полезным в связи с тем, что мы различаем процессы диалога и отдельные события, составляющие процесс.

Если у вас есть только молоток, каждая проблема похожа на гвоздь.

Таблица 2.4.3 Процессы и инструменты диалога и обсуждения

Только процесс	Процесс и инструменты процесса
Городские встречи 21 века AmericaSpeaks (AmericaSpeaks 21st Century Town Meeting)	Конструктивное анкетирование (Appreciative Inquiry)
Работа над выбором граждан (Citizen Choicework)	Внутригрупповые диалоги (Inter-Group Dialogues)
Гражданские совещательные комиссии (Citizen Deliberative Councils)	Технология открытого пространства (Open Space)
Слияние консенсуса (Consensus Confluence)	Круговые процессы (Circle Processes)
Совещательный опрос (Deliberative Polling)	Мировое кафе (World Cafe)
Проект публичного разговора (Public Conversations Project)	Беседа за кофе (Conversation Cafe)
Кружки исследований (Study Circles)	Театр угнетенных (Theatre of the Oppressed)
Устойчивый диалог (Sustained Dialogue)	Диалог в магазине (Store Dialogue)
Поиск будущего (Future Search)	Учебные путешествия (Learning Journeys)
Исследования совместного участия (Participatory Action Research)	Веб-инструменты (Web-based tools)
	Форумы по национальным вопросам – Пособия по совещательным исследованиям (Deliberative study guides)

## Инструменты процесса для больших групп

За последнее десятилетие практики разработали ряд инновационных процессов для работы с большими группами (от 40 до нескольких тысяч участников). Например, среди тех, кто здесь представлен, Open Space Technology, Конструктивное анкетирование на высшем уровне, Конференции Future Search и 21st Century Town Hall Meetings AmericaSpeaks подходят для таких групп. Эти инновации предлагают пути выхода за пределы более традиционных процессов диалога, которые ограничиваются участием небольших групп представителей или лиц, принимающих решения.

Такие ограничения могут дать неудовлетворительные результаты, когда есть необходимость привлечь к разговору «целую систему». Эти процессы часто предполагают использование небольших групп внутри группы, «правильный» масштаб структуры, технологии вроде портативных компьютеров и беспроводной связи, а также профессиональную фасилитацию. Источники, на которые даны ссылки в затененной вставке, предлагают обзор этих методов и логику процессов больших групп.



### Для дальнейшего чтения

Введение в процессы больших групп см. Michael R. Manning and Ghazi Faisal Binzagir, «Methods, Values, and Assumptions Underlying Large Group Interventions Intended to Change Whole Systems», International Journal of Organizational Analysis 4/3 (1996); или Barbara Benedict Bunker and Billie T. Alban, Large Group Interventions (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1997).

## Путешествие диалога

В главе 1.4 обозначена основная динамика процессов диалога, которая создает изменения, позволяя участникам понять собственные мысли и процессы мышления, а также то, как эти процессы мышления формируют их восприятие реальности. Пока они делятся своими мыслями или историями и слушают истории или мнения других, по словам Хала Сондерса, «жесткость собственной картины ослабляется».

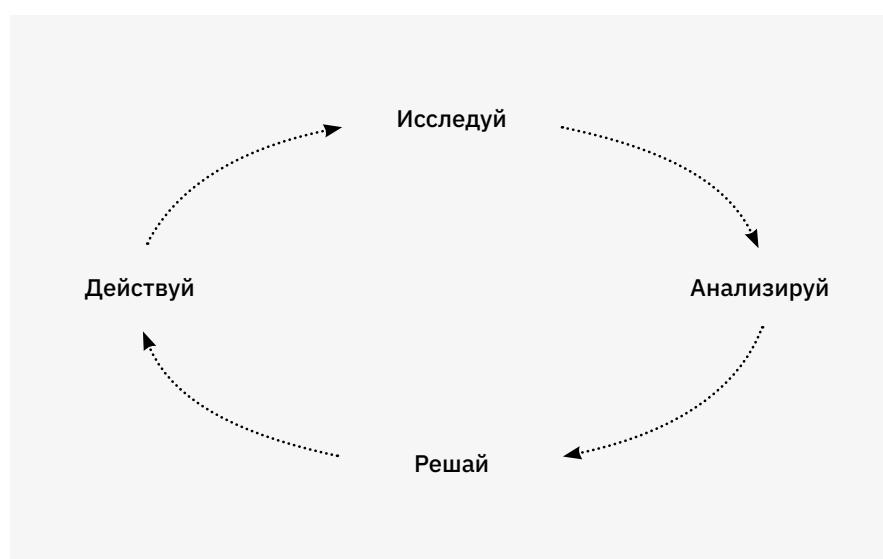
Они могут начать «обращать внимание на факты, которые хотели бы игнорировать [и, изменяя] собственные картины реальности, они могут начать воспринимать прошлое поведение как контрпродуктивное».<sup>161</sup>

В этой главе эта динамика освещается более подробно, и рассматриваются некоторые практические проблемы и вызовы, связанные с ее реализацией в рамках инициативы диалога, используя метафору путешествия.

Этот образ и этапы путешествия подобны Циклу обучения Колба, который ресурсный портал MSP также использует для понимания динамики диалога и структурирования диалоговых процессов.



См. рисунки 2.4.1 и 2.4.2; и гл. 2.2.



Это не жесткие модели, а основы для планирования событий, составляющих процесс диалога. Любое событие может сосредоточиться на одном этапе путешествия или может провести участников в течение всего путешествия, в зависимости от общей конструкции процесса. Эти модели могут предоставить ясность, необходимую для обеспечения того, чтобы каждое событие было разработано для достижения своей цели в рамках более масштабного процесса. Для каждого этапа путешествия мы (1) предлагаем обзор задачи группы и связанных с этим целей фасilitатора; (2) рассматриваем трудности или проблемы, которые могут возникнуть в зависимости от контекста; и (3) предлагаем несколько советов и стратегий для успешного осуществления этого этапа.

## Старт

### 1. Цель фасилитации/задача группы

- Создайте заинтересованность и популярность среди участников, уделяя внимание треугольнику удовлетворения, разъясняя «что» и «как».
- Установите условия для «безопасного» пространства.
- Помогите участникам взаимодействовать таким образом, чтобы начать формировать доверие и связи между ними как людьми, а не только как представителями группы или позиций.
- Обеспечьте существенное равенство условий в группе – касающихся статуса, ролей, информации, навыков и культурного соответствия – при этом, признавая неравенство, существующее вне группы.

### 2. Потенциальные вызовы и трудности

#### Участие:

- Важные участники отказываются участвовать в процессе.
- Участники существенно отличаются своими позиционными полномочиями в пределах групп, которые они представляют. Например, одни организации посыпают высокопоставленных директоров, а другие – подчиненных; либо участники гражданского общества в многоотраслевых диалогах настаивают на участии чиновников высокого уровня. Это вызов, поскольку людям некомфортно, или они не ценят работу с другими людьми, которых не воспринимают в качестве коллег.
- Люди, которые впервые сталкиваются с процессом в качестве участников диалога, особенно в сильно поляризованных условиях, где нет доверия, относятся к первому событию очень цинично и скептически относительно возможности достичь чего-то продуктивного.
- Социально-экономические различия между участниками и различия в позиционной власти воспроизводят социальное неравенство, преодолеть которое должен диалог.
- Различные уровни способностей в группе – например, грамотность, речь, навыки общения, доступ к информации и формальные аналитические навыки – воспроизводят существующее неравенство и тем самым затрудняют реальный диалог.

## **Повестка дня:**

- Повестка дня слишком широка или слишком амбициозна, что мешает перспективе успеха или движения в правильном направлении и потенциально вызывает разочарование. Либо же она слишком неоднозначна, что затрудняет выяснение отношений с заинтересованными сторонами.
- Участники расходятся во мнениях относительно того, какой вопрос следует решать первым. Кто-то настаивает на том, чтобы сначала решить наиболее «важную» (то есть сложную) проблему, предполагая, что все остальное зависит от этой проблемы. Другие хотят выбрать менее противоречивую тему, чтобы вызвать движение или создать «историю успеха».
- Одна группа или сектор пытается использовать повестку дня диалога в качестве «троянского коня» — средства вынесения на рассмотрение всех вопросов. Это потенциальная проблема, особенно когда спонсором или участником является правительство.

### **3. Полезные подсказки и стратегии**

Когда ключевые участники отказываются участвовать, существует в основном три варианта действий.

- Начинать без них, надеясь, что когда они увидят развитие процесса, они почувствуют потребность в участии или больший интерес.
- Отложить начало и пытаться создать надлежащие условия для побуждения их к участию.
- Рассмотреть другие способы привлечения, например, к закрытым параллельным процессом с низким риском.

Имея дело с различными уровнями власти, представленными в группе, сформулируйте четкие ожидания относительно того, какой уровень представительства групп или учреждений будет направлен к участию в диалоге, а также механизмы общения между участниками диалога и группами, которые они представляют.

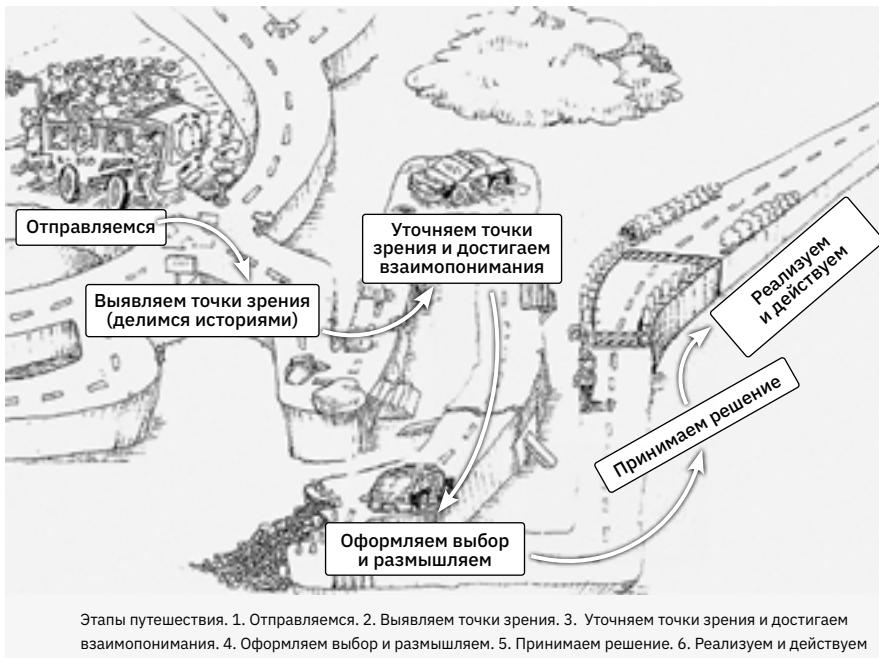
В случае сомнений или проявлений цинизма, а также чтобы люди чувствовали себя комфортно в процессе:

- Используйте метафору путешествия во время подготовительной встречи или тренинга, чтобы рассказать о процессе и всех потенциальных подводных камнях.  
Если люди обсуждают, какие препятствия могут возникнуть, или кто может воспользоваться «заездами» и «выездами», и почему, они могут начать чувствовать уверенность в том, что созыватели не наивны в отношении вызовов, стоящих перед процессом, и диалог будет безопасным пространством, в рамках которого можно решать сложные вопросы.
- Используйте видео подобных процессов, чтобы показать, каким может быть диалог, и убедить участников в том, что это возможно.



См. рисунки 2.4.1 и 2.4.2.

Подготовительный тренинг для участников диалога, как для отдельных групп, так и для всех вместе, может быть ценной и стратегически важной частью начала во многих смыслах.



**Рисунок 2.4.1 Путешествие диалога: Метафора**

Источник: Разработка Филипа Томаса для OAS/PROPAZ (1998). Художник: Альфредо Бургос, Сальвадор.

**Рисунок 2.4.2 Расшифровка метафоры путешествия**

Автобус	Группа
Водитель	Процедуры/динамика/фасилитация группы
Бензин и техническое состояние	Минимальные или базовые условия для диалога
Дорога	Процесс, который следует выполнять на разных этапах
Полиция, транспортное законодательство и правила движения	Орган, перед которым отвечает группа: основные правила, законы, интересы и потребности сторонников, представленных в процессе
Станции техобслуживания, заправочные станции	Потребность в периодических обзорах (мониторинге) – оценке того, как мы работаем, с точки зрения треугольника удовлетворения (психология, процесс, проблема)
Затопления, ямы на дороге, оползни	Проблемы и трудности, возникающие в процессе
Темное облако	Давление и трудности, порождаемые внешними силами, которые не подконтрольны группе (пресса, действия других секторов и т.д.)
Ступеньки (объединение заездов/выездов с трассы)	Возможность того, что одни отказываются от процесса, а другие присоединяются

Источник: Подготовил Филип Томас для OAS/PROPAZ (1998).

- Он предлагает «безопасную» точку входа в диалог для тех, кто скептически или негативно к этому относится.
- Он создает совместный опыт, общий язык и общие ориентиры, поскольку все проходят одинаковые тренировочные упражнения. Это происходит независимо от того, проходят ли группы заинтересованных лиц тренинги отдельно, или вместе.
- Он создает основу осведомленности о процессе диалога, в отличие от его результатов или содержания.
- Он помогает сгладить изначальную неравномерность в возможностях участников.

Другие способы избежать воспроизведения несправедливых общественных моделей в группе включают в себя:

- логистическую стратегию, которая обеспечивает поддержку всех участвующих в диалоге с тем, чтобы все они получали одинаковую информацию с самого начала и уважительное отношение к ним в месте проведения диалога, как отмечалось в главе 2.4 в отношении логистики
- четкие базовые правила поведения, установленные с самого начала и применяемые одинаково ко всем, помогают «выровнять игровое поле», и дают участникам почувствовать себя комфортно во время процесса
- методы фасилитации, обеспечивающие участие всех и возможность самовыражения для всех, а также помогающие уменьшить разницу в социально-экономическом статусе и возможностях, как отмечалось в главе 2.4.

Чтобы избежать потенциальных проблем с повесткой дня диалога, уделяйте особое внимание установлению базовых правил относительно того, что будет обсуждаться, как указано в Основных указаниях, гл. 2.4.

Ниже приведены несколько полезных приемов фасилитации для того, чтобы все голоса были услышаны.

**Жетоны говорения.** Каждый участник получает несколько жетонов (монет, бобов и т.д.) вначале. Каждый раз, когда кто-то берет слово, он должен отдать один из полученных жетонов. Когда все жетоны использованы, этот человек больше не может говорить, пока все остальные не потратят свои жетоны. Базовые правила могут также предусматривать ограничение времени (например, две минуты на каждый жетон), и тогда люди, говорящие больше установленного времени, должны сдать дополнительный жетон.

**Символы говорения.** Предмет, часто что-то символическое или сакральное, который указывает, кто может говорить. Когда люди хотят сделать комментарий, они должны сначала попросить этот «символ говорения» и не говорить, пока он не будет им предоставлен. Дополнительное правило требует, чтобы каждый человек перед тем, как говорить, подытожил то, что сказал предыдущий оратор. Этот прием может замедлить темп и/или смягчить тон разговора и помешать доминированию слишком активных ораторов.

**Малые группы.** Диалоговая группа разделяется на небольшие группы от двух до четырех человек для начального обсуждения тем или рассказывания историй, а потом эти группы представляют некоторые свои разговоры или выводы всей группе. Базовые правила разговоров в малых группах могут помочь создать условия, в которых более сильные голоса не будут доминировать.

## Выявление точек зрения

### 1. Цель фасилитации/задача группы

Создать основу для диалога, помогая участникам понять, что:

- Они еще не знают полной картины видения мира другими.
- Каждая индивидуальная точка зрения — это лишь часть всей истории.
  - Истории дают указание на то, как люди осмысливают мир — как они связывают события и рассматривают их во взаимосвязи.

Обеспечьте включение всех точек зрения таким образом, чтобы все участники или те, кого касается определенная проблема, чувствовали отождествление с рассказанной историей.

Создайте безопасное место и способствуйте успешному общению, которое дает возможность как говорить, так и слушать:

- Помогите участникам говорить так, чтобы другие хотели слушать.
- Помогите участникам слушать так, чтобы другие хотели говорить.
- Помогите группе перейти границы вежливости или режима «загрузки» — люди говорят то, что они говорят всегда, или то, что они думают, что должны сказать — к более аутентичному обмену мнениями.<sup>162</sup>
- Помогите участникам развить по крайней мере когнитивную эмпатию к опыту и точкам зрения других.

### 2. Потенциальные вызовы и трудности

Некоторые участники нарушают базовые правила о запрете перебивать и суждениях, которые заглушают истории, а не открывают и развиваются их.

Некоторые участники выражают нетерпение и обесценивают рассказы как слишком «легкомысленные» или «причесанные» и являющиеся «пустой тратой времени».

Начальная загрузка:

- Люди начинают предлагать «официальные» позиции и требования, не описывая широких рамок или историй, которые их формируют и передают.
- Люди рассказывают свои истории абстрактно, а не связывая их с индивидуальным опытом.
- Люди предлагают обобщенную, упрощенную историю, которая маскирует сложность взглядов в пределах группы, и поэтому группа выглядит более сплоченной и консолидированной, чем это есть на самом деле.

Участники настаивают на дебатах, предлагая идеи, основанные на реакции на взгляды или истории других людей, а не на полном изложении собственной истории или точки зрения на проблему.

Важный участник или группа отсутствуют на начальном мероприятии, поэтому не слышат историй других и не вносят свою важную историю, которая может быть существенной частью начальной основы, на которую будет опираться процесс.

### 3. Полезные подсказки и стратегии

Четкие указания фасилитатора с самого начала могут помочь обеспечить соблюдение базовых правил.

**Обучение и ориентация:** повышение осведомленности участников о роли историй в процессе диалога и обучение их инструментам анализа и осмыслиения различных историй или взглядов может способствовать более полному участию в этом шаге.

Действия фасилитации, которые могут способствовать более полному обмену мнениями:

- Моделируйте любопытство: любопытство к точке зрения других заставляет людей чувствовать себя услышанными и вызывает желание рассказать свою историю полнее.
- Демонстрируйте методы интервьюирования: задайте вопросы, побуждающие раскрыть основные предположения, или возьмите больше из истории, которая сформировала точку зрения.
- Предоставьте структуру для ответов слушателей: предложите возможность для уточняющих вопросов, а не высказываний или реакций, замаскированных под вопрос — либо вопросов, требующих глубины, например:
  - «Мне хотелось бы знать больше о...»
  - «Что больше всего меня удивляет, это...» (что-то новое в этой точке зрения, чего я не знал и не понимал).
  - «Чего я еще не понимаю, так это...» или «Что мне сложнее понять, это...»

**Протоколирование мероприятия:** это важно для создания «групповой памяти» и предоставления возможности информировать участников, отсутствовавших на мероприятии. Это также обеспечивает непрерывность процесса от одного мероприятия к другому. Наконец, предоставление участникам возможности увидеть свои идеи зафиксированными как часть протокола, является эффективным способом дать им почувствовать себя услышанными и оцененными. Существуют различные типы протоколирования:

- обычные заметки, записи и т.д., которые обеспечивают фиксирование групповой памяти на флип-чартах, и которые можно взять и распространить как официальный протокол того, что произошло
  - графическая фиксация: протоколисты с художественными навыками используют изображения и цвета, а также слова, чтобы зафиксировать то, что группа наработала и обсудила. Часто эти графические записи фиксируют изменения в тоне и настроении в рамках мероприятия так, как это нельзя отразить в письменных документах
  - аудио- или видеозапись делает возможной более дословную и потенциально более точную фиксацию процесса с помощью дословных цитат или видеоизображений и звука.



#### Дополнительная информация

О графической фиксации и графических фасилитаторах см. <<http://www.visualpractitioner.org>>.

Полезные методы фасилитации для структурирования участия:

**Мнимые континуумы.** Установите воображаемую линию в комнате между двумя точками, представляющими две крайние позиции по данному вопросу. Попросите группу занять определенные позиции в соответствии со своими мыслями или убеждениями по этому вопросу. Это

позволяет каждому четко видеть разнообразие позиций в группе, а также где именно позиционируют себя другие по этому вопросу, что может заставить их пересмотреть свои заранее сформированные идеи или начальные представления. Обычно полезно делать это с разными вопросами, чтобы люди могли видеть, что их взгляды далеки от взглядов других участников по одним вопросам, тогда как по другим они могут иметь взгляды, близкие к взглядам тех же участников. Это один из способов разрешить участникам высказываться или позиционировать себя, при этом не разговаривая. Это создает почву для раскрытия и исследования основных предположений внутри группы.

**Интервью.** Выберите несколько человек, которые могут представлять различные точки зрения, присутствующие в группе, и проведите с ними интервью перед всей группой. Тот, кто проводит интервью, должен делать это в неформальной и доброжелательной форме с целью выявления, понимания и обобщения взглядов опрошенных. Возможно, было бы полезно начать с более личного вопроса, чтобы люди могли расслабиться и почувствовать доверие, например «не могли бы вы рассказать мне немного о себе?» Заканчивая интервью, можно спросить большую группу, существует ли иная точка зрения, которая не была адекватно выражена, и, если да, пригласить кого-то, кто может выразить свою точку зрения, в интервью.

**Самоанский круг.** Это способ обмена мнениями в группе среднего размера. Разместите три-пять стульев в небольшом кругу внутри большого круга стульев, на которых сидят участники. Лицам, представляющим различные точки зрения, предлагается сесть в меньший круг и начать беседу между собой. Выступать могут только лица из внутреннего круга. Если люди из внешнего круга хотят присоединиться к разговору, они переходят к внутреннему кругу и стоят за одним из стульев, пока он не освободится. Когда человек, сидящий во внутреннем круге, закончил свои комментарии, он возвращается во внешний круг, позволяя другим занять свой стул. От сидящих во внешнем круге, ожидается, что они будут слушать и наблюдать, а также воздерживаться от выступлений, пока не окажутся во внутреннем круге.

В качестве альтернативы предлагается расположить посередине «кресло для слушания» и объяснить, что говорящий может попросить любого другого человека занять это кресло. Сидящий в «кресле для слушания» может только слушать и резюмировать сказанное. Если этот человек потом захочет прокомментировать, он должен сначала покинуть «кресло для слушания» и занять одно из мест во внутреннем круге, где разрешено говорить.

## Наполнение точек зрения и достижение взаимопонимания

### 1. Цель фасилитации/задача группы

Анализ: раскрыть и объяснить точки сближения между историями; очертить сферы разногласий между ними; развивать интегрированное понимание всех историй вместе.

Смещение точки зрения:

- от нескольких независимых историй к единой, взаимосвязанной истории
- от «нас» и «их» к взаимосвязанным «мы»
- от упрощенного, фрагментированного представления о текущей реальности к сложному интегрированному представлению.

Разработка общего понимания: коллективно определить проблемы, вызовы и вопросы, которые следует решить; коллективно создавать способы их решения и движения в направлении будущего.



Рисунок 2.4.3 Смещение точки зрения

Источник фото: Mike Erskine on Unsplash

## 2. Потенциальные вызовы и трудности

Люди привыкли сосредотачиваться на содержании, передаваемом в их собственных и чужих историях, а не на процессе, с помощью которого они осмысливают эти истории. Однако важно перенести фокус на этот процесс осмысливания, чтобы перевести группу от просто общения к пониманию.

Некоторые участники остаются зацикленными на требованиях или настаивают на заранее определенных решениях, прежде чем более полно понять, определить и «назвать и сформулировать» проблему. Это создает опасность того, что неправильно определенная проблема даст непродуманные решения.

Некоторые участники остаются зацикленными на прошлом, стремясь или требуя устранения прошлых обид, а другие настаивают на со средоточении внимания на будущем. Задача состоит в том, чтобы достичь приемлемого баланса между относительным значением, которое придается прошлому и будущему, с целью построения общего понимания настоящего.

Коллективный анализ зачастую должен быть «беспорядочным» — погрязшим в сложности — прежде чем стать более четким. Это сдерживает потенциал для разочарования и утраты иллюзий в процессе диалога.

## 3. Полезные подсказки и стратегии

Использование метафоры путешествия с самого начала и, в качестве ориентира, в течение диалога может помочь развить у участников готовность быть терпеливыми и доверять процессу, даже когда вещи кажутся наиболее беспорядочными.

Навыки фасилитации, которые при этом становятся особенно важными:

- моделирование запроса и переосмысливания (см. «Основные роли и качества фасилитатора» выше)
- признание и привлечение внимания к различиям в значении и интерпретации
- постановка вопросов, которые способствуют критическому осмысливанию и помогают участникам глубже вникать в рассказы, которые начинают раскрывать основные допущения, и подвергать их тщательному изучению. Примеры вопросов:<sup>163</sup>

Вопросы для выявления основных предположений и раскрытия смысла:

- Что способствовало появлению точки зрения, которой вы сейчас придерживаетесь? Какие основные предположения можно определить в вашей точке зрения?
- Какие факты или детали вы подчеркиваете, а на каких других вы делаете меньший упор или игнорируете их, чтобы ваша точка зрения оставалась последовательной?
- Какие основные формулировки и набор категорий вы использовали для осмыслиения и объяснения своего опыта? Какие еще формулировки и категории вы могли бы использовать для другой истории из своего опыта?
- Как история, которую вы рассказываете о мире, сформировала ваше понимание и объяснение своего опыта другим?
- Какие события или опыт с другими являются основными в этой истории, а какие вы исключили или забыли, поскольку они не влияются в историю?

Вопросы для фасилитации новых способов мышления:

- Какие существуют альтернативные истории или способы объяснения вашего опыта другим?
- Какие истории могли бы возникнуть, если бы вы решили включить или даже подчеркнуть те факты, события или переживания, которые не подчеркнуты в текущей истории или исключены из нее?
- Что касается ваших отношений с другими, какую историю вы больше всего хотите прожить и рассказать? Та ли это история, которую другие хотели бы иметь с вами?
- Как значение, которое вы придаете фактам, событиям и опыту, способствовало или блокировало эту желаемую историю?
- Что вы и другие должны сделать, чтобы появилась новая совместная история?

Глубже осознать собственные и чужие процессы осмыслиения участникам могут помочь аналитические инструменты.

Из теории и практики «Координированного управления значениями»:<sup>164</sup>

- «Эпизодический анализ» требует от рассказчика подумать, как может измениться его интерпретация события или опыта, если ее рассматривать в другой промежуток времени — год, пять лет, десять, поколение.
- «Модель ромашки» (рисунок 2.4.4) использует образ ромашки, чтобы показать, что каждый человек может рассказать свою историю с различных точек зрения, каждая из которых представлена одним лепестком ромашки.
- «Модель LUUUTT» обнаруживает различия между пережитыми историями, нерассказанными историями, услышанными историями, неизвестными историями, рассказанными историями и рассказом.

Из науки о действии:<sup>165</sup>

- «Упражнение с левой колонкой»: проанализируйте избранный разговор, нарисовав линию, разделяющую лист бумаги на две колонки. В правой колонке напишите, что на самом деле было сказано. В левой колонке напишите то, о чем вы думали, но не говорили. Это упражне-



#### Для дальнейшего чтения

W. Barnett Pearce, «The Coordinated Management of Meaning (CMM)», в William Gudykunst, ed., *Theorizing Communication and Culture* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2004), стр. 35-54. Этот и другие источники доступны и указаны по ссылке: <<http://www.pearceassociates.com>>.



#### Для дальнейшего чтения

Peter Senge et al., *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization* (New York: Doubleday, 1994). стр. 242-7 и 264-8, дает практические указания по использованию этих инструментов со ссылками на их теоретические источники. См. также Chris Argyris, «Teaching Smart People How to Learn» Harvard Business Review May/June 1991, в режиме онлайн <<http://www.hbsp.harvard.edu/products/hbr>>, репринт HBR # 91301.

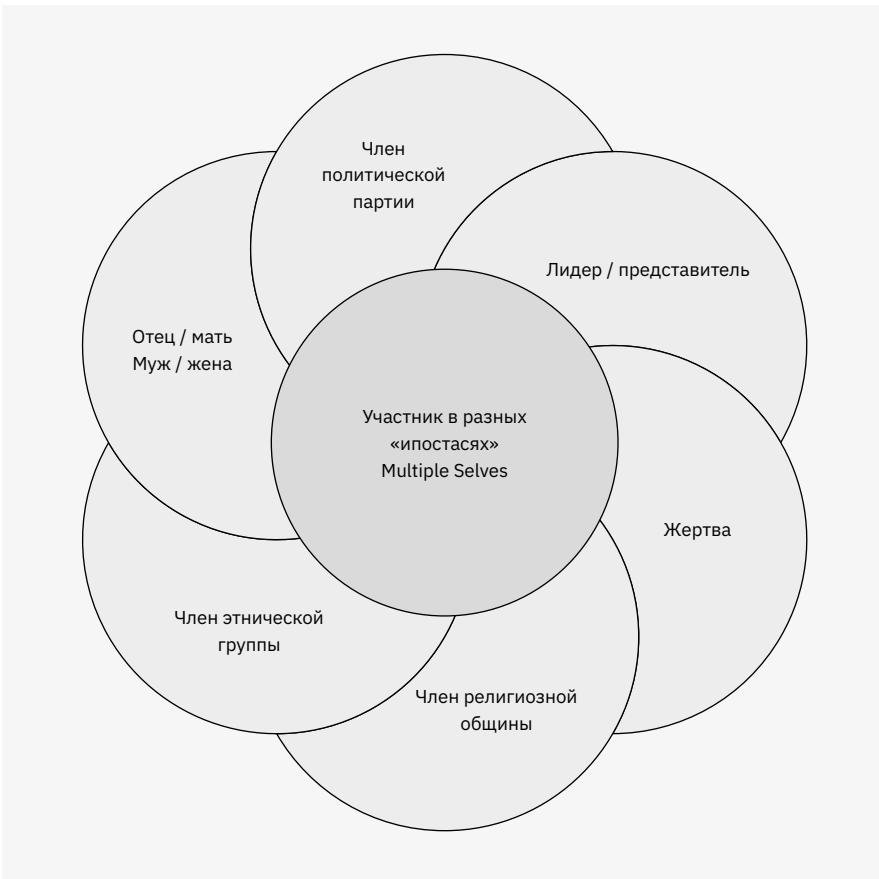


Рисунок 2.4.4. Модель ромашки: Разные истории одного человека

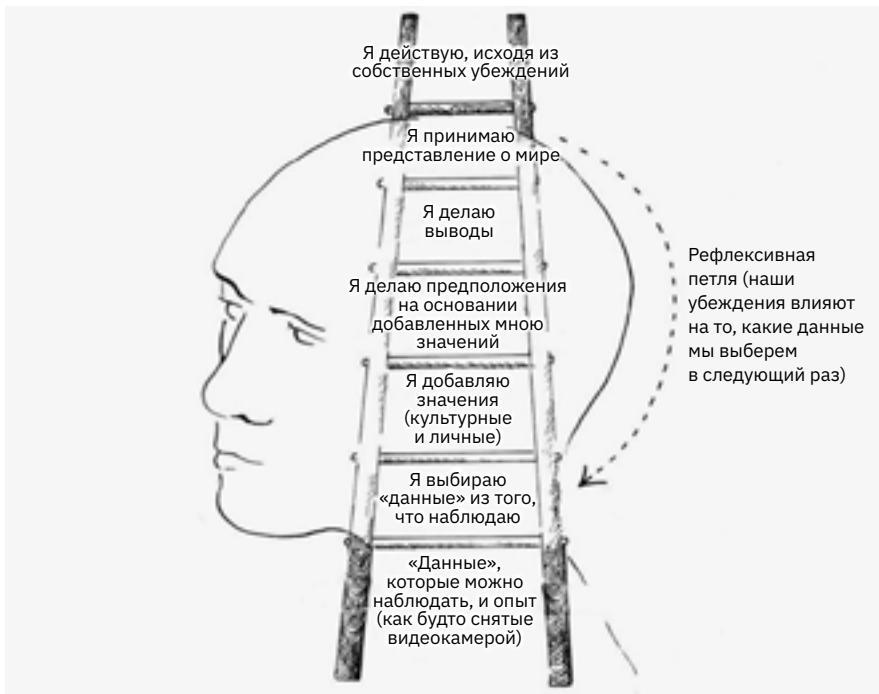
ние помогает людям глубже осознавать невысказанные предположения, которыми руководствуется их общение. Его можно использовать как индивидуальное упражнение для критического размышления или поделиться с другими в качестве способа углубления разговора.

- «Лестница умозаключений» (рисунок 2.4.5), где используется изображение лестницы для анализа того, как люди переходят от наблюдаемых данных (нижняя ступенька) к отбору данных на основе убеждений, дальше к интерпретации выбранных данных, вложенных в культурный и личный смысл, дальше к предположениям, основанным на добавленном смысле, дальше к представлениям о мире, которые формируют действия и возвращают в процесс, влияя на выбор данных, на которые мы обращаем внимание.

Вклады экспертов в предметной области также могут помочь участникам сформировать определенную точку зрения на истории, которые они внесли в диалог, путем введения важной информации по основным вопросам. Однако ключевым для того, чтобы делать это эффективно, является обеспечение того, чтобы были выслушаны несколько точек зрения экспертов. В частности, политические диалоги – это не только вопрос отдельных историй; они требуют, чтобы участники были должным образом проинформированы с помощью экспертной информации и анализа. Однако важно признать, что редко существует общепризнанная «экспертная» точка зрения, которая не оспаривалась бы конкурирующими точками зрения.

Мировое кафе, Открытое пространство и Конструктивное анкетирование – это технологические инструменты, которые хорошо подходят для наполнения точек зрения.

Полезные методы фасилитации для наполнения точек зрения и достижения взаимопонимания изложены ниже.



**Рисунок 2.4.5 Лестница умозаключений**

Источник: Peter M. Senge et al., *The Fifth Discipline Fieldbook* (New York: Doubleday, 1994), стр. 246, с их любезного разрешения.

**Интервью со сменой ролей.** Участник соглашается на интервью, выполняя роль человека, придерживающегося взгляда на обсуждаемую проблему, противоположных его собственным. Затем опрашиваемый отвечает на вопросы с точки зрения этой роли. Начните с личных вопросов, которые помогают человеку более полно вжиться в роль.

**Презентации со сменой ролей.** Нескольких человек просят побеседовать с теми, кто придерживается противоположной точки зрения, чтобы полностью узнать их позицию, а затем убедительно представить ее остальной группе, говоря от первого лица, будто это их собственная точка зрения.

## Оформление выбора и обдумывание

### 1. Цель фасилитации/задача группы

Перейдите от анализа и понимания точек зрения к рассмотрению практических последствий – выбора и действий, которые должны вытекать из того, что узнала диалоговая группа. Часто этот шаг имеет целью принять официальное решение или заключить соглашение. Однако даже в диалогах, предназначенных просто для «исследования», группа должна работать над достижением согласия относительно того, что ее участники проявили вместе, и рассмотреть последствия для последующих шагов.

«Дать название и сформировать»: укажите проблему или вопрос, который нужно решить способом, отражающим различные точки зрения, договоренности и разногласия в группе.

Выложите варианты на стол: сформулируйте выбор в качестве альтернативных путей для движения вперед, четко выражая основные ценности, формирующие каждый выбор.

Обдумайте в форме диалога: тщательно оцените каждый выбор, подробно рассмотрев основные предположения и ценности, а также его потенциальные преимущества и потери для каждой группы и в целом.



См. Определение диалога как особого вида процесса, гл. 1.3.

## **2. Потенциальные вызовы или трудности**

Кажется, что ощущение срочности решения насущной проблемы или кризиса мешает рассматривать варианты долгосрочных решений.

Участники возвращаются к исходным требованиям или позициям, с которыми они вступили в диалог, и не выражают нового понимания, достигнутого в процессе.

На этом этапе новые участники присоединяются к процессу с предложенными, которые не отражают достижений в группе – например, когда участвующая организация решает направить на мероприятие нового представителя.

Предложения оформляются чрезмерно экспертным или техническим языком, недоступным для неспециалистов и широкого круга, на который влияет предложение. Это ограничивает их участие в распознавании и вынесении суждений относительно компромиссов и вопросов ценностей, которые поставлены на кон в каждом из рассмотренных вариантов выбора.

Группы, представленные участниками диалога, реагируют на предложенный выбор таким способом, который не отражает более широкого и сложного понимания, достигнутого в рамках диалога.

Возникающие возможности включают в себя или привлекают другие заинтересованные стороны, которые отсутствуют в процессе – например, выбор, касающийся законодательства, когда соответствующие органы не вовлечены.

Группа принимает решение о необходимости привлекать граждан непосредственно к процессу обсуждения.

## **3. Полезные подсказки и стратегии**

Когда насущную проблему нужно решить срочно, это помогает четко определиться относительно временных рамок (краткосрочных, среднесрочных, долгосрочных), связанных с различными выборами, и касательно влияния дефицита времени на обсуждение. Это позволяет принять краткосрочное «исправление», при этом понимая, что глубокие корни проблемы были также учтены.

Фасилитаторы должны выбрать, как обращаться с предложениями или «решениями», внесенными участниками в процесс, с самого начала:

- Пригласить их представить эти идеи как часть обмена и наполнения точек зрения.
- Настоять на том, чтобы люди воздерживались от вынесения «решений» до этапа обсуждения, когда группа в целом сформулирует проблему или вопрос и начнет обдумывать варианты. Этот выбор требует осведомленности группы и принятия общего процесса, для чего может быть полезно обсуждение с использованием метафоры путешествия.

Вызов со стороны новых участников, которые включаются на позднем этапе диалога, требует четких базовых правил, согласованных в начале процесса (см. «Базовые правила» выше). Также важно поддерживать связь с участниками в перерывах между мероприятиями. Если какая-то группа вынуждена направить нового представителя, можно заранее его подготовить или договориться о том, как он может участвовать, если он не подготовлен (см. «Мероприятия в промежутках диалога» ниже).

Избегайте монополизации мероприятия по обсуждению экспертами, обеспечивая в диалоговой группе наличие критической массы неспециалистов, и формируя диалог обсуждения как разговор о ценностях и компро-

миссах. Цитируя Тома Этли, автора The Tao of Democracy: «keep the experts on tap, not on top» (держите экспертов наготове, а не над всеми).<sup>166</sup>

Негативные реакции сторонников на варианты или предложения, выработанные на этом этапе, как правило, отражают разрыв в общении между участниками и группами, которые они представляют. Коммуникационная стратегия в процессе диалога должна предусмотреть эту проблему и максимально предотвратить ее, поддерживая общение участников в промежутках между мероприятиями. Это можно сделать с помощью протоколов или кратких изложений событий, которые выходят за рамки отчетности о договоренностях или разногласиях, и которые охватывают некоторые мысли о разных точках зрения и предположениях, которые их наполняют. Инструменты мониторинга, фиксирующие размыщения участников в конце событий, могут обеспечить материал для такой коммуникации.

В рамках самого мероприятия диалоговая группа может подумать о том, как описать или смоделировать новое понимание и новые отношения в коммуникации в промежутках между мероприятиями.

Когда возникают варианты политики, требующие взаимодействия с заинтересованными сторонами, не принимающими участия в диалоге, или когда становится ясно, что желательно привлечь более широкую общественность к процессу обсуждения, доступны различные процессы для расширения разговора, такие как учебные кружки и совещательное голосование.

Шаблон методического пособия Форумов по национальным вопросам (NIF) – полезный инструмент для структурирования совещательного диалога и фиксации в одном документе альтернативных предложений с анализом соответствующих компромиссов.

Методические пособия помогают людям понять, что предложения, которые они имели изначально, являются просто разными вариантами, и на сложные проблемы, которых обычно касаются процессы диалога, нет простых ответов.

Рисунок 2.4.6 Методическое пособие NIF

Сфера проблемы		
Описание проблемы: Общий обзор		
Проблема / вопрос (краткое описание)...		
Точка зрения А	Точка зрения В	Точка зрения С
Что следует делать		
Аргументы за		
Аргументы против		
Какие нужны затраты и компромиссы?		
Другие вопросы, которые помогут объяснить различия...		



См. гл. 2.5.



См. рисунок 2.4.6.



Для дальнейшего чтения

См. David Mathews and Noëlle McAfee, *Making Choices Together: The Power of Public Deliberation* (2003), доступно со многими другими ресурсами, предоставленными Институтом форумов по национальным вопросам по ссылке: <<http://www.nifi.org>>.

## Принятие решения

### 1. Цель фасилитации/задача группы

Договоритесь как группа о том, какие действия будут вытекать из диалога, например:

- согласие политических субъектов соблюдать конкретные избирательные правила; или обязательное миротворческое соглашение между сторонами, которые раньше конфликтовали
- договоренность о повестке дня изменений (политических, экономических, социальных), предусматривающей конкретные дальнейшие действия участников диалога
- договоренность продолжать диалог, как он есть, или расширить его
- договоренность о распространении уроков диалога как можно шире в обществе.

Сформируйте договоренность таким образом, чтобы дать участникам чувство общей собственности и обязательства ее выполнять.

### 2. Потенциальные вызовы или трудности

Движение к принятию решения приводит к тому, что изначальное отсутствие доверия или чувство поляризации у участников появляется снова, что повышает перспективу патовой ситуации или провала в процессе.

Разногласия в группе угрожают возможности достижения консенсуса. Представляется, что некоторые участники подрывают процесс или манипулируют им, например:

- Представитель лица, принимающего решение, говорит, что он не уполномочен принимать определенное решение — это воспринимается как сильный ход в игре в последнюю минуту.
- Группа пытается воспользоваться прогрессом, достигнутым в процессе, чтобы представить новый комплекс вопросов на завершающем этапе — снова «тroyянский конь».
- Некоторым участникам нужно гораздо больше времени, чем другим, чтобы проконсультироваться или убедить своих сторонников, что создает конфликт ожиданий в течение времени, выделенного для завершения процесса принятия решений.

Отсутствие поддержки со стороны приверженцев задерживает или угрожает решению, которое приняла группа; сторонники не участвуют или не чувствуют себя представленными в итоге, и грозят невыполнением решений, принятых их «представителями».

Группа принимает решение, превышающее ее полномочия и юрисдикцию — например, призывая к принятию нового закона, когда представители правительства отсутствуют.

### 3. Полезные подсказки и стратегии

Во избежание провала на этом критическом этапе особенно важно поддерживать чувство безопасности и доверия, которое выстроилось в диалоговой группе. Важные шаги включают в себя:

- тщательное формулирование решения и процесса принятия решения, чтобы избежать создания ситуации, которая выглядит как сценарий «выигрыш-проигрыш»

- жесткое введение коллективного соблюдения базовых правил
- договоренность о конкретных базовых правилах для принятия решений, например, путем консенсуса, большинством голосов, только формулировка рекомендаций и представление внешнему органу, принимающему решения
- осторожное управление общением со средствами массовой информации, особенно если есть ощущение общественного ожидания относительно того, какая договоренность появится.

Чтобы сохранить возможность достижения консенсуса в условиях разногласий, поддерживайте дух диалога, изучая суть разногласий. Это можно сделать, например, используя метод 4-3-2-1, общий инструмент содействия, с помощью которого участников просят ранжировать свои ответы на соответствующее предложение следующим образом:

4. Я согласен с предложением или решением.
3. Я в общем согласен, но хочу, чтобы некоторые вещи были разъяснены или изменены, прежде чем я полностью их поддержу.
2. Я еще не готов принять предложение, поскольку я его не полностью понимаю или нуждаюсь в дополнительной информации.
1. Я не согласен по следующим причинам...

Группа использует полученные данные, чтобы исследовать природу и масштабы расхождений и сосредоточиться на том, что можно сделать для их разрешения.

Кроме того, поднимите вопрос о том, нужен ли полный консенсус по каждому пункту. Может быть достаточно сделать заявление о том, где есть согласие, и признать оставшиеся разногласия.

Когда действия кажутся намеренно предназначеными для остановки или манипулирования процессом принятия решений, это помогает избежать их негативного обозначения и выяснить их причины — иногда понятные и легитимные. Однако следует признать, что участие в процессе диалога по своей сути является добровольным, как и соблюдение базовых правил или других договоренностей. Повторное подтверждение и усиление начальных базовых правил может помочь предотвратить такие действия, или в конце концов может возникнуть необходимость противостоять определенному поведению непосредственно.

Ряд шагов может помочь избежать разрывов между достижениями в группе диалога и представителями сторонников, например:



См. Управление коммуникацией и информацией, гл. 2.4.

- коммуникационная стратегия, которая поддерживает участников в представлении процесса диалога тем, кто не принимал в нем участия
- тщательный мониторинг контекста и внимание к информационному потоку между мероприятиями, который может помочь определить, не отстает ли прогресс в группе от позиций групп сторонников вне диалога.

Чтобы помочь группе избежать превышения своих полномочий, фасilitатор и команда проекта должны следить за изменениями в направлении или объеме диалога, которые могут потребовать привлечения других участников к разговору или пересмотра группой своих первоначальных договоренностей относительно целей и содержания.

# Внедрение и принятие мер

## 1. Цель фасилитации/задача группы

- Согласованные действия, отражающие решения, принятые в процессе
- Внимание к поддержке конструктивной динамики отношений
- Постоянное общение и обмен информацией на этапе внедрения
- Эффективное, инициативное управление возникающими проблемами, чтобы не допустить повторного возникновения недоверия.

## 2. Потенциальные вызовы и трудности

Дизайн процесса не предвидел и не планировал этого этапа в полной мере, и кое-кто считал, что процесс будет закончен, как только будут приняты решения.

Участники не могут двигаться дальше или поддерживать изменения, по которым они взяли на себя обязательства, из-за проблем после возвращения к своим институтам или группам сторонников, например:

- институциональная / групповая инерция или сопротивление слишком сильны, и поэтому участник теряет обязательства или покидает свою институцию
- люди просто перегружены обязательствами и застревают в рутинной деятельности.

Мероприятия и изменения на этапе внедрения угрожают подорвать доверие, сплоченность и преданность группы, например

- проблемы или задержки в реализации создают представление о не выполнении договоренностей и отсутствии доброй воли
- недоразумения относительно характера договоренностей возникают по мере их реализации
- недостаточная ясность индикаторов успеха создает неоднозначность и вызывает ощущение несоответствия
- одна из сторон действительно отказывается от договоренностей.

Внешние факторы в процессе диалога ограничивают перспективу реализации договоренностей или мешают потенциальному видимого влияния и угрожают вызвать разочарование, например:

- Изменения, наработанные группой, предусматривают широкие изменения на уровне общества.
- Влияние на официальные структуры и политику является минимальным.
- Когда государственная поддержка важна, происходит переход власти к новому правительству, которое не чувствует себя обязанным выполнять соглашения, заключенные предыдущим правительством.
- Новый кризис обретает первостепенное значение, отвлекает внимание от дальнейшего диалога или заставляет стороны вновь возвращаться к дисфункциональным отношениям.

## 3. Полезные подсказки и стратегии

Планирование действий, происходящее в результате диалога, начинается с начального дизайна процесса, например:

- С самого начала проводите отождествление и связь с другими процессами или организациями, которые работают над изменениями.
- Планируйте, чтобы диалоговая группа уделяла значительное внимание разработке стратегии реализации своих решений, а также планировала обеспечение ресурсами для поддержки организованных усилий по внедрению.



См. блок 2.3.1, Таблица процесса разработки, гл. 2.3.

Как помочь участникам справиться с проблемами возврата к процессу:

- Структурируйте стратегию коммуникации между мероприятиями, чтобы оказывать поддержку участникам по мере развертывания процесса (см. «Коммуникационная и информационная стратегия» в главе «В промежутках между мероприятиями диалога» ниже).
- На заключительном заседании группы предложите людям предумст梢ить и обсудить, с чем они столкнутся по возвращении, как способ признания проблемы и формирование понимания того, что это закономерная часть процесса.
- Участники должны оставить у фасилитатора и команды проекта открытки, адресованные самим себе, которые можно разослать после согласованного периода в качестве напоминания о своих обязательствах.

Чтобы избежать провалов из-за проблем или задержки внедрения, важно, чтобы группа была инициативной и обсуждала в рамках процесса принятия решений:

- типы причин, которые могут повлечь за собой возникновение таких проблем, как отсутствие финансирования, изменение контекста, ограничения по срокам или сопротивление ключевых сторон
- процедуры решения этих проблем, когда они возникают в будущем, включая изучение их причин, прежде чем сделать вывод, что люди отказываются от договоренностей. Например, договориться о системе проверки и интерпретации информации; сделать телефонный звонок или какой-то контакт, который сохраняет социальный капитал, развившийся в диалоге
- как бы выглядел успех? Чем конкретнее группа может относиться к этому определению, тем легче будет поддерживать взаимное доверие и уверенность в процессе.

Иногда приходится сталкиваться с тем, что сторона диалога действовала недобросовестно или отказалась от договоренностей. Тогда для других может быть важно развивать отношения, которые они сформировали, оставаться на связи и продолжать работать для изменения. Оставаться на связи в качестве социальной сети и использовать этот капитал отношений может быть эффективным способом использования морального авторитета, необходимого для привлечения других к ответственности.

Бороться с разочарованием и отчаянием, вызванными сопротивлением внешних факторов, может быть проще, если процесс диалога оформлен как часть долговременной стратегии, признающей комплексность и сложность значительных социальных изменений. Некоторыми элементами этой стратегии могут быть:

- создание альянсов с другими процессами и группами для содействия широкой повестке дня изменений и «культуре диалога». Например, Third Side Network (<<http://www.thirdside.org>>) предоставляет ресурсы, поддерживающие работу тех, кто создает альянсы для содействия диалоговым путям решения общественных проблем
- использование прессы и других средств массовой информации для позиционирования диалога в общественном мнении и для продвижения повестки дня диалога в качестве публичной повестки дня
- распространение диалога на других участников
- поддержка отношений, созданных в процессе диалога. Они создают основу для сети единомышленников, которые могут неформально способствовать программе изменений и поддерживать ее жизнеспособность, даже в периоды неблагоприятного контекста.



#### Выполнение договоренностей, заключенных в диалоге

«Мой собственный опыт показывает, что существует группа людей, где каждый способен действовать в своей сфере, и в результате диалога они действуют отдельно, но с общим видением».

См. источники этих материалов в разделе «Мудрость из практики – источники» (стр. 245).

## В промежутках между мероприятиями диалога

Структура процесса диалога, проиллюстрированная в конце главы 2.3, указывает на два основных канала работы, происходящей между мероприятиями диалога:

- канал коммуникации и управления информацией, связывающий мероприятия
- канал оценки, предоставляющий базу для мониторинга, обучения и адаптации, которые должны происходить постоянно по мере развертывания процесса.

### Коммуникация и управление информацией

Как следует из нашего подробного описания процесса диалога, уровень поддержки, предоставляемой участникам диалога и их группам сторонников в промежутках между мероприятиями, играет решающую роль в предотвращении или смягчении многих проблем, которые могут возникнуть в рамках мероприятий, особенно на последних стадиях обсуждения и принятия решений. Это предполагает поддержание контактов с людьми, привлечение их к решению вопросов и поддержку соблюдения ими курса. Как отметил руководитель проекта многостороннего диалога в Гватемале, «Вы не можете удовлетвориться тем, что будете ждать и увидите, придут ли люди на следующий семинар, вам придется звонить им между семинарами, чтобы спросить, как идут дела, как дела их партий, или нужно ли им что-нибудь и т. д.»<sup>167</sup>

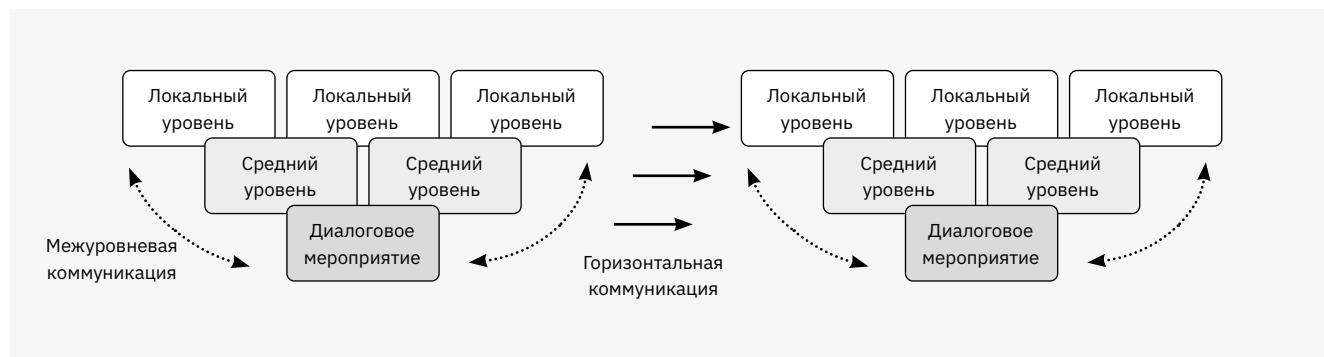


Рисунок 2.4.7 Горизонтальная и межуровневая коммуникация

Рисунок 2.4.7 иллюстрирует коммуникацию в промежутках между мероприятиями. Она предусматривает, что этот питающий поток общения должен делать нечто большее, чем просто привлекать участников, поддерживая их приверженность этому процессу, как указано выше руководителем проекта. Коммуникация в промежутках между мероприятиями также должна поддерживать участников в привлечении групп, которые они представляют. Действительно, команде проекта и фасилитаторам следует обеспечить, чтобы «представительство» действовало двумя способами.

Участники диалога остаются на связи со своими референтными группами заинтересованных сторон, чтобы иметь возможность адекватно и надлежащим образом представлять позиции своих «составляющих» в процессе диалога.

Участники диалога представляют процесс диалога своим группам сторонников таким образом, чтобы привлекать группы заинтересованных сторон, с целью поддержки понимания или договоренности, которые должны стать следствием.

Планирование этого критического потока коммуникации должно начинаться на этапе дизайна, однако его осуществление является одним из важнейших аспектов реализации. В значительной степени от этого зависит общий успех процесса.

## Постоянная оценка

Глава 2.5 касается вопросов мониторинга и оценки процесса в целом. Однако некоторые инструменты применяются специально к определенным мероприятиям и предназначены для постоянной оценки и совершенствования дизайна и фасилитации мероприятий. Сюда входят обзоры конкретных мероприятий, опросы участников в промежутках между мероприятиями для глубоких размышлений и мониторинг более широкого контекста, в котором происходит процесс.

### Подведение итогов

Отдельные мероприятия можно рассматривать различными способами: как часть группового обсуждения в конце мероприятия; в анкете участника непосредственно после мероприятия; или как часть процесса обдумывания фасилитатора и команды проекта. В качестве основы для этой деятельности мы предлагаем «треугольник удовлетворения», предложенный в главе 2.3, где учтены психологические, содержательные и процессуальные вопросы в качестве критических измерений, которые должны быть исследованы. Некоторые вопросы могут помочь направить эти размышления:

### Содержательная сторона

- Какие вопросы обсуждались?
- Какого прогресса мы достигли?
- Чему мы научились или чего достигли?
- Какие вопросы возникли?
- Достили ли мы или изменили наши цели?

### Сторона процесса

- Каковы ваши ощущения относительно процесса?
- Учли ли мы все точки зрения?
- С какими трудностями или препятствиями мы сталкивались?
- Какие стратегии были наиболее полезными для их преодоления?

## **Психологическая сторона**

- Чувствуете ли вы, что вас услышали и поняли?
- Полнотью ли вы выразили свои точки зрения и идеи?
- Смогли ли вы понять других?
- Чувствовали ли вы уважение к себе?

## **Интервью**

Цель интервью — глубже исследовать, как участники переживают процесс. Если кто-то отказался от участия в нем, мы хотим понять, почему. Мы также хотим знать, почему остальные остаются приверженными ему — что работает хорошо, что мы должны усовершенствовать или продолжить? Интервью также могут предоставить полезную информацию о вызовах или трудностях, с которыми сталкиваются участники как в процессе диалога, так и вне его, со своими сторонниками или институциями. Какие внешние силы формируют их опыт и могут повлиять на процесс и его результаты?

## **Обновление контекста**

Команда совместной разработки (организаторы, фасилитаторы и т. д.) осуществляет мониторинг тех событий в процессе и вне его, которые могут повлиять на отношения с заинтересованными сторонами и сам продолжающийся процесс. Команда должна учитывать необходимость безопасности, достаточной прозрачности для формирования доверия и проблемы координации различных значений, приписываемых этим событиям. Задача членов команды — объяснить эти события и помочь группе в переговорах или управлении влиянием, которое они могут оказать на процесс. Несколько наводящих вопросов:

- О каких событиях сообщалось? Кто участвовал?
- Как другие заинтересованные стороны могут воспринимать и «осмысливать» эту ситуацию и какие трудности это может вызвать?
- Какое влияние это может иметь на заинтересованные стороны и процесс?

## **Обучение и адаптация**

Пожалуй, самыми важными действиями между мероприятиями являются оценка и реагирование на информацию, собранную при подведении итогов, а также опрос участников диалога и других лиц. Команда проекта должна оценить контекст, в котором происходит процесс диалога, определить, какие аспекты разработки процесса работают (или не работают) хорошо и соответственно их скорректировать. Все эти меры можно считать частью мониторинга и оценки — предмета главы 2.5, но на практике они являются неотъемлемой и важной частью реализации.



### **Мониторинг прогресса**

«Важно отметить, что вопросы, поднимаемые в этих компонентах оценки, являются вопросами, которые опытные модераторы уже интуитивно задавали бы себе в перерывах между встречами. Таким образом, целью создания системы мониторинга является стандартизация поставленных вопросов и обеспечение того, чтобы ответы были получены для дальнейшего использования диалоговой группой и оказания помощи будущим модераторам в подобных условиях».

См. источники этих материалов в разделе «Мудрость из практики — источники» (стр. 245).

# 2.5.

# Мониторинг и оценка

Мониторинг и оценка — это большая тема, и по ней существует большой объем литературы. Эта глава имеет целью ознакомить читателей с ключевыми проблемами в этой сфере, касающимися диалога, и предоставить четкое понимание того, как осуществлять мониторинг и оценку в процессе диалога. Чтобы быть вполне эффективными, мониторинг и оценка должны быть частью процесса с самого начала, и поэтому мы предлагаем читать эту главу в контексте главы 2.3 «Разработка процесса диалога».

## Цель мониторинга и оценки

Как уже упоминалось ранее, готовность и способность команды управления проектом реагировать на все, что возникает в процессе и его контексте, вероятно, будет по крайней мере столь же важной, как и мощность дизайна оригинального процесса, для определения того, достигнуты ли цели диалоговой инициативы. Мониторинг и оценка — это то, что делает такую реакцию возможной. Когда мониторинг и оценка являются неотъемлемой частью реализации, они выполняют две важные функции.

- Обеспечение необходимых данных для обучения и адаптации в процессе диалога и, в долгосрочной перспективе, основа для совершенствования практики диалога и содействия знаниям о процессе.
- Основа для подотчетности учреждениям, предоставляющим ресурсы для возможности процессов диалога. Эти учреждения имеют легитимный интерес в том, чтобы понять, как и насколько их инвестиции отвечают поставленным целям.

Мониторинг и оценка диалоговых процессов являются частью более широкого поля, эволюционирующего от акцентирования главным образом на подотчетности, к большему вниманию обучению и адаптации.<sup>168</sup> Традиционно в определениях предоставляется четкое разделение между мониторингом — деятельностью команды управления проектом и непрерывным процессом, сосредоточиваемом главным образом на сборе данных, и оценкой — ограниченным во времени мероприятием, которое фокусируется на анализе и выводах из базы данных. Оценка проводится внешними оценщиками, часто после завершения процесса. Однако, поскольку больший упор делается на обучение и адаптацию, эти различия становятся менее четкими. Все чаще команда управления проектом берет на себя ответственность за анализ и интерпретацию информации, чтобы действовать в соответствии с ней, тогда как оценщики разрабатывают способы интегрировать свою работу в текущие инициативы, чтобы способствовать управлению проектами, которые уже реализуются.

Следуя этой тенденции, мы рассматриваем мониторинг и оценку как единый поток деятельности, соответствующим образом являющийся частью процесса диалога от начала до конца, как показано в схематических обзорах процесса диалога на рисунках 2.1.1 и 2.3.2. С этой точки зрения полезным определением является следующее:

Мониторинг и оценка — это интегрированный процесс постоянного сбора и оценки информации для вынесения суждений о прогрессе в достижении определенных целей и задач, выявление непредвиденных положительных или отрицательных последствий действия и обеспечения понимания того, почему произошел успех или неудача.<sup>169</sup>

## Пять аспектов надлежащей практики МОНИТОРИНГА И ОЦЕНКИ

### Четкое определение того, что следует оценивать

Как мы рассматривали в главе 2.3, при определении целей процесса диалога следует учитывать разные уровни. В процессе мониторинга и оценки важно различать и разделять их, чтобы достичь справедливой и полезной оценки.<sup>170</sup>

**Продукты** (outputs) — это прямые результаты деятельности, которая является частью процесса диалога. Они охватывают начальные и промежуточные цели процесса, описанные в главе 2.3, мероприятия, определенные структурой процесса, такие как ряд диалоговых мероприятий с привлечением определенного количества участников и дальнейшие мероприятия, в которых берут интервью у некоторых из этих участников.

Мониторинг и оценка результатов деятельности команды управления проектом по достижению целей касательно продуктов обеспечивает основной уровень отчетности.

**Последствия** (outcomes) — это изменения, которые порождает или которым способствует действие в краткосрочной перспективе, напри-



### Для дальнейшего чтения

Основные опубликованные источники по мониторингу и оценке происходят из отраслей гуманитарной помощи, поддержки развития, а также предотвращения и разрешения конфликтов. Некоторые из последних исчерпывающих публикаций:

Cheyanne Church and Mark M. Rogers, *Designing for Results: Integrating Monitoring and Evaluation in Conflict Transformation Programs* (Washington, DC: Search for Common Ground, 2006). Доступно по ссылке: <<http://www.sfcg.org>>

Cheyanne 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).

Часть I предоставляет исчерпывающий обзор литературы и онлайн-ресурсов по мониторингу и оценке. Доступно по ссылке: <<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 по ссылке: <[http://www.idrc.ca/en/ev-9330-201-1-DO\\_TOPIC.html](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 по ссылке: <<http://www.undp.org>>

«Learning and Adapting», MSP Resource Portal. Доступно по ссылке: <<http://portals.wdi.wur.nl/msp/>>.

Мониторинг и оценка последствий — это определенный центральный акцент на осмыслении и исправлении по ходу, за которые отвечает команда управления проектом по мере развертывания инициативы диалога.

мер, договоренность, достигнутая в результате диалога, или новые точки зрения и навыки, полученные участниками диалога. Это могут быть запланированные результаты, сформулированные как цели в процессе планирования, или непредвиденные результаты, изменения к лучшему или худшему, которых группа планирования не предполагала. Мониторинг и оценка последствий является основным центром осмыслиения и исправления по ходу, за которые отвечает команда управления проектом по мере развертывания инициативы диалога.

**Эффект** (impact) — это более сильное или долгосрочное влияние результатов, таких как новые законы или политика, возникающих в результате договоренности или лидерства участников диалога. Оценка эффекта является сложной, так как эффекты, как правило, становятся очевидными лишь через несколько лет, поскольку между последствиями и эффектом трудно установить четкую причинно-следственную связь.<sup>171</sup> Поэтому эта задача является важной, поскольку она выходит за рамки мониторинга и оценки как таковых. Ею должны заниматься исследователи, имеющие возможность рестроспективной точки зрения и ресурсы, чтобы вообще обнаруживать данные о том, как результаты диалогового процесса способствовали изменениям.<sup>172</sup>

## Встраивание мониторинга и оценки в процесс диалога

Созыватели, соразработчики и менеджеры проектов закладывают основу для эффективного мониторинга и оценки на этапе разработки процесса диалога. Это требует планирования и предоставления ресурсов, позволяющих команде управления проектом проводить периодические обзо́ры и анализ (см. «Основные элементы процесса мониторинга и оценки» ниже). Это также требует максимальной четкости в формулировании общей цели инициативы, стратегии ее достижения, а также кратко- и долгосрочных целей, вытекающих из стратегии.

Таблица разработки процесса, представленная в главе 2.3, содержит указания по этим важным задачам и отображение мышления, лежащего в основе разработки — основополагающей теории изменений. Эти шаги создают важную основу для «двойного цикла обучения» — глубокой рефлексии, которая ставит под сомнение основные предположения.



См. блок 2.3.1, Таблица разработки процесса; и описание теории изменений в разделе, посвященном разработке стратегии.

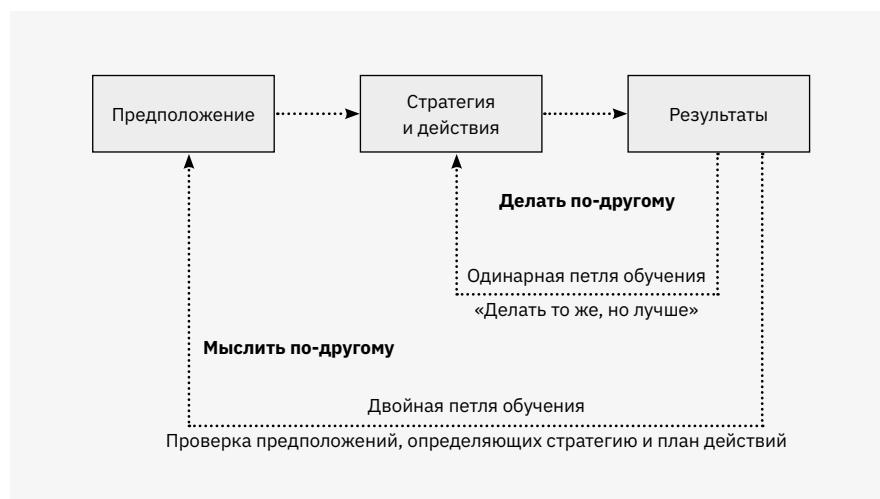


Рисунок 2.5.1 Двойная петля обучения

Это еще одна полезная концепция из сферы науки о действии. Рисунок 2.5.1 показывает, что при «одинарной петле обучения» воспринимаются как должное исходные предположения относительно проблем, контекста и целей. В ней оцениваются примененные стратегии и, в той мере, в которой заявленные последствия не были достигнуты, концентрируется внимание на том, как усовершенствовать стратегии — сделать то же самое, но лучше. В отличие от этого двойная петля обучения предполагает пересмотр первоначального мышления, лежащего в основе определения проблемы, стратегии и желаемых результатов. Она нацелена на то, чтобы мыслить по-другому, а не просто делать что-то по-другому.

## Привлечение заинтересованных сторон

Обеспечение широкого участия в оценке процесса диалога считается хорошей практикой мониторинга и оценки в различных сферах. В случае с диалоговыми процессами этот подход согласуется с руководящими принципами, такими как инклюзивность и общая ответственность, и выражает должное ощущение подотчетности перед участниками и всеми заинтересованными сторонами. Оценка с широким участием, которая заложена в процессе диалога, может поддержать конструктивную динамику, порожденную диалогом, и способствовать заинтересованности и энтузиазму ключевых заинтересованных сторон относительно продолжения процесса. Затененная вставка на этой странице содержит ссылки на ресурсы по подходам мониторинга и оценки с широким участием.

Мониторинг и оценка с широким участием также являются частью формирования потенциала для будущих процессов диалога в том смысле, что открытость и навыки оценочного мышления становятся частью социального капитала, который может поддерживать диалоговый подход к решению проблем. Заинтересованные стороны, активно участвующие в оценке, развивают повышенную способность интерпретировать доказательства, делать выводы и генерировать суждения.

Это также возможности, которые в целом способствуют демократии, поскольку «информированный гражданин» должен не только иметь информацию, но и знать, как ею пользоваться — как взвешивать доказательства, рассматривать противоречия и несоответствия, формулировать ценности и изучать предположения.<sup>173</sup> Вудхилл отмечает, что включение этой цели расширения прав и возможностей представляет собой «расширение подотчетности, включая «подотчетность в нисходящем направлении», направленную на бенефициаров».<sup>174</sup>

Еще один источник касательно мониторинга и оценки, *Measuring Change: A Guide to Participatory M&E of Communication for Social Change*, определяет перечень основных принципов.

- Этот подход вытекает из убеждения, что успешность инициативы развития [или диалога] должна определяться теми, кому она предназначена, на их условиях.
- Создано пространство для того, чтобы предполагаемые бенефициары могли осмыслить и сами могли определить, получили ли они пользу, а также как и что можно улучшить.
- Широкий круг людей активно участвует в качестве субъекта в процессе с широким участием, начиная с разработки и далее.
- Процесс применяется и имеет практическую ценность для тех, кто в нем участвует.



### Для дальнейшего чтения

О процессах мониторинга и оценки с широким участием см. Janet Donnelly, ed., *Who Are the Question-Makers? A Participatory Evaluation Handbook* (New York: UNDP, 1997).

Доступно по ссылке: <<http://www.undp.org/eo/documents/who.htm>>

Различные ресурсы, разработанные Консорциумом коммуникации для социальных изменений, в том числе Will Parks, *Who Measures Change? An Introduction to Participatory Monitoring and Evaluation*

и

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 по ссылке: <<http://www.communicationforsocialchange.org>>.

Иновационная система мониторинга и оценки под названием Most Significant Change предлагает альтернативу использованию заранее определенных показателей изменений. Это подход с широким участием, который предусматривает сбор и системный анализ «значимых историй» изменений, которые переживаются заинтересованные стороны. Пособие по этому подходу доступно по ссылке: <<http://www.mande.co.uk/docs/MSCguide.pdf>>.

Ссылки на другие сайты, специализирующиеся на процессах мониторинга и оценки см. <<http://www.mande.co.uk/specialists.htm>>.

- Местные (прожитые) знания и опыт уважаются и подчеркиваются; несправедливость во власти и праве голоса признается и устраняется.
- Традиционные иерархии разрушаются, в том числе между людьми (различные заинтересованные стороны) и между типами знаний (экспертные знания по сравнению с врожденными или непрофессиональными).
- Развитие потенциала (рефлексия, анализ, обучение, решение проблем) является основным в процессе, поскольку необходимо развивать навыки и признаки, имеющие более широкое значение.
- Сознательное внимание уделяется укреплению взаимного обучения за пределами проекта.
- Понимание и взаимоуважение углубляются через процесс совместного обучения.
- Процесс обеспечивает обучение и расширение полномочий.
- В общем, заинтересованные люди и общинны осуществляют оценку, а посторонние лица обеспечивают фасилитацию.
- Открытое отношение к изменениям является решающим.<sup>175</sup>

Этот перечень свидетельствует о том, что, в принципе, существует множество причин использовать подход на основе участия и преимущества его использования. В то же время практики должны осознавать, что существуют также связанные с этим вызовы. Оценки с широким участием требуют больше времени, чем те, которые полностью производятся сторонними оценщиками и/или командой управления проектом, и они должны разрабатываться совершенно иначе. Это подход, который неприемлем для стиля разработки и управления проектами «сверху вниз», поскольку «значимое участие» предусматривает передачу существенного контроля. Кроме того, мониторинг и оценка с широким участием может быть сложной задачей для оценщиков, которые должны стать в большей степени фасилитаторами, чем сторонними наблюдателями. «Отсутствие способности должным образом и эффективно использовать инструменты и методы участия часто приводит к неудовлетворительной реализации, а следовательно и к неудовлетворительным результатам якобы процессов участия», — пишет Джим Будхилл, директор Международного центра Вагенингена.

«Кроме того, наивность или сознательное избегание вопросов власти приводит к большой критике процессов участия». Эти вызовы не должны препятствовать принятию подхода участия, однако они делают еще более важным полное включение мониторинга и оценки в процесс разработки и внедрения, а также подход с особым вниманием к обучению.<sup>176</sup>

## Разработка количественных и качественных показателей

В сфере мониторинга и оценки показателями являются данные (количественные и качественные), которые предоставляют информацию об изменениях — независимо от того, состоялись они или нет, и если да, то в какой степени. «Там, где желаемое изменение является конкретным, осязаемым и измеряемым, показатели не нужны», пишут Черч и Роджерс. «Там, где предполагаемое изменение более абстрактно, показатели помогают приблизить изменение».<sup>177</sup> Например, если целью диалога является изменение соглашения о возможности проведения выборов,

необходимости в показателях, определяющих, была ли достигнута договоренность и произошли ли выборы, на самом деле – не будет. Но если целью является повышение доверия общественности и привлечение к демократическим процессам, количество людей, которые голосуют, может быть необходимым и полезным показателем того, был ли достигнут желаемый результат.

Многие источники, упомянутые в этой главе, содержат указания о том, как разрабатывать показатели.<sup>178</sup> При этом важно установить структуру качественных и количественных данных. Подсчитать количество голосующих в приведенном выше примере сравнительно просто, поскольку данные являются конкретными и их легко посчитать – это количественный показатель. Однако одни только данные о голосовании не смогут зафиксировать основные изменения в отношении, которые привели людей на избирательные участки, не говоря уже об их намерениях в голосовании. Генерировать такую качественную информацию о мыслях и отношении людей является сложной и более трудоемкой задачей. Однако именно такая информация необходима для нашего понимания изменений и почему они произошли – нужно знать нюансы и глубину.

Вудхилл отмечает, что мониторинг и оценка традиционно делают упор на количественные показатели, которые могут казаться более «надежными и объективными». Однако, двигаясь к учебной ориентации, эта сфера все шире использует качественные данные в качестве средства, предлагающего более правдивую картину сложной реальности, сталкивающейся с усилиями социальных изменений, обеспечивая тем самым информацию, необходимую команде управления проектом, чтобы оценить состояние и внести необходимые корректизы.

Вудхилл также отмечает, что средства, используемые для сбора качественных данных, такие как анкетирование или интервью, позволяют выявить неожиданные изменения, которые не раскрываются через измеряемые показатели, что является еще одним преимуществом для обучения.

Наконец, разница между двумя видами показателей может быть менее значимой, чем традиционно считается, поскольку качественные данные часто могут быть представлены в количественном выражении – например, процент избирателей, которые дают подобные объяснения своего решения проголосовать.<sup>179</sup>

## Баланс между ориентацией на обучение и ориентацией на результат

Иногда может показаться, что подход, который делает акцент на обучении и адаптации, не согласуется с тщательным мониторингом и оценкой, включая постановку целей в первоначальном дизайне процесса. Однако, как утверждает Конраад Ван Брабант, команда управления проектом должна достичь баланса между гибкостью и открытостью к возникающей ситуации и ответственностью перед заинтересованными сторонами диалога (как участниками, так и сторонниками) за получение результатов.

Сформулировать цели для того, что должно быть интерактивным процессом, по сути, трудно. Это становится еще труднее, когда мы, как инициаторы и менеджеры процесса, не хотим навязывать ни повестку дня, ни временные рамки, [но хотим] предоставить заинтересованным сторонам из соответствующего общества больше возможностей и «ответственности», чтобы это сделать. Мы знаем, что хотим осуществить «изменение» и «трансформацию», но не можем и даже не хотим опре-



### Количественные и качественные показатели

«Как известно любому опытному... практику, если донор запрашивает отчет, наполненный цифрами, он его получит. Однако имеют ли эти цифры какое-либо отношения к реальности – это уже другой вопрос».

См. источники этих материалов в разделе «Мудрость из практики – источники» (стр. 245).

делить природу желаемых изменений. Мы также не можем гарантировать, что они состоятся. Тогда возникает соблазн утверждать, что «путешествие важнее, чем прибытие в пункт назначения», и в этом есть много правды. Однако в то же время мы не хотим привлекать людей к путешествию неизведанными территориями, где в конце концов мы можем ходить по кругу.<sup>180</sup>

## Основные элементы процесса мониторинга и оценки

Как отмечалось выше, ключевым аспектом надлежащей практики мониторинга и оценки является встраивание процессов мониторинга и оценки в общий дизайн процесса. Следующий обзор указывает на то, чего могут касаться эти процессы мониторинга и оценки. Эти элементы могут быть полезными, независимо от конкретного подхода или принятых инструментов.<sup>181</sup>

**Практика размышлений.** Практика размышлений – это основанное на опыте и ориентированное на практику критическое мышление. Все, что вам нужно, – это любопытное, аналитическое и рефлексивное отношение. Многие из нас так поступают в своей работе: мы делаем заметки в уме или физические записи о том, что прошло хорошо, а что не так хорошо и почему, как нужно что-то делать, что нужно уточнять, каких подводных камней избегать, как управлять определенными отношениями и учитывать определенные чувствительные моменты или предостережения. В основном мы делаем это неформально, самостоятельно (например, думая о прожитом дне по дороге домой вечером) или с коллегами (например, разговаривая в коридоре офиса или в машине на обратном пути после посещения объекта). Эти неформальные размышления влияют на наши последующие шаги, если мы помним о них на следующий день. Шансы на то, что этот процесс в целом будет хорошо управляться, будут дополнительного усиливаться, благодаря созданию командной атмосферы, в которой (1) поощряется и обеспечивается критическое, но конструктивное мышление; и (2) люди не перегружены постоянно неотложными задачами, которые не оставляют им времени и энергии, чтобы сделать шаг назад и взглянуть со стороны на то, что происходит.

В проектной команде, которая удачно функционирует, люди не боятся поделиться своими размышлениями, поскольку знают, что их выслушают, и будут выделены ценные моменты, независимо от того, откуда они происходят в официальной иерархии. Иногда действительно не хватает дополнительной энергии или времени, чтобы обеспечить надлежащее оформление такой командной рефлексии. В таком случае один из вариантов – просто записать это на пленку, а также подписать и сохранить пленки для дальнейшего использования.

**Непредвзятые партнеры по обдумыванию.** Даже когда практики размышлений являются устоявшимися, для людей, переживающих ситуацию и процесс, всегда будет проблемой следить за «общей картиной» и продолжать «кreatивно думать» о том, как и куда направлять процесс. Обычно полезно иметь одного или нескольких людей, которые хорошо знакомы с ситуацией, однако ежедневно не находятся в достаточной мере «в ее эпицентре», и вопросы, мнения и советы которых мы научились ува-

жать. Эти люди могут выступать в качестве «тестовых слушателей» для команды или ее руководителя. Это может быть кто-то из группы заинтересованных сторон, представленных в диалоге, либо посторонние лица — возможно, лучше иметь по одному человеку из обеих категорий. Хороший тестовый слушатель не только задает много правильных вопросов и заставляет нас видеть различные аспекты любой ситуации. Нам нужен кто-то, кто может также предложить решение, выдвинуть альтернативы и предоставить практические указания о том, как действовать в ситуации, полной неопределенности и двусмысленности.

**Периодические проверки.** Практика размышлений в команде и взаимодействие с уважаемым тестовым слушателем является формой почти постоянного и неформального «мониторинга», влияющего на наше управление процессом. Однако эта форма «мониторинга» имеет также и слабые стороны: она недостаточно структурирована, всестороння или глубока, и, как правило, не документируется и не передается напрямую. Поэтому надлежащее управление процессами также требует периодических проверок.

Периодические проверки не должны проводиться часто, например еженедельно, но не должны также проводиться и редко, например ежегодно. Когда и как часто их организовывать, будет зависеть от того, насколько динамичными являются контекст и процесс, а также от «естественных» моментов для паузы, взгляда назад и взгляда вперед. Команда проекта является главным игроком в периодической проверке. Но, опять же, присутствие людей, которые находятся как в процессе, так и вне его, или даже за пределами страны, может быть очень полезным. Эту роль могут сыграть люди, выступающие в роли «тестовых слушателей», и/или один или несколько человек из главного офиса, являющиеся ориентирами для этого диалогового проекта. На некоторые сессии по проверке могут быть приглашены некоторые участники, которые являются активными сторонниками процесса диалога и/или представителями международных организаций, оказывающих поддержку.

Эффективное осуществление периодических проверок требует ответственности и ресурсов. Они не состоятся, или не реализуют весь свой потенциал, если руководители проектов не отнесутся к этому тщательно, если они не записаны в рабочий план и для них не отведены бюджетные ресурсы, а на сотрудников не возложены обязанности подготовить их с точки зрения логистики и сути. Не менее важно их документирование, что является еще одной задачей и сферой ответственности, которые следует возложить на ответственных лиц.

## Основные этапы мониторинга

**Разработайте алгоритм принятия важных решений.** Руководители процесса диалога сталкиваются с неизбежным элементом «разрешения дилемм». Иногда он может обостриться, что приведет к «критическим моментам принятия решений». Принятые решения будут влиять на последующие шаги и, возможно, на более длинную траекторию и достижения процесса диалога. Документирование этих критических моментов, принятых решений и аргументов, обосновывающих решение, является ценным справочным материалом для периодических проверок и последующей оценки.

**Собирайте истории об эффектах и влияниях.** Промежуточные заседания команды с целью обдумывания, особенно периодические проверки, дают возможность собирать истории о результатах, предсказуемых и непредсказуемых, положительных и отрицательных, а также примеры очевидного влияния процесса диалога. Со временем таких историй появляется все больше. Некоторые из них будут получены командой в качестве четкой обратной связи. Другие будут появляться в неформальной обстановке, и член команды может узнать о них лишь случайно. Обдумывание в команде должно быть поводом собрать их, подумать, на что они указывают относительно диалога, и выбрать что-то для дальнейшего исследования и более глубокого документирования.

**Проводите обзор и мониторинг показателей.** Если вы установили себе показатели и разграничили показатели процесса проекта (рамок, с помощью которых вы можете управлять своими ресурсами в течение согласованного периода времени), и процесса диалога (социально-динамического взаимодействия, которое вы катализируете и пытаетесь направить в конструктивную сторону), то периодическая проверка — это возможность отслеживать события по показателям, а также проверять качество показателей.

Однако должно быть понятно, что периодическая проверка не структурирована вокруг показателей, а является постепенной рефлексией и критическим исследованием. Это обдумывание: слишком часто выбранные в начале показатели оказываются не очень приемлемыми, или просто слишком сложными, чтобы осуществлять их мониторинг на практике. Более того, мы обычно не устанавливаем показателей для непредсказуемых последствий. Они могут быть важными и позитивными, но мы можем их учесть, если руководствуемся предварительно установленными показателями. Короче говоря, именно проверка должна включать в себя показатели, а не показатели должны формировать проверку. После некоторых проверок у вас, вероятно, появятся показатели, в которых вы уверены и мониторинг которых можно осуществлять на практике.

**Планируйте следующую проверку.** Периодические проверки — это прежде всего инструмент управления. Они глубокие и критические, но они проводятся по мере процесса/проекта и помогают определить последующий выбранный курс. Когда проверки проводятся в конструктивном духе вместе с командой, которая привыкла к подходу и атмосфере обдумывания, проверки также предоставляют важную возможность обучения. Они обеспечивают обратное документирование процесса, но также являются моментом для формулирования или просмотра промежуточных и общих целей диалога. Они дают возможность решить, как повысить качество участия и отношений между участниками, суть диалога, и как защитить или укрепить политическое пространство для диалога, чтобы достичь наших целей трансформации.

## Инструменты МОНИТОРИНГА И ОЦЕНКИ

Как предлагается в источниках, указанных в этой главе, практики диалога могут заимствовать многие структуры и инструменты мониторинга и оценки и адаптировать их к своим конкретным потребностям и обстоятельствам, чтобы помочь разработать содержание рефлексивных упражнений, описанных выше.



См. Постоянная оценка, гл. 2.4.

В главе 2.4 мы представили три инструмента мониторинга и оценки (подведение итогов, интервью и обновление контекста), которые также являются неотъемлемой частью реализации. Вот два дополнительных инструмента мониторинга и оценки.

## Структурирование периодических проверок<sup>182</sup>

Нарисуйте линию времени для исследуемого периода, а затем определите ключевые периоды и события на этой линии по трем наиболее важным параметрам: контекста, процесса диалога и работы команды проекта. На рисунке 2.5.2 показано, как может выглядеть такая линия времени. Используйте ее для рассмотрения трех ключевых параметров.

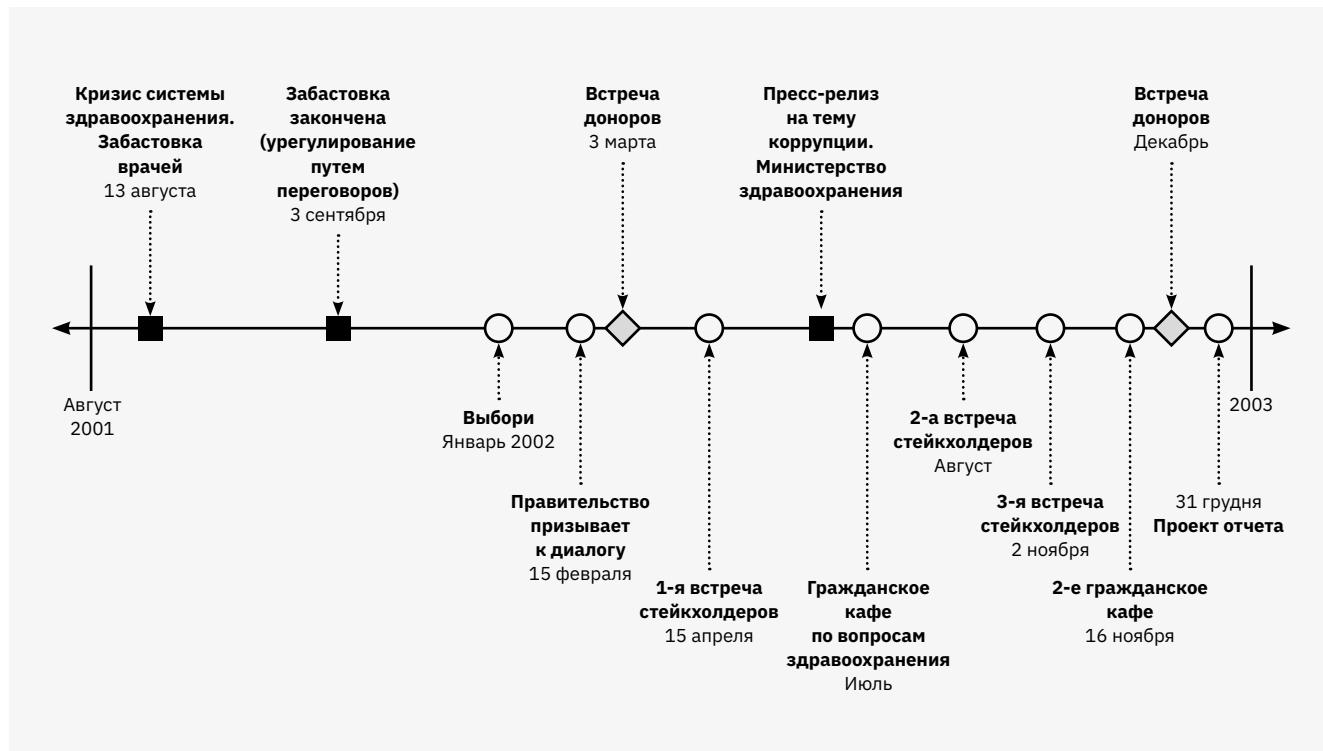


Рисунок 2.5.2 Образец линии времени процесса

### 1. Сосредоточьтесь на контекстуальных изменениях, которые следует проверить:

- предположение о том, как будет развиваться контекст, направлявший разработку процесса
- базовый анализ участников: есть ли новые участники, различные конфигурации участников, измененная «динамика участников»?

### 2. Сосредоточьтесь на процессе диалога, чтобы рассмотреть:

- характер и качество участия: тип и количество участников; процесс отбора; включение; представительство; уровень заинтересованности и вовлеченности в процесс; отношение участников; изменение уровня вовлеченности и отношения участников
- пройденную траекторию: каким путем мы пошли; вышли ли мы из колеи; находимся ли мы сейчас в пути; почему?
- какие возможности и угрозы возникли и какие отклонения прои-

зошли; знали ли мы о них в то время; какой выбор мы сделали и почему; были или есть ли потери неиспользованных возможностей?

- каким был ритм процесса и какие основные факторы формирования ритма и его изменения (ускорение, замедление)?
- качество фасилитации процесса на данный момент.

### 3. Сосредоточьтесь на «событиях проекта» для оценки элементов ресурсов:

- финансовых – уровень и сроки наличия денежных средств; качество финансов (гибкость или ее отсутствие)
- логистических – своевременное наличие транспортных средств, мест проведения встреч, оборудования связи и т. д.; влияние поломок на объектах логистики, если таковые имеются
- человеческих ресурсах – навыки в команде и способ их использования; слаженное и эффективное функционирование коллектива
- планирование – насколько фактическая реализация проекта отвечает (или не отвечает) начальным рабочим планам; почему это так?

### 4. Исследуйте взаимосвязь между контекстом, процессом и развитием проекта:

- Изменились ли конфигурация и динамика участников по причинам, не имеющим ничего общего с нашим диалоговым процессом, или, возможно, это произошло именно потому, что наш диалоговый процесс начинает оказывать влияние, привлекать больше внимания и вызывать ожидания?
- Нужно ли нам изменить свое позиционирование на измененной арене участников?
- Как мы должны реагировать на важные контекстуальные события, такие как новая и очень противоречивая тема на первом месте политической повестки дня?
- Что повлияло на проект, например привлечение нового члена команды с определенными связями и навыками или задержка выплаты гранта?

Если процесс диалога проходит хорошо, начал ли он влиять на широкую «динамику участников», и, возможно, это требует корректировки условий проекта (запланированных мероприятий, графика, требований к бюджету и денежным потокам, а также промежуточных и общих целей)?

## Оценка и систематизация ключевых знаний

Таблица по мониторингу и оценке на рисунке 2.5.3 является дополнительной к таблице разработки процесса, представленной в главе 2.3, и предназначена для структурирования окончательной оценки процесса диалога. Вопросы в этой таблице могут помочь тем, кто участвует в разработке и внедрении процесса, фиксировать не только результаты, но и то, как разворачивался процесс, используемые стратегии и основные предположения, на которых он базировался.

Окончательное оценивание такого характера поможет выкрикнуть важные знания, которые могут служить информацией для будущей практики.



#### Для дальнейшего чтения

Дополнительные инструменты мониторинга и оценки были разработаны для процессов устойчивого диалога Тедди Немероффом, Эли Келман и Джессикой Манн. См. Nemeroff, «Monitoring and Evaluation for Sustained Dialogue» (2004), доступно по ссылке: <<http://www.idasa.org.za>>.



См. блок 2.3.1, Таблица разработки процесса, гл. 2.3.

# 2.6.

# Дилеммы и вызовы

В предыдущих главах части 2 мы представили знания и ноу-хау практиков о том, как исследовать, разрабатывать и внедрять процессы диалога. Мы также рассказали о том, как проводить мониторинг и оценку таким образом, чтобы поддерживать размышления, обучение и более эффективное осуществление диалоговых инициатив. Здесь мы предлагаем несколько завершающих наблюдений относительно вопросов, которые мы видим в этой сфере – сфере диалога в целом и демократического диалога в частности.

Некоторые вопросы представляют собой разновидности вызовов, с которыми должна столкнуться любая сфера в процессе созревания. На данный момент мы видим два особенно важные из них:

- необходимость разработать язык для общения о диалоге за пределами самой сферы, язык, который является свободным от жаргонизмов и может передать суть практики людям, не являющимся специалистами в этой области
- необходимость разработать четкое понимание того, как диалог может дополнять другие процессы и подходы – такие, как процессы поиска и примирения, повышения осведомленности и адвокации, переговоров и посредничества – в рамках расширенной стратегии социальных изменений.

В дополнение к этим вызовам отрасль сталкивается с рядом вопросов, на которые нет однозначного ответа или «решения». Мы называем эти проблемы «дилеммами», поскольку они просто существуют как напряженность, которой следует постоянно управлять, не дожидаясь, что они когда-нибудь будут решены. Они отличаются от того, что мы называем «вызовами»: проблемами, которые должна рассматривать отрасль в целом, когда она стремится к большей эффективности и более широкому влиянию.



## Для дальнейшего чтения

Касательно дальнейшего рассмотрения формирования и управления вопросами в форме дилемм см. Barry Johnson, *Polarity Management: Identifying and Managing Unsolvable Problems* (Amherst, MA: HRD Press, 1996).

## Дилеммы

Мышление с точки зрения дилемм, а не с точки зрения проблем, которые нужно решить, может предоставить полезную основу для решения многих сложных вопросов, касающихся практики диалога. Дилемма представля-

ет два или более конкурирующих беспокойств, каждое из которых является весомым и важным, и которые, как правило, взаимосвязаны. Существуют два наиболее распространенных способа формулировки дилемм:

- Как мы делаем А, и не делаем В?
- Как мы делаем А и В одновременно?

Ниже представлены три текущие дилеммы в диалоге.

## Материальные и нематериальные результаты

Как нам сосредоточиться на получении материальных результатов, которых ожидают сторонники и участники диалога, избегая при этом ситуации, когда слишком мало внимания уделяется нематериальным результатам, от которых часто зависит устойчивость?

Часто практики диалога испытывают противоречие между стремлением достичь конкретных результатов и основной предпосылкой диалога, заключающейся в том, что устойчивые результаты требуют изменений на более глубоких уровнях отношений, психических моделей, чувств и восприятия.



См. рисунок 1.4.1, Модель айсберга:  
уровни изменений, гл. 1.4.

Можно дискутировать, ведут ли трансформированные отношения к ощутимым изменениям или наоборот, но в долгосрочной перспективе необходимо и то, и другое. Новое доверие и сопереживание, которые не приводят к результатам, могут вместо этого привести к разочарованию. С той же точки зрения, договоренности и планы действий, которые не основываются на взаимопонимании, доверии и привязанности, чаще имеют поверхностный характер и/или являются кратковременными.

Управление этим противоречием предполагает соблюдение позиции, которая означает, что средства столь же важны, как и цели. На практике это требует работы над конкретными результатами, обеспечивая при этом, чтобы процесс их получения оставался «диалоговым» все время, как определено руководящими принципами, изложенными в главе 1.3. В рамках мониторинга и оценки практики должны собирать те данные, которые помогут сделать невидимое видимым и которые будут связывать нематериальные изменения с конкретными результатами.

## Краткосрочное или долгосрочное видение

Как мы можем соответствующим образом реагировать на кризисную ситуацию и одновременно работать над более глубокими структурами, которые, оставаясь неизменными, могут вызвать еще больше подобных кризисов?

Эта дилемма фиксирует напряженность в необходимости поддерживать долгосрочное видение, необходимое для обеспечения времени для наступления глубоких изменений, реагируя при этом на срочное желание политических и финансовых сторонников видеть конкретные результаты. Это тесно связано с дилеммой материальных и нематериальных результатов. «Демократический диалог не дает много материальных результатов в краткосрочной перспективе, и поэтому может восприниматься как слишком длинный и слишком дорогой», — отмечает Элена Диес Пинто, технический директор проекта ПРООН «Демократический диалог» в Гватемале. «Это огромное ограничение при разрешении острого кризиса или в политической культуре, где решения принимаются быстро». <sup>184</sup>

**Рисунок 2.5.3 Таблица мониторинга и оценки<sup>183</sup>**

### Таблица мониторинга и оценки

#### 1. Процесс

#### 2. Цели

- В какой степени были достигнуты цели этого процесса?
- Какими были непосредственные результаты этого процесса? Проиллюстрируйте показателями.
- Какими были непредсказуемые результаты процесса?
- Каким может быть потенциальное воздействие этих результатов со временем?
- Таким образом были изменены цели при внедрении процесса? Почему?
- На основании накопленного опыта, как бы вы сформулировали цели сейчас, если бы имели возможность повторить это снова?

#### 3. Минимальные условия

- Как повлияло на процесс наличие или отсутствие минимальных условий, определенных как необходимые для успеха в Таблице разработки? Если некоторые условия отсутствовали, что было сделано для создания этих условий?
- Были ли выявлены другие условия, которые не учитывались в Таблице разработки, и которые вы теперь определили бы как минимальные для того, чтобы такой процесс был успешным?

#### 4. Благоприятные и противодействующие силы в окружающей среде

- Какие факторы вне вашего непосредственного контроля способствовали достижению целей процесса?
- Какие факторы вне вашего непосредственного контроля мешали этому процессу?
- Какие факторы, не предусмотренные в проекте, также повлияли на результаты процесса?

#### 5. Стратегия

- Які частини стратегії здавалися вірними?
- Які деталі були менш доречними і їх довелося міняти?

#### 6. Устойчивость

- Что заставляет нас думать, что достигнутое будет иметь устойчивый характер?
- Что сейчас необходимо для обеспечения большей вероятности достижения успеха?

### Выводы, ключевые знания

Каким был бы наш самый лучший совет, исходя из нашего опыта, для тех, кто заинтересован в осуществлении подобного процесса в будущем?

Обязательно сделать...	Ни в коем случае не делать...

Успех в подобном процессе в значительной степени будет зависеть от следующих минимальных условий:

Осторожно и тщательно относитесь к:

Теперь мы видим, что успех в этом процессе основывается на:

Источник: Разработка Филипа Томаса для OAS/PROPAZ (1998).

Чтобы помочь урегулировать это напряжение, практики могут четко различать краткосрочные и долгосрочные цели. Они могут избежать продвижения диалога как наилучшего средства для достижения любой цели. Кроме того, на ранних стадиях процесса диалога они могут определить, какие другие инициативы или процессы существуют или какие из них нужно создать для разрешения текущей ситуации и установления связи между диалогом и другими процессами.

## Работать с представителями или с более широкой инклюзивностью

Как мы можем сохранять уважение к уже существующей системе представительской демократии и одновременно решать вопрос исключения тех, кто в настоящее время не чувствует себя представленным?

Работники в сфере диалога стремятся дополнить и укрепить такие институты представительской демократии, как законодательные органы, политические партии и избранные правительства, а не обойти или заменить их. Однако даже тогда, когда инициативы диалога остаются вспомогательными, они бросают вызов установленным полномочиям, поскольку принципиально важным для природы диалога со многими заинтересованными сторонами является предоставление голоса тем, кто его не имеет, и подвергание сомнению статус-кво. В сферах практики, представленных в этом Пособии, реформирование структур, политики, процессов и политического руководства является неизменно основным элементом повестки дня диалога. Напряжение заключается в необходимости привлечь как тех, кто удерживает власть в нынешней системе, так и тех, кто власти не имеет, к разговорам о том, как изменить систему. Это может быть особенно деликатным вопросом для представителей власти, поскольку изменение, вероятно, будет предусматривать переформатирование их власти, начиная с самого обсуждения.

Эта дилемма создает трудности на каждом шагу: в формировании цели инициативы диалога — открыть путь к значимым изменениям, которые привлекают и включают существующие институты и их представителей; при создании инклюзивной группы диалога; а также в разработке и реализации процесса диалога таким образом, чтобы эффективно управлять проблемами, возникающими вследствие объединения людей с очень разными позициями в существующей властной структуре. В рамках данной отрасли практические знания о том, как хорошо справиться с этими трудностями, остаются недостаточно развитыми, а накопленный опыт еще нужно собрать и кодифицировать в форме, которая может помочь практике.

## Вызов

### Выход за пределы диалогов элиты

Выход за пределы диалогов элиты, чтобы привлечь к разговору большее количество рядовых граждан, представляет дилемму, а также вызов, особенно в области практики, которую мы называем «демократическим диалогом». В главе 2.3 мы описали различные способы определения, кто

должен участвовать в процессе диалога, включая стратегии, представленные Мэри Андерсон и Ларой Олсон в работе *Confronting War: Critical Lessons for Peace Practitioners* об участии либо «ключевых людей», либо «большего количества людей». В демократическом диалоге, где главной целью является усиление демократического управления, этот выбор имеет особое значение. Каким бы эффективным ни был подход привлечения ключевых людей в краткосрочной перспективе и как бы сложно ни было привлечь значительное количество рядовых граждан, построение культуры диалога требует поиска способов это сделать. По словам гватемальского политолога Браулии Тилье де Солорсано, «[в демократическом диалоге] мы должны быть осторожными, чтобы не повторять ошибок прошлого, то есть ошибок представительства, когда люди не чувствуют себя представленными».

Это может произойти и с диалогами — люди, которые остались вне диалогов, скажут: «этот диалог бесполезен, потому что меня в него не включили».<sup>185</sup>

В таблице 2.6.1 показано, как выбор между созывом диалога с элитами, представляющими группы заинтересованных сторон, с одной стороны, и привлечением простых граждан с другой, выступает в качестве диллеммы. Каждый вариант имеет ряд положительных преимуществ. Каждый из них также несет определенные риски, и использование только одного подхода может иметь только негативные последствия — поскольку не будет устранять напряженности между ними, а будет предоставлять преимущество одной стороне диллеммы над другой. Стрелки в таблице указывают на то, что негативные последствия можно смягчить, охватив другую сторону диллеммы и установив лучший баланс.

В нынешнем состоянии практика демократического диалога является несбалансированной, что дает преимущество диалогам элиты, которые, по выражению одного наблюдателя, «[не] выходят за рамки ограниченной аудитории заинтересованных сторон — устоявшихся политических и деловых властей вместе с рядом групп общественных интересов».<sup>187</sup> Восстановление баланса — это вызов для отрасли. Как показано на рисунке 2.6.1, частью проблемы является то, что эти диалоги эффективны в краткосрочной перспективе, но имеют непредсказуемый результат подрыва более длительных усилий по укреплению демократической культуры и управления. Эта схема главным образом базируется на большом опыте Филипа Томаса в организации диалогов в Латинской Америке, но она демонстрирует динамику, характеризующую практику диалога во всех регионах, что иллюстрируется следующим размышлением о диалоге в Мавритании, описанным в главе 3.3:

Диалог был тщательно подготовлен и организован. Особое внимание было удалено составу участников (этническая принадлежность, пол, географическое и политическое представительство, отраслевое представительство) и созывателей (исключительно мавританцы). Тем не менее, процесс диалога был ориентирован на элиту, и значительная часть населения не могла быть в нем представлена. Необходимы дальнейшие усилия по «демократизации» диалога, чтобы обеспечить реальные изменения в мавританском обществе.<sup>188</sup>

На рисунке 2.6.1 затененная петля иллюстрирует общий характер практики, когда возникает проблема, вызывающая общественное беспокойство. Конкретные группы интересов или группы заинтересованных



См. Отбор участников, гл. 2.3.

Таблица 2.6.1. Дилемма участия<sup>186</sup>

Вмешательство, ограниченное «элитой»	Привлечение простых граждан к обсуждениям
Положительные преимущества	Положительные преимущества
Риски, недостатки	Риски, недостатки
Хорошо известный и понятный способ функционирования	Признает и привлекает широкую общественность («мы, народ»)
Быстрое, управляемое, предполагаемое	Пропагандирует гражданскую ответственность
Уважает устоявшееся руководство	Обогащает информационную базу, признает сложность
Воспринимается как более легитимное и соответствующее	Ограничивает политическую игру
Международные спонсоры и доноры чувствуют себя комфортно с людьми, которых знают	Поддерживает и укрепляет критические навыки (участники учатся слушать и мыслить более критично)
Владеет полномочиями по принятию решений.	Способствует диалогу на всех уровнях и порождает интерес
	↔
Исключает широкую общественность не признает «мы, народ»	Инновации и ощущение хаоса воспринимаются как рискованные, менее предсказуемые, потеря контроля над результатами
Информация в обществе ограничена или искажена	Ключевые проблемы размываются из-за длительных, медленных процессов
Не признает сложности, дискурс становится упрощенным	Вызывает риск принятия неправильных и ошибочных решений
Содержит политическую игру, сводит роль широкой общественности к простым зрителям	Подрывает устоявшееся лидерство
Атомизация вопросов	Не является практическим или реалистичным
Ухудшение критических навыков	Может считаться культурно неуместным
Способствует поляризации дискуссии и желанию «побеждать» и «не проигрывать».	Никто не является «нейтральным или беспристрастным», каждый является заинтересованной стороной.

Источник: Philip Thomas, «Where's the Public in These Democracies? Dialogue and Deliberation: Mechanisms for Exercising Civic Engagement», документ, представленный на Международной конференции по посредничеству, город Гватемала, Гватемала, 2 сентября 2004 г.

сторон, на которых влияет проблема, начинают организовываться и позиционировать себя, чтобы максимизировать свое влияние на то, как эта проблема формулируется и решается. Хотя этот вопрос по своей сути сложный, заинтересованные стороны, как правило, говорят о нем упрощенным, искаженным и часто поляризующим языком как способ воздействия и завоевания мыслей и поддержки (голосов) рядовых граждан и группы сторонников, которую они претендуют представлять, тем самым усиливая свою социальную силовую базу. По мере того, как группы интересов объединяются вокруг своего конкретного частного интереса по этому вопросу, начинают возникать противоречия между группами, и конфликт усиливается, превращаясь в политическую борьбу и перерастая в кризис.<sup>189</sup>

С целью предотвращения кризиса и последующей социальной нестабильности разработан процесс, способствующий диалогу и совместному решению проблем. Его разработчики стремятся создать легитимный и надежный процесс, обеспечивая его полный инклюзивный характер и предусматривая участие тех, кого этот вопрос касается. Однако ощуще-

ние срочности, осознанная потребность в быстрых результатах и понимание сложности вопроса заставляют создать структуру, которая ограничивает участие лидеров и представителей групп заинтересованных сторон, а также других экспертов и профессионалов, имеющих знания и опыт, необходимые для ответственной работы над проблемой.

Структура этого процесса, который можно обоснованно охарактеризовать как «элитарный», предусматривает прямое участие простых граждан в качестве голоса «общественности», исходя из следующих обоснований или предположений.

- Объявление и принятие решений по вопросам публичной политики – это сложные процессы, требующие знаний и опыта экспертов или специалистов. Те, кто участвует в этих процессах (избранные представители, эксперты и лидеры), делают это, так как имеют большие знания и, в то же время, очевидно, разделяют цели и ценности общественности. В этом предположении заложено еще одно: качественная информация приводит к правильным суждениям или решениям.
- Несмотря на то, что эти проблемы непосредственно затрагивают рядовых граждан, они недостаточно подготовлены, чтобы понять сложность общественных вопросов, и недостаточно осведомлены, чтобы принимать в этом важную роль. Любое непосредственное участие простых граждан в лучшем случае поверхностно и просто нецелесообразно.
- В условиях представительской демократии участие граждан или «общественности» достигается благодаря избирательной системе, которая предлагает возможность голосовать за представителей или участвовать в референдумах. Еще одним способом участия граждан является организация и присоединение к определенным группам интересов.
- Все вовлеченные граждане так или иначе должны образом и легитимно представлены в группе определенных заинтересованных сторон, участвующих в процессе. Эти заинтересованные стороны берут на себя ответственность за обучение, информирование и консультирование сторонников, которых они представляют.
- Привлечение общественности важно, но учитывая срочность и политическую важность быстрых результатов, а также ограниченность времени и ресурсов, это не время и не место для длительных процессов привлечения общественности.

Когда этот процесс работает хорошо (и часто кажется, что это так), диалог создает согласованные договоренности. Их применение дает краткосрочные результаты, которые либо устраняют, либо уменьшают конфликт вокруг проблемы. Однако этот очевидный успех требует значительных затрат, как показано пунктирными стрелками на рисунке 2.6.1, составляющих большие петли. Они отражают вторичные или непредсказуемые последствия, возникающие со временем.

В той мере, в какой элитарные механизмы дают жизнеспособные и важные краткосрочные результаты, уменьшают социальные конфликты и кризисы, заинтересованные стороны и политики (а также доноры и другие организации, работающие над укреплением демократического управления) испытывают облегчение и некоторые признаки успеха в своей работе. Этот успех усиливает схему избегания форм гражданского участия,

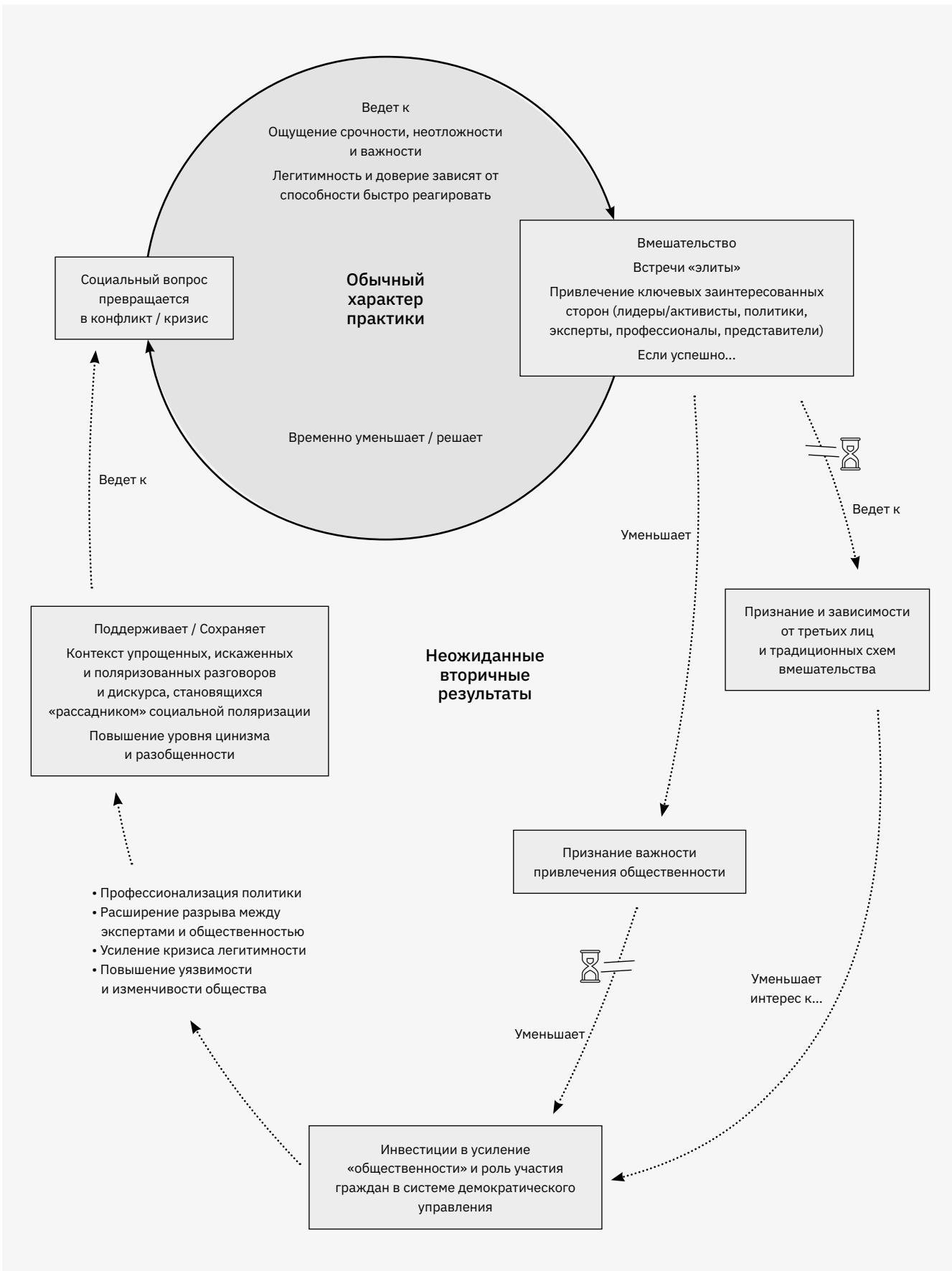


Рисунок 2.6.1 Границы работы с элитами<sup>190</sup>

Примечание: песочные часы означают задержку

Источник: Philip Thomas, 'Where's the Public in These Democracies? Dialogue and Deliberation: Mechanisms for Exercising Civic Engagement', документ, представленный на международной конференции по посредничеству, город Гватемала, Гватемала, 2 сентября 2004 г.

выходящих за пределы круга элит. На эти краткосрочные меры тратятся ограниченные ресурсы, что обусловлено ощущением срочности, тем самым жертвуя долгосрочными инвестициями в развитие и использованием процессов и методологий для усиления участия общественности.

Переходя к нижней части диаграммы, мы видим закономерность, отражающую недостаточные усилия по созданию возможности гражданам действительно участвовать в том, что их касается. Поэтому, несмотря на свои добрые намерения, элитарные практики диалога и другие подобные формы вмешательства сохраняют маргинализацию и отторжение широкой общественности, испытывающей на себе влияние этих вопросов, и способствуют моделям, которые подрывают культуру демократии, а не укрепляют ее, например:

- профессионализация политики – система, при которой « рядовые граждане становятся все более отстраненными и циничными в отношении политики, поскольку рассматривают ее как эксклюзивную игру для профессионалов и экспертов, таких как политики, руководители избирательных кампаний, лоббисты, организаторы опросов, журналисты и политические комментаторы<sup>191</sup>
- увеличение разрыва между экспертами и общественностью
- нарастающий кризис легитимности демократических институтов
- повышение уязвимости и нестабильности общества: граждане все меньше осознают сложность вопросов, представляющих общественный интерес, а их собственный образ мышления и разговоров начинает отражать слишком упрощенный и искаженный дискурс лидеров и политиков. Общественная поверхность и некомпетентность, усвоенные и подкрепленные системой, продолжают оправдывать отстранение простых граждан от элитарных процессов, предназначенных для решения вопросов, представляющих общественный интерес.

Образуется замкнутый круг или схема, когда чем больше граждане отступают в гневе и безнадежности, тем больше политики их игнорируют. Чем больше политики ведут себя безответственно и игнорируют или маргинализируют своих избирателей, тем больше гнева, цинизма и чувства безнадежности. Посеянные зерна поляризации сохраняются в ожидании следующего вопроса, который вызывает беспокойство общественности и представляется как очередной социальный кризис, требующий очередного раунда того, что можно назвать антидемократическим вмешательством со стороны элиты.

Реальные условия срочности, ограниченные ресурсы и быстро меняющиеся политические ландшафты часто требуют диалогов элиты, являющихся политически и экономически жизнеспособными, а также способными дать краткосрочные результаты.

Из них может выйти много положительных изменений. Однако для отрасли остается проблемой выйти за пределы чрезмерной зависимости от этой формы и использовать какие-либо технологические инструменты, доступные для привлечения больших групп граждан хотя бы иногда.



См. Перечень положительных результатов, гл. 1.4, стр. 43, и Инструменты процесса для больших групп, гл. 2.4.





# часть 3

# применение

- 3.1. Введение 166
- 3.2. Диалог о мирном сосуществовании, Гватемала 167
- 3.3. Диалог о Целях развития тысячелетия, Мавритания 177
- 3.4. Диалог о конституционном процессе в Непале 184

# 3.1.

# Введение

Целью данного Пособия является содействие и поддержка более широкого использования диалога для решения общественных проблем. Мы не настаиваем на том, чтобы организация процесса диалога избиралась в качестве подхода для каждого случая, и мы не поддерживаем какой-либо конкретный дизайн или инструмент процесса. Наоборот, мы стремимся способствовать достаточному пониманию диалога, чтобы дать людям возможность определить, когда диалог является правильным выбором — самостоятельно или в сочетании с другими инструментами, такими как переговоры или посредничество — и разработать подход, учитывающий текущий контекст. Каждый практик должен принять эти решения, исходя из конкретных обстоятельств, с которыми он сталкивается. Эта часть Пособия предлагает определенный взгляд на то, что это может означать на практике, благодаря глубокому рассмотрению трех попыток диалога в трех совершенно разных контекстах.

В частях 1 и 2 широко использованы материалы кейсов, чтобы проиллюстрировать конкретные аспекты концепций и практики диалога. Обзор инициатив диалога в приложении 1 предоставляет широкий разрез большого количества кейсов из многих разных стран. Эта глава предлагает более подробную картину того, как развиваются процессы диалога на местах. Сан-Матео Истстан в Гватемале был региональным диалогом, который финансировался и поддерживался OAS, и который был попыткой решить глубоко укоренившиеся проблемы, лежащие в основе постоянного конфликта на этой территории. Кейс ПРООН касательно Диалога о целях развития тысячелетия в Мавритании является примером использования диалога на национальном уровне для разрядки потенциально жестокого политического конфликта и открытия пути для решения сторонами неотложных вопросов экономического и гуманитарного развития. Последний кейс является примером тематически сфокусированного диалога, спонсируемого IDEA в поддержку демократического конституционного развития в Непале.

В совокупности эти три кейса исследуют применение процессов диалога в трех основных сферах потребностей: предотвращения конфликтов, развития и укрепления демократии. Они передают ощущение того, как эти организации используют диалог для продвижения своих миссий. В то же время эти кейсы иллюстрируют, как практики должны реагировать на условия, возникающие в сложившемся контексте, и политическую природу демократического диалога.

## 3.2.

# Диалог о мирном существовании, Гватемала

В 2001 году к OAS обратились за помощью в разрешении спора и предотвращении насилия в Сан-Матео Истстан, регионе Гватемалы, до сих пор глубоко разделенном враждой в результате длительной гражданской войны в стране. Сельские жители и жители городов были вовлечены в борьбу за политический контроль над региональным правительством и нуждались в переговорах для достижения соглашений, которые позволили бы им мирно сосуществовать. Целью процесса диалога было выйти за пределы переговоров и достичь взаимного уважения и доверия, необходимых для трансформации основных конфликтов, повлекших за собой превращение политической конкуренции в насилие и угрозу неустойчивому миру.

## Контекст

Сан-Матео Истстан – это муниципалитет департамента Уэуэтенанго у северной границы Гватемалы с мексиканским штатом Чиапас. Это один из самых бедных муниципалитетов Гватемалы, потерпевший в результате негативных последствий и разделенный вооруженным конфликтом в стране, который длился более трех десятилетий.

Большинство населения Уэуэтенанго по происхождению принадлежит к народности майя чух, но официальной статистики населения нет, поскольку рождения и смерти не регистрируются регулярно. Муниципалитет не имеет достоверной статистики или документации в отношении населения. Во время гражданской войны здание органа гражданской регистрации было сожжено, регистрационные данные перемешаны, и у жителей возникли большие трудности с получением документов, удостоверяющих личность. После подписания мирных соглашений в 1996 году,

которые положили конец 36-летней гражданской войне, многие перемещенные и репатриированные лица вернулись в муниципалитет, значительно увеличив численность населения.

Постоянный конфликт в муниципалитете также связан с чрезвычайной бедностью в регионе, отсутствием услуг, предоставляемых государством или общественными организациями, и давним противостоянием между городскими и сельскими жителями. Во время вооруженного конфликта городские и сельские общины региона присоединились к противоположным сторонам: жители Сан-Матео Истстан, городского района и официального центра региона, были приверженцами патрулей гражданской самообороны; сельские жители поддерживали партизанские отряды. Хотя подписание мирных соглашений положило конец гражданской войне, эти разногласия и тяжелые чувства, которые они породили, оставались сильными.

В 1996 году, стремясь преодолеть социальное отчуждение, которое они исторически переживали, сельские жители решили бросить вызов городской власти. Они самоорганизовались и выдвинули кандидата на должность мэра, который проводил предвыборную кампанию, обещая расширение государственных услуг, таких как проекты развития и инфраструктура в сельской местности. Сельский кандидат победил на выборах мэра в 1996 году.

Однако городские власти отказались признать результаты этих выборов и уступить муниципальное управление новому мэру. В ответ губернатор департамента представил городу судебный приказ, который уполномочивал перенос муниципального центра в город Булех, родной город нового мэра. В конце концов, пришлось привлечь силы из более 300 полицейских и солдат для обеспечения передачи документов и реестров муниципалитета.

За три с половиной года, когда муниципальный центр находился в городе Булех, предоставлялись услуги и проводились мероприятия, которые в основном приносили пользу местной общине и прилегающим районам. Местные жители и жители соседних общин договорились о том, чтобы предоставить городу Булех статус постоянного центра муниципалитета. Однако в тот период мэр и членов муниципального органа обвинили в неправомерном распоряжении муниципальными средствами. Эта ситуация ослабила авторитет мэра и создала напряжение среди лидеров в сельской местности. Как результат, на выборах 1999 года победил кандидат на должность мэра, представлявший городскую территорию.

Передача власти от сельского к городскому лидеру создала новое напряжение и конфликты. Мэр, оставлявший свой пост, согласился передать полномочия новоизбранному мэру, но отказался передать некоторые книги учета и другие официальные муниципальные вещи. В ответ новый мэр восстановил главный офис муниципалитета в Сан-Матео Истстан и инициировал судебный процесс против экс-мэра. Руководители сельских общин заявили, что общины будут готовы решать проблему только тогда, когда в городе Булех будет создан вспомогательный реестр актов гражданского состояния муниципалитета. Городские руководители отказались согласиться на этот запрос на том основании, что такое решение повлечет за собой создание нового муниципалитета.

В 2000-2001 гг. правительство Гватемалы сделало две неудачные попытки договориться об урегулировании этого спора. В обоих случаях, благодаря сочетанию неудачной коммуникации, неправильного управления информацией представителями правительства и разгара напряженности между противоположными группами граждан, попытки урегулировать конфликт привели к насильственным инцидентам. В марте 2001

года, столкнувшись с угрозой возвращения к гражданской войне в регионе, правительство создало Президентскую группу по разрешению конфликтов (UPRECO). Ее миссия заключалась в реагировании на конфликты национального, государственного или муниципального управления. На ведомственном уровне была создана Комиссия внимания к конфликтам (CDAC) в качестве официального посредника для представления правительства и поддержки работы UPRECO. Имея в своем составе представителей тех же правительственные учреждений, что и UPRECO, CDAC начинала урегулировать конфликты в департаменте Уэуэтенанго. Эта комиссия также обратилась к Программе «Культура диалога: Развитие ресурсов для построения мира» (PROPAZ), инициированной ОАС в Гватемале, за технической помощью и поддержкой ее усилий.

## Цель

С точки зрения ОАС/PROPAZ эта ситуация требовала диалога для достижения консенсуса, «совместной инициативы по решению проблем, имеющей целью объединить стороны проактивным путем, с целью создания возможностей и достижения взаимовыгодных решений конкретных проблем, где принимаются решения, заключаются соглашения и идут на компромиссы».<sup>192</sup> Существовала явная потребность в переговорах, но также и необходимость диалога для выяснения основных причин борьбы за власть между сельским и городским населением в муниципалитете.

Считалось, что диалог может преодолеть то давление, которое население ощущало вследствие недостатка внимания к проблемам бедности, отсутствия экономического развития и страданий, вызванных вооруженным конфликтом. В краткосрочной перспективе диалог был признан лучшей альтернативой для снижения напряженности между участниками конфликта, во избежание эскалации и прекращения спорадических актов насилия. Это также было соответствующим средством решения споров, улучшения отношений между сторонами и поиска креативных решений относительно требований каждой из сторон.

Было признано, что структурные проблемы в Уэуэтенанго не исчезнут мгновенно. Кроме соблюдения договоренностей, достигнутых между двумя сторонами, существовала потребность в постоянных усилиях по дальнейшему решению этих основных вопросов. В долгосрочной перспективе диалог имел целью построить прочные и продуктивные отношения между лидерами сельских и городских общин, чтобы вместе они могли обсуждать и решать проблемы муниципалитета в будущем, не завися от посторонней помощи.

## Процесс диалога

Диалог в Сан-Матео Истстан продолжался поэтапно с 2001 по 2002 год. В значительной степени процесс и его темпы развивались как реакция на развертывание событий в регионе.

### Этап 1: Повышение уровня осведомленности

UPRECO/CDAC и ОАС/PROPAZ приняли стратегическое решение о том, что сначала нужно работать отдельно с руководителями сельских и городских районов. Первым этапом было убеждение ключевых представителей общин, что диалог является адекватным средством поиска

взаимно удовлетворительных решений конфликта. Начиная с мая 2001 года, для каждой группы OAS/PROPAZ проводил тренинги по повышению уровня осведомленности/чувствительности касательно переговоров о выходе из конфликта.

Этот тренинг имел три цели: предоставить потенциальным участникам знания и методы анализа и разрешения конфликтов; ввести использование диалога в качестве альтернативного метода для трансформации конфликта в муниципалитете; и определить минимальные условия, необходимые для проведения сторонами совместных совещаний с целью обсуждения вопросов, которые их разделяли. Тренинг также имел целью повысить осведомленность о том, как нейтрализовать социальное противостояние во время диалога и способствовать глубокому пониманию эмоциональной природы процесса.

### **Этап 2: Призыв к диалогу**

Призывы к диалогу были разными для каждой из сторон. Лидеры сельских общин, которые еще недавно участвовали в семинарах по вопросам чувствительности, призвали провести открытые публичные собрания всех жителей в своих общинах. Эти собрания имели три основные цели: дать населению возможность понять цель и процесс диалога; подтвердить принятие им диалога в качестве механизма противостояния существующему конфликту; и обеспечить надлежащие полномочия участников из сельской местности представлять своих сограждан. Жители подготовили документ, подтверждающий принятие ими процесса диалога и одобрили участников, избранных представлять их интересы, поставив на документе свои подписи или отпечатки пальцев. В документе также были детально изложены обязательства избранных представителей информировать свои общины о достижениях в процессе диалога.

В городской местности призыв был проще, поскольку он опирался на существующую представительскую структуру. Эта структура включала в себя как избранных членов муниципального совета, так и невыборных лидеров общин, входивших в советы старейшин – традиционные органы власти коренных народов. Тем не менее, как и представители сельских районов, городские лидеры должны были предоставить документ, подтверждающий их полномочия представлять интересы общины, в котором они обещали информировать общину о прогрессе в диалоге.

В общем, представителями сельской местности были лидеры общин и/или бывшие члены партизанских групп, которые создали политическую партию на момент окончания вооруженного конфликта. Представительство общественных организаций в сельской местности было минимальным – в процессе диалога участвовала только одна сельская общественная организация. Городские территории были представлены работниками общественных организаций, лидерами общин с базовыми образовательными навыками и владельцами малого бизнеса. Не все городское и сельское население участвовало в диалоге, однако была предпринята попытка представить как можно больше групп.

### **Этап 3: Процесс диалога**

Диалог в Сан-Матео Истатаан был создан в октябре 2001 года. С этого момента встречи проводились каждые 15 дней с некоторыми перерывами. Каждая встреча длилась около двух дней, и в конце каждой устанавливалась дата и повестка дня следующей. Созывы, напоминания и дополнительные сессии планировались посредством писем и телефонных

звонков. Процесс затянулся из-за внешних обстоятельств, не связанных непосредственно с самим процессом. Например, активность участия общин в диалоге уменьшилась во время сезона дождей, поскольку фермеры должны были подготовить землю к возделыванию. Диалог был завершен в ноябре 2002 года.

Встречи проводились в городе Уэуэтенанго, столице департамента. Город был выбран как нейтральное место, поскольку имел надлежащие логистические условия и инфраструктуру. Требовалось политически и идеологически нейтральное место для обеспечения безопасности и защиты участников. В выборе Уэуэтенанго были и некоторые минусы. Большое расстояние от Сан-Матео Истстан и отсутствие легкого доступа вызвали дополнительные расходы и время. Как правило, хотя сами встречи длились всего два дня, участники были вынуждены отрывать четыре дня от работы и своей личной жизни каждые 15 дней — что накладывало экономическую нагрузку на многих участников.

Официально в группу содействия входило пять государственных структур: Координационная комиссия по вопросам президентской политики по правам человека; Секретариат стратегического анализа; Секретариат мира; Президентская комиссия по разрешению земельных конфликтов; и Секретариат исполнительной координации президентства. OAS/PROPAZ пригласили «сопровождать» государственных субъектов, ответственных за трансформацию конфликта, и предлагать им обратную связь касательно их действий. Однако в решающие моменты OAS/PROPAZ взяли на себя ведущую роль в разработке и содействии диалогу. На этом этапе CDAC, представляя правительственный группу содействия, ограничила свою деятельность наблюдением и обучением у фасилитаторов программы OAS/PROPAZ. Во время этого процесса юридическую помощь OAS/PROPAZ оказывал юридический консультант.

Кроме того, неправительственные организации и приходы католической церкви выступали в качестве наблюдателей, что было согласовано и принято обеими сторонами. Средства массовой информации также присутствовали, особенно в 2001 году, когда последствия насилия и полный разрыв отношений между сельской и городской зонами были слишком очевидными. Однако, как только диалог начался, освещение в СМИ было минимальным. OAS/PROPAZ и CDAC назначили спикеров представлять каждую сторону и обсуждать прогресс в диалоге со СМИ. Освещение событий никаким образом не повлияло на процесс диалога.

За период до переговорного процесса OAS/PROPAZ и CDAC пытались понять интересы обеих сторон и создать повестку дня, которая касалась бы этих вопросов и была взаимно приемлемой. Эта повестка дня включала в себя три основные темы: требования к мирному сосуществованию; укрепление муниципалитета; и муниципальные процедуры. Во время вступительной сессии диалога предложенная повестка дня была представлена участникам для их одобрения. С этого момента диалоговая группа по очереди рассматривала каждую тему повестки дня. Фасилитаторы помогали структурировать дискуссии таким образом, чтобы стороны могли определить свои интересы, разработать варианты, оценить выбор и выбрать решения, которые бы удовлетворили интересы обеих сторон. Несмотря на то, что этот план кажется простым, представленные темы характеризовались разной степенью сложности, и группе приходилось обсуждать каждую тему в течение месяцев.

На первой встрече участники также установили базовые правила сосуществования в ходе дальнейшего процесса. Среди этих правил были

различные пункты по взаимному уважению и надлежащим формам общения и поведения. Обе стороны согласились, что в случае нарушения правил любой из них, фасilitаторы могут настаивать на соблюдении этих правил. На этой первой сессии участники также решили использовать консенсус в качестве метода принятия решений.

Работая по этим базовым правилам, участники смогли преодолеть взаимное недоверие, открыть каналы общения и создать безопасную и здоровую среду, в которой можно делиться мыслями, что позволило улучшить взаимное понимание их различных точек зрения. Высокая степень доверия между сторонами позволила процессу перерости в настоящий диалог, в отличие от простых многосторонних переговоров. Стороны смогли открыто выражать свое мнение о конфликте и наладили общение между собой.

В решающий момент переговоров стороны смогли поделиться друг с другом болью и страданиями, причиненными гражданской войной. Они говорили о пагубных последствиях конфликта в их жизни и общинах, а также во всем муниципалитете. Эта честность открыла чувства и поступки многих людей в конфликте и гражданской войне, но разговор не вызвал патовой ситуации или прерывания процесса. Зато общение в открытой среде породило обязательства разработать Соглашение о мирном сосуществовании, поскольку каждая сторона признала и приняла то, что война вызывала страдания обеих сторон.

## Последствия и эффект

Успешные результаты диалога Сан-Матео Истстан и переговорного процесса проявились в трех важных соглашениях. Однако именно условия доверия, прозрачности, взаимоуважения, толерантности и ответственности, созданные во время диалога, привели к трансформации конфликта. Эти условия открыли пространство для обсуждения и достижения договоренностей.

### **Соглашение о мирном сосуществовании**

На ранней стадии процесса участники решили, что одним из вопросов повестки дня должна быть разработка Соглашения о мирном сосуществовании, согласно которому все сельские и городские жители муниципалитета будут придерживаться одинаковых правил поведения. Это соглашение было достигнуто после того, как стороны договорились о двух ключевых моментах: во-первых, никакие судьи, полицейские или представители правительства, которые могут оказывать давление на процесс или диктовать решения, не будут участвовать в диалоге; во-вторых, соглашения, вытекающие из этого процесса, будут представлять собой обязательства, достигнутые между сторонами и общины, которые они представляли, по собственному желанию и по доброй воле.

Это соглашение было обязательством обеих сторон продолжать диалог и соблюдать определенные правила, обеспечивая тем самым дружеские отношения между сторонами. Личные обвинения, оскорбительные заявления и клеветнические высказывания были запрещены. Соглашение также позволяло свободное передвижение по территориям городских и сельских общин, поскольку когда-то во время конфликта общины взимали пошлину с лиц, путешествовавших по их территориям. Соглашение заложило основу для других последующих договоренностей.

## **Соглашение об усилении институционального потенциала муниципалитета**

Этой договоренностью, которая возникла в результате неформальных и формальных обсуждений, участники согласились поддерживать единый и неделимый муниципалитет. Соглашение позволило провести муниципальные выборы мэра без противостояний и установило, что обе общины примут победителя, независимо от его политической принадлежности. Обе стороны имели четкие позиции по этому вопросу: сельские жители грозились создать новый муниципалитет, тогда как жители городов выступили против такого разделения. Серьезно воспринимая угрозы сельского сектора, фасилитаторы и наблюдатели работали с его представителями, чтобы проанализировать экономические последствия создания нового муниципалитета и рассмотреть многочисленные и дорогостоящие требования правительства по его формированию. Наконец, сельские группы признали, что создать новый муниципалитет невозможно, и отказались от своей формальной позиции. В результате диалог прогрессировал, поскольку обе стороны признали общую цель: укрепление институтов муниципалитета.

## **Соглашение о проблемах персональной документации и муниципальных процедур**

После того, как диалоговая группа решила, что муниципалитет не будет разделен, представители сельских общин выразили потребность в совершенствовании документации. По стечению обстоятельств существовало 30-дневное окно возможностей до истечения срока действия чрезвычайного закона о персональной документации – временного закона, продлевавшего срок, когда граждане Гватемалы могли требовать выдачи персональных документов, которых у них не было. Жителям было предложено воспользоваться оставшимся временем для обеспечения документации.

Поэтому в диалоговой группе было предложено, чтобы жители организовывали дни документации в целом муниципалитете. Представители сельских и городских общин должны были совместно, при поддержке OAS/PROPAZ и CDAC, собирать деньги и устраивать дни регистрации. Для сельских жителей регистрация 734 человек стала значительным достижением. Это сотрудничество между сторонами способствовало укреплению взаимного доверия. В свою очередь, наблюдалось больше желания договориться о решении сопутствующих вопросов. В частности, стороны достигли договоренности, согласно которой муниципальные вопросы персональной документации и другие процедуры будут возложены на Совет муниципального развития, который будет отвечать за поиск устойчивого решения этих проблем.

## **Соглашение о поиске пропавших**

Соглашение о поиске пропавших лиц не было официальным соглашением, как предыдущие, а скорее процедурной договоренностью, которая указывалась в протоколе конкретной сессии переговорного процесса. В ней участники договорились, что любые запросы относительно пропавших следует подавать в соответствующие органы власти, такие как прокуратура или офис уполномоченного по правам человека.

## **Дальнейшая работа и обязательства**

Когда процесс диалога завершился в ноябре 2002 года, стороны пообещали выполнить достигнутые договоренности, но не планировали дальнейшие шаги. Однако в 2003 году должны были состояться общего-

сударственные и муниципальные выборы, и в результате президентских и муниципальных кампаний имели место признаки возобновления конфликта между сельской и городской зонами. OAS/PROPAZ заключила контракт с двумя консультантами из Фонда Сороса в Гватемале для начала информационной кампании с использованием радиовещания на местном языке с целью информирования всего муниципалитета о содержании соглашений.

Одновременно OAS/PROPAZ были организованы различные семинары, в которых принимали участие около 55 человек, с целью распространения информации, содержащейся в соглашениях, и информирования общественности о соответствующих правилах поведения во время избирательной кампании. Семинары также послужили инструментом для представления закона о Советах развития – инициативе федерального правительства по предоставлению указаний касательно участия граждан в определении приоритетов развития. Закон предусматривал методологию, которую жители обеих общин должны были соблюдать, чтобы организовать свой муниципальный Совет развития.

Несмотря на напряженность, которую создали выборы 2003 года, дальнейших жестоких противостояний между сельскими и городскими жителями Сан-Матео Истата не было. Кандидат из сельской местности победил на выборах и выполнял свои обязанности, находясь в центре муниципалитета без возражений с обеих сторон. Новый мэр одобрил договоренности, достигнутые в процессе диалога, и, в частности, поддержал создание муниципального Совета развития.

Хотя CDAC уже нет, ее члены продолжают сотрудничать с другими правительственными структурами, чтобы предотвращать вспышки новых конфликтов в этом регионе. Также была создана ведомственная сеть по урегулированию конфликтов, в которую вошли общественные организации. Был создан фонд ProPaz в форме автономной национальной неправительственной организации, которая взяла на себя цели и намерения OAS/PROPAZ. В этом качестве фонд проводит семинары по вопросам анализа, посредничества и разрешения конфликтов, развития конструктивных навыков общения и достижения консенсуса между сторонами.

## Извлеченные уроки

### **Установление доверия**

Конфликт в Сан-Матео Истата, возникший в результате соперничества между сельской и городской общинами за контроль над муниципальными властями, был непосредственно вызван недоверием, сформировавшимся в обеих общинах вследствие более трех десятилетий вооруженных конфликтов. Если бы взаимные обвинения и дальше не прекращались, процесс диалога оказался бы под угрозой. OAS/PROPAZ и CDAC предприняли ряд мер, чтобы этого избежать. Например, они проводили тренинг по повышению осведомленности для сторон перед началом диалога и обеспечивали согласие участников относительно базовых правил процесса. Эти правила помогли обеспечить взаимное уважение и соответствующие формы общения и поведения. Во время процесса участники решили, что соглашение о мирном сосуществовании должно быть темой повестки дня, и успешно создали безопасную и структурированную среду, в которой они могли бы выразить боль, вызванную гражданской войной. Создать безопасное пространство для таких важных обменов или управ-

лять им после его создания было непросто. Кроме применения описанных методов важно привлекать персонал, способный эффективно контролировать эту среду.

### **Кампания распространения информации**

С самого начала CDAC и OAS/PROPAZ признали, что участникам диалога придется информировать свои общины о достигнутых успехах. Это было одной из обязанностей, указанных в документах, предоставляемых полномочия представителям. Но ни CDAC, ни OAS/PROPAZ не следили внимательно за этой деятельностью, оставляя ее на усмотрение каждого представителя. К сожалению, президентские и муниципальные избирательные кампании, которые начались сразу же после окончания переговорного процесса, угрожали дестабилизацией достигнутых договоренностей, ставя под угрозу мир во всем муниципалитете. Это обстоятельство было непосредственно связано с тем, что жители не знакомы с договоренностями, достигнутыми во время переговоров.

OAS/PROPAZ смогли решить эту проблему, начав информационную кампанию по обнародованию соглашений. Этот случай, тем не менее, демонстрирует важность эффективной стратегии информирования общественности о ходе переговоров и необходимости включения этой стратегии в переговорный процесс в целом. Если это сфера ответственности фасилитаторов, это следует уточнить перед началом процесса.

### **Экономические ресурсы**

Этот кейс также демонстрирует важность наличия необходимых ресурсов для осуществления процесса диалога и предотвращения его задержки или застоя. Поскольку Сан-Матео Истатан является одним из беднейших муниципалитетов Гватемалы, и центральное правительство обладает скучными экономическими ресурсами, OAS/PROPAZ пришлось обеспечить финансирование всего проекта. Сюда входило покрытие расходов на участие представителей каждые 15 дней, чтобы диалог продолжался. Частные пожертвования покрывали логистические расходы участников, такие как транспорт, питание и проживание. На основе этого опыта OAS/PROPAZ были разработаны критерии для дальнейшего участия в подобных процессах. Важно обеспечить наличие минимальных ресурсов для ведения диалога и удовлетворения непредвиденных нужд. Не менее важно избегать разрастания обязательств, таких как привлечение средств или распространение и мониторинг соглашений. В связи с этим в процессе диалога следует определить ответственных за обнародование и мониторинг соглашений, а также обеспечить выполнение ими своих обязанностей.

### **Определение ролей**

По мере того, как формировался диалог, члены группы OAS/PROPAZ взяли на себя роль фасилитаторов процесса. Важно поддерживать коммуникацию между организационными структурами, чтобы иметь четкое понимание условий, при которых роли должны меняться. Очень важно признать, что диалог такого типа чрезвычайно уязвимы, и весь процесс может оказаться под угрозой, если организации-координаторы проявят недостаточную квалификацию и/или знания во время процесса. Поэтому задействованные фасилитаторы должны разумно сбалансировать свои обязанности с вовлеченными сторонами и правительственными организациями, которые делают диалог возможным.

## **Владение языком и контекстом**

Незнание группы фасилитаторов диалекта майя чух делало невозможным понимание ими многих обсуждаемых вопросов до момента достижения договоренностей. Для OAS/PROPAZ это означало, что их команда была исключена из многих обсуждений. Для того, чтобы быть полностью погруженными в процесс диалога, фасилитаторы должны иметь возможность общаться на языке участников.

Кейс Сан-Матео Истатан также демонстрирует важность анализа конфликтов и трудностей, связанных с проведением диалога. Сложность ситуации часто требует срочных действий и не позволяет углубленно изучать исторический контекст конфликта. Очень вероятно, что высокий уровень напряжения заставляет организаторов диалога быстро вмешаться и приступить к решению конфликта, чтобы избежать его обострения. Хотя фасилитаторы должны быть проинформированы, важно, чтобы они не были завалены информацией, которая может их озадачить или сделать их решения частичными. Рекомендуется системное увеличение объема информации как до, так и во время процесса. Это позволяет лучше понять конфликт, таким образом, чтобы можно было определить и сформулировать основные темы, а также признать потенциальные препятствия и сильные стороны процесса.

## **Структурные проблемы и последствия диалога**

Конфликт в Сан-Матео Истатан обострился из-за нескольких структурных проблем. Ограничения государственных учреждений сдерживали варианты возможных путей разрешения спора. Однако некоторые договоренности, достигнутые сторонами, зависели от способности и готовности муниципальных и центральных органов власти выполнять решения, принятые во время диалога. Для OAS/PROPAZ структурные проблемы — такие как нехватка экономических ресурсов, законодательных положений и полномочий по принятию решений — означали необходимость поиска других механизмов, чтобы диалог был благоприятным для креативных договоренностей и не прерывался из-за структурной неэффективности.

Этот кейс показывает, что даже когда ресурсы очень ограничены, диалоги могут иметь конкретные и позитивные последствия. Например, стороны успешно поддержали единственный муниципалитет и договорились о правилах поведения, необходимых для избежания конфликтов и насилия. Соблюдение договоренностей стало возможным, поскольку отношения между сторонами улучшались в течение всего диалогового процесса. Всегда рекомендуется углубленный анализ материальных и нематериальных преимуществ диалога. В то же время не следует отказываться от процесса диалога на том основании, что структурные ограничения препятствуют жизнеспособным решениям. Наоборот, следует доверять способности участников находить креативные пути для разрешения своих разногласий.

# 3.3.

# Диалог о Целях развития тысячелетия, Мавритания<sup>193</sup>

В 2004-2005 гг. ПРООН в Мавритании поддержала проект диалога, который привлек местные и национальные элиты к решению вопроса достижения Целей развития тысячелетия ООН до 2015 года. Вследствие политического тупика в 2003 и 2004 годах происходили попытки государственного переворота против правительства Мавритании. Диалог был направлен на предотвращение жестоких конфликтов и преодоление политического тупика, удерживавшего страну от реализации последовательных многосторонних инициатив с целью решения социальных и экономических проблем, стоявших перед ней. Тема Целей развития тысячелетия обеспечила нейтральную платформу для решения этих вопросов, благодаря чему правительство, оппозиционные группы и гражданское общество присоединились, прямо или косвенно, к этому диалоговому проекту.

## Контекст

Исламская Республика Мавритания является одной из беднейших стран мира и занимает 152 место из 177 стран по Индексу человеческого развития 2003 года. Страна занимает огромную территорию, 90 процентов которой – пустыня, а ее 2,5 миллиона жителей сталкиваются с рядом серьезных проблем. Сюда входят высокий уровень бедности и неравенства, распространенное недоедание и голод, высокий уровень материнской и детской смертности, быстро растущий уровень ВИЧ-инфицирования и высокий уровень смертности от таких заболеваний, как туберкулез и малярия, а также экологические проблемы, особенно продолжающееся опустынивание.

Как общество, возникшее на важном пограничье арабских и африканских народов, Мавритания также имеет в своей истории рабство и постоянную дискриминацию граждан африканского происхождения, особенно бывших рабов, со стороны правящих светлокожих мавров. Еще достаточно недавно, в 1989 — 1991 годах, происходил жестокий конфликт, ставший следствием этих нарушений прав человека. Социальная структура Мавритании также ослаблена моделями сильной племенной идентификации и относительно ограниченным чувством национальной идентичности. С другой стороны, устоявшиеся модели союзов и взаимных браков между этническими группами имеет умеренное влияние на конфликты внутри общества.

Политический контекст был напряженным и ухудшался в 2003-2004 годах, когда появлялась идея диалога о Целях развития тысячелетия. После 20 лет военного правления страна приняла демократическую конституцию в 1991 году, но демократия оставалась в большой степени формальной. Президент Маая Ульд Сиди Агмед Тая и его Демократическая и социальная республиканская партия (Parti Républicain Démocratique et Social) с момента прихода к власти в 1992 году становились все более изолированными и автократичными. Оппозиционные партии бойкотировали выборы 1992 года, но впоследствии успешно конкурировали на муниципальных выборах и получили несколько мест в Национальном собрании в октябре 2001 года. Однако отношения между правящей партией и оппозиционными партиями были враждебными, и между ними практически не было коммуникации. Решение президента Тая установить дипломатические контакты с Израилем и борьба с исламскими фундаменталистскими группировками в Мавритании были непопулярной политикой, которую многие считали попыткой укрепить собственную власть. Наконец, перспектива значительных поступлений от нефти и газа путем эксплуатации запасов нефти, выявленных у побережья Мавритании в 2001 году, подогрела все это напряжение, резко повысив ставки политической борьбы.

Несмотря на выборы, которые должны были состояться в ноябре 2003 года, оппоненты правительства Тая осуществили три неудачных попытки переворота — в июне 2003 года, августе 2004 года и сентябре 2004 года. Лидер этих переворотов, бывший майор армии Салех Улд Ханенна, заявил на своем суде, что целью было положить конец коррупции, трибализму, мизерной зарплате и бесхозяйственности, а также дискриминации чернокожих мавританцев. Эти события стали непосредственным фоном для созыва диалога о Целях развития тысячелетия, создав контекст политической нестабильности с угрозой дальнейшего насилия.

## Цель

С точки зрения ПРООН инициатива, которая привела к мавританскому диалогу о Целях развития тысячелетия, имела две основные и взаимосвязанные цели. С одной стороны, существовала насущная необходимость открыть какие-нибудь каналы конструктивного общения между властью и оппозицией, чтобы исключить возможность жестоких конфликтов. С другой стороны, институциональным императивом было достижение целей, изложенных в Декларации тысячелетия ООН 2000 года: искоренение крайней бедности и голода; обеспечение всеобщего начального образования; содействие гендерному равенству и расширению возмож-

ностей женщин; уменьшение детской смертности; улучшение здоровья матерей; борьбы с ВИЧ/СПИД и другими болезнями; обеспечение экологической устойчивости; и создание глобального партнерства для развития. Мавритания подписала Декларацию и предприняла некоторые попытки достичь ее целей, однако на тот момент прогресс был неудовлетворительным, и мало кто среди широкой общественности или в административных офисах правительства знал об этой инициативе.

Эти две цели взаимно подкреплялись тем, что тема Целей развития тысячелетия обеспечивала безопасный исходный пункт, сосредоточенный на стремлениях к будущему, но также в рамках этой темы открывалось пространство для публичной беседы о современном состоянии мавританского общества. Сначала предложенный как политический диалог между правительством, оппозицией и гражданским обществом, проект сразу столкнулся с нежеланием правительства участвовать в таком формате. Переосмысленный как инициатива по достижению Целей развития тысячелетия, он мог продолжаться как диалог между политическими элитами, а правительство могло быть заинтересованным и активным наблюдателем.

Еще одной ключевой целью инициативы было помочь создать культуру общения и сотрудничества, которая в конце концов позволила бы правительству, оппозиции и группам гражданского общества взять на себя совместную ответственность за достижение Целей развития тысячелетия. Эта цель сделала инициативу диалога более привлекательной, чем содействие переговорам между сторонами. В долгосрочной перспективе ПРООН ставила целью создать устойчивую основу для диалога между субъектами политического и гражданского общества с целью укрепления демократических институтов и демократической культуры в Мавритании.

## Процесс диалога

Диалог разворачивался в течение шести месяцев, с августа 2004 года по февраль 2005 года. Первоначальной стратегией было привлечение элит мавританского общества в надежде создать критическую массу людей, которые могли бы помочь стране мирно двигаться к достижению своих целей. Более 400 человек приняли участие в семинарах, проводившихся в разных частях страны, и еще тысячи смогли следить за процессом через освещение в СМИ.

### **Координационный комитет и роль ПРООН**

Представительный Координационный комитет отвечал за разработку и реализацию процесса диалога. Постоянный представитель ПРООН Сесиль Молинье и Мохамед Саид Улд Хамоди, бывший посол Мавритании, были сопредседателями этой группы. В Комитет вошли десять граждан, каждый из которых был хорошо известен и пользовался уважением как независимый мыслитель и представитель своей группы сторонников, например, президент Федерации франкоязычных женщин, президент Ассоциации мэрдов Мавритании, Президент Ассоциации улем (исламских ученых), а также представители молодежных организаций, частного сектора и средств массовой информации. Этот комитет помог обеспечить ощущение общенациональной ответственности за процесс диалога.

ПРООН смогла сыграть ведущую роль в содействии диалогу, отчасти потому, что в 2002 году правительство Мавритании обратилось за технической поддержкой к национальной программе эффективного

управления, включая реформу государственного управления, макроэкономическое управление, реформу юстиции, обеспечение прав человека, укрепление организаций гражданского общества, поддержку децентрализации власти и поддержку парламента. Целью ПРООН было действовать главным образом в качестве катализатора, используя нейтральную и общепризнанную платформу Целей развития тысячелетия в качестве основы для содействия дискуссиям между мавританцами всех политических и социальных групп касательно их совместного будущего. В то же время ее мандат способствовать эффективному управлению позволил выступать, в частности, за открытие диалога для правозащитных групп и вопросов, а также широкого круга организаций гражданского общества. Офис ПРООН в Мавритании, используя ресурсы различных подразделений ООН и ПРООН, способствовал работе Координационного комитета консультациями и технической и финансовой поддержкой.

### **Этап 1: Политический диалог для укрепления демократии**

Первый этап процесса включал в себя четыре семинара-практикума в августе и сентябре 2004 года, проводившиеся в различных географических локациях, каждый из которых касался конкретных вопросов, связанных с большой темой укрепления демократии. В Рессо на юге Мавритании эти темы касались здравоохранения, воды, санитарии и окружающей среды. В центральном городе Киффа это было современное образование, традиционное образование и молодежная культура. В Атари, на севере, семинар был посвящен вопросам правосудия, прав человека и гражданства.

Около 90 человек, представлявших элиту региона, участвовали в каждом из этих мероприятий. Семинары имели аналогичный формат, открываясь пленарным заседанием, на котором несколько экспертов представляли основные отчеты о Целях развития тысячелетия и конкретные темы мероприятия. Затем, так же на пленарном заседании, участники высказывали конкретные позиции, беспокойства и мнения различных представленных заинтересованных групп и обсуждали вопросы с этих позиций. На втором этапе семинара участники собирались в небольшие рабочие группы, каждая из которых разрабатывала рекомендации по определенным вопросам.

В то время, как презентации и дебаты на пленарном заседании помогали информировать участников о вопросах и позволяли им высказать свое мнение, меньшие рабочие группы создали условия для диалога. И наблюдатели, и участники отмечали отсутствие акцента на партийную принадлежность, «дух толерантности» и спокойствие, с которым рабочие группы могли говорить даже о чувствительных вопросах. Заключительным сегментом каждого семинара стало очередное пленарное заседание, на котором все участники рассматривали рекомендации рабочих групп и обсуждали их с тем, чтобы их можно было бы принять на основании консенсуса.

1-й этап процесса завершился семинаром на национальном уровне с участием около 130 человек, созванным в столице Нуакшоте в октябре 2004 года. Участники представляли круг политических партий, а также бизнес, рабочих и группы гражданского общества. Этот семинар собрал все рекомендации предыдущих региональных семинаров и сосредоточил внимание на разработке видения мавританского общества в 2015 году после достижения Целей развития тысячелетия. На нем также рассматривались стратегии перехода от рекомендаций относительно того, что следует сделать для достижения целей, к рассмотрению того, как это сделать.



#### **Группы участников 1-го этапа**

- улемы
- все партии в парламенте
- Ассоциация мэров Мавритании
- Университет Нуакшота
- организации преподавателей
- студенческие организации
- конфедерация работодателей
- профсоюзы
- адвокатские организации
- Ассоциация юристов
- правозащитные организации
- организации врачей
- организации акушеров и медсестер
- журналистские организации
- общественные организации
- партнеры по развитию Мавритании.

## **Этап 2: Диалог между экономическими и социальными субъектами с целью усиления стратегий развития и достижения Целей развития тысячелетия**

2-й этап включал в себя три мероприятия, все в ноябре 2004 года. Первым был семинар-практикум, который оценивал способность экономики Мавритании достичь Целей развития тысячелетия. Он состоялся в Нуакшоте, и в нем приняли участие около 100 участников, включая политических лидеров и представителей гражданского общества. Группа семинара рассмотрела три основных вопроса: Какая политика, связанная с ростом и экономикой, необходима для достижения Целей развития тысячелетия? В чем заключается дискуссия относительно Целей развития тысячелетия? Каковы сильные, слабые стороны и конкурентоспособность мавританской экономики в рамках глобальной экономики? В соответствии с планом предыдущих семинаров, на этом собрании применялась работа в рабочих группах для формулирования выводов и рекомендаций.

Второй семинар на 2-м этапе состоялся в Нуадибу, портовом городе на севере, экономика которого в значительной степени зависит от рыболовной отрасли и добычи полезных ископаемых. Основными темами этого семинара были рыболовный сектор и перспективы его развития до 2015 года. Другие темы касались горнодобывающей и нефтяной отраслей, а также их потенциальной роли в будущем экономики Мавритании.

Вечером первого дня семинара Нуадибу состоялось дополнительное мероприятие – телевизионный круглый стол на тему «Нефтяные и газовые ресурсы: общее благо или потенциальный источник разногласий». Формат круглого стола позволил группе из 15 человек, которые представляли различные группы в рамках мавританского общества, высказаться и ответить на вопросы, поставленные аудиторией. Несмотря на то, что объем конкретной информации о предлагаемой эксплуатации морских запасов нефти был ограниченным, это мероприятие смогло поставить эту актуальную проблему перед большей аудиторией и одновременно проинформировать людей о процессе диалога.

2-й этап также завершился семинаром на национальном уровне, посвященным объединению рекомендаций, высказанных на региональных семинарах, в единую повестку дня для достижения Целей развития тысячелетия.

Согласно установленному формату семинара, на этом мероприятии был подготовлен консенсусный документ с указанием того, что нужно было сделать, и отнесением большинства вопросов по внедрению на потом. Координационный комитет передал отчет с этими рекомендациями президенту Тая. Сопредседатель Комитета Мохамед Сайд Улд Хамоди заметил, что отчет является мощным документом, поскольку «в нем применена чрезвычайная осторожность и при этом не принято никакого компромисса». Этот «реалистичный подход» сделал выводы убедительными.<sup>194</sup>



### **Группы участников 2-го этапа**

- улемы
- все партии в парламенте
- конфедерация работодателей
- профсоюзы
- банки и страховые компании
- Университет Нуакшота
- коммерческие предприятия
- НГО в сфере развития
- профессиональные ассоциации
- средства массовой информации, специализирующихся на экономике, социальных вопросах и окружающей среде
- партнеры по развитию Мавритании.

## **Последующие мероприятия**

В начале декабря 2004 Координационный комитет запустил онлайн-форум «Мавритания 2015» с целью расширения участия в обсуждении, особенно с целью привлечения большего количества женщин, и последующей разработки рекомендаций. Участники могли участвовать либо на арабском, либо на английском языках, и они приняли устав, соглашаясь относиться с уважением и толерантностью к взглядам других. Фактическое участие оказалось более ограниченным, чем предполагалось, возможно,

в значительной степени из-за того, что Интернет не является широкодоступным в Мавритании. Форум был скорее дискуссией, чем диалогом, но ему удалось открыть пространство для обсуждения вопросов, которые обычно считаются находящимися за пределами общественного рассмотрения, а именно нарушения прав человека и неравенство в образовании.

Второе дальнейшее событие, которое произошло в январе 2005 года, вновь собрало многих участников семинаров в Нуакшоте и Нуадибу. В течение двухдневного мероприятия Африканский институт будущего представил свой подход к перспективному видению для разработки долгосрочных национальных стратегий развития. Эта сессия вдохновила участников семинара, включая менеджеров из бизнеса, правительства и организаций гражданского общества, начать проект по разработке сценариев «Мавритания 2030».

## Последствия и эффект

Диалог о Целях развития тысячелетия имел ряд положительных результатов. Среди элиты общества он вызвал дискуссии между сторонниками правящей партии и оппозиции и способствовал их совместному участию в рассмотрении будущего благосостояния страны. В завершение процесса было достигнуто общее согласие относительно того, что участники продемонстрировали открытость к диалогу и преданность плуралистическому и демократическому обществу. По словам одного из бывших министров правительства, «проект породил мавританскую доброжелательность в политическом секторе».<sup>195</sup>

### Решение чувствительных вопросов

Кроме того, хотя процесс был организован вокруг непротиворечивой темы Целей развития тысячелетия, он в конце концов легитимизировал открытое обсуждение некоторых наиболее деликатных вопросов. По словам посла Хамоди «постепенно семинары стали транслироваться с помощью официальных аудиовизуальных средств (телевидение и радио), а [сессии открывали] губернаторы провинций, генеральные секретари министерств и даже важные министры, несмотря на то, что поднимались вопросы, которые ранее считались табу: «права человека», «рабство», «коррупция», «культурная дискриминация» и т.д.»<sup>196</sup> Это постепенное признание сути диалога распространилось и на кабинет президента. Когда сопредседатели Координационного комитета представили окончательный отчет президенту Тая, он отреагировал, взяв на себя обязательства по новым инициативам правовой реформы, включая права человека, и долгосрочному планированию развития основных ресурсов Мавритании, рыбного хозяйства и нефти.

### Определение консенсуса относительно политических ценностей

Наконец, инициатива помогла заложить фундамент демократии с большим участием, создав «критическую массу влиятельных людей, которые ценят диалог, понимают его динамику и обладают процессом диалога».<sup>197</sup> Значение этого достижения стало еще более очевидным в течение месяца после завершения официального процесса. В апреле 2005 года одна из политических партий, союзных президенту Тая, которая была главным участником процесса диалога, организовала двухдневный форум на тему «демократических ценностей». Посол Хамоди сообщил, что

«консенсус, достигнутый между оппозиционными партиями, различными профсоюзами, независимой прессой и организациями гражданского общества, привел к созданию платформы, которая окончательно открыла политическую сцену страны».<sup>198</sup>

### **Установление политических обязательств**

Этот консенсус относительно политических ценностей стал чрезвычайно важным после августа 2005 года, когда в результате мирного переворота был отстранен от власти президент Тая. Лидер переворота, полковник полиции Эли Улд Мохамед Валл, бывший союзник Тая, стал новым президентом. При широкой общественной поддержке новое правительство начало переход к более демократическому режиму. Выводы и рекомендации форума о демократических ценностях создали основу для новой инициативы постоянной структуры для постоянного диалога между правительством, Национальной независимой избирательной комиссией, всеми политическими партиями, СМИ и организациями гражданского общества. В июне 2006 года мавританцы в подавляющем большинстве одобрили новую конституцию, включая ограничение президентских сроков, которую полковник Валл пообещал соблюдать.

# 3.4.

# Диалог

# о конституционном

# процессе

# в Непале<sup>199</sup>

## Контекст

В 2004 году Непал переживал затяжной политический кризис. В ответ на распространенное народное демократическое движение в стране была введена ограниченная конституционная монархия в 1990 году. Однако демократия не улучшила жизнь сельского населения, страдавшего от крайней бедности и социального отчуждения. С 1996 года Маоистская коммунистическая партия Непала, опираясь на это сельское население, вела партизанскую войну с целью свержения правительства. Конфликт унес более 12 000 жизней, и жестокости совершились с обеих сторон. В 2002 году, когда маоисты контролировали большую часть сельских районов, король Гьянендра распустил парламент, уволил избранного премьер-министра и назначил нового премьер-министра и кабинет по собственному выбору.

В ответ на эту ситуацию IDEA решил отреагировать на осознанную потребность заинтересованных сторон в Непале в оживленном диалоге катательно установления всеобъемлющего конституционного процесса. Его решение было также ответом на призыв Европейской Комиссии о представлении предложений по проектам, которые помогут преодолеть базовый кризис управления, который Непал переживал в течение предыдущих двух лет. IDEA имел давнюю историю взаимодействия с Непалом, начиная с 1997 года, когда проводил оценку демократии и способствовал созданию

национального многопартийного фонда «Центр исследований демократии и эффективного управления» (CSDGG). С 2001 года Непал был важной частью программы поддержки демократии IDEA в регионе Южной Азии.

## Цель

Общей целью диалога о конституционном процессе в Непале было оживление дискуссии между ключевыми непальскими заинтересованными сторонами относительно условий для всеобъемлющего конституционного процесса и тем самым, в долгосрочной перспективе, содействие утверждению плuriалистической демократии. В частности, целями IDEA были:

- стимулировать диалог между широким кругом заинтересованных сторон по построению демократии путем пересмотра конституционных процессов и реформ, способствовать процессу выработки национального консенсуса по политической реформе конкретных конституционных процессов и институтов
- наращивать способность непальских заинтересованных сторон укреплять свои подходы к построению мира и конституционной реформе, информируя их о подобном опыте.

Проект имел целью объединить построение демократии и трансформацию конфликтов. Это была попытка побудить граждан высказываться и обмениваться мнениями относительно формы и направления конституционной повестки дня. Это также способствовало обмену мнениями между организованными политическими движениями в политических партиях, доверенными лицами маоистов, организациями гражданского общества и представителями таких интересов, как монархия. Ождалось, что путем привлечения нескольких различных типов участников к диалогу о конституционной реформе способность Непала в целом проводить такие реформы будет увеличена — частично благодаря лучшей информированности об опыте других стран, но также как следствие совершенствования отношений между заинтересованными сторонами, которые должны принять идею всеобъемлющего конституционного процесса.

## Процесс диалога

В этом случае диалог не был конкретным методом, применявшимся к ограниченному числу участников. Программы IDEA направлены на формирование способности стран к достижению демократического перехода и консолидации, что требует как разработки демократических реформ, так и в известной степени общей ответственности за эти проекты и их реализацию. В этом смысле важно, чтобы происходил обмен мнениями между различными точками зрения в политической системе. Важно также представить новые знания и сравнительный опыт, которые обогащают позиции различных субъектов, тем самым помогая им в долгосрочной перспективе определять взаимоприемлемые решения на первый взгляд неразрешимых споров.

Несмотря на то, что для меньшей группы ключевых заинтересованных сторон важно обмениваться мнениями и разрабатывать новые видения ситуации, чтобы достичь прогресса, также важно привлечь общество,

в котором находятся эти ключевые заинтересованные стороны. Насколько это возможно, те же вопросы, которые обсуждаются за закрытыми дверьми, такие как конституционная монархия или переговоры о политическом урегулировании, также должны объясняться более широкой аудитории. Это необходимо для того, чтобы широкая общественность поняла результаты диалога, такие как письменное соглашение между политическими партиями о руководящих принципах конституционного процесса.

Учитывая эти соображения, IDEA проводил ряд мероприятий в Непале, начиная с широкого опроса граждан и изучения общественного мнения, и продолжая различными форумами по конституционным вопросам и построению мира.

В поддержку этих двух основных направлений IDEA также обязался применить сравнительный опыт конституционного процесса и построения мира и распространять результаты всей этой деятельности как можно шире в обществе. Наконец, был разработан вспомогательный корпус прикладных исследований по непальскому опыту демократии и развития демократии.

### **Опросы по восприятию гражданами демократии**

Диалоги и оценки демократии часто фокусируются на институциональных вопросах и исключают восприятие со стороны граждан. Использование опроса в диалоге — это способ привлечь к процессу более широкий спектр мнений. Опросы общественного мнения также помогают оценить репрезентативность взглядов, высказанных часто организованными политическими интересами, которые участвуют в процессе, и утверждают, что их позиции отражают мнения большей части населения. Свежий и достоверный опрос общественного мнения по обсуждаемому вопросу может помочь диалогу четко определить политические стремления общественности. Публикация опроса общественного мнения — это также хороший способ привлечь внимание СМИ к проблеме и тем самым привлечь внимание к диалогу, если это считается полезным.

С учетом этих соображений было решено провести общегосударственный выборочный количественный опрос мнений, взглядов, ценностей и стремлений непальцев. Опрос был сосредоточен на восприятии гражданами конституционной базы и связал ее с концепцией эффективного управления, демократии и безопасности человека. Анкета для опроса была разработана в сотрудничестве с международными, региональными и непальскими экспертами. Группа национальных экспертов согласовала окончательную редакцию вопросов анкеты.

Респондентам из выборки в количестве 3 249 человек был поставлен ряд вопросов, касающихся демократии в Непале. Опрос проводился на 163 избирательных участках (31 в городской местности и 132 в сельской местности), и охватил 38 из 75 округов. В двух районах — Дайлех и Баджханг — опрос невозможно было провести, поскольку группы исследователей не получили на это разрешения от маоистов, контролировавших эти районы. В одном случае маоисты извинились за то, что удерживали команду в условиях своего «гостеприимства», пока решали, давать ли разрешение на проведение опроса. В других случаях они либо санкционировали опрос, либо, похоже, закрыли на него глаза и позволили продолжать опрос.

Были также проведены интервью с отдельной дополнительной выборкой из 1 000 человек, чтобы охватить мнения групп, которые, как считалось, отсутствуют в общей вероятной выборке. «Отсутствовавшими» были те, кто по тем или иным причинам не проживает в месте, указанном в ка-



### **Для достижения поставленных целей методология проекта объединяла**

- опрос, чтобы помочь диалогу сосредоточиться на реальных устремлениях граждан и восприятии демократии
- оценки демократии
- диалоги о демократии, катализируемые подобным опытом построения демократии и трансформации конфликтов.

честве их адреса. «Отсутствовавшими группами» были названы работники ресторанов, беженцы тибетского происхождения, работники секс-бизнеса, бывшие камаят (рабочие на принудительной работе), трудовые мигранты, внутренне перемещенные лица и некоторые кочевые группы.

Опрос был представлен на брифинге для СМИ и на Народном форуме, который открылся в мэрии Катманду 5 ноября 2004 (больше информации об этом форуме представлено ниже в этом кейсе). Он был представлен еще раз 6 ноября на семинаре-практикуме, созванном в рамках Народного форума, и стал предметом многих обсуждений и анализа. Опрос также обсуждался с международным сообществом во время мероприятия, организованного делегацией Европейской комиссии в Непале. О результатах упоминалось как в непальской, так и в индийской прессе. Результаты опроса продолжают вызывать большой интерес и дискуссии, и обсуждаются в интервью на нескольких региональных FM-радиостанциях. Экземпляры результатов опроса были распространены во всех студенческих городках университета Трибхуван по всему Непалу, среди политических партий, в Секретариате мира, печатных и электронных СМИ, в Национальной комиссии по планированию и среди международного сообщества.

Ключевым месседжем результатов опроса было то, что абсолютное большинство непальских граждан предпочитает демократию любой другой системе управления, несмотря на почти десять лет повстанческого движения маоистов, разочарование в политических партиях, ухудшение ситуации в безопасности и разгул коррупции. Две трети непальцев не одобрили вмешательство короля в 2002 году. Для урегулирования вооруженного конфликта путем переговоров большинство рекомендовало созвать конференцию за круглым столом, сформировать временное правительство, включая маоистов, и учредительное собрание. Большинство тех, кто поддерживал созыв учредительного собрания, ожидали, что эта инициатива принесет «мир и стабильность».

Многие участники политической дискуссии в Непале и процесса диалога, организованного IDEA, с облегчением обнаружили, что жители страны поддерживают одинаковые и, по сути, мирные подходы к политической реформе и восстановлению демократии, которые формируют консенсус. Результаты опроса позволили участникам диалоговых процессов, продолжавшихся в течение 2004 года, сосредоточиться на том, как следует строить конституционный процесс с обеспечением широкого участия, а не ставить под сомнение то, должен ли он проходить вообще.

### **Диалоги о демократии, катализируемые подобным опытом**

Очень важно, что диалоги по конституционным процессам были созваны при поддержке национальных партнеров.<sup>200</sup> Эти партнеры были определены, и партнерские отношения развились после широких и глубоких консультаций со многими заинтересованными сторонами и группами гражданского общества. Национальные партнеры оказались неутомимыми с точки зрения энергии, которую они уделяли программе различными важными способами: в поиске соответствующих национальных экспертов в качестве фасилитаторов диалога; в презентации непальского опыта; при разработке повестки дня; в поиске правильного баланса участия; в обеспечении письменного и устного перевода, публичности и освещения в СМИ; а также в обеспечении всех логистических вопросов.

Одним из важных вкладов IDEA как международного и беспристрастного партнера было привлечение экспертов с сопоставимым опытом конституционных процессов в Шри-Ланке, Индии, Южной Африке, Кении,

Афганистане, Таиланде и Камбодже. Важно, что это были региональные эксперты, которые могли говорить о подобных вызовах построения демократии в контексте этнического и религиозного разделения, кастовой стратификации, бедности и сокращения национальных ресурсов. Их сравнимый опыт помог способствовать конкретному обсуждению ключевых тем, в частности мирных переговоров, конституционной реформы, роли уникальных институтов, таких как монархия, и сложных процессов, таких как программы позитивных действий, которые должны сбалансировать личные и общественные права и интересы. Таким образом, были созданы новые пространства для свежего осмысления этих вопросов.<sup>201</sup>

Диалог включал в себя различные типы сессий. Диалоги «открытого пространства» объединяли представителей гражданского общества и людей, которых в целом определяют как «политических активистов». Были также диалоги политических партий — закрытые пространства, в которых представители партий могли чувствовать себя достаточно защищенными, чтобы занять позицию вопрошания, а не принятия. По мере продолжения этих сессий, программа распространения информации о них обеспечила самое широкое распространение в непальском обществе. Процесс завершился масштабным народным форумом в ноябре 2004 года.

Встречи проводились не только в люксовых отелях Катманду и окружающей долины, но также в Банке (восток), Джапе (запад) и Читване (юг). В основном они проводились на непальском языке, а презентации и взаимодействие с международными экспертами переводились. Это были, по сути, непальские диалоги.

#### **Диалоги «открытого пространства»<sup>202</sup>**

На каждом из семинаров «открытого пространства» в процессе диалога обсуждалась тема, имевшая значение для разрешения политической ситуации. Темы включали в себя (1) ведение переговоров о политическом урегулировании с подобным опытом Южной Африки и Шри-Ланки; (2) развитие инклузивных конституционных процессов с опытом Южной Африки, Шри-Ланки, Кении и Афганистана; (3) роль монархии в демократии; и (4) развитие инклузивных процессов и процессов участия путем проведения избирательных реформ и политики позитивных действий. Заключительная встреча была посвящена обсуждению возможных элементов будущей политической повестки дня, опираясь на четыре темы, обсужденные на других заседаниях.

На каждой встрече присутствовали от 40 до 60 участников от различных заинтересованных сторон и тех, кто формирует общественное мнение. Среди них были координаторы предыдущих мирных переговоров, профсоюзы, женские организации, общины «неприкасаемых», роялисты, этнические группы, религиозные лидеры, правозащитники, политические партии, студенческие лидеры, средства массовой информации, научные круги и бывшие маоисты или их нынешние доверенные лица.

#### **Политические диалоги**

Диалоги «закрытого пространства» с политическими партиями проводились для обсуждения тех же тем, но в других условиях. Политические партии выдвинули участников встреч, и были высказаны просьбы обеспечить гендерный и этнический баланс. (Эти просьбы, особенно в отношении этнического равновесия, не были полностью удовлетворены.) Около 25 участников приняли участие в каждой встрече. Сначала было потрачено много времени на убеждение политических партий принять

участие, но в конце серии встреч члены партий проявляли неподдельный интерес к программе. Некоторые члены партий участвовали более чем в одном диалоге и считали их цennыми.

Одним из важных результатов этих диалогов стало то, что политические партии договорились о рамочном документе «Будущая политическая программа восстановления мира и демократии в Непале», который опирался на результаты диалогов и предоставлял варианты для таких сфер: (1) ведение переговоров по политическому урегулированию; (2) разработка конституционного процесса; (3) определение роли конституционного монарха; (4) определение суверенитета народа; (5) характер и объем прав меньшинств и охранных территорий; (6) реструктуризация государства; (7) составление дорожной карты к миру и демократии; и (8) переходные договоренности. В этом рамочном документе представители партий также договорились о важности стимулирования большей осведомленности о реформах управления, включая реформу политических партий, для повышения доверия к политическим институтам.<sup>203</sup>

### **Распространение информации**

Процесс диалога, особенно в отношении широкого и сложного национального вопроса, часто дает много ценной информации. Это происходит в форме включения исходных данных в процесс для информирования участников, а в конце процесса он обнаруживает более или менее общие знания, или даже общую повестку дня для лиц и организаций, принимающих в нем участие. Исходя из того, что лучше осведомленное общество может легче делать соответствующий выбор по вопросам, касающимся его собственного будущего, важно, чтобы в процессе диалога была хорошо спланированная политика распространения информации с тем, чтобы более широкие круги людей и заинтересованных сторон могли участвовать в дискуссиях.

В этом процессе отчеты о диалоге печатались на непальском и английском языках. Отчет Национального диалога о позитивных действиях и избирательной системе в Непале впоследствии был опубликован как книга. Кроме того, большая часть темы, которая обсуждалась в диалогах «открытого» и «закрытого» пространства, была представлена на публичных лекциях, перед аудиториями от 300 до 500 человек, которые слушали презентации на темы: (1) ведение переговоров о политических соглашениях с аналогичным опытом Южной Африки и Шри-Ланки; (2) развитие инклюзивных конституционных процессов с опытом Южной Африки, Шри-Ланки, Кении и Афганистана; и (3) роль монархии в демократии с опытом Камбоджи и Таиланда. Об этих встречах сообщалось в прессе, в них принимали участие национальные стейкхолдеры и представители международного сообщества.

Чтобы повысить реалистичность и фактическую базу различных диалогов, IDEA заказал ряд экспертных оценок для дополнения результатов опросов восприятия людей. Эти оценки обсуждались в рабочей группе, которая действовала в рамках программы Народного форума. Далее эти оценки были отредактированы и изданы отдельным томом в 2006 году.

### **Народный форум**

Для завершения программы и рассмотрения опыта и результатов конституционного диалога в начале ноября 2004 года был создан Народный форум. В нем приняли участие более 800 человек из Катманду и регионов, представляющих широкий спектр социальных и экономических

секторов, таких как молодежь, студенты, ученые, профсоюзы, преподаватели, юристы, частный сектор, «неприкасаемые», представители группы мадхешей, женщины, коренные народы, политические лидеры, правозащитники и участники мирных кампаний. Группы гражданского общества, которые помогли организовать диалог, полностью взяли на себя ответственность за Форум, организовав логистику и освещение в СМИ, забронировав места и обеспечив участие национальных экспертов. Большинство участников прибыли на Форум автомобильным транспортом, что сравнительно дешево, но отнимает много времени и неудобно. В Катманду их принимали местные семьи. Они приняли участие в Форуме, потому что чувствовали себя мотивированными, а не вынужденными к этому.

Форум начался с пленарного заседания в мэрии Катманду. Затем он проходил в режиме групп в разных частях города: 26 параллельных рабочих групп на различные темы, такие как вооруженные конфликты, конституционная реформа, права человека, политические партии и роль монархии. Форум завершился очередным пленарным заседанием в университете городке. Необычным аспектом итогового пленарного заседания было представление затрат на проведение Форума с целью обеспечения полной прозрачности и финансовой добросовестности.

Целью Народного форума было разработать план действий, который позволит гражданскому обществу продолжать инклюзивный процесс развития конституции. Предполагалось, что гражданское общество, подобно политическим партиям, разработает минимальные формулировки об общем намерении для представления королевскому двору и маоистам с целью возобновления переговоров по политическому урегулированию и развитию конституционного строя. В конце концов официального заявления не было, но суть популярных требований была четкой – урегулирование конфликта с маоистскими повстанцами путем переговоров, многопартийная конференция, ведущая к учредительному собранию, и новый проект конституции на основе широких общественных консультаций. Народный форум также рекомендовал проведение общенациональной кампании, направленной на прекращение боевых действий. Он призвал все политические партии серьезно рассмотреть вопрос внутренней демократизации и предлагал всем политическим силам выразить четкое видение соответствия конституционной монархии.

## Последствия и эффект

Ожидается много результатов от такого рода программ, предполагающих большое количество мероприятий, общей целью которых является улучшение качества взаимодействия между людьми и тем самым содействие демократизации. Предложение процесса предусматривало, что проект принесет некоторые широко определенные результаты, такие как:

- лучший доступ к информации и инструментам подобных конституционных процессов
- большая осведомленность граждан относительно ожиданий политического процесса
- повышение национальной способности выдвигать инициативы, способствующие дебатам о процессах конституционной реформы, когда появляются политические пробелы.

## **Повышение осведомленности**

В значительной степени эти результаты были достигнуты. Одним из наиболее заметных результатов стала публичность и широкий интерес, который породил этот процесс. Политические деятели высокого уровня в политических партиях, Секретариат мира, должностные лица, военные, гражданское общество и международное донорское сообщество были знакомы с программой и задействованы в ней на разных уровнях: участвуя в заседаниях; путем отслеживания деятельности через средства массовой информации; а также комментируя и поддерживая их формально и неформально. Члены политических партий, участвовавших в диалогах «закрытого пространства», отметили ценность дискуссий и то, как процесс помог объединить их для выработки минимальной общей позиции. Услышав об опыте политических переговоров от южноафриканского эксперта, а также о тщательном планировании, подготовке и дальнейших действиях, бывшие участники миротворческих процессов и фасилитаторы проектировали, что они не удивлены почему переговоры с маоистами до сих пор не были успешными. Они выражали готовность помочь Секретариату мира, опираясь на собственный опыт, и добиться успеха там, где раньше они потерпели неудачу.

## **Содействие сотрудничеству с ключевыми участниками**

Еще одним весомым результатом стало то, что широкий спектр мероприятий – опрос, диалоги с гражданским обществом в Катманду и регионах, диалоги с политическими партиями и общественные собрания – создали новую энергетику и импульс в сетях гражданского общества. Диалог о конституционном процессе в Непале объединил крупнейшие сети НГО для продвижения совместных программ. Некоторые из них принимали участие в этих процессах самостоятельно, и диалог предоставлял им пространство для встреч, объединения ресурсов и, таким образом, достижения своих целей. Несмотря на то, что это не было явной целью программы, эти национальные сети гражданского общества сейчас имеют независимый доступ к международным экспертам и установили увереные отношения, благодаря которым могут непосредственно консультироваться с этими лицами и обращаться за их советом.

Организаторы процесса диалога не смогли установить прямые контакты с маоистами (за исключением проведения опроса) и обеспечить их официальное привлечение к диалогам, хотя некоторые доверенные лица и бывшие маоисты участвовали в диалогах и публичных встречах. Тем не менее, все материалы были предоставлены маоистам в электронном виде, и они подтвердили их получение. Организаторы также не смогли получить доступ к влиятельным представителям королевского двора, кроме того, что они узнали благодаря освещению в СМИ, и что было серьезным ограничением для достижения целей проекта.

## **Открытие пространства для дискуссий и дебатов**

В завершение проекта выглядело, что политический контекст в Непале изменился. Партнеры проекта стали чрезвычайно активными и публично критиковали нарушения прав человека как силами безопасности, так и маоистами, а также призвали к восстановлению демократии. Гражданское общество открыто обсуждало роль монархии и даже бросало ей вызов. Оно стало более уверенным в себе и активным в оценке первооснов причин политического и конституционного кризиса, а также требуя политических переговоров с маоистами и созыва учредительного собрания.

Состоялось более широкое признание того, что существующие конституционные структуры неадекватны и процессы, с помощью которых они были разработаны, не являются всеобъемлющими. Проект дал возможность обсудить альтернативные пути реструктуризации государства и государственного управления на основе большей инклюзивности, и дискуссия теперь была широко открытой.

Эти изменения не были непосредственными причинами дальнейших событий в Непале, но, несомненно, они им способствовали. В начале 2005 года политическая ситуация резко изменилась в противовес конституционной демократии, когда король Гьянендра уволил назначенного премьер-министра и взял на себя полномочия непосредственного руководства, пообещав новый курс на обуздание повстанческого движения маоистов. Провозгласив чрезвычайное положение, он посадил под домашний арест ряд бывших премьер-министров и ввел жесткую цензуру прессы. Другие политические лидеры бежали из страны.

Однако чуть более чем через год ситуация полностью изменилась. Альянс политических партий договорился с маоистами о совместной работе над многопартийной демократией. В течение первых месяцев 2006 года волна протестов, жестоко подавленная правительственные силами, переросла в массовые публичные демонстрации. В апреле 2006 года король склонился перед этими общественными требованиями и восстановил парламент, призывая альянс политических партий сформировать новое правительство. В мае маоисты объявили о прекращении огня и вступили в мирные переговоры на основе соглашения с правительством о формировании учредительного собрания для конституционной реформы.





# **приложения**

Приложение 1. Обзор диалоговых инициатив 196

Приложение 2. Варианты и инструменты процесса — обзор 228

# Приложение 1

# Обзор диалоговых инициатив

Одним из основных обязательств институционального сообщества, из которого происходит это Пособие, было объединение усилий для «картографирования» сферы практики диалога, представленной их коллективной работой. Целью этой задачи было создать основу для совместного изучения того, в чем именно заключалась эта работа, в каких ситуациях она ценна и как ее эффективно делать. Для такого картографирования институты подготовили краткие описания кейсов, используя общий формат для облегчения сравнения.\* В таблице ниже представлен обзор этой широкой диалоговой работы. Он включает в себя категории контекста, цели и результатов, чтобы понять, почему организаторы обязались использовать диалог и чего, по их мнению, они достигли с его помощью.

\* Полный набор тем включал в себя: Название диалога и страну; Краткую историю и основных участников; Политический контекст; Вызовы, с которыми сталкивались участники; Основные прорывы; Цель; Сферу действия; Результаты; Дальнейшую работу и обязательства; Созывателей и посредников; Место проведения; Временные рамки; Методологию; Извлеченные уроки. Полный набор кейсов доступен в Учебной библиотеке по ссылке: <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.

# Аргентинский диалог

2002–2003

Кейс предоставлен ПРООН

## Контекст

Глубокий политический, институциональный и социальный кризис после экономического спада, который продолжался более трех лет, что привело к внезапному росту бедности и безработицы. Почти половина семей Аргентины не могла позволить себе базовые услуги. Институтам и органам власти на всех уровнях и во всех секторах не хватало доверия и стабильности. Общество стало раздробленным и дезориентированным; население было глубоко поляризовано и перешло к открытым конфронтациям и беспорядкам.

## Цель

- Привлечь политические, деловые, трудовые и социальные силы для противостояния социальной дислокации и поляризации
- Определить устойчивый национальный проект
- Преодолеть сопротивление диалогу со стороны различных социальных секторов
- Способствовать широкому социальному вовлечению
- Создать легитимное среду диалога в обществе
- Способствовать формированию консенсуса

## Результаты

- Возобновление диалога в качестве инструмента, формирующего консенсус в стране
- Снижение напряженности между секторами и восстановление обязательств по всеобщему благосостоянию
- Разработка политики социальных реформ
- Министры правительства высоко оценили достижения диалога и пообещали сотрудничать с методологией диалога

# Аргентинский круглый стол по вопросам реформы системы юстиции

2002–2003

Кейс предоставлен ПРООН

## Контекст

Как указано выше.

## Цель

- Укрепить Аргентинский диалог путем выработки предложений Совета юстиции относительно интеграции в Национальную программу управления с целью руководства действиями будущих правительств
- Создать пространство, в котором все соответствующие сектора могут встречаться, обсуждать и учиться друг у друга
- Разработать линии консенсуса, позволяющие реорганизовать и реформировать сектор
- Разработать общее видение более эффективной, действенной и надежной системы правосудия
- Продумать и восстановить отношения между системой правосудия и остальным обществом
- Научить местных фасилитаторов воспроизводить методологию Гражданского сценария
- Сформировать предложения для немедленного применения на национальном и провинциальном уровнях

## Результаты

- Изменение осознания участниками необходимости реформ и их потенциальной роли в трансформации судебной власти
- Развитие консенсуса и тесных отношений между участниками

# Боливия навстречу 21 веку

1997–1999

Кейс предоставлен ПРООН

## Контекст

Признанной проблемой была необходимость установления доверия между правительством и гражданским обществом в качестве основы для работы над снижением уровня бедности.

В Боливии большой и сравнительно развитый сектор гражданского общества, способен исследовать проблемы и участвовать в формировании государственной политики. Благодаря Закону о народном участии, существовали обязательства и история более тесного сотрудничества между децентрализованным правительством и гражданским обществом в вопросах государственной политики.

Однако рост напряженности в рамках собственной коалиции правительства создал сложный политический контекст.

## Цель

- Достичь консенсуса по реализации программы социального и экономического развития, которая основана на четырех принципах: справедливость, возможности, институализация и достоинство, и все они направлены на достижение основной цели — уменьшения бедности
- Создать рабочие группы
- Подготовить отчет с изложением возможных мер государственной политики касательно бедности

## Результаты

- Развитие способности участников к диалогу
- Отчет «Предложения по борьбе с бедностью» (октябрь 1998 г.), в котором изложены возможные меры государственной политики в отношении бедности
- Мобилизация донорских ресурсов, улучшенная координация доноров в первые годы работы правительства и успешные переговоры о международном долге, основанные на консенсусе по четырем принципам
- Создание основ для Национального диалога II, начавшегося в мае 2000 года

# Боливия. Национальный диалог 2000

Апрель 2000

Кейс предоставлен ПРООН

## Контекст

Социальные беспорядки и протесты в связи с вопросами уменьшения уровня бедности во время консультаций по вопросам планирования Стратегии сокращения бедности (PRSP) наложили важные ограничения на подготовку PRSP. Эти внешние факторы, в сочетании с децентрализованным характером процесса участия и наличием влиятельных внешних групп и ассоциаций, создали источники напряженности и нерешенных конфликтов даже после подготовки PRSP.

## Цель

Разработать Стратегию сокращения бедности при широком участии представителей государства и гражданского общества, сосредоточившись на распределении долговых ресурсов программы Всемирного банка/МФК Heavily Indebted Poor Countries (HIPC)

## Результаты

- Разработка Стратегии сокращения бедности, которая касалась четырех стратегических компонентов и трех сквозных вопросов. По этим компонентам были определены более 40 целевых мероприятий в отношении бедности
- Соглашение о распределении ресурсов HIPC II для уменьшения долга
- Юридическая институализация Процесса диалога в Законе о диалоге с требованием, чтобы такой процесс происходил по крайней мере раз в три года
- Описания семинара «Правительство слушает», включенного в PRS и представленного Всемирному банку и МВФ
- Признание того, что экономические возможности для бедных имеют решающее значение для сокращения бедности
- Включение концепций гендерного равенства в качестве стратегических мероприятий в PRSP
- Создание средств непосредственного контакта между властью и обществом
- Широкая, глубокая дискуссия о бедности в Боливии

# Буркина-Фасо

1997 до настоящего времени

Кейс предоставлен International IDEA

## Контекст

Диалог возник из конфликта. Возникла высокая напряженность между большинством и оппозиционными политическими элитами относительно путей управления демократическим переходом, а демократические институты страдали из-за отсутствия легитимности. Оппозиция бойкотировала президентские выборы после принятия новой конституции в 1991 году и грозила снова бойкотировать избирательный процесс, который она признала несправедливым. Ситуация грозила перерасти в насилие.

## Цель

- Увеличить возможности для диалога, консультаций и достижения консенсуса с целью активизации демократического движения, анализа вызовов для демократической консолидации и содействия устойчивой демократии
- Помочь построить и восстановить доверие среди политических партий

## Результаты

- Принятие избирательных реформ на основе консенсуса правительством и Национальным собранием
- Важнейшие уступки президента, которые привели в правительство умеренную оппозицию
- Создание комитета для подготовки рекомендаций по прекращению кризиса и одобрения некоторых реформ, возникших в результате диалога между комитетом, правительством и политическими партиями
- Лучшее понимание: участники выразили благодарность демократическому диалогу и отметили достижение взаимного уважения в дискуссиях
- Создание Центра демократического управления для проведения процесса диалога
- Публикация отчетов о демократии и реформировании избирательной системы

# Колумбия. Destino Colombia

1996–2000

Кейс предоставлен ПРООН

## Контекст

Диалог сформировался в ответ на общее требование устраниить последствия гражданской войны. Длительный вооруженный конфликт привел к ежедневным политическим потрясениям, раздробленной демократии, социальной поляризации, коррупции и насилию. Экономика находилась в нестабильном состоянии, отставала от остальных стран Латинской Америки и в мировом масштабе, вызывая безработицу и неравенство внутри страны. Торговля наркотиками оставалась заметным и деструктивным фактором.

## Цель

- Сформировать процесс осмыслиения и стимулировать обсуждение возможного будущего страны
- Сформулировать коллективное видение и чувство ответственности за будущее страны
- Поддержать процесс построения мира

## Результаты

- Лучшее понимание: глубокий человеческий опыт породил личные размышления, изучение и анализ; участники были вынуждены изменить индивидуальные когнитивные карты, открыть глаза на различные варианты, пересмотреть концепции и действия, пересмотреть парадигмы и приобрести новые возможности
- Большее доверие, толерантность, уважение, консенсус и оптимизм; новые каналы общения
- Разработка коллективных знаний об обстоятельствах в стране и большей чувствительности к различным видениям
- Разработка четырех возможных сценариев будущего страны
- Улучшенное качество долгосрочного мышления
- Коллективное понимание важности создания пространства для диалога в будущем
- Потенциальный вклад в мирный процесс в Колумбии

# Колумбия. Разработка бюджета Пасто с широким участием

2001 до настоящего времени

Кейс предоставлен ПРООН

## Контекст

Мэр Эдуардо Альварадо из города Пасто в Колумбии определил три основные проблемы муниципалитета: безработица, коррупция и незащищенность, а также призвал поддерживать участие, образование и производительность труда, в попытке найти ответы на эти вызовы.

Этот шаг можно считать частью процесса децентрализации, следующего из национальной конституции 1991 года, которая открыла путь к перераспределению налогов между муниципалитетами, всенародным выборам городских мэров и децентрализации образования и здравоохранения. Кроме того, в регионе постепенно развивалась культура участия, особенно в сельской местности, поскольку открывался простор и обеспечивалась мощная логистическая поддержка со стороны мэрии.

## Цель

- Достичь прогресса в формировании общественной культуры
- Создать и закрепить местную систему планирования с участием общественности и усилить формирование социального капитала
- Усилить каналы коммуникации различных социальных секторов между собой, а также между этими секторами и муниципальной администрацией
- Принять модель государственного управления на основе участия граждан, приоритетности общих интересов, доверия, услуг, эффективности, справедливости и креативности
- Способствовать развитию муниципалитета и развития региона на основе коллективных усилий
- Восстановить и укрепить лидерство в общине, ощущение идентичности с муниципалитетом и преданность граждан процессу местного и регионального развития

## Результаты

Конкретные договоренности, на основании которых реализовывалась политика, ответственность за которую взяла на себя местная администрация

# Грузия. Демократическая оценка через Программу диалога

2001–2004

Кейс предоставлен International IDEA

## Контекст

Потребность в оценке молодой демократии в стране ощущалась на протяжении многих лет, поскольку проблема привлечения граждан к политике и содействие их участию в процессах реформ, социальных изменений и разрешении конфликтов оставалась. В контексте, когда «демократия», как правило, ассоциируется с массовой приватизацией, социальной несправедливостью и «фасадными реформами», важно привлечь широкие круги населения, включая различные социальные группы и движения, к углубленной оценки и диалогу о местной актуальности и значении демократии в посткоммунистической Грузии, а также о сути и направлении реформ.

## Цель

- Способствовать развитию демократии путем поддержки серьезного и всестороннего осмыслиения политических, социальных и экономических проблем, формулируя повестку дня демократических реформ и генерируя мысли и действия, ориентированные на решения
- Предоставить возможность сельскому населению взаимодействовать с элитой из столицы и высказывать свои беспокойства

## Результаты

- Вклад стимулов и поддержки осмыслиения и процесса диалога по развитию демократии в Грузии
- Улучшение и поощрение общения между различными участниками на национальном уровне
- Вклад в региональное сотрудничество, необходимое для стабильной устойчивой демократии в регионе
- Разработка 12 дискуссионных документов на грузинском и английском языках
- Разработка повестки дня для дебатов на грузинском, английском и русском языках

# Гренада. Проект пересмотра конституции

2002–2003

Кейс предоставлен ПРООН

## Контекст

Диалог был начат для решения скрытых проблем с конституцией независимости Гренады 1973 года. Поскольку конституция была сосредоточена на независимости, она не имела надлежащих средств для решения вопросов управления и развития. Учитывая императивные требования социального и экономического развития, наблюдалось реальное напряжение.

Конституция также не обеспечило адекватных механизмов для решения таких вопросов, как регионализм, глобализация и либерализация торговли, или содействие эффективному управления, подотчетности общественности и низовой демократии. Граждане имели сильное ощущение отстраненности от процесса управления и недостаточную способность принимать в нем участие.

Организациям гражданского общества не хватало сетевых возможностей и способности существенно способствовать демократическим процессам управления страной. Существовала острая потребность в повышении уровня осведомленности о конституции во всем субрегионе.

## Цель

- Рассмотреть, изучить и проанализировать Конституционный указ Гренады 1973 года, принимая во внимание все законы, политику, конвенции и практику
- Рассмотреть основной вопрос — является ли конституция Гренады достаточно устойчивой, чтобы ответить на вызовы сегодня и в предполагаемом будущем?
- Провести «честные и бесстрашные» консультации и обсуждения
- Развивать новую культуру осведомленности и активного привлечения граждан к разработке национальной конституции
- Укреплять демократию на Гренаде

## Результаты

- Распространение документа в качестве учебного средства для представления гражданам функционального понимания конституции
- Расширение Комиссии по пересмотру конституции путем включения женщины-уполномоченного — проявление гибкости, подчеркнувшее цели проекта по широкому участию

# Гватемала. Проект восстановления пострадавших от войны стран

1995–1998

Кейс предоставлен Interpeace

## Контекст

Гватемала только выходила из 36-летней гражданской войны и завершала заключение мирных соглашений. В стране существовала признанная необходимость преодолеть последствия авторитарной и конфронтационной истории: политическую и социальную поляризацию, отторжение, недоверие к государственным учреждениям и ослабленную государственную власть, которая не смогла обеспечить необходимого политического, экономического и социального развития.

## Цель

- Восстановить доверие, уважение, безопасность, солидарность и уверенность в целях достижения национального примирения
- Способствовать развитию местного потенциала для содействия коллективной рефлексии, анализу и решению проблем, а также привлечению всех секторов и регионов к восстановлению общества
- Выявить и проанализировать общие ценности и интересы, а также основные проблемы страны
- Достичь консенсуса относительно рекомендаций по оперативной политики с целью социального, экономического и политического восстановления при широком участии, которое предоставило бы легитимность и устойчивость будущей политике
- Создать пространство для диалога и развивать мирную и инклюзивную политическую культуру
- Способствовать консолидации мирных соглашений и демократического государства

## Результаты

- Лучшее понимание: открыто неиерархическое, нейтральное пространство для диалога путем приглашения к участию организаций, которые обычно исключаются из обсуждения общественных вопросов. Этот процесс привел к увеличению доверия, уверенности, терпимости, солидарности, коллективной идентичности и уважения между секторами и регионами и помог в формировании демократической культуры.
- Достигнут консенсус относительно вызовов, которые стоят перед страной, и даны рекомендации

# Гватемала. Диалог для демократического развития

1996–1998

Кейс предоставлен International IDEA

## Контекст

Важные социальные и политические силы теряли интерес к выполнению недавно подписанных мирных соглашений. Прогресс был незначительным в укреплении мирного процесса в стране и ее демократии. Страна страдала от слабой демократии, характеризовалось низким уровнем участия в политике и выборах, а также этнической и гендерной дискриминацией и отторжением.

Окно возможностей и импульс благодаря подписанию мирных соглашений, могли бы быть потеряны, если бы крупные коллективные усилия от имени всех гватемальцев не были направлены на выполнение договоренностей.

## Цель

- Развивать в стране сильное чувство ответственности за мирный процесс и привлечь все активные силы страны к тому, чтобы реализация соглашений стала совместным проектом для общества
- Определить статус мирных соглашений и демократическую систему их реализации
- Разработать общий консенсус относительно приоритетов и предложений с конечной целью разработки конкретной минимальной повестки дня для общественности
- Поддерживать действие мирных договоренностей, укреплять мир и демократию

## Результаты

- Лучшее понимание и доверие среди привлеченных участников
- Создание пространства для диалога в гватемальском обществе
- «Демократия в Гватемале: Миссия целого народа» — отчет, содержащий диагностику ситуации, определил приоритеты и представил минимальный проект повестки дня на основе мирных соглашений.
- Это источник анализа и идей для продолжения диалога в Гватемале

# Гватемала. Mesa de Cobán: Круглый стол для переговоров по земельным конфликтам в Альта-Верапас

1997

Кейс предоставлен OAS

## Контекст

Гватемальская провинция Альта-Верапас была известна высоким уровнем насилия, связанного с землей. Обычно конфликты возникали между общинами коренных народов, однако споров между коренными общинами и частными землевладельцами также было много.

Обедневшие общины майя часто занимали земли и высаживали культуры, чтобы прокормить свои семьи, или просто собирать урожай. Затраты землевладельцев на выселение этих «захватчиков» были значительными, и это часто приводило к насилию и гибели людей. К тому же, нередко были случаи, когда вскоре после этого земли захватывались снова, либо той же группой, либо другой общиной. Эти противостояния часто приводили к большим потерям для обеих сторон, особенно когда урожай оставался несобранным.

## Цель

- Удовлетворить потребности общин, помогая людям решать вопросы собственности на землю и земельные споры
- Усилить управление, помогая государственным учреждениям действовать эффективнее
- Смоделировать использования диалога в качестве инструмента для разрешения конфликта

## Результаты

- Общее, а порой и конкретное, понимание, договоренности без юридических обязательств, например:
- Решение о «захвате земли» с договоренностью, согласно которому землевладелец позволял людям, посадившим сельскохозяйственные культуры на земле, которой они не обладают, собрать урожай и мирно уйти, а также предоставлял средства — часть от того, что он заплатил бы в качестве судебного сбора, если бы спор дошел до суда, чтобы помочь урегулировать спор другим путем
- Согласие землевладельца на выплату заработной платы крестьянам — «кампесинос» в виде земли, а не денег
- Проект «Участие и демократия» — национальная многоотраслевая и многопрофильная группа с собственной внутренней комиссией, привлеченная к выполнению рекомендаций, изложенных в отчете «Демократия в Гватемале», продолжает функционировать самостоятельно

# Гватемала. На пути к политике безопасности для демократии

1999–2002

Кейс предоставлен Interpeace

## Контекст

Проект возник в результате конфликта. Высокий уровень политической и социальной поляризации заблокировал необходимые реформы сектора безопасности, созданного ранее в соответствии с потребностями репрессивного и авторитарного правительства, который должен был противодействовать повстанцам. В течение века вооруженные силы были ключевым политическим игроком, постоянно вмешиваясь в политику и временами непосредственно осуществляя политическую власть. Мирные соглашения 1996 года определили основные преобразования, необходимые для того, чтобы начать адаптировать эти институты к потребностям нового мирного и демократического контекста. Но к 1999 году уровень имплементации договоренностей был очень низким и более формальным, чем фактическим из-за институционального сопротивления со стороны военных, а также концептуальной и политической слабости гражданской стороны.

## Цель

- Мобилизовать политическую волю власти к необходимым реформам, способствовать концептуальному пониманию проблемы и разработке конкретных политических предложений, поддерживать активное участие гражданского общества в формировании такой политики
- Решить следующие проблемы: сохранение недоверия между секторами и в военных кругах; слабость институтов гражданского общества в осмыслении проблемы из-за недостаточной подготовки и недостатка информации; а также слабость гражданского политического руководства в отношении разработки, ведения переговоров и реализации политики, необходимой для реформирования сектора безопасности
- Исследовать шесть конкретных тем, связанных с политикой безопасности в демократических рамках: концептуальная основа демократической безопасности; концепция и повестка дня безопасности; функция армии в демократическом обществе; военная доктрина; система разведки; и гражданская разведка

## Результаты

- Построение доверия и взаимного признания, преодолевших прошлые предубеждения
- Достижение межсекторальной синергии, альянсов и консенсуса
- Вклад в новую концептуальную и аналитическую базу для формирования политики безопасности
- Создание группы гражданских и военных офицеров, лучше подготовленных для решения вопросов, касающихся безопасности общества
- Согласование рабочими группами четырех предложений: основных концепций и признания нерассмотренных задач в области безопасности; реформы системы безопасности; реформы системы разведки; пересмотр роли военных

# Гватемала. Круглые столы межсекторальных диалогов

2002–2003 и до настоящего времени

Кейс предоставлен OAS

## Контекст

Диалог дал ответ на общую тенденцию возвращения к поляризации и недоверию, конфронтации, политической и социальной нестабильности после подписания мирных соглашений по завершении гражданской войны в Гватемале.

Контекст также был отмечен широко распространенным отрицательным восприятием надежности, эффективности и легитимности основных политических институтов, политических партий и организаций гражданского общества, а также их способности выполнять мирные соглашения.

## Цель

- Сформировать широкий и открытый процесс примирения и диалога между государством и различными социальными секторами и воспитать культуру диалога, толерантности, консенсуса и планирования
- Создать условия взаимного доверия, необходимые для содействия созданию соответствующей атмосферы для эффективного управления и укрепления усилий для выполнения договоренностей
- Провести продуктивный обмен видениями для разработки повестки дня по каждой из тем
- Достичь предметных и, насколько это возможно, обязательных договоренностей по проблемам, которые касаются тем круглых столов диалога, и определить действия, которые должны быть предприняты государством и участниками

## Результаты

- Круглый стол межсекторального диалога — Культура мира и примирения: утверждение «Декларации о социальных принципах и ценностях в культуре мира», служащей в качестве основы для развития нового и демократического существования в рамках культуры мира; а также ее распространение
- Отчеты о ходе выполнения наработок каждого круглого стола, представленные консультативной группе в мае 2003 года

# Гватемала. Программа многосторонних диалогов

2002–2003

Кейс предоставлен Нидерландским институтом многопартийной демократии и ПРООН

## Контекст

Диалог стал ответом на признанную проблему — необходимость укрепления системы политических партий в Гватемале, для соблюдения мирных договоренностей и преодоления существующей в стране раздробленности и отсутствия доверия.

## Цель

- Способствовать укреплению политических партий с целью построения прочных и согласованных демократических политических институтов
- Поддержать политические партии в создании совместной национальной повестки дня, которая бы определила основные проблемы страны и основные направления действий для их решения, учитывая основы, предусмотренные мирными соглашениями и Доклад ПРООН о человеческом развитии
- Способствовать разработке избирательных программ и формированию государственных планов и политических программ оппозиции

## Результаты

- Глубокое и общее понимание текущего состояния Гватемалы на основе обсуждения и определения основных политических проблем страны и путей их решения
- Создание межличностных коммуникационных сетей, основанных на доверии, уважении и толерантности, а также содействие политическому диалогу вне контекста программы
- Создание межпартийных коммуникационных сетей, открывающих возможности для многопартийных союзов и коалиций, совместной деятельности
- Личное развитие участников благодаря их привлечению
- Совместная национальная программа: набор минимальных договоренностей для преобразования будущего Гватемалы.
- Решение политических и экономических вопросов, мирный процесс и социально-экологические проблемы, принимая во внимание сквозные темы (межэтнические отношения, гендерные и этические вопросы). Также определен ряд тем для будущих дебатов.
- Разработка долгосрочного видения страны и долгосрочного соблюдения видения со стороны участников
- Определение основного пути обеспечения национального развития

# Гайана . Национальная стратегия развития

1995 и до настоящего времени

Кейс предоставлен Центром Картера

## Контекст

Критически важное национальный вопрос формирования стратегии развития оставался в процессе рассмотрения, поскольку усиливался раскол между двумя основными политическими силами страны и соответствующими этническими сообществами. Индо-гайанская община, которая имеет численное преимущество над афро-гайанской, поддерживала правящую партию. Афро-гайанская община поддерживала основную оппозиционную партию. Политический раскол усиливался вследствие экономической сегментации: индо-гайанско население в значительной степени привязано к сельскому хозяйству и сельской экономике; афро-гайанцы живут в городских районах и заняты преимущественно секторе государственных услуг.

Взаимосвязь этнической принадлежности и политики с избирательной системой по принципу «победитель получает все» оказался нестабильным и привел к тому, что обе общины чувствовали себя незащищенными.

Результаты выборов в 1997 году были обжалованы оппозицией, что привело к затяжному периоду политической напряженности и неопределенности в течение большей части 1998 года. Политические отношения между правящей партией и оппозицией снова ухудшились после выборов 2001 года, приведя к бойкоту парламента оппозицией в течение 13 месяцев.

## Цель

- Разработать национальную стратегию развития, которая позволила бы Гайане обеспечить дальнейшие каналы помощи и усилить обоснование своих избранных политических подходов в глазах международного сообщества (правительство)
- Расширить объем консультаций с заинтересованными сторонами и участие в процессах принятия решений в свете предыдущих десятилетий диктатуры, новых требований демократии и нелегкого опыта структурной перестройки (правительство)
- Способствовать повышению готовности правительства привлекать гражданское общество и оппозицию к управлению государством (гражданское общество и оппозиция)
- Разработать общее видение и решение дилемм управления Гайаны (все стороны)
- Способствовать большей ответственности в стране за стратегии развития, увеличить участие гражданского общества в управлении и формировании политики и способствовать эффективному международному сотрудничеству и партнерству (Центр Картера)

## Результаты

- Впервые состоялось привлечение правительством негосударственных субъектов к разработке долгосрочной политики
- Национальная стратегия развития, которая пользовалась широкой поддержкой, рассматривается в качестве документа гражданского общества Гайаны – первая политика развития, созданная исключительно Гайаной с участием внешних консультантов и советников
- Национальная стратегия развития на основе консенсуса, которая способствовала укреплению отношений Гайаны с международными финансовыми учреждениями
- Консолидация гражданского общества и усиление его способности влиять на политику, тем самым укрепляя демократические институты в Гайане
- Многообещающий пример того, как общественные лидеры по всему социальному и политическому спектру Гайаны могут играть влиятельную и модерирующую роль в политических ситуациях, разделяющих общество

# Гаяна. Конструктивное вовлечение

2003

Кейс предоставлен ПРООН

## Контекст

После бурных протестов против результатов выборов 1997 года лидеры правящей партии и оппозиции вступили в диалог при поддержке ПРООН и с участием трех фасилитаторов, назначенных Карибским сообществом (CARICOM). Результатом этого процесса стало совместное подписание Гердманстонского соглашения, в котором предлагалось провести проверку спорных выборов, процесс конституционной реформы, мораторий на публичные демонстрации и разработку процесса устойчивого диалога между сторонами. Среди прочего соглашение разрядило напряжение после выборов и положило начало процессу конституционной реформы своевременно до выборов 2001 года. Однако произошли и неудачи в нескольких аспектах. Устойчивый диалог так и не установился; публичные демонстрации, беспорядки, насилие и мародерство продолжались; а неудачные соглашения привели к еще большим обидам и поляризации между сторонами.

СМИ постоянно участвовали в процессе диалога «конструктивного вовлечения»; пресс-конференции проводились после каждой встречи лидеров.

## Цель

Продвигать необходимые конституционные и институциональные реформы с целью укрепления роли парламента и дальнейшего демократического управления в стране

## Результаты

- Достижение большого начального оптимизма, который помогает уменьшить социальную напряженность и повысить стабильность
- Содействие выходу из политического тупика благодаря усилиению консенсуса и инклюзивности на всех уровнях
- Движение к решению и реализации чрезвычайных конституционных реформ с 2000-2001 гг.
- Соглашение о необходимости парламентских и конституционных реформ, жизненно важных для демократии
- Создание ассамблей, комитетов и комиссий
- Прогресс в таких областях, как улучшение состояния помещений в Национальном собрании, презентация промежуточного отчета Комиссией дисциплинированных сил и представление соглашений в области электроэнергетики на рассмотрение Национального собрания

# Гондурас. Большой национальный диалог

2001–2003

Кейс предоставлен OAS

## Контекст

С момента обретения независимости в Гондурасе не было последовательной долгосрочной программы развития и страна сталкивалась с рядом серьезных проблем развития. По Индексу гуманитарного развития ПРООН Гондурас занимал 30-е место среди 33 стран Латинской Америки и Карибского бассейна.

Это также был период, когда правительство переживало самый низкий уровень одобрения гражданами. Накопление недовольства различных социальных игроков прошлыми правительствами Гондураса и нынешним невыполнением предыдущих обязательств породило широкий скептицизм относительно жизнеспособности национального диалога. Существовало представление, что Большой национальный процесс диалога получит результаты, подобные предыдущим инициативам диалога, и реализацию результатов диалога постигнет такая же участь, а соответственно еще один диалог окажется бесполезным. Что еще важнее, продолжение конфликтов (в том числе связанных с насилием и репрессиями) с различными социальными секторами по различным громким вопросам (государственная служба, здравоохранение и образование) повлияло на доверие к правительству и легитимность процесса диалога.

## Цель

Создать консенсус относительно видения страны на 2021 год, которое могло бы дать начало государственной политике, способной справиться с проблемами, с которыми страна столкнется в будущем

## Результаты

- Лучшее понимание социально-политическими игроками ценности диалога как инструмента демократического управления — важнейший результат
- Национальное согласие, которое выражает консенсус относительно долгосрочных целей процесса диалога и обязательства политических партий, организованного гражданского общества, местных властей, представителей общин и государства уважать и выполнять достигнутые договоренности
- Набор установок, определяющих государственную политику, которая могла бы направлять деятельность национальных субъектов для долгосрочной работы для достижения целей национального развития
- Достижение долгосрочных социальных и экономических целей
- Программа внутреннего и внешнего финансирования, согласованная с долгосрочными социальными и экономическими целями
- Механизмы дальнейшего наблюдения и оценки для проверки того, была ли достигнута договоренность, была ли реализована политика и достигнуты ли цели

# Ямайка. Гражданский диалог о демократическом управлении

2002–2004

Кейс предоставлен ПРООН

## Контекст

Постепенное ослабление демократического управления Ямайки сказалось на снижении индекса демократии и сползании, как в абсолютном значении, так и в отношении остальных стран Карибского бассейна, в рейтинге свободы. Застой экономики и усиленное разочарование общества в правительстве и демократии были проблемами, усложнившими различные социальными болезнями: разрушение традиционных социальных структур, ценностей и взглядов; усиление культурной фрагментации; неуверенность в занятости; политическое соперничество; коррупция; а также высокий уровень преступности, насилия, обвинений в связи с наркотиками, гражданского неповиновения и заболеваний СПИДом.

## Цель

- Достичь прогресса в трех сферах действий, определенных в качестве главными приоритетов Ямайки – преступность и насилие, создание рабочих мест и борьба с коррупцией
- Поощрять адвокацию, общение и развитие потенциала и партнерства
- Достичь успеха, подобного опыта диалога в Гватемале, Южной Африке и т.д.

## Результаты

- Разработка четырех сценариев и единодушная поддержка желаемого сценария «Get Up, Stand Up»
- Разработка рекомендаций для правительства, частного сектора и гражданского общества
- Консенсус относительно того, что Ямайке нужно было разработать новый подход, который бы привлек общество к диалогу по вопросам развития, и создать механизм перехода от разговоров к действию

# Мозамбик. Agenda 2025

1997–2003

Кейс предоставлен Центром Картера и ПРООН

## Контекст

В 1992 году в Мозамбике закончилась 17-летняя гражданская война, однако сильная политическая напряженность сохранялась между правящей партией и главной оппозиционной партией, что привело к насилию и гибели людей после всеобщих выборов 1999 года. Несмотря на консолидированный мир и высокие темпы роста ВВП, большинство мозамбикцев оставались в чрезвычайной бедности.

Занимая 170 место среди 175 стран по индексу человеческого развития ПРООН, Мозамбик является одной из наименее развитых стран мира. Структура развития страны была неравномерной. Городские районы в южном регионе страны получили значительный приток прямых иностранных инвестиций, тогда как сельские районы по всей стране страдают от массовой бедности. Многие представители мозамбикского общества считали, что страна — несмотря на значительные успехи, достигнутые после мирных договоренностей 1992 года — достигла критического этапа и должна разработать долгосрочную, устойчивую собственную стратегию, которая позволит достичь как консолидации, так и более справедливого распределения доходов.

## Цель

- Способствовать национальному единству
- Сформировать с помощью процесса участия совместное долгосрочное национальное видение
- Подготовить с помощью процесса участия национальную стратегию развития, которая определяет политику и программы, необходимые для реагирования на цели, определенные в национальном видении развития
- Усилить способность правительства, институтов и гражданского общества Мозамбика определять и реализовывать национальную экономическую и социальную политику, программы и проекты
- Гарантировать согласованность кратко-, средне- и долгосрочной социальной и экономической политики
- Увеличить способность правительства брать на себя инициативу в координации и управлении сотрудничеством в области развития

## Результаты

- Программа национального видения и стратегии развития к 2025 году, разработанная в рамках региональных и отраслевых семинаров, представлена Президенту, июнь 2003 г.
- Публичные дебаты по национальному видению и стратегии для подготовки окончательной версии документа в 2004 году

# Никарагуа. Диалог о земле и собственности

1994–1995

Кейс предоставлен Центром Картера

## Контекст

Страна находилась в состоянии конфликта. Проблема касалась крестьян, ожидавших определения четких прав собственности на землю, предоставленную в рамках Сандинистской аграрной реформы, бывших бойцов-сандинистов и «контрас», которым была нужна земля в сельской местности, и предыдущих владельцев в Никарагуа и за рубежом, которые требовали возвращения или компенсации за конфискованные дома, фабрики и землю, экспропрированные или брошенные в прошлом. До 1992 года примерно 40% домохозяйств страны оказались в конфликте или потенциальном конфликте по вопросам землевладения из-за ряда претензий различных людей на одну и ту же собственность. Ситуация осложнялась многими правовыми неопределенностями и неадекватной административной системой. Решение имущественных споров и неопределенной правовой базы относительно прав собственности было чрезвычайно важным вопросом, поскольку возникшие проблемы мешали инвестициям и экономическому восстановлению, а также порождали политическую поляризацию, дестабилизацию и конфликты, порой насильтственные.

## Цель

- Решить конфликт между теми, кто проиграл, и теми, кто выиграл от аграрной реформы, поскольку земельные споры создавали постоянную проблему, вызывая конфликты и дестабилизируя правительство
- Организовать дискуссии относительно того, чьи права на собственность должны иметь приоритет, административных и юридических препятствий для урегулирования многочисленных требований к отдельным объектам собственности и модернизации системы право собственности

## Результаты

- Атмосфера уважения и конструктивного решения проблем: форум (и тот факт, что он может произойти вообще) отражает важную зрелость никарагуанского общества, поскольку участники со всех сторон проблемы могли обсудить свои противоречия. Это позволило начать медленно выстраивать консенсус и побудить участников действовать быстро
- Широкий консенсус о том, что следует защищать мелких бенефициаров городских и аграрных реформ, бывшим владельцам следует предоставить компенсацию в форме облигаций, получатели крупных объектов недвижимости должны заплатить за них или вернуть их, а те, кто нарушил законодательство о собственности в течение последних двух месяцев деятельности правительства Ортеги, будут преследоваться судебной системой
- Принят новый закон о собственности, который охватывает большинство этих элементов соглашения

# Панама. Бамбито I, II, III

1993–1994

Кейс предоставлен ПРООН

## Контекст

В 1993 году страна столкнулась с глубокими политическими расколами и беспорядком после двух десятилетий диктатуры, вторжения США в 1989 году и смены панамского диктатора Мануэля Норьеги переходным правительством в 1989 году. Проблема нелегкого перехода к демократии осложнилась быстрой формирования переходных механизмов для обеспечения плавной передачи Панамского канала от США Панаме 31 декабря 1999 года. В стране также были проблемы с коррупцией, социальной поляризацией и институциональной незащищенностью. На момент диалога Бамбито III в 1994 году политический контекст существенно отличался. Правительство было избрано демократическим путем, и слабо ощущалась потребность призывать к национальному диалогу.

## Цель

- Способствовать открытому диалогу с целью достижения эффективного политического, экономического и институционального перехода
- Формировать приверженность к диалогу и консенсусу и работать над укреплением демократии
- Установить основные направления деятельности государства и приоритетные направления перед выборами (Бамбито I)
- Заключить соглашение между кандидатами в президенты, чтобы подтвердить их приверженность декларации Бамбито I (Бамбито II)
- Институциализировать политический диалог и заключить соглашения о социальной политике (Бамбито III)

## Результаты

- Лучшее понимание: развитие консенсуса, укрепление доверия и уверенности среди участников, уменьшение политической напряженности; преодоление традиционных позиций и секторальных интересов
- Создание атмосферы спокойствия и уверенности, способствовавшей проведению честных и прозрачных выборов в 1994 году и, в целом, переходу к демократии и возвращению Канала
- Определение приоритетных тем и разработка соответствующих программных предложений (Бамбито I)
- Подтверждение духа разрядки, укрепления уверенности, повторение обязательств Бамбито I

# Панама. Коронадо «Панамские встречи 2000»

1995–1996

Кейс предоставлен ПРООН

## Контекст

Страна столкнулась с насущной необходимостью заключить соглашения для обеспечения бесперебойного принятия и управления Панамским каналом и Зоной канала, которые были переданы этой стране Соединенными Штатами 31 декабря 1999 года.

## Цель

- Создать новое пространство для диалога и консенсуса по основным темам страны, сосредотачивая особое внимание на будущем Канала
- Решить вопрос передачи Канала, его будущего и управления Каналом (Коронадо I)
- Изучить, обсудить и договориться по законопроекту об органе управления Каналом (Коронадо II)
- Обсудить Общий план землепользования Межокеанского регионального управления (Коронадо III)

## Результаты

- Лучшее понимание; вклад в культуру прозрачности, участия и доверия
- Визуализация с разных точек зрения последствий ответственности за управление Панамским каналом и преимуществ, которые это дает для страны
- Преодоление идеино-политических разногласий и отраслевых интересов ради коллективной работы; демонстрация истинного потенциала для диалога и способности к консенсусу в стране
- Соглашение и видение «Visión Nacional Panamá 2000 ... y Adelante», состоящие из долгосрочного видения достижения целей развития и демократического управления и обязательств по эффективному управлению Каналом, отдельно от партийных и отраслевых интересов.

# Панама. Национальное видение 2020

1997

Кейс предоставлен ПРООН

## Контекст

В Панаме ощущалась общая потребность в решении проблем политического разделения, социальной поляризации и институциональной незащищенности, которые все еще существовали в результате десятилетий диктатуры, чтобы завершить сложный переход к демократии и фактически взять в собственность Панамский канал от Соединенных Штатов.

## Цель

- Завершить переход страны к суверенному, многокультурному, современному, демократическому государству, учитывая пять ключевых элементов: демократический институционализм, самоопределение, экономическое развитие, справедливость и устойчивость
- Достичь диалога и консенсуса между национальными субъектами
- Разработать долгосрочное видение и оперативные цели и задачи для его достижения

## Результаты

- Лучшее понимание: формулировка общих ценностей и коллективное долгосрочное мышление; визуализация будущего с разных точек зрения; достижение консенсуса, преодоление политического и идеологического предубеждения
- Демонстрация того, что демократическое управление может быть укреплено волей всех секторов
- Создание сценария «Una Estrella en el Apagón»: видение будущего обеспечивает надежду и свет для настоящего
- Одобрение итогового документа 14 представителями гражданского общества, католической церковью, всеми политическими партиями и правительством в мае 1998 года

# Visión Paraguay

2000–2002

Кейс предоставлен ПРООН

## Контекст

Необходимость институциональных изменений в Парагвае в целом признавалась. Более десятилетия после прекращения диктатуры все еще преобладала авторитарная культура страха и консервативная и фаталистической ментальность. Царила политическая, социальная, судебная и экономическая незащищенность. Политические преступления, укорененная коррупция и наследие нестабильных правительств создали политически пассивное гражданское общество и бросили вызов эффективной институционализации демократии. Низкая производительность и экономический спад привели к крайней бедности, негативному социально-экономическому развитию, социальной дезорганизации и масштабному разочарованию.

## Цель

- Создать пространство для консенсуса и разработать общее видение, которое поможет преодолеть общественные разногласия (отраслевые, культурные, социально-экономические и т.п.) и повлиять на развитие страны
- Широко распространять результаты
- Создать группу национальных лидеров с общими ментальными картами и планами изменений

## Результаты

- Усиление способности к диалогу между этими участниками
- Лучшее понимание: участники накапливали определенную степень сопереживания, толерантности, уважения друг к другу; получили пользу от слушания/обучения, осмыслиения своей страны с точки зрения других; имели возможность честно высказаться; и обрели способность к размышлению
- Начало краткосрочных коллективных усилий по определению будущего путем изучения настоящего
- Размышления лидеров о необходимости будущих социальных и политических действий. Разработка трех сценариев: «Плохая ночь», «Неопределенный рассвет» и «Свет»

# Перу. Национальное согласие

2001–2003

Кейс предоставлен ПРООН

## Контекст

Страна оказалась в разгаре тройного кризиса: политической легитимности, доверия к власти (вызванного коррупцией и нарушениями прав человека) и экономики. Бывший президент Альберто Фухимори бежал из Перу годом ранее в результате драматического коррупционного кризиса, который привел к высокой напряженности, политической конфронтации и недоверию, а также уличным беспорядкам.

## Цель

- Разработать совместное национальное видение будущего и сформулировать государственную политику для его достижения
- Утвердить национальную идентичность, общие ценности и обязанности
- Поощрять участие граждан и пространство консенсуса по изменению аполитического климата
- Помочь уменьшить бедность, повысить конкурентоспособность страны и установить стабильность, необходимую для устойчивого развития
- Закрепить демократический переход и легитимность политической системы путем создания культуры прозрачности, диалога и консенсуса

## Результаты

- Лучшее понимание: развитие толерантности, уважения и обучения между секторами, не жертвуя природными и политическими различиями
- Разработка долгосрочного стратегического мышления и консенсуса
- 30 государственных политик; 268 стратегий; 817 показателей; 747 целей

# Таджикистан. Межтаджикский диалог

1993–2001 и до настоящего времени

Кейс предоставлен Международным институтом устойчивого диалога

## Контекст

Гражданская война, разразившаяся в бывшей Таджикской советской республике после обретения независимости в 1991 году, находилась на своем пике. В 1992 году главным вопросом после краха центрального советского управления было, кто будет руководить Таджикистаном. В 1992 году попытки сформировать коалиционное правительство потерпели неудачу. Затем группа, представлявшая людей, близких к прежней системе, взяла власть в столице и правительстве, чтобы сформировать основу того, что в конце концов стало правительством. Разразился жестокий конфликт с насилием с обеих сторон.

Сообщалось, что каждый седьмой гражданин был вынужден покинуть свой дом. Непосредственным вызовом было прекращение гражданской войны и заключения соглашения по управлению страной. Кроме этого, оставался вопрос о том, что являются корнями таджикской идентичности. Таджики, которые были частью Среднеазиатского ханства, а затем находились под советской властью в течение 70 лет, пытались обрести чувство идентичности.

## Цель

Попробовать сформировать группу во время гражданской войны, которая может создать мирный процесс для собственной страны

## Результаты

- Вклад участников диалога в мирный процесс в Таджикистане
- Формирование участниками диалога Общественного комитета содействия демократическим процессам, основанного на глубоком личном убеждении, что они могут сделать свой вклад в демократизацию Таджикистана, создав в стране возможности для того, чтобы граждане смогли почувствовать свою способность в качестве политических субъектов для достижения результатов, недоступных для органов власти

# Тринидад и Тобаго. Национальный стратегический план расширенного реагирования на ВИЧ/СПИД

2002

Кейс предоставлен ПРООН

## Контекст

ВИЧ/СПИД является одной из ведущих причин смертности среди молодых людей. Все больше молодых женщин рискует заразиться вирусом. Хотя национальный уровень распространенности ВИЧ составляет 1,3%, среди молодежи в возрасте 15-19 лет этот уровень оценивается в 7%.

## Цель

Разработать Национальный стратегический план расширенного реагирования в Тринидад и Тобаго на ВИЧ/СПИД

## Результаты

- Организация обсуждений и достижение консенсуса среди критически важных игроков и заинтересованных сторон в частном, государственном и общественном секторах Тринидад и Тобаго, которые были знакомы с проблемами, связанными с эпидемией ВИЧ/СПИД
- Обеспечение широкомасштабного привлечения к национальному процессу стратегического планирования и, по сути, поддержки национального плана
- Наработка достаточной информации для увеличения и поддержки инициативы и анализа реакции
- Определение широких стратегических сфер деятельности в качестве основы для разработки Национального координационного механизма, который в конце концов был принят правительством и финансировался ПРООН

# Уругвай. Agenda Uruguay

2001–2003

Кейс предоставлен ПРООН и Университетом мира

## Контекст

Страна столкнулась со сложной экономической и социальной ситуацией и переживала экономический спад, начавшийся в 1999 году. Она также сталкивалась с перспективой большого вовлечения во все более сложную и неуверенную международную систему, с многочисленными препятствиями, дискриминационной деловой практикой и асимметричными преимуществами.

## Цель

- Привлечь широкий спектр общественных субъектов к коллективным усилиям для выявления общих интересов и достижения национального консенсуса, сотрудничества и сплоченности
- Способствовать созданию пространства для диалога и глубоких размышлений, а также предусмотреть условия, необходимые для модернизации
- Сформулировать государственные стратегии и политику для решения основных проблем страны: государственные услуги, энергетика, телекоммуникации, образование для создания общества знаний, международная интеграция и роль политических партий
- Помочь углубить процесс государственной реформы

## Результаты

- Лучшее понимание: достигнутый консенсус, несмотря на наличие различных политических взглядов
- Создание открытой и плюралистической среды для диалога
- Создание неформальной, но постоянной сети диалога между политическими партиями, изменение традиционных отношений политических партий между собой и отношений между ними и правительством. Эта новая сеть обеспечила форум для планирования и ведения переговоров по средне- и долгосрочным государственным программам

# Венесуэла. Круглый стол переговоров и договоренностей

2002–2003

Кейсы предоставлены ОАС и Центром Картера

## Контекст

На протяжении большей части срока пребывания на посту президента Уго Чавеса (с 1998 года) страна боролась с экономической нестабильностью, эскалацией бедности и коррупцией. Напряженность возрастала с 2001 года и достигла пика в апреле 2002 года, когда против президента была предпринята попытка государственного переворота. Новый президент прошел торжественную инаугурацию, но был быстро смешен. Именно в такой атмосфере высокого недоверия и поляризации правительство Чавеса решило наладить диалог.

По мере того, как процесс продолжался, социальные беспорядки и массовые забастовки парализовали и расшатывали страну и ее экономику в течение нескольких месяцев (декабрь 2002 года – февраль 2003 года).

## Цель

- Выиграть время и избежать высшей степени социальных беспорядков (правительство)
- Найти быстрое, но демократическое решение кризиса с помощью посреднических соглашений с обязательными к исполнению результатами (оппозиция)
- Прийти к согласию по урегулированию кризиса с помощью избирательной системы
- Рассмотреть следующие темы: усиление избирательной системы, разоружение гражданского населения и создание единственной комиссии по поиску истины

## Результаты

- Переговоры по соглашению из 19 пунктов, обеспечивающих уважение к правам человека, свободу выражения взглядов, право представления ходатайств об отзыве избранных должностных лиц, включая президента, и создание комиссии по дальнейшим действиям
- Повторное обязательство участников отказаться от насилия и соблюдать принципы различных демократических хартий, включая разоружение гражданского населения и создание климата, благоприятного для избирательных процессов

# Приложение 2

## Варианты и инструменты процесса – обзор

В этом Пособии мы подчеркиваем важность адаптации дизайна и реализации процесса диалога к его контексту и назначению. В этом обзоре вариантов процесса читатель найдет ряд процессов и технологических инструментов диалога, а также обсуждение в поддержку задачи адаптации. Опираясь в основном на два источника, указанные в затененной вставке, мы предоставляем здесь краткое описание каждого процесса и ссылки на него в сети Интернет для получения дополнительной информации.

Мы представляем процессы в группах в соответствии с ролью, которую каждый из них лучше выполняет в инициативе диалога: исследование и повышение осведомленности – обмен знаниями и идеями; построение отношений – работа через конфликт; обсуждение – работа над жесткими решениями; и совместные действия – многосторонние изменения, целостные системы. Мы также указываем, какой размер группы предназначен для каждого процесса, используя следующую шкалу:

- малая (близкая) группа: 8–12 участников
- стандартная группа: 15–40 участников
- большая группа: 40–4 000 участников.

В дополнение к этим основным различиям читатель узнает, что эти процессы берут начало в разных местах и культурах – многие из них глобально с Севера, а некоторые из Африки, Латинской Америки и Ближнего Востока. В некоторых случаях это может быть важным критерием выбора.

Более того, как отмечают авторы работы *Mapping Dialogue*, большинство этих процессов и инструментов процессов «имеют набор связанных с ними принципов, и это значительная часть того, благодаря чему они действуют». Примеры, которые они приводят: «Сменное лидерство» (Круг), «Доступ к мудрости меньшинства» (Глубокая демократия) «Исследование вопросов, име-



### Для дальнейшего чтения

Два источника, на основе которых был адаптирован наш перечень: «Well-known Processes for Dialogue and Deliberation», разработана Национальной коалиции диалога и обсуждения (NCDD), доступно по ссылке: <<http://www.thataway.org>>;

и

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 по ссылке: <<http://www.pioneersofchange.net/research/dialogue>>.

Оба эти источники предоставляют сравнительный анализ процессов, которые они описывают, предлагая указания относительно того, какие процессы важны для различных целей и контекстов.

ющих значение» (Мировое кафе) и «кто придет, тот и нужен» (Открытое пространство).<sup>204</sup> Эти основные идеи также могут помочь практикам определить, соответствует ли конкретный процесс их особым потребностям.

Веб-сайт (<http://www.democratdialoguenetwork.org>) содержит богатый набор материалов кейсов и соответствующие отчеты, предоставленные членами институционального сообщества практики.

Здесь также предлагается расширенный ресурс для читателей, желающих продолжать изучать представленные рассказы, идеи, практики и инструменты.

## Исследования и повышение осведомленности: обмен знаниями и идеями

### Мировое кафе (World Café)

Размер группы: большая, до сотен участников

Мировые кафе позволяют группам людей участвовать вместе в длительных раундах диалога с тремя или четырьмя другими лицами, оставаясь частью единого, большего, общего разговора. Небольшие, близкие беседы связываются и опираются друг на друга, когда люди перемещаются между группами, переносят идеи и открывают новые видения вопросов или проблем, которые действительно имеют значение в их жизни, работе или сообществе. Для получения дополнительной информации см. <<http://www.theworldcafe.com>>.

### Беседа за кофе (Conversation Café)

Размер группы: одна группа либо несколько малых групп

Conversation Café – это беседы, которые обычно проводятся в общественных местах, таких как кафе или книжный магазин, где каждый желающий может присоединиться к разговору. Простой формат помогает людям чувствовать себя свободно и дает шанс высказаться каждому желающему. Для получения дополнительной информации см.: <<http://www.conversationcafe.org>>.

### Технология открытого пространства (Open Space Technology)

Размер группы: от стандартной до нескольких сотен

Технология открытого пространства – это практика самоорганизации, где людям предлагается взять на себя ответственность за то, что им важно. В «открытом пространстве» группа вместо того, чтобы начать с заранее определенной повестки дня, создает что-то вроде «рынка вопросов», где участники определяют темы, к которым испытывают страсть и над которыми хотят работать вместе. Повестка дня рождается в группе. Это инновационный подход к созданию целостных системных изменений и вдохновению творчества и лидерства среди участников. Для получения дополнительной информации см.: <<http://www.openspaceworld.org>>

## Круговой процесс (Circle Process)

Размер группы: малая

Круговой процесс – это диалог в небольшой группе, призванный мотивировать людей слушать и говорить искренне в духе исследования. Открывая и закрывая круг простым ритуалом на выбор группы, используя символический предмет, дающий право говорить, и приглашая тишину войти в круг, участники создают безопасное пространство, где могут доверять, быть искренними, проявлять заботу и быть открытыми к изменениям. Это также называется процессом совещания, кружком мудрости, кружком выслушивания или разговорным кругом, что распространено среди коренных народов Северной Америки. Для получения дополнительной информации см.: <<http://www.wisdomcircle.org>> или <<http://www.peerspirit.com/htmlpages/circlebasics.html>>.

## Процесс Лекготла<sup>205</sup>

Размер группы: от малой до стандартной

Это один из двух процессов из опыта африканских сельских обсуждений, описанных в отчете Mapping Dialogue. Авторы предостерегают, что исследования этих традиций африканского диалога только начинаются, однако важно, чтобы отрасль в целом стала более информированной о них. Авторы пишут: «Определенным образом абсурдно импортировать процесс диалога с Запада в Африку, где обсуждение столь глубоко укоренилось в культуре коренного населения». Слово «лекготла» происходит из языка сетсвана, распространенного в Южной Африке, и означает публичное место, где проводятся совещания и судебные разбирательства. Эта форма процесса африканских совещаний всегда происходит под открытым небом, поскольку открытое пространство никому не принадлежит. Это обеспечивает ощущение свободы, открытости и приглашения людей прийти и говорить честно. Процесс также не ограничен во времени. Он может длиться несколько дней или недель, пока поставленные вопросы не будут решены. Эта свобода от ограничений во времени позволяет участникам приостановить вынесение суждения и быть готовыми выслушать чью-то точку зрения и историю в контексте, не спеша. Лекготла собирается в кругу. Круг представляет единство, и участники осознают, что могут решить свои проблемы только если они являются чем-то целостным и единым. Круг также гарантирует, что они смотрят друг другу в глаза и честно говорят друг с другом. Собираясь, они приветствуют каждого человека по кругу. Они следят за тем, чтобы присутствовали те, кто действительно важен для процесса. Хотя они могут располагаться по определенному рангу и говорить в порядке иерархии, упор делается на то, чтобы каждый голос был услышан одинаково. Для получения дополнительной информации см.: <<http://www.pioneersofchange.net/library/dialogue>>.

## Театр угнетенных (Theatre of the Oppressed)<sup>206</sup>

Размер группы: от малой до стандартной

Театр угнетенных – это метод, разработанный в Бразилии, который использует язык и техники интерактивного театра для привлечения общественности к ключевым вопросам, касающимся основных социальных проблем и структур власти в их конкретных общинах и обществе в целом. Этот метод предусматривает использование театра, чтобы поставить перед

группой дилемму, которая привела к отрицательному результату. Участников просят взять на себя роль одного из актеров, чтобы попытаться изменить результат. Им предлагается представить новые возможности и решения и попробовать реализовать их в данный момент. В результате группового решения проблем, чрезвычайно интерактивного представления, физического привлечения, доверия, веселья и энергичной межличностной динамики участники учатся, как быть частью продолжения собственных проблем и как стать источником собственного освобождения. Для получения дополнительной информации см.: <<http://www.theatreoftheoppressed.org>>.

## Налаживание отношений — работа через конфликт

### Устойчивый диалог (Sustained Dialogue)

Размер группы: малая

Устойчивый диалог (SD) — это процесс трансформации отношений, которые вызывают проблемы, создают конфликты и блокируют изменения. SD — это не практикум по решению проблем, а устойчивое взаимодействие, развивающееся через последовательность встреч в течение месяцев или лет. Процесс проходит пять известных фаз: принятие решения об участии; картографирование взаимосвязей; зондирование проблем и отношений; построение сценариев; и совместное действие. Для получения дополнительной информации см.: <<http://www.sustaineddialogue.org>>.

### Проект публичного разговора (Public Conversations Project)

Размер группы: малая

Проект публичного разговора (PCP) помогает людям, имеющим фундаментальные разногласия по вопросам раскола, развивать взаимопонимание и доверие, необходимые для сильных общин и положительных действий. Модель диалога PCP характеризуется тщательной подготовительной фазой, которая обозначает старые, «застрявшие» схемы разговора и исследует случаи, когда происходили «новые» разговоры. Потенциальные участники диалога участвуют в разработке процесса на ранней стадии. Проект PCP использовал эту модель, главным образом в США, для облегчения диалога по глубоко поляризованным вопросам, таким как аборты, сексуальная ориентация, вера и окружающая среда. Существует исчерпывающий справочник о том, как использовать этот процесс. Для получения дополнительной информации см.: <<http://www.publicconversations.org/pcp/index.asp>>.

### Глубокая демократия (Deep Democracy)<sup>207</sup>

Размер группы: малая

Глубокая демократия, возникшая в Южной Африке, является методологией содействия, основанной на предположении о наличии мудрости в голосе меньшинства и разнообразия взглядов, и эта мудрость имеет

ценность для всей группы. Этот подход помогает вынести на поверхность и выразить то, что в противном случае остается невысказанным. Он гарантирует, что взгляды и беспокойства меньшинства действительно будут рассмотрены. В свою очередь, это позволяет принимать решения, учитывая знания или мудрость позиции меньшинства. Это понимание касается указаний и решений, принятых большинством. Глубокая демократия наиболее полезна в случаях, когда какие-то вещи не высказаны и их нужно открыть; когда люди застряли в определенных ролях, и это может вызвать конфликт; когда в группе существует разнообразие взглядов, и следует учитывать разные стороны вопроса; когда разница во власти влияет на свободу действия людей; когда существует потребность заручиться признанием со стороны меньшинства; и/или когда кто-то навешивает ярлыки на других. Для получения дополнительной информации см.: <http://www.deep-democracy.net>

## Межгрупповой диалог (Intergroup Dialogue)

Размер группы: одна группа либо несколько малых групп

Межгрупповой диалог – это подход социальной справедливости к диалогу. Он сосредоточен как на общественных отношениях господства-подчинения, так и на творческих возможностях для взаимодействия и сотрудничества, несмотря на такие различия. Межгрупповой диалог направлен на то, чтобы вывести людей за пределы точки, где они рассматривают эти различия как разделяющие – например, путем генерирования идей относительно новых способов быть сильными без сохранения социального неравенства. Этот подход совпадает с основными процессами социальной работы по расширению прав и возможностей – налаживание связей с другими, повышение критического осознания социального неравенства, порождение обязательств по социальной справедливости и развитие компетенции для прерывания социальной несправедливости и участия в социальных изменениях. Для получения дополнительной информации см.: <http://www.depts.washington.edu/sswweb/idea>. >

## Израильско-палестинская школа мира<sup>208</sup>

Размер группы: малая

Школа мира – это процесс, разработанный на Ближнем Востоке совместно арабами и израильтянами. Он включает в себя группы встреч, структурированные для объединения участников не только как личностей, но и как представителей своих групповых идентичностей. Таким образом, процесс имеет целью дойти до источников конфликтов, которые основаны на глубоко укоренившихся убеждениях и которые не меняются просто в результате связей, складывающихся на индивидуальном уровне. Этот подход предполагает, что (1) убеждения и мировоззрения, на которых строится личность и поведение человека, являются глубоко укоренившимися и стабильными, и в целом устойчивыми к изменениям; (2) конфликт базируется на встрече двух национальных групп, а не отдельных людей; группа рассматривается как имеющая существенное значение, а не просто как сумма отдельных ее членов; (3) группа является микромиром реальности и, следовательно, предлагает путь к познанию общества в целом; и (4) группа встреч – это открытая сущность, которая связана и испытывает влияние со стороны широкой реальности извне. Для получения дополнительной информации см.: <http://www.speace.org>. >

## Исследование совместного участия (Participatory Action Research)

Размер группы: стандартная

Исследование совместного участия (PAR) уходит своими корнями в «педагогику угнетенных» бразильского педагога Пауло Фрейре. В его основе лежит идея, что обычные люди могут принимать на себя осуществление изменений своих обстоятельств, спрашивая об основных причинах событий, формирующих их мир. Вопросы и действия, которые в результате этого возникают, включают в себя «исследование действия», которое всегда проводится совместно исследователями и субъектами исследования. С тех пор, как Фрейре впервые выдвинул эту идею в 1970 году, PAR широко применяется в качестве стратегии вмешательства для организаций и учреждений, стремящихся поддерживать развитие человека в различных регионах мира. С момента создания проекта восстановления пострадавших от войны стран Interpeace этот процесс использовался для предотвращения конфликтов, построения мира и укрепления демократического управления в обществах, вышедших из жестоких конфликтов. В этом процессе «диалог и исследования применяются вместе, чтобы помочь участникам определить варианты формирования политики и установления приоритетов... консенсуса среди основных субъектов, участвующих в постконфликтном восстановлении путем регулярных встреч в нейтральных условиях». Для получения дополнительной информации см.: <<http://www.crdsmalib.org/crd-background.shtml>>

## Обсуждение – Работа над жесткими решениями

### Совещательные советы граждан (Citizen Deliberative Councils)<sup>209</sup>

Размер группы: малая

Совещательные советы граждан (CDC) состоят из обычных граждан, что отражает разнообразие населения, из которого они происходят. Они созываются по мере необходимости, и представляют собой микромир общины, государства или страны, информируя о взглядах и проблемах этой общины, государства или страны в интерактивной обстановке. Участники могут быть отобраны методом случайной выборки, по определенному научному подходу или комбинацией обоих методов. Однако они отличаются от участников большинства других форм общественного обсуждения тем, что их выбирают не в качестве представителей заинтересованных сторон или экспертов. Они участвуют просто сами собой, как граждане и «такие, как и все». При этом, выполняя роль членов общественного совета, они могут консультироваться с представителями, экспертами и другими заинтересованными сторонами, чтобы улучшить свое понимание вопросов, которые они рассматривают. Существует много разновидностей CDC (общественные коллегии присяжных, собрание граждан, советы мудрых, ячейки планирования и консенсусные конференции), но все они имеют одну общую цель: информировать должностных лиц и общественность о том, что люди в целом на самом деле хотели бы, если бы хорошо обдумали

и обсудили вопросы между собой. Дополнительную информацию о различных моделях общественных совещательных советов см. <<http://www.co-intelligence.org/CDCUsesAndPotency.html>>.

## Форумы по национальным вопросам (National Issues Forums)<sup>210</sup>

Размер группы: от нескольких малых групп до сотен участников

Форумы по национальным вопросам (NIF) – это независимая сеть общественных и образовательных групп, которые используют «книги проблем» в качестве основания для работы по принятию решений на базе обсуждения на форумах, основанных на традициях городского собрания. Принимать в них участие может много людей, но беседы происходят в небольших группах. В книгах проблем NIF используются исследования проблем общественности, чтобы определить три-четыре варианта или подхода к проблеме (они никогда не дают только двух альтернатив). Во время представления таких проблем гражданам предлагается противостоять конфликтам между различными вариантами и избегать обычных дебатов, в которых люди прибегают к упрощенным аргументам. Термин «форумы по национальным вопросам» касается как сети организаций, так и совещательного процесса (см. Работа над выбором ниже). Дополнительную информацию см. <<http://www.nifi.org/>>.

## Работа над выбором граждан (Citizen Choicework)<sup>211</sup>

Размер группы: от нескольких малых групп до сотен участников

Очень часто «форумы общин» – это лишь группы экспертов, которые говорят людям, что для них хорошо. Либо это «групповые драки», где побеждают самые громкие голоса. В отличие от этого Citizen Choicework основывается на глубоком уважении к способности общественности решать проблемы, когда обстоятельства способствуют, а не мешают диалогу и обсуждению. При надлежащих условиях способность общественности учиться, участвовать и принимать решения гораздо выше, чем это осознает большинство людей. Этот процесс основывается на стремлении помочь гражданам – индивидуально и коллективно – эффективно осуществлять нелегкий выбор. При этом люди рассматривают конфликты ценностей и практические компромиссы, а также формируют ощущение приоритетов и направлений. Ключевые принципы включают в себя непартийное местное руководство, инклюзивное участие и беспристрастные материалы для обсуждения, которые «начинаются там, где начинается общественность». Для получения дополнительной информации см.: <[http://www.publicagenda.org/pubengage/pe\\_citizen\\_choicework.cfm](http://www.publicagenda.org/pubengage/pe_citizen_choicework.cfm)>

## Кружки исследований (Study Circles)

Размер группы: от нескольких малых групп до сотен участников

Кружки исследований позволяют общинам укрепить свою способность решать проблемы, объединяя большое количество людей в диалоге, несмотря на расу, доходы, возраст и политическую точку зрения. Кружки исследований сочетают диалог, обсуждения и методы организации сообществ, что позволяет публичным разговорам формировать взаимопонимание, ис-

следовать целый ряд решений и служить катализатором для социальных, политических и стратегических изменений. Для получения дополнительной информации см.: <<http://www.studycircles.org/en/index.aspx>>.

## Городские встречи 21 века AmericaSpeaks<sup>212</sup>

Размер группы: от сотен до тысяч

Городские встречи 21 века сосредотачиваются на осмыслинении и обсуждении гражданами, а не на выступлениях, сессиях вопросов и ответов или панельных презентациях. Различные группы граждан участвуют в круглых столах (10-12 человек), подробно обсуждая ключевые вопросы политики, распределения ресурсов или планирования. Каждая дискуссия за круглым столом поддерживается подготовленным фасилитатором, чтобы участники не отклонялись «от задачи» и чтобы за каждым столом обеспечивался демократический процесс. Участники получают подробные и сбалансированные пособия для обсуждения, чтобы расширить свои знания по рассматриваемым вопросам. Компьютеризированные конспектирования и голосования превращают обсуждения за отдельными столами в синтезированные рекомендации, представляющие всю аудиторию. До окончания сессии результаты заседания составляются в отчет, который распространяется среди участников, лиц, принимающих решения, и средств массовой информации в конце мероприятия. Лица, принимающие решения, активно вовлечены в заседания, участвуя в дискуссиях за столом, наблюдая за процессом и реагируя на выступления граждан в конце заседания. Для получения дополнительной информации см.: <<http://www.americaspeaks.org>>.

## Совещательный опрос (Deliberative Polling)

Размер группы: от стандартной до сотен

Совещательные опросы сочетают обсуждения в малых группах со случайными научными выборками, чтобы обеспечить общественные консультации относительно государственной политики и избирательных вопросов. Опрашиваются члены случайной выборки, а затем некоторые из них приглашаются собраться в одном месте для обсуждения вопросов после изучения сбалансированных ознакомительных материалов. Участники участвуют в диалоге с конкурирующими экспертами и политическими лидерами на основе вопросов, которые они разрабатывают во время обсуждений в малых группах с подготовленными модераторами. Затем их снова опрашивают, чтобы проследить, как этот процесс обсуждения повлиял на их мнения. Для получения дополнительной информации см.: <<http://www.cdd.stanford.edu/polls/docs/summary>>

# Совместное действие: изменение всей системы с участием многих заинтересованных сторон

## Поиск будущего (Future Search)

Размер группы: 60–80

Поиск будущего – это интерактивный процесс планирования, объединяющий «целую систему» в рамках 16-часового мероприятия – три дня и две ночи. Процесс сосредотачивается на совместной основе и будущих действиях, одновременно рассматривая проблемы и конфликты как информацию, а не как элементы действия. Группа переходит от обсуждения прошлого к выявлению современных тенденций и общей точки зрения на представление будущих сценариев и планирования совместных действий для достижения желаемого будущего. Для получения дополнительной информации см.: <<http://www.futuresearch.net>>.

## Конструктивное анкетирование (Appreciative Inquiry)<sup>213</sup>

Размер группы: от стандартной до тысяч

Конструктивное анкетирования (AI) очень отличается от традиционного подхода к решению проблем, который сосредотачивается на диагностике проблемы, а затем на разработке стратегий для ее преодоления. Вместо этого данный подход предполагает системное открытие того, что дает «жизнь» живой системе, когда она наиболее жива, наиболее эффективна и наиболее конструктивно способна в экономическом, экологическом и человеческом плане. AI по сути объединяет искусство и практику постановки вопросов, которые укрепляют способность системы воспринимать, предусматривать и повышать положительный потенциал. Оно мобилизует исследования путем разработки «безусловного положительного вопроса». AI следует за процессом выявления лучшего из того, что есть, за мечтой и определением того, что могло бы быть, и разработкой, направленной на воплощение желаемой реальности на основе имеющихся положительных «зерен» успеха. Для получения дополнительной информации см.: <<http://appreciativeinquiry.case.edu/>>.

## Планирование сценария (Scenario Planning)<sup>214</sup>

Размер группы: от малой до стандартной

Планирование сценария опирается на представление о том, что мир по своей сути является неопределенным. Сценарии используются не столько в качестве инструмента для прогнозирования будущего, сколько в качестве процесса оспаривания предположений, ценностей и ментальных моделей различных заинтересованных сторон относительно того, как неопределенность может повлиять на их коллективное будущее. Стимулируя процессы планирования сценариев на различных уровнях организации или общины, старым парадигмам бросается вызов, а инновации поддерживаются через неожиданные возможные истории будущего. Поэтому сценарии помогают развивать новые ценные знания. Благодаря

внесению многих точек зрения в разговор о будущем, создается богатое и многомерное разнообразие сценариев. Сценарии мотивируют рассказ историй и диалог между людьми, которые не обязательно делятся своими мнениями между собой. Для получения дополнительной информации см. <[http://www.arlingtoninstitute.org/future/How\\_to\\_change\\_the\\_world.pdf](http://www.arlingtoninstitute.org/future/How_to_change_the_world.pdf)>

## Лаборатория изменений (Change Lab)<sup>215</sup>

Размер группы: стандартная

Лаборатория изменений – процесс диалоговых изменений, который осуществляется с участием многих заинтересованных сторон, и призван создать общее обязательство и коллективное понимание, необходимые для прорывных решений сложных социальных проблем. Каждая лаборатория изменений создается вокруг общественной проблемы, очевидного решения которой нет. Она созывается одной или несколькими организациями, которые стремятся осуществить изменения и осознают, что не могут решить эту проблему самостоятельно. Организатор (организаторы) объединяет 25-35 ключевых заинтересованных сторон в вопросе, представляя «микромир» проблемной системы. Эти люди должны быть влиятельными, разнообразными, ориентированными на изменение системы и открытыми для изменения самих себя. Процесс, который они вместе проходят в лаборатории изменений, черпает вдохновение в «U-процессе», разработанном совместно Отто Шармером и Джозефом Яворским (см. рисунок ниже<sup>216</sup>). Для получения дополнительной информации см.: <<http://www.synergos.org/partnership/about/uprocess.htm>>.



Джерело: © Generon Consulting 1999-2004. Адаптация 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), <<http://www.dialogonleadership.org>>.

# Другие инструменты

## Учебные путешествия (Learning Journeys)<sup>217</sup>

В учебном путешествии диалоговая группа посещает организацию или общину и приглашается начать один на один или в небольших группах эмпатический диалог с местными заинтересованными сторонами, чтобы понять их проблематику. Перед таким визитом участники учебного путешествия уточняют собственные намерения и вопросы; они нередко учатся, как «приостановить суждение» и слушать не только с открытым умом, но и с открытым сердцем и открытой волей. После визита они слышат точки зрения друг друга и, благодаря обсуждению, получают глубокое понимание и полную картину того, что пережили вместе. Они осознают, что видели другие, чего они сами, возможно, не могли видеть, и обнаруживают ценность расширения понимания того, что означает такое видение. Для получения дополнительной информации см.: <<http://www.pioneersofchange.net/research/dialogue>>.

## Диалог историй (Story Dialogue)<sup>218</sup>

Подход «Диалога историй» опирается на традиционные, устные методы общения и обучения. Процесс построен таким образом, что ценный личный опыт используется для освещения важных тем и вопросов, влияющих на общество, и тогда можно планировать действия вокруг этого понимания. Этот процесс использует смесь истории и структурированного диалога, основанного на четырех типах вопросов: «что?» (Описание), «почему?» (Объяснение), «что?» (Синтез) и «что теперь?» (Действие). Остальные члены группы задают открытые вопросы рассказчику, и это порождает диалог, но с учетом определенного набора целей: переход от личного опыта к более обобщенным знаниям (понимание) и действиям. Для получения дополнительной информации см.: <<http://www.evaluationtrust.org/tools/story.html>>.

## Графическая фасилитация и информационный дизайн

Графическая фасилитация предполагает работу «графического протоколиста», который фиксирует суть разговора на больших листах бумаги, используя цветные изображения и символы, а также слова. Информационный дизайнер также фиксирует содержание диалога, но отображает его на схемах, таблицах и моделях. Оба эти процессы поддерживают диалог, позволяя участникам вместе обдумывать идеи и темы, возникающие в ходе разговора. Для получения дополнительной информации см.: <<http://www.visualpractitioner.org>>.

## Проекты слушания и диалоговые интервью

Одним из способов охватить людей, которые вряд ли смогут участвовать в организованном диалоговом мероприятии, являются личные интервью, проводимые лицами, обученными активному слушанию и диалого-

вому интервью. Интервьюерам нужно время для формирования доверия и взаимопонимания, чтобы респонденты могли углубиться в свои страхи, страдания, надежды, потребности, чувства и идеи.

## Веб-инструменты<sup>219</sup>

В последние годы все больше групп используют инновации в технологиях совместной работы как способ расширения своей практики в диалоге и обсуждении. Создано много инструментов и площадок для проведения онлайн-дискуссий и принятия решений для использования в общественных сферах, которые помогают людям вести значимые беседы по общественным вопросам. Например, AmericaSpeaks является пионером в использовании технологий совместного действия для совершенствования и приобщения к очным обсуждениям большого количества людей. Кроме создания форумов для онлайн-диалога, рассуждения и дискуссии, высокотехнологичные инструменты совместного действия могут быть использованы для улучшения очного диалога и обсуждения многими способами:

- предоставление возможности группам быстро голосовать за варианты или мысли
- путем визуального отображения дискуссии для всеобщего обозрения
- путем предоставления возможности фасилитаторам больших групп быстро собирать и обмениваться демографической и другой фактической информацией с группой, позволяя участникам масштабных программ чувствовать себя более связанными с другими в аудитории
- путем более эффективного сбора замечаний, тем и решений, принятых каждой небольшой группой, в масштабных программах
- путем предоставления участникам дополнительного ощущения важности или «официальности» (если их обсуждения и результаты будут сразу передаваться куда-то по назначению, это может создать большее ощущение ценности обсуждения)
- если очный диалог происходит до или после онлайн-компоненты, такие инструменты могут усилить процесс, предоставляя участникам другие средства самовыражения и позволяя людям с напряженным или противоречивым графиком взаимодействовать в течение более длительного периода.

Обзор многих доступных онлайн-инструментов и услуг см. на веб-сайте Национальной коалиции диалога и обсуждения по ссылке: <<http://www.thataway.org/resources/practice/hightech/intro.html>>

# Примечания

## Введение

- Помимо трех институтов, выступающих спонсорами этого Пособия, членами сообщества практиков являются Центр Картера, Generon Consulting, Инициатива глобального лидерства Общества организационного обучения, Фонд Хьюлетта, Межамериканский фонд, Международный институт устойчивого диалога, Фонд посредников, Нидерландский институт многопартийной демократии, Министерство иностранных дел Швеции, Third Side Network, Департамент политических вопросов ООН, Университет мира и Interpeace. Также были привлечены три подразделения ПРООН: Бюро по предотвращению кризисов и восстановлению, Центр управления в Осло и Региональное бюро Латинской Америки и Карибского бассейна.
- Перефразировано по: Mark Gerzon, «Strategic Outlook on Dialogue», внутренний доклад ПРООН (июнь 2005 г.), стр. 20.

## Глава 1.1

- Итальянская международная неправительственная организация Координационный комитет организаций волонтерской службы (COSV) выступила спонсором диалога совместно с зimbabweским партнером Amani Trust и при технической помощи Института демократии в ЮАР (IDASA). Это описание базируется на тематическом исследовании, подготовленном Тедди Немерофом, «Empowering Zimbabwean Youth through Sustained Dialogue» (Институт демократии в Южной Африке, 2005). Доступно по ссылке: <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.
- Amartya Sen, Development as Freedom (New York: RandomHouse, 1999), стр. 153.

## Глава 1.2

- Carlos Santiso, «Field Reports: Four Years of Support for Democratic Development in Burkina Faso, Nigeria, Guatemala, Romania, Indonesia», неопубликованный отчет для International IDEA (июнь 2000 г.), стр. 20.
- Рул фон Мейенфельдт, интервью с Катрин Койфер (2005).
- Naasson Munyandamuswa, Jean-Paul Mugiraneza and Koenraad Van Brabant, Rwanda Case Study (Geneva: Interpeace, 2005). Доступно по ссылке: <[http://democraticdialoguenetwork.org/file.php?file\\_id=11;folder=attachmen.t](http://democraticdialoguenetwork.org/file.php?file_id=11;folder=attachmen.t)>
- «Negotiation Roundtable for Land Conflicts in Alta Verapaz—the Mesa de Cobán», в рубрике «Dialogue Experiences» в Учебной библиотеке по ссылке: <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>
- Интервью фон Мейенфельдта.
- Больше информации о диалогах Бамбито см. в Учебной библиотеке <http://www.democraticdialoguenetwork.org>, включая обзор в «Dialogue Experiences»; и полное описание кейса на испанском языке в «Cases». См. также отчет о презентации кейса Бамбито в публикации 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, октябрь 2004 г.) Доступно по ссылке: <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.
- См. цитату из доклада о презентации кейса многостороннего диалога в Гватемале: Bettye Pruitt, «Third Learning Workshop on Democratic Dialogue: Plaza Hotel, Buenos Aires, Argentina, December 1–3, 2003», в Pruitt, Reports from Learning Workshops, стр. 146.
- Joseph Stiglitz, «Participation and Development: Perspectives from the Comprehensive Development Paradigm», Review of Development Economics 6/2 (2002), стр. 163–82, процитировано в Roel von Meijenfeldt, Carlos Santiso and Martin Ängeby, «Democracy Evaluation through Dialogue: Presenting the IDEA Experience», документ, представленный на Конференции SLEVA, Коломбо, Шри-Ланка (июнь 2001 г.), стр. 19.
- Carlos Sarti et al., Special Program for the Promotion of Dialogue

- and Conflict Resolution, Dialogue and Governance in Latin America, Рабочий документ 4 (Гватемала: OAS, 2004), стр. 5–6. Доступно по ссылке: <<http://www.ddpa.oas.org/oprc/docs.htm>>.
- Von Meijenfeldt, Santiso and Ängeby, «Democracy Evaluation through Dialogue», стр. 4.
  - «OAS Secretary General Outlines Hemisphere's Major Challenges», 21 октября 2005 г. Доступно по ссылке: <<http://www.OAS.org>>.
  - Этот и следующий абзацы базируются на: Bettye Pruitt, «UNDP Civic Scenario/Civic Dialogue Workshop, [Hotel] Antigua, Guatemala, November 8–10, 2000: Workshop Report», стр. 13–15. Доступно в Учебной библиотеке по ссылке: <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.
  - Ядира Сото, интервью с Катрин Койфер, 2005 г.
  - Adam Kahane, электронное письмо «Comments on the report of the May workshop in Antigua», 11 сентября 2002 г.

## Глава 1.3

- Sarti et al., Dialogue and Governance in Latin America, стр. 7.
- Gerzon, «Strategic Outlook on Dialogue», стр. 2.
- Juanita Brown, The World Café: Shaping our Futures through Conversations that Matter (San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2005).
- Jurgen Habermas, The Theory of Communicative Action, 2 vols, transl. Jeremy J. Shapiro (Boston, MA: Beacon, 1981, 1987); и Hannah Arendt, Between Past and Future: Eight Exercises in Political Thought (New York: Viking, 1968).
- Humberto Maturana and Francisco Varela, The Tree of Knowledge (Boston, MA: Shambhala Publications, 1987); Paolo Freire, Pedagogy of the Oppressed (New York: Penguin, 1972); и Martin Buber, I and Thou, 2-е издание, перевод Ronald Gregor Smith (New York: Scribner, 1958).
- Для сравнения с современным использованием диалога в качестве инструмента для логических рассуждений и анализа см. работы Дугласа Уолтона (Douglas Walton), в т.ч. «The Place of Dialogue Theory in Logic, Computer Science, and Communication Studies», в Synthese 1/23 (2000), стр. 327–46. Доступно по ссылке: <<http://www.uwinnipeg.ca>> и The New Dialectic: Conversational Contexts of Argument (Toronto: Toronto University Press, 1998).
- Hal Saunders, A Public Peace Process: Sustained Dialogue to Transform Racial and Ethnic Conflicts (New York: Palgrave, 1999), стр. 22.
- Roel von Meijenfeldt, Carlos Santiso and Martin Ängeby, Dialogue for Democratic Development: Policy Options (Stockholm: International IDEA, 1999), стр. 8.
- Цитата в «What Are Dialogue and Deliberation?» на сайте Национальной коалиции диалога и обсуждения, <[http://thataway.org/index.php?page\\_id=490](http://thataway.org/index.php?page_id=490)>.
- Saunders, A Public Peace Process, стр. 82–83.
- David Bohm, On Dialogue, ed. Lee Nichol (London: Routledge, 1996), стр. 6–7, также цитата в Saunders, A Public Peace Process, стр. 82.
- Бассам Нассер, координатор программы, Палестинский центр демократии и урегулирования конфликтов (PCDCR) (<http://www.pcdc.org>), интервью с Катрин Койфер, 2005.
- Цитата в Gerzon, «Strategic Outlook on Dialogue», стр. 11.
- Saunders, A Public Peace Process, стр. 85. Новые данные по Межэтническому диалогу после 1999 года см. в обзоре кейса, подготовленного Сондерсом в «Dialogue Experiences» в Учебной библиотеке по ссылке: <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.
- Philip Thomas, «Where's the Public in These Democracies? Dialogue and Deliberation: Mechanisms for Exercising Civic Engagement», неопубликованный документ, представленный на Международной конференции по посредничеству, город Гватемала, Гватемала, 2 сентября 2004 г., стр. 17.
- Saunders, A Public Peace Process, стр. 88.
- Santiso, «Field Reports», стр. 3–5.
- Saunders, A Public Peace Process, стр. 88.
- Gerzon, «Strategic Outlook on Dialogue», стр. 8, 11.
- «Experiences with National Dialogue in Latin America: Main Lessons from a Roundtable Discussion, San Salvador, El Salvador, November 20–21, 2000», стр. 6. Доступно по ссылке: <<http://>

- siteresources.worldbank.org/CDF/Resources/elsalvaenglish.pdf>.
39. Elena Díez Pinto, «Policy Note», неопубликованный документ ПРООН, 2005, стр. 5; и Bettye Pruitt, «Third Learning Workshop».
  40. Интервью фон Мейенфельдта.
  41. По материалам Бетти Pruitt, заметки с семинара-практикума по диалогу при спонсорской поддержке IDEA, ПРООН, ОАС и CIDA в Женеве, Швейцария, 29 марта – 1 апреля 2005 г.
  42. David Bohm, Donald Factor and Peter Garrett, «Dialogue—A Proposal» (1991). Доступно по ссылке: <<http://www.david-bohm.net/dialogue/>>.
  43. Сесиль Молинье, интервью с Бетти Pruitt, 18 мая 2005 г.
  44. Цитата в «What Are Dialogue and Deliberation?», на сайте Национальной коалиции диалога и обсуждения, <[http://thataway.org/index.php?page\\_id=490](http://thataway.org/index.php?page_id=490)>.
  45. Например, см. «Guiding Principles for Dialogue for Democratic Development», в von Meijenfeldt, Santiso and Ängeby, Dialogue for Democratic Development, стр. 44. Gerzon, «Strategic Outlook on Dialogue», стр. 10–11, где также предлагается набор основных принципов.
  46. Цитата в Gerzon, «Strategic Outlook on Dialogue», стр. 10.
  47. Von Meijenfeldt, Santiso and Ängeby, «Democracy Evaluation through Dialogue», стр. 17.
  48. Sarti et al., Dialogue and Governance in Latin America, стр. 11.
  49. Интервью фон Мейенфельдта.
  50. Цитата в Gerzon, «Strategic Outlook on Dialogue», стр. 10.
  51. Бетти Pruitt, заметки с Женевского семинара практиков, 29–30 марта 2005 г.
  52. Индонезийский кейс рассматривается в PDA: Workshop Facilitation Guide, буклет 4 Peace and Development Analysis Resource Pack (New York: ПРООН, 2005), стр. 6.
  53. Цитата в Pruitt, Reports from Learning Workshops, стр. 130.
  54. Лина Риккиля (Leena Rikkilä), Менеджер программы, Азия, International IDEA, интервью с Катрин Койфер, январь 2005 г.
  55. Цитата в Gerzon, «Strategic Outlook on Dialogue», стр. 10.
  56. Интервью фон Мейенфельдта.
  57. Pruitt, Reports from Learning Workshops, стр. 26; см. также соследование на «разговорах, имеющих значение» Хуаниты Браун в Brown, The World Café.
  58. Цитата в Pruitt, Reports from Learning Workshops, стр. 130.
  59. Цитата в Gerzon, «Strategic Outlook on Dialogue», стр. 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), стр. 419 и в других местах.
  61. Von Meijenfeldt, Santiso and Ängeby, «Democracy Evaluation through Dialogue», стр. 16; цитата из Gerzon, «Strategic Outlook on Dialogue», стр. 11.
  62. Pruitt, заметки с Женевского семинара практиков.
  63. Von Meijenfeldt, Santiso and Ängeby, Dialogue for Democratic Development, стр. 8.
  64. Цитата в Gerzon, «Strategic Outlook on Dialogue», стр. 10.
  65. Isaacs, Dialogue and the Art of Thinking Together, стр. 419.
  66. Как 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, стр. 82.
  68. Bohm, On Dialogue; и Bohm, Factor and Garrett, «Dialogue—A Proposal», стр. 2.
  69. Минакши Гопинатх, директор Колледжа Lady Shri Ram College и почетный директор инициативы «Женщины в сфере безопасности, урегулирования конфликтов и мира» (WISCOMP), Индия, интервью с Катрин Койфер, январь 2005 г.
  70. Pruitt, заметки с Женевского семинара практиков.
  71. Mary B. Anderson and Lara Olson, Confronting War: Critical Lessons for Peace Practitioners (Cambridge, MA: The Collaborative for Development Action, Inc., 2003), стр. 71.
  72. Pruitt, заметки с Женевского семинара практиков.
  73. Yadira Soto and Betilde V. Muñoz, «The OAS Experience in Guatemala: «Culture of Dialogue: Development of Resources for Peace-Building, PROPAZ, Интернет-форум по вопросам предотвращения конфликтов, 2003 г.
  74. International IDEA, неопубликованное тематическое исследование из Буркина-Фасо (2000), стр. 12.
  75. Цитата в Bettye Pruitt, «First Learning Workshop»; см. также материал из отчета Interpeace, стр. 43–9. Доступно в Учебной библиотеке по ссылке: <<http://www.democraticdialoguemetwork.org>>
  76. «Transformation» in Zimbabwe: An Analytical Record of the UNDP-Supported «Conflict Transformation» Programme, внутренний документ ПРООН (2005).
  77. Sarti et al., Dialogue and Governance in Latin America, стр. 8.
  78. Munyandamusta, Mugiraneza and Van Brabant, Rwanda Case Study, стр. 3.
  79. Интервью с Гопинатх.

## Глава 1.4

80. Geert Van Vliet, «Impact Assessment of the Burkina Faso Programme and Options for Further Action», внутренний документ IDEA (13 июля 2000 г.)
81. Модель айсберга Катрин Койфер, адаптировано из 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), стр. 36–60.
82. Интервью с Гопинатх.
83. Луиза Даймонд, интервью Хулиана Портильи (2003). Доступно по ссылке: <<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 по ссылке: <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.
85. Истории обучения (Learning Histories), еще один инструмент в области организационного обучения, – это тематические исследования, основанные на обширных интервью с целью рассказать историю словам участников. Peter M. Senge et al., The Fifth Discipline Fieldbook (New York: Doubleday, 1994). Истории обучения, на которых основывается анализ 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», и Díez Pinto, «Visión Guatemala», доступны в Learning Histories.
86. Bohm, Factor and Garrett, «Dialogue—A Proposal», стр. 2.
87. Saunders, A Public Peace Process, стр. 96.
88. Bohm, Factor and Garrett, «Dialogue—A Proposal», стр. 3.
89. Цитата из Bohm, Factor and Garrett, «Dialogue—A Proposal»; и Saunders, A Public Peace Process, стр. 118–9.
90. Интервью с Молинье.
91. William N. Isaacs, «The Dialogue Project Annual Report, 1993–1994», стр. 17–18. Доступно по ссылке: <<http://www.solonline.org>>.
92. Цитаты касательно историй обучения из 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), стр. 116–7; и Gillespie, «Footprints of Mont Fleur», стр. 36.
93. См. кейс Сан-Матео Истатан, гл. 3.2.
94. См. кейс Бамбито I, II и III в приложении 1 и по ссылке: <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>
95. См. кейс Диалог IDEA в Буркина-Фасо в приложении 1 и по ссылке: <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>
96. См. кейс Процесс Гражданского сценария Мон Флер по ссылке: <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>
97. Pruitt, заметки с Женевского семинара практиков.
98. Там же.
99. Цитата в Pruitt, «First Learning Workshop».
100. Thomas, «Where's the Public in These Democracies?», стр. 11–16.
101. Ян Пронк, Специальный представитель Генерального секретаря ООН в Судане, интервью с Бетти Pruitt, 19 июля 2005 г.

## Глава 2.1

102. Интервью с Гопинатх.
103. Цитата в Pruitt, Reports from Learning Workshops, стр. 90.

## Глава 2.2

104. Munyandamusta, Mugiraneza and Van Brabant, Rwanda Case Study, стр. 3.
105. Там же.
106. «Situation Analysis» на портале Процесса с участием многих заинтересованных сторон (MSP), по ссылке: <<http://portals.wdi.wur.nl/msp>>
107. Resource Pack on Conflict-Sensitive Approaches to Development, Humanitarian Assistance, and Peacebuilding, совместное издание Африканского форума мира, Центра урегулирования конфликтов, Консорциума гуманитарных агентств, Форума по раннему предупреждению и раннему реагированию и International Alert (2004), раздел 2, стр. 1. Доступно по ссылке: <<http://www.idrc.ca>>
108. Resource Pack on Conflict-Sensitive Approaches, Introduction, стр. 1.
109. Koenraad Van Brabant, «Practical Tools for Project Planning, Review, and Evaluation», документ, подготовленный в поддержку проекта Пособия (2005), стр. 1–2.
110. «Bolivia towards the 21st Century», в Учебной библиотеке по ссылке: <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>> .
111. Resource Pack – продукт деятельности команды практиков из пяти организаций, занимающихся предотвращением конфликтов: Африканского форума мира, Центра урегулирования конфликтов, Консорциума гуманитарных агентств, Форума раннего предупреждения и раннего реагирования и International Alert. Руководство и финансовую поддержку обеспечивал консорциум международных агентств, включая Международный исследовательский центр развития (IDRC), Канадское агентство международного развития (CIDA), Министерство иностранных дел Нидерландов, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ, Агентство технического сотрудничества) и Шведское агентство по международному сотрудничеству в области развития (Sida).
112. Из International Alert et al., Resource Pack on Conflict-sensitive Approaches to Development, Humanitarian Assistance and Peacebuilding, Глава 1. Доступно по ссылке: <[http://network.idrc.ca/en/ev-60789-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://network.idrc.ca/en/ev-60789-201-1-DO_TOPIC.html)>.
113. David A. Kolb, Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984). Полную биографию на тему экспериментального обучения см. по ссылке <<http://www.learningfromexperience.com>>
114. Munyandamusta, Mugiraneza and Van Brabant, Rwanda Case Study, стр. 3.
115. International IDEA, «Dialogue for Democratic Development, Guatemala». Доступно по ссылке: <<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), стр. 16. Доступно по ссылке: <<http://www.democraticdialoguenet.work.org>>.
117. Sarti et al., Dialogue and Governance in Latin America, стр. 10.
118. Michael Watkins and Susan Rosegrant, «Building Coalitions», в 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), стр. 211, цитата в Brad Spangler, «Coalition Building», в Guy Burgess and Heidi Burgess, eds, Beyond Intractability (Conflict Research Consortium, University of Colorado, Boulder), размещено в июне 2003 г. по ссылке: <[http://www.beyondintractability.org/m/coalition\\_building.jsp](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. Исходное определение вызовов было проведено во время практикума, о котором сообщается в Pruitt, Reports from Learning Workshops, стр. 27.
121. Van Brabant, «Practical Tools for Project Planning, Review and Evaluation», стр. 11.
122. Anderson and Olson, Confronting War, стр. 49, 69–70.
123. Адаптировано из Van Brabant, «Practical Tools for Project Planning, Review and Evaluation», стр. 11.
124. Там же, стр. 12.
125. Philip Thomas для OAS/PROPAZ, 1998.
126. Этот раздел с цитатами взят из Cheyanne Church and Mark M. Rogers, Designing for Results: Integrating Monitoring and Evaluation in Conflict Transformation Programs (Washington, DC: Search for Common Ground, 2006), стр. 12–18. Доступно по ссылке: <<http://www.sfcg.org>>.
127. Church and Rogers, Designing for Results, стр. 12.
128. Следующие определения подходов «больше людей» и «ключевые люди» адаптированы из Anderson and Olson, Confronting War, стр. 48–9.
129. Из Anderson and Olson, Confronting War, стр. 69.
130. По Pruitt, Reports from Learning Workshops; и Отчета с семинара практиков International IDEA, Стокгольм, 10–11 июня 2004 г.
131. Nicanor Perlas, «Social Threefolding: Towards a New Concept and Practice of Democracy and Societal Governance: The Case of the Philippines» (2002). Доступно в Учебной библиотеке по ссылке: <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>, с обзором в Pruitt, Reports from Learning Workshops, стр. 64–74.
132. Pruitt, Reports from Learning Workshops, стр. 124.
133. Kwesi Jonah, Inter-Party Dialogue in Ghana (Accra: Institute of Economic Affairs, 2005), стр. 7.
134. International IDEA, «Field Reports: The Case of Guatemala», неопубликованный отчет (июнь 2000 г.), стр. 11.
135. Pruitt, Reports from Learning Workshops, стр. 129.
136. Там же, стр. 84.
137. International IDEA, «Field Reports: The Case of Guatemala», стр. 18.
138. «Evaluación del Diálogo Argentino», внутренний документ ПРООН, стр. 10.
139. Maureen Mayne, «The Inter-Congolese Dialogue» (ПРООН, февраль 2005 г.), стр. 3. Доступно по ссылке: <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.
140. Адаптировано из Pruitt, Reports from Learning Workshops, стр. 123.
141. Адаптировано из Pruitt, Reports from Learning Workshops, стр. 126; и International IDEA, Expert Meeting on Democratic Dialogue, Stockholm, 10–11 июня 2004 г.

## Глава 2.4

142. Daniel Yankelovich, The Magic of Dialogue: Transforming Conflict into Cooperation (London: Nicholas Brealey, 1999), стр. 16–17, курсив добавлен.
143. На основе Sonia Gonzalez, «Logistics Strategy», UNDP Regional Project on Democratic Dialogue (2004).
144. Mayne, «Inter-Congolese Dialogue», стр. 5.
145. Gillespie, «Footprints of Mont Fleur», стр. 30.
146. Mayne, «The Inter-Congolese Dialogue», стр. 9.
147. Maureen Mayne, «Mauritania Dialogue» (ПРООН, февраль 2005 г.), стр. 7. Доступно по ссылке: <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.
148. См. гл. 3.4.
149. См. гл. 3.2.
150. См. гл. 3.2.
151. Saunders, A Public Peace Process, стр. 105.
152. Первые четыре правила из Adam Kahane, Generon Consulting, изложены в Pruitt, «UNDP Civic Scenario/Civic Dialogue Workshop», стр. 18.
153. См. гл. 1.1; и Teddy Nemeroff, «Empowering Zimbabwean Youth through Sustained Dialogue».
154. См. гл. 2.4; и Maureen Mayne, «Mauritania Dialogue on the Millennium Development Goals». Доступно по ссылке: <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.
155. Из Pruitt, Reports from Learning Workshops, стр. 150.
156. Saunders, A Public Peace Process, стр. 106.
157. Anderson and Olson, Confronting War, стр. 73–4.
158. Понятие «лидерства с интересом» происходит из Kim Pearce, Making Better Social Worlds: Engaging in and Facilitating Dialogic Communication (Redwood City, CA: Pearce Associates, 2002).

159. Сообщение Горана Феича, International IDEA, 3 мая 2006 г.
160. Сообщение Франиско Диеса, ПРООН, 8 апреля 2006 г.
161. Saunders, A Public Peace Process, стр. 96.
162. Для дальнейшего объяснения загрузки по сравнению с другими типами разговоров в процессах диалога см. «Матрицу разговоров», разработанную Клаусом Отто Шармером в Claus Otto Scharmer, «Self-Transcending Knowledge: Sensing and Organizing Around Emerging Opportunities», Journal of Knowledge Management 5/2 (2001), стр. 137–50.
163. Из Philip Thomas, «Toward an Ethic of Curiosity: The Beginnings of a Theory on Dialogic Negotiations Based on Narrative Analysis and the Construction of Meaning», неопубликованный документ (2002).
164. W. Barnett Pearce, «The Coordinated Management of Meaning (CMM)», в William Gudykunst, ed., Theorizing Communication and Culture (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2004), стр. 35–54.
165. Изображение лестницы умозаключения из Senge et al., The Fifth Discipline Fieldbook, стр. 246; использование с разрешения.
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), стр. 157.
167. Цитата в Pruitt, Reports from Learning Workshops, стр. 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. Несколько отредактированная цитата из Woodhill, «M&E as Learning», стр. 2. Альтернативным подходом к сочетанию мониторинга и оценки было изменение определения мониторинга таким образом, чтобы включить функцию оценки, например: «Мониторинг фиксирует процесс развертывания действия. Сюда входит проверка того, происходит ли внедрение согласно плану, соответствуют ли принципы, на которых оно планировалось, реальности, приводят ли принятые стратегии к желаемым результатам и остаются ли первоначальные цели актуальными в изменившихся условиях». 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), стр. 15.
170. Полный обзор этой типологии результатов, включая приведенные здесь определения, см. в Cheyanne Church and Julie Shouldice, The Evaluation of Conflict Resolution Interventions. Part I: Framing the State of Play (Londonderry: INCORE, 2002). Доступно по ссылке: <<http://www.incore.ulst.ac.uk>>
171. Полное объяснение, почему оценка эффекта выходит за рамки большинства усилий мониторинга и оценки, см. в Sarah Earl, Fred Carlen and Terry Smutylo, Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs (Ottawa: International Development Research Centre, 2001). Доступно по ссылке: <<http://www.idrc.ca>> стр. 5–10.
172. Примером ретроспективного исследования, оценивающего последствия, является совокупность историй обучения и аналитический обзор по заказу 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 по ссылке: <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>
173. Michael Quinn Patton, «On Evaluation Use: Evaluative Thinking and Process Use», в The Evaluation Exchange 9/4 (2003/2004), стр. 20.
174. Woodhill, «M&E as Learning», стр. 4.
175. 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), стр. 3. Доступно по ссылке: <<http://www.communicationforsocialchange.org>>
176. Этот абзац вместе с цитатами из Woodhill, «M&E as Learning», стр. 8.

177. Church and Rogers, Designing for Results, стр. 44.
178. Например, Church and Rogers, Designing for Results, стр. 44–60; и Sarah Earl, Fred Carlen, and Terry Smutylo, «Develop Graduated Progress Markers», в Earl, Carlen and Smutylo, Outcome Mapping, стр. 53–60.
179. Этот абзац вместе с цитатами из Woodhill, «M&E as Learning», стр. 8, 13. О том, как сделать качественные показатели количественными, см. также Douglas K. Smith, Make Success Measurable (New York: John Wiley & Sons, 1999).
180. Van Brabant, «Practical Tools for Project Planning, Review and Evaluation», стр. 1–2.
181. Van Brabant, «Practical Tools for Project Planning, Review and Evaluation».
182. Адаптировано из основ структурирования периодических проверок, разработанных Кенраадом Ван Брабантом на основе материала Ресурсного центра оценки эффективности, New Tools for Evaluation Exercises: Timelines, Critical Incidents Reviews, and Documentary Audit Trails (n.d.). Доступно по ссылке: <<http://www.parcinfo.org/e-learningDownloads.asp>> и Van Brabant, «Practical Tools for Project Planning, Review, and Evaluation», текстовая вставка 2.

## Глава 2.6

183. Подготовил Филип Томас для OAS/PROPAZ (1998).
184. Elena Diez Pinto, интервью с Катрин Койфер (2003).
185. Цитата в Pruitt, Reports from Learning Workshops, стр. 56.
186. Адаптировано из 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), стр. 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), стр. 13. Доступно по ссылке: <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.
189. Текст этого и последующих абзацев, объясняющих рисунок 2.6.1, адаптированы из Thomas, «Where's the Public in These Democracies?».
190. Из Thomas, «Where's the Public in these Democracies?».
191. Carmen Sirianni and Lewis Friedland, Deliberative Democracy. Доступно по ссылке: <<http://www.cpn.org/tools/dictionary/deliberate.html>> the Public in these Democracies?».

## Глава 3.2

192. Sarti et al., Dialogue and Governance in Latin America, стр. 6.

## Глава 3.3

193. Эта глава основывается на материалах 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 сентября 2004 г. и 26 октября – 26 ноября 2004 г.; и «Mauritania», внутренний документ ПРООН, включая интервью с Мухаммедом Сайдом Улдом Хамоди, сопредседателем Наблюдательного комитета Процесса диалога.
194. Mohamed Said Ould Hamdy, «Some Highlights on the Mauritanian Program», документ ПРООН (2006).
195. Цитата в Roux and Nyheim, «Mission Report», стр. 1.
196. Hamdy, «Some Highlights on the Mauritanian Program», стр. 4.
197. Roux and Nyheim, «Mission Report», стр. 1.
198. Hamdy, «Some Highlights on the Mauritanian Program», стр. 3.

## Глава 3.4

199. Эта глава основывается на тематическом исследовании Мартина Энгебю. Неопубликованная рукопись, International IDEA (2006).
200. Национальные партнеры:
- (1) Непальский южноазиатский центр (NESAC), политическая непартийная общественная организация, основанная в 1993 году, которая сосредоточивается на исследовании действий

- в области демократии и развития. Ранее NESAC проводил несколько диалогов и исследовательских проектов по важнейшим социальным вопросам и вопросам развития. Диалоги были задокументированы в нескольких книгах и монографиях, включая первый Отчет о человеческом развитии в Непале в 1998 г.;
- (2) Коллективная кампания за мир (COCAP), национальная сеть НГО по вопросам мира и прав человека в Непале. Была основана во время симпозиума по вопросам трансформации конфликтов и построения мира в июне 2001 года в Катманду. Сегодня COCAP объединяет организации-членов по всему Непалу, и региональный диалог, организованный в рамках проекта при поддержке IDEA, в значительной степени опирался на эту национальную сеть. Веб-сайт: <<http://www.cocap.org.np/>>;
- (3) Сеть Мартина Чаутари, которая начала свою деятельность в 1991 году как неформальная малоизвестная дискуссионная группа, которая позволяла специалистам по развитию и научным деятелям собираться каждые две недели, чтобы поделиться своими идеями и опытом. Сегодня Сеть расширила рамки своих дискуссий, включив исследования и адвокацию, а также встречи писателей. Она была зарегистрирована как НГО в 2002 году. Веб-сайт: <<http://www.martinchautari.org.np/>>;
- (4) Государственная программа содействия (ESP), основанная в 2001 году правительством Непала и Департаментом международного развития Великобритании (DFID) с целью развития лучшего практического понимания управления и определения сторонников перемен. IDEA и ESP совместно организовали национальный диалог касательно позитивных действий и разработки избирательной системы;
- (5) Центр исследований демократии и эффективного управления (CSDGG), общественная организация, в состав исполнительного совета которой входят генеральные секретари всех политических партий, представленных в последнем парламенте. Он имеет своей задачей способствовать межпартийному консенсусу по вопросам, касающимся укрепления демократии и эффективного управления. CSDGG был создан в 1998 году в результате инициативы, поддержанной Датским агентством международного развития (DANIDA) и IDEA.
201. Среди экспертов были профессор Николас Хейсом (бывший юридический советник президента Южно-Африканской Республики Манделы) и доктор Пайкиасоти Сараванамутту (исполнительный директор Центра политических альтернатив, Шри-Ланка), которые выступили на переговорах по политическому урегулированию; профессор Хейсом (Южно-Африканская Республика), профессор Яш Гай (Гонконг/Кения) и Рохан Эдрисинья (директор Центра политических альтернатив, Шри-Ланка) выступят на темы инклюзивных конституционных процессов; Сэм Рейнси (депутат парламента и лидер оппозиции, Камбоджа) и Готом Арья (бывший член избирательной комиссии Таиланда и директор Форума Азии, Таиланд), выступят о роли монархии; профессор Д. Л. Шет (Центр изучения развивающихся обществ, член Национальной комиссии отсталых классов, Индия, 1993-1996 гг.) и Йогендра Ядав (директор Локнити – Института сравнительных политических исследований, Индия), обсудят детали опроса; д-р Арджуну Паракрама (бывший советник по вопросам конфликтов ПРООН в Непале и Шри-Ланке) выступит касательно аффirmативных действий и трансформации конфликтов; и Гвидо Галле, International IDEA, бывший сотрудник по политическим вопросам Миссии ООН по вопросам содействия в Афганистане (UNAMA), Кабул/Афганистан, выступит касательно помочь в разработке дальнейшей программы IDEA и расскажет об опыте Гватемалы на национальных конференциях в процессе разработки конституции.
202. Этот термин не касается инструмента процесса «Открытое пространство», а является термином IDEA для диалогов, открытых для участия общественности и общественного контроля.
203. Для достижения консенсуса по этому рамочному документу были отброшены ссылки на этническую автономию, самоуправление или передачу власти. Эту тему следует рассмотреть в последующих усилиях по дальнейшему продвижению этой повестки дня.
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 по ссылке: <<http://www.pioneersofchange.net/research/dialogue>>
205. Описание из Bojer, Knuth and Magner, Mapping Dialogue, стр. 17.
206. Описание из Bojer, Knuth and Magner, Mapping Dialogue, стр. 75.
207. Описание из Bojer, Knuth and Magner, Mapping Dialogue, стр. 35–6.
208. Описание адаптировано из Bojer, Knuth and Magner, Mapping Dialogue, стр. 44–5.
209. Описание взято из <<http://www.co-intelligence.org/CDCUsesAndPotency.html>>
210. Взято из <<http://www.thataway.org/resources/understand/models/nif.html>>
211. Извлечение из <[http://www.publicagenda.org/pubengage/pe\\_citizen\\_choicework.cfm](http://www.publicagenda.org/pubengage/pe_citizen_choicework.cfm)>.
212. Извлечение из <[http://www.thataway.org/resources/understand/models/america\\_speaks.html](http://www.thataway.org/resources/understand/models/america_speaks.html)>.
213. Взято из <<http://www.thataway.org/resources/understand/models/ai.html>>.
214. Взято из Bojer, Knuth and Magner, Mapping Dialogue, стр. 54.
215. Описание адаптировано из Mapping Dialogue, стр. 25.
216. Из Bojer, Knuth and Magner, Mapping Dialogue, стр. 25.
217. Взято из Bojer, Knuth and Magner, Mapping Dialogue, стр. 74.
218. Извлечение из <<http://www.evaluationtrust.org/tools/story.html>>.
219. Адаптировано из <<http://www.thataway.org/resources/practice/hightech/intro.html#intro>>

## Приложение 2

# Мудрость из практики — источники

1. О проблемах, созданных исключением, стр. 27  
«Report on Handbook on Democratic Dialogue Workshop», [n.d.], стр. 21; и размышления о Destino Colombia, записанные в Bettye Pruitt, «UNDP Civic Scenario/Civic Dialogue Workshop, [Hotel] Antigua, Guatemala, November 8–10, 2000: Workshop Report», доступно в Учебной библиотеке по ссылке: <<http://www.democraticdialoguenetwork.org/>>.
  2. Об общей ответственности, стр. 29  
Naasson Munyandamusta, Jean-Paul Mugiraneza and Koenraad Van Brabant, Rwanda Case Study (Interpeace, 2005). Доступно по ссылке: <[http://democraticdialoguenetwork.org/file.pl?file\\_id=11;folder=attachment](http://democraticdialoguenetwork.org/file.pl?file_id=11;folder=attachment)>.
  3. О поддержке обучения, стр. 29  
Yadira Soto, OAS, interview with Katrin Kaüfer, 2005.
  4. Сила запроса, стр. 50  
Bettye Pruitt, Reports from Learning Workshops 2003–2004: Democratic Dialogue Regional Project, рабочий документ 5 (New York: UNDP, октябрь 2004 г.), стр. 45, 76, Доступно по ссылке: <<http://www.democraticdialoguenetwork.org/>>.
  5. Проведение оценки, стр. 57  
Resource Pack on Conflict-Sensitive Approaches to Development, Humanitarian Assistance, and Peacebuilding, совместное издание Африканского форума мира, Центра урегулирования конфликтов, Консорциума гуманитарных агентств, Форума раннего предупреждения и раннего реагирования и International Alert (2004), раздел 2, стр. 2, доступно по ссылке: <<http://www.idrc.ca>>.
  6. Понимание вопроса, стр. 59  
International IDEA, Совещание экспертов по демократическому диалогу, Стокгольм, 10–11 июня 2004 г.
  7. Определение проблемы в конфликтной ситуации, стр. 60  
Koenraad van Brabant, «Practical Tools for Project Planning, Review, and Evaluation», документ, подготовленный в поддержку проекта Пособия (2005), стр. 2.
  8. Позиционирование участников, стр. 61  
International IDEA, Expert Meeting on Democratic Dialogue, Stockholm, 10–11 июня 2004 г.
  9. О взаимоотношениях власти в группах заинтересованных сторон и институтах, стр. 62  
Van Brabant, «Practical Tools for Project Planning, Review, and Evaluation», стр. 2.
  10. Исторический контекст: Диалог Бамбита I в Панаме, стр. 62  
Learning history, Bambito Dialogues, доступно по ссылке: <<http://www.democraticdialogue network.org>>.
  11. Политический контекст, стр. 64  
Bettye Pruitt, Reports from Learning Workshops, стр. 17.
  12. Работа в направлении диалога в поляризованном обществе, стр. 72  
Andrew Russell, Программа развития двух общин ПРООН/USAID, Кипр, интервью с Катрин Койфер, 2005 р.
  13. Качества, необходимые для эффективного руководства диалоговыми инициативами, стр. 76 Bettye Pruitt, Reports from Learning Workshops, стр. 134.
  14. Совместная разработка — пример, стр. 78  
Женевский семинар для практиков OAS/ПРООН/IDEA/CIDA, 29–30 марта 2005 г.
  15. Об управлении ожиданиями, стр. 80  
Van Brabant, «Practical Tools for Project Planning, Review, and Evaluation», стр. 12.
  16. Позиционирование диалога в социально-политическом «пространстве», стр. 81
- Van Brabant, «Practical Tools for Project Planning, Review, and Evaluation», стр. 3–4.
17. Три кейса из Латинской Америки: выбор участников диалога, стр. 89 Bettye Pruitt, Reports from Learning Workshops, стр. 124–125.
  18. Рассмотрение подходов «сверху вниз» и «снизу вверх» для отбора участников, стр. 91  
Hal Saunders, «The Inter-Tajik Dialogue», доступно в Учебной библиотеке по ссылке: <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>; и Munyandamusta, Mugiraneza, and Van Brabant, Rwanda Case Study, стр. 11.
  19. Вызовы «спойлеров», стр. 95  
Mary B. Anderson and Lara Olsen, Confronting War: Critical Lessons for Peace Practitioners (Cambridge, MA: The Collaborative for Development Action, Inc., 2003), стр. 72–73.
  20. Коммуникация с общественностью, стр. 95  
Энрике Оливера об Аргентинском диалоге, цитата в Bettye Pruitt, «Report on ПРООН RBLAC First Learning Workshop», Appendix, неопубликованный документ ПРООН, 2002.
  21. О временных рамках, стр. 96  
Маттиус Штифель о проекте WSP Guatemala «Towards a Security Policy for Democracy» в Pruitt, «Report on UNDP RBLAC First Learning Workshop», Appendix; и Braulia Thillet de Solórzano, цитата в Pruitt, Reports from Learning Workshops, стр. 59.
  22. Усиление поддержки диалога в Руанде, стр. 97  
Munyandamusta, Mugiraneza, and Van Brabant, Rwanda Case Study, стр. 5–6.
  23. Основные правила устойчивого диалога, стр. 108  
Hal Saunders, A Public Peace Process: Sustained Dialogue to Transform Racial and Ethnic Conflicts (New York: Palgrave, 1999), стр. 106.
  24. Опыт эффективной фасилитации, стр. 110  
«Honduras National Dialogue 2021», доступно по ссылке: <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>; и кейс Диалога Бамбита в Bettye Pruitt, Reports from Learning Workshops, стр. 50.
  25. Руководство для фасилитаторов диалога, стр. 111  
Адаптировано из Bettye Pruitt, Reports from Learning Workshops, стр. 151.
  26. Выполнение договоренностей, заключенных в диалоге, стр. 136  
Цитата в Bettye Pruitt, Reports from Learning Workshops, стр. 86.
  27. Мониторинг прогресса, стр. 139  
Teddy Nemerooff, «Monitoring and Evaluation for Sustained Dialogue» (2004), доступно по ссылке: <<http://www.idasa.org.za>>, стр. 3.
  28. Количественные и качественные показатели, стр. 145  
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 (Всемирная ассоциация сохранения почвы и воды, 2005).

# Об авторах

**Бетти Прутт** (Bettye Pruitt) (доктор философии, 1981) — специалист по общественной истории, занимается разработкой практик и инструментов коллективного обучения. Она является содиректором проекта генеративного диалога — исследовательской инициативы, направленной на создание сообщества и ориентированной на действия для развития понимания диалоговых процессов и распространение их использования для решения глобальных проблем (см. <<http://www.generativedialogue.org>>). Автор и соавтор четырех книг и многочисленных отчетов и статей, в том числе «Dialogue as a Tool for Peaceful Conflict Transformation», с Катрин Койфер (Katrin Käufer), Reflections: The SoL Journal 3/4 (2002), доступно по ссылке: <<http://www.solonline.org>>.

**Филип Томас** (Philip Thomas) в начале 1990-х работал экспертом по региону Центральной Америки в процессе трансформации конфликтов Центрального комитета меннонитов. Затем стал директором по вопросам обучения и старшим советником директора программы Организации американских государств в Гватемале, OAS/PROPAZ: Culture of Dialogue. В этой роли он способствовал разработке и внедрению межотраслевых процессов диалогов, поддерживал национальные комиссии, созданные на основании мирных соглашений, а также разрабатывал и руководил Школой обучения высокого уровня OAS/PROPAZ. В настоящее время получает степень доктора в Fielding Graduate Institute, работает консультантом ПРООН, OAS и других организаций, участвует в Проекте генеративного диалога и преподает курсы в Колледже меннонитов в Гошене, штат Индиана, США.

# О нас

## CIDA

Канадское агентство международного развития (CIDA) – ведущее агентство по развитию Канады. Его задачами являются поддержка устойчивого развития, сокращение бедности и оказание гуманитарной помощи с целью содействия обеспечению более безопасного, справедливого и процветающего мира. CIDA работает в партнерстве с правительствами, гражданским обществом и частным сектором партнерских развивающихся стран, а также с широким спектром канадских, региональных и международных организаций по всему миру, с целью поддержки устойчивого развития в развивающихся странах и оказания гуманитарной помощи в сферах, которые в ней нуждаются.

## International IDEA

Международный институт демократии и содействия выборам (International IDEA) – межправительственная организация, в состав которой входят 24 государства-члена. Организация работает над укреплением демократических институтов и процессов во всем мире путем предоставления ресурсов для создания потенциала, разработки политических предложений и поддержки демократических реформ. Ключевые области деятельности Института – это избирательные процессы, политические партийные системы, разработка конституций, гендерные вопросы и демократия. Институт также предоставляет инструменты для оценки демократии в странах.

## OAS

Организация американских государств (OAS) объединяет страны Западного полушария с целью усиления сотрудничества в отношении демократических ценностей, защиты общих интересов и обсуждения основных вопросов, стоящих перед регионом и миром. OAS – главный многосторонний форум в регионе для укрепления демократии, продвижения прав человека и противостояния общим проблемам, таким как бедность, терроризм, нелегальный оборот наркотиков и коррупция. Организация играет ведущую роль в выполнении задач, поставленных лидерами стран Западного полушария на саммите Америк. OAS отражает богатое разнообразие народов и культур Западного полушария. В нее входят 34 государства-члена: независимые страны Северной, Центральной и Южной Америки и Карибского бассейна. OAS работает в нескольких направлениях, укрепляя демократическое управление, в соответствии с руководящими принципами Демократической хартии. Организация способствует динамичному обмену идеями демократической практики – не только между правительствами, но и между политическими партиями, парламентами и конгрессами, академическими институтами, организациями гражданского общества и другими – в рамках широких усилий по построению более прочных демократических институтов в регионе.

## ПРООН

ПРООН – глобальная сеть развития ООН, выступающая за изменения и обеспечивающая доступ стран к знаниям, опыту и ресурсам, чтобы помочь людям построить лучшую жизнь. Мы присутствуем в 166 странах и работаем с ними над их собственными решениями глобальных и национальных проблем развития. Развивая свой местный потенциал, они опираются на поддержку специалистов из ПРООН и нашего широкого круга партнеров.

Это Пособие, спонсорами которого являются International IDEA, Программа развития ООН (ПРООН), Организация американских государств (OAS) и Канадское агентство международного развития (CIDA), предлагает исчерпывающий обзор использования процессов диалога для решения социальных проблем инклюзивным, демократическим путем с привлечением широкого круга участников для осуществления позитивных изменений. Он предназначен для тех, кто активно занимается или потенциально будет заниматься диалоговой работой — организацией, спонсорством, содействием или фасилитацией процессов диалога в своих институтах и обществах. Самое главное, это Пособие основывается на опыте практиков диалога со всего мира.

Пособие предоставляет концептуальную основу, предлагает ответы на критические вопросы: «Почему диалог?», «Что такое диалог?» и «Как диалог способствует позитивным изменениям?» Оно предлагает подробные указания по воплощению этих концепций на практике, предлагая практические инструкции и конкретные примеры на местах для каждого этапа: исследование приемлемости процесса диалога в определенном контексте; разработка и реализация процесса диалога; и проведение направленного мониторинга и оценки в течение всего процесса. Третья часть книги закрепляет всю эту информацию на реальных примерах трех полностью разработанных тематических исследований, демонстрирующих различные подходы в разных регионах — Латинской Америке, Африке и Азии. В двух приложениях к Пособию также содержится сравнительный обзор более 30 кейсов и указатель широкого спектра процессов диалогов и технологических инструментов, которые могут быть рассмотрены практиками для собственного использования или просто для вдохновения.

«Авторы этого Пособия по демократическому диалогу взяли на себя сложное, но необходимое задание собрать огромные сравнительные знания, накопленные в области диалога, и превратить их в четкие концепции и практические подходы для фасилитаторов диалога. При спонсорской поддержке и опираясь на опыт трех международных организаций (IDEA, ПРООН и OAS) и агентства по вопросам сотрудничества в сфере развития (канадское агентство CIDA), Пособие предоставляет полезную информацию о современных концептуальных подходах к диалогу и предлагает практикам конкретные варианты как разрабатывать, запускать, созывать, проводить, контролировать и оценивать процесс диалога. Несколько предложенных вариантов вытекают из практики, и представленные тематические исследования... иллюстрируют, как эти варианты могут быть применены в реальной жизни».

#### Из предисловия

Лахдар Брахими, бывший советник Генерального секретаря ООН