

РОБОТА З КОНФЛІКТАМИ В ГРОМАДАХ У ПРОЦЕСІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК

м. Київ, 2020 р.



Організація з безпеки та
співробітництва в Європі
Координатор проектів в Україні

КОМАНДА, ЯКА ПРАЦЮВАЛА НАД ПОСІБНИКОМ

Інна Терешенко

Розробка посібника та апробація методології

Кандидатка філософських наук, керівниця ГО Одеської обласної Групи медіації, керівниця Центру лідерства ОНУ ім. І.І.Мечнікова, координаторка напряму медіації та діалогу в мережі Східноєвропейської Глобального партнерства з превенції збройних конфліктів. Співзасновниця та Почесна членкіня Національної Асоціації медіаторів України (НАМУ). Медіаторка с 1996 р, фасилітаторка с 1998 р, тренерка с 1996, консультантка з конфліктменеджменту (1999), в роботі з громадами та діалогу (2003), коуч з роботи з конфліктами (2014). Авторка тренінгових та сертифікаційних програм з медіації, роботи з конфліктами, фасилітації, діалогів, громадянської освіти тощо.

Андрій Гусєв

Розробка посібника та апробація методології

Кандидат психологічних наук, доцент кафедри психології та особистісного розвитку ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України (м. Київ), медіатор, тренер, член ГО «Національна Асоціація медіаторів України», керівник Київського філіалу Одеської обласної групи медіації (ООГМ), член міжнародного Глобального партнерства щодо запобігання збройних конфліктів GPPAC. Практикуючий психолог, член правління ГО «Українська асоціація екологічної психологічної допомоги». Є автором наукових, методичних та популярних публікацій.

Олег Овчаренко

Розробка посібника та апробація методології

Тренер, фасилітатор, член правління МГО «Основи свободи», керівник громадської організації КІПЦ «Європейський клуб». Один з засновників Мережі фасилітаторів діалогів в Україні. Фасилітатор діалогів про історію у програмі «Україна активна. Загоєння минулого». З 2015 року Працює у спільнотах, які постраждали від конфлікту на Сході України як тренер зі згуртованості та фасилітатор діалогів. Співавтор онлайн-курсів "Як ефективно спланувати та провести діалог", Prometheus та «Навички діалогу та медіації для потреб державної служби», EdEra. Залучений експерт до проектів Офісу Координатора проектів ОБСЄ в Україні.

Олег Левченко

Експертний та організаційний супровід

MBA. PhD. Громадський діяч з 1996 року. Виконавчий директор ГО «Подільська агенція регіонального розвитку». Член РПР та інших громадських ініціатив та утворень. Член Правління ГМ «Опора». Досвід policy making, експертиза в місцевому самоврядуванні, електронному урядування, питаннях безпеки. В напряму реформування місцевого самоврядування у сфері децентралізації на посадах Позаштатного радника з питань децентралізації Голови Вінницької обласної державної адміністрації та директора Вінницького відокремленого підрозділу Установи «Центр розвитку місцевого самоврядування».

Олена Сас

Аналітична робота та консультування з питань реформи адміністративно-територіального устрою та місцевого самоврядування

Консультантка з питань комунікації реформ та управління знаннями. Викладачка Відкритого університету реформ та жіночих політичних студій. Експертка ОБСЄ у сфері діалогів.

Ганна Єлісєєва

Загальне керівництво проектом

Менеджерка проектів з питань діалогу Координатора проектів ОБСЄ в Україні

ЗМІСТ

Від авторів	4
Вступ	6
Розділ 1. Огляд існуючої літератури та підходів до роботи з конфліктами у громадах (у полі практики).....	9
Розділ 2. Базові теоретичні підвалини та опис авторської концепції роботи із конфліктом.....	17
Розділ 3. Попередній аналіз та оцінка ситуації з метою визначення форм втручання у конфлікт	23
3.1. Робота з формування запиту на втручання в конфлікт у громаді та її легітимізація	26
3.2. Специфіка роботи з експертами.....	30
3.3. Робота на першому (обласному) рівні	32
3.4. Робота на другому (районному) рівні	34
3.5. Робота на третьому рівні, рівні громади (ОТГ)	35
3.6. Опис запитальника	37
Розділ 4. Форми інтервенції / втручання на рівні органів місцевого самоврядування та їхні завдання	40
Розділ 5. Практична імплементація методології	44
Розділ 6. Рекомендації	48
Додатки	50
Додаток 1. Матриця роботи з конфліктом у громаді	50
Додаток 2. Запитальник.....	53
Додаток 3. Картування конфліктів	56
Рекомендована література	61

Цю публікацію розроблено на запит Координатора проектів ОБСЄ в Україні в рамках реалізації проєкту «Сприяння діалогу щодо реформ в Україні» в 2020 році.

У цій публікації висловлені виключно погляди авторів. Вони не обов'язково відображають офіційну позицію Координатора проектів ОБСЄ в Україні.

Всі права захищені. Зміст цієї публікації може безкоштовно копіюватися та використовуватися для освітніх і інших некомерційних цілей за умови посилання на джерело інформації.

Чому виникла потреба в такому методичному посібнику?

Професійна робота з конфліктами, зокрема, у сфері медіації, існує в Україні вже більше 25 років. Але існує в більшості як успішні кейси в різних сферах. Вона, на жаль, ще не стала інституційно закріпленою. Останнім часом, починаючи з 2014 року, активізувався такий напрямок роботи з конфліктами як діалог. Ця діяльність отримала досить гарне поширення, стала трендом в роботі у багатьох сферах та на різних рівнях, зокрема і в громадах. Важливим є те, що вже завдяки такому розвитку діалогів, до конфліктів в системі управління з'явилося уважніше та професійніше ставлення і розуміння необхідності включення фахівців до вирішення різних завдань для посилення соціальної згуртованості.

І це перший фактор, що спонукав нас, фахівців по роботі з конфліктами, написати цей посібник та звернути увагу, з одного боку, на важливість роботи з конфліктом, з іншого – на можливості використання різних взаємодоповнюючих інструментів в такій роботі, особливо в громадах або великих структурах.

Друга причина написання цього посібника – це гострота і актуальність теми конфліктів в період змін. Будь-які зміни, особливо такі системні, як реформи, викликають конфлікт і супроводжуються конфліктами, що важливо враховувати в процесі їх впровадження. Реформа децентралізації, її перший етап, супроводжувався низкою досить типових багаторівневих конфліктів, які зачіпають дуже дражливі теми важливі для громад. Тому і робота з таким типом конфліктів вимагає неординарних рішень. Експертна та інформаційна підтримка реформи децентралізації в Україні є масштабною та системною. Але, як показав досвід, експертного супроводження та роз'яснення громадам завдань і проблем реформи було не завжди достатньо. Через брак розуміння певних процесів або інші погляди на них виникають конфлікти. Їх частина так і залишається недоопрацьованими, йдуть в латентну стадію та можуть проявитися навіть із незначних приводів.

Саме тому ми, група практиків-медіаторів і фасилітаторів діалогу, взялися описати методологію роботи з конфліктом не тільки як спосіб реагування на гостру фазу, а як добре спланований процес з урахуванням контексту, різноманітності факторів впливу. Ми також прагнемо показати можливості системного підходу в роботі з конфліктами від входження у конфлікт до закріплення результатів.

Аналізуючи доступні конфлікти в громадах, ми помітили, що часто використовується підхід врегулювання конфліктів. Тобто, виявивши конфлікт, часто відразу пропонується інтервенція (діалог чи медіація). Часто відповідальні особи органів місцевого самоврядування, громадські активісти, фасилітатори діалогів чи медіатори виїжджають на місце конфлікту і там починають працювати, паралельно проводячи зустрічі зі сторонами, медіації чи діалоги. При цьому конфліктологи користуються даними органів місцевого самоврядування, офіційними даними, через які отримують загальний опис конфліктних ситуацій чи напруги, або констатують її наявність у певних місцях чи територіях через відкриті джерела. Такий «ургентний підхід» значною мірою виправданий, оскільки в Україні в умовах конфлікту на сході незначні конфліктні ситуації можуть мати неочікуваний вплив.

Ми пропонуємо інший фокус роботи в громадах, які зіткнулися з конфліктом – глибинне дослідження, якому слідує з інтервенція (втручання) у конфлікт. Чому так? Ми вважаємо, що конфлікт / напруга, через наявність внутрішньої енергії може бути трансформований у нову структуру відносин, може створити нову історію та нові контексти між сторонами

Одним із важливих завдань цього посібника, на наш погляд, є обґрунтування необхідності конфліктологічного супроводу запуску аналогічних процесів реформ, суттєвих змін у громадах у майбутньому.

Ми вдячні офісу Координатора проектів ОБСЄ в Україні за надану можливість сформулювати і апробувати системний підхід до роботи з конфліктами саме в процесі децентралізації. А також вдячні Ганні Єлісеєвій за партнерство і Олені Сас за експертну підтримку у цьому проекті, а також Олегу Левченко за організаційний та експертний супровід.

Цей посібник стане у нагоді різним категоріям зацікавлених осіб: представникам ОМС та органів державної влади для розуміння основних рівнів і завдань в процесі роботи з конфліктом, а також для фахівців-конфліктологів, медіаторів і фасилітаторів діалогів для надання їм комплексного і системного підходу до роботи з громадою, щоб розширити розуміння меж і можливостей застосування окремих інструментів, з одного боку, а з іншого – як орієнтир для застосування в роботі з конфліктами в громадах.

Наразі завершився перший етап реформи децентралізації – формування нової адміністративно-територіальної основи. Змінилися базовий та субрегіональний рівні. Ці питання змінюють не тільки карту країни, але стосуються також і ідентичності громад, розміщення продуктивних сил, стосунків бізнесу і влади, переформатування місцевої влади, впливу окремих людей на життя громад та спільнот, інших аспектів, що стосуються зміни соціального та економічного статус-кво. Громади вже мають як досвід протиріч і протистояння, так і досвід їх вирішення. Разом з тим, досвід перебування в структурі районів, де більшість ресурсів діставалися районному центру і ним перерозподілялися, створило контекст, який вплинув на перебіг конфліктів. На останньому етапі реформи адміністративно-територіального устрою з'явилися конфлікти та напруга, які умовно можна охарактеризувати як «мала спроможна об'єднана територіальна громада проти укрупнення». Ми долучилися наприкінці цього етапу, коли адміністративно приймалися рішення про об'єднання малих громад між собою або приєднання їх до більших. Особливе загострення спостерігалось, коли малі ОТГ, які вже відчули «смак» незалежності та самоуправління, приєднували до іншої громади з центром у колишньому райцентрі.

Нам також вдалося спостерігати тенденції розвитку конфліктів під час перших місцевих виборів в ОТГ восени 2020 року і одразу після них. Крім того, була можливість досліджувати потенціал конфліктів у громадах.

Особливості проявів та роботи з конфліктом в процесі децентралізації, які можна виділити:

- Специфічна особливість полягає в тому, що конфлікти в процесі децентралізації завжди є ситуаціями з нерівними силами, з різним статусом, дисбалансом у відчутті своїх можливостей у різних учасників конфлікту.
- Громада не має запиту на діалог або медіацію; у неї є потреба у вирішенні конфлікту. А діалог чи медіація – це засоби вирішення проблеми.
- У разі виникнення конфлікту люди, як правило, не усвідомлюють / не бачать необхідності покликати когось на допомогу.

Питання в тому, хто в цій ситуації може роз'яснити людям необхідність звернутись за допомогою? Фактично, це тільки представники керівництва

громади, у яких є відповідна підготовка та розуміння необхідності залучення фахівців до вирішення місцевих конфліктів. На конфлікти реагують органи місцевого самоврядування чи інші вищестоящі установи, точніше їхні структури, які відповідальні за сферу, у якій виник конфлікт. Наприклад, якщо конфлікт виник в освітній сфері, то реагує управління освіти, якщо у релігійній площині – управління внутрішньої політики, якщо у сфері ресурсів, власності і бізнесу – відповідне управління чи відділ.

У посібнику ми виділили кілька частин, які містять весь комплекс питань і завдань, що необхідно мати на увазі в роботі з конфліктом в громадах.

У першому розділі ми проаналізували декілька сучасних досліджень і методичних розробок, присвячених роботі з конфліктами у громадах. Нашу увагу привернули ті роботи, які спираються на практику та в яких описані використані авторами інструменти та підходи в роботі з конфліктами. Аналіз цих публікацій, крім узагальнення існуючих у полі вітчизняної практики підходів, задає певну «систему координат», відносно якої більш зрозумілими стають методологічні особливості описаної у нашому посібнику авторської моделі роботи з конфліктами у громадах.

Другий розділ присвячений опису нашої концепції в роботі з конфліктами в громадах. З одного боку, вона спирається на деякі популярні теорії, які активно використовуються практиками у сфері діалогу та медіації в Україні, теорії конфлікту, практичні підходи та школи щодо розв'язання конфліктів. З іншого боку, концепція представляє з'єднання різних підходів і спирається на ставлення до конфлікту як до системи. Характерною рисою нашої методології є використання та поєднання комплексу заходів, інструментів і технологій в роботі з конфліктом. Таким чином, ми сформували повноцінну модель роботи з конфліктом у громаді.

Наступна частина посібника присвячена опису моделі роботи з конфліктом, яка складається з трьох етапів роботи. Коротко ця модель графічно зображена в матриці і описана в Додатку 1. Важливо мати на увазі, що конфлікт, пов'язаний з децентралізацією (як і з реформами в цілому), зрідка буває локальним, він зачіпає і проявляється на всіх рівнях управління. Саме тому важливо враховувати особливості прояву конфлікту на кожному рівні управління, від обласного до, власне, рівня громади, а також переваги та обмеження кожного з цих рівнів. Опису кожного з рівнів присвячена ця частина роботи.

В наступній частині наведений докладний опис розробленого авторами запитальника, який має високий рівень конкретизації для того, щоб не упустити

контекст, який обрамляє будь-який конфлікт, впливає на можливості його розвитку та межі врегулювання чи вирішення. Крім того, такий широкий контекст важливо брати до уваги при оцінці конфлікту з метою перевірки різних зон, пов'язаних із темою конфлікту, що дозволяє виявити неочевидні зони, які зачіпає конфлікт, і такі зони, які можуть стати підставою для трансформації ситуації.

Опис форм втручання в конфлікт носить в більшій мірі ознайомлювальний характер для висвітлення спектра інструментів і технологій, які можна і потрібно використовувати в системній роботі з конфліктом для досягнення трансформації ситуації у громаді.

Розділ про практичну імплементацію методології описує те, яким чином наша робоча група змогла апробувати запропоновану модель роботи з конфліктом. На жаль, в силу обставин (обмежувальні заходи через пандемію COVID-19; початок роботи вже після прийнятих рішень Кабінету Міністрів України щодо остаточних форматів об'єднання громаді т.п.) можливості для реалізації всіх рівнів моделі були обмежені. Але при цьому вдалося апробувати її на різних типах конфліктів у трьох областях України – Вінницькій, Черкаській та Львівській.

Частина посібника з рекомендаціями містить додаткові коментарі та поради загального характеру, які не увійшли до інших розділів.

Додатки мають самостійну цінність. В них наведений опис інструментів, з яким можна працювати в запропонованій моделі, опис самої моделі та її графічне представлення.

Завершує посібник список рекомендованої літератури з тематики роботи з конфліктами, вивчення якої може розширити розуміння і уявлення про те, як можна працювати з конфліктом в громадах.

РОЗДІЛ 1. ОГЛЯД ІСНУЮЧОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ПІДХОДІВ ДО РОБОТИ З КОНФЛІКТАМИ У ГРОМАДАХ (У ПОЛІ ПРАКТИКИ)

Дослідження присвячені проблемам профілактики та вирішення конфліктів, пов'язаних з проблемами ОТГ представлені кількома розробками вітчизняних фахівців, створених під патронатом міжнародних організацій. У цьому розділі ми розглянемо ці дослідження, та спробуємо узагальнити описаний в них досвід.

Однією зі цікавих розробок у цій сфері є робота **«Конфлікти в об'єднаних територіальних громадах: типи, причини, форми, наслідки»**¹, яка була видана в рамках проекту «Посилення спроможності міжрегіональної мережі громадських організацій, що працюють з конфліктами в громадах», який реалізувала Всеукраїнська громадська організація «Асоціація сприяння самоорганізації населення» за підтримки Міжнародного Фонду «Відродження» у 2018 році. Метою дослідження конфліктних ситуацій в об'єднаних територіальних громадах (ОТГ) авторами позначена необхідність «кращого розуміння процесів, які відбуваються на місцях у ході реформи та огляд конфліктогенного потенціалу ОТГ».

Дослідження містить опис основних типів конфліктів у ОТГ, огляд судової практики щодо конфліктних ситуацій, а також детальний аналіз п'яти конфліктів, що виникли в об'єднаних громадах різних регіонів. Цільовою аудиторією дослідження визначені: органи державної влади, керівництво громад, актори, дослідники й аналітики.

У цій розвідці привертає до себе увагу дещо механічне поєднання у різних частинах дослідження суто юридичного та конфліктологічного підходів до вирішення конфліктів. Так у перших розділах дослідження наданий перелік **типових конфліктних ситуацій**, що виникають у новостворених ОТГ, серед яких перелічені: конфлікти щодо самого об'єднання, щодо розподілу ресурсів між внутрішніми громадами, навколо оптимізації соціальної інфраструктури, земельні конфлікти, щодо ефективності місцевої влади в ОТГ, в середовищі місцевої еліти, між владою ОТГ та району, ситуація накладання різних типів конфліктів один на один. Також виділені **сім основних категорій судових спорів** предметом яких стають: відкритість та прозорість діяльності місцевих рад у процесі об'єднання громад; доступ до публічної інформації у процесі об'єднання; проведення громадських обговорень; спори на підтримку об'єднання територіальних громад; виборчі спори; спори щодо приєднання;

¹ Конфлікти в об'єднаних територіальних громадах: типи, причини, форми, наслідки. - ТОВ «Студія реклами та дизайну «Арідан», м. Кропивницький, 2018. – 36 с. Режим доступу: <https://gurt.org.ua/news/informator/49981/>

спори щодо захисту честі, гідності та ділової репутації; трудові спори в.о. старост (питання виплати середньомісячної заробітної плати); питання надання адміністративних послуг; спори із районною радою щодо передачі навчальних закладів та інші.

При цьому **головним механізмом** вирішення спірних питань автори вбачають «судовий спосіб захисту і відновлення порушених прав та конфліктів в ОТГ», який має стати «кінцевою та остаточною крапкою в існуванні того чи іншого конфлікту». Відповідно, на думку авторів «будь-який конфлікт (спір) в ОТГ повинен мати юридичну модель його врегулювання та вирішення».

Щодо вирішення спірних питань позасудовими методами, то автори обмежуються виключно узагальненими згадками щодо можливості «укладення мирових угод на будь-яких стадіях судового процесу, так і вирішення спору в особливий спосіб – за участю судді». Також вони згадують той факт, що «процесуальне законодавство передбачає функціонування інституту позасудового (досудового) врегулювання спорів – так звану медіацію», але в подальшому не розглядають шляхи системного використання цих технологій.

Після такого класичного юридичного розуміння способів вирішення проблем, що виникли в ОТГ у зв'язку з реформуванням у перших розділах дослідження, дещо несподіваними виглядають застосовані при аналізі та наданні рекомендацій щодо конкретних кейсів суто конфліктологічні підходи.

Матеріалом для дослідження стали десять конфліктів у різних ОТГ. Кожен конфлікт проаналізовано за такою структурою: цитати учасників ситуації; опис громади; опис ситуації, що склалася; зовнішні прояви конфлікту; учасники та сторони конфлікту; контекст проблеми; стадії конфлікту; аналіз сторін конфлікту і залучених груп (позиції, інтереси, потреби, страхи та моделі поведінки). При цьому автори використовують одну з класичних моделей розуміння динаміки конфлікту: передконфліктна ситуація – конфронтація – криза – завершення активної фази – пост-конфліктна ситуація.

В наданих рекомендаціях, поряд з економічними та правовими підходами до розв'язання конфліктів (виділення коштів, розробку справедливої формули розподілу бюджету розвитку між селами, вирішення виключно у правовому полі), фігурують також соціальні: посилення комунікації з населенням, проведення роз'яснювальної роботи серед депутатів і посадових осіб місцевого самоврядування, налагодження діалогу між органами місцевого самоврядування та громадами периферійних сіл та інституціональні: впровадження демократичних процедур участі громадян в управлінні місцевими справами, їх закріплення у статуті територіальної громади; розробки

правил та процедур владно-громадської взаємодії із закріпленням їх у статуті територіальної громади, утворення органів самоорганізації населення у периферійних селах із делегуванням їм повноважень та ресурсів.

Однією з важливих розробок є видані з Міністерством з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України та внутрішньо переміщених осіб у співдружності з Координатором проектів ОБСЄ в Україні **«Методичні рекомендації щодо оцінки ризиків виникнення конфліктів у громадах, що зазнали негативного впливу внаслідок збройного конфлікту» (2018)²** до методичного забезпечення яких входять **«Пояснювальна записка»³ (2020)** та **«Результати імплементації»⁴** у громадах Донецької, Луганської, Херсонської областей упродовж лютого 2019 року – березня 2020 року, створені колективом дослідників-практиків – В. Вороніною, О. Копіною та С. Петровою.

Метою цих методичних рекомендацій (МР) є визначення базових показників, які допоможуть краще зрозуміти вразливість, соціальну згуртованість громади та визначити відповідні ризики виникнення конфліктів в громадах. На думку авторів МР покликані надати ясність щодо того, який час, місце та тип заходів зі зміцнення соціальної згуртованості будуть найбільш ефективними у громадах. В свою чергу впровадження індикаторів та інструментів допоможе забезпечити більш чітке та динамічне розуміння потреб на місцях, визначити можливості і потенційні завдання для ініціатив силами самої громади, полегшить визначення пріоритетних напрямків інвестицій у відновлення, реалізацію комплексу заходів щодо зміцнення стійкості громад, поліпшення захисту соціально вразливих груп, сприяння примиренню та соціальній згуртованості, зміцнення громадської безпеки та доступу до правосуддя. Цільовою аудиторією МР визначені органи державної виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, а також національні та міжнародні організації.

Прикладною метою МР є розробка механізму та налагодження постійного моніторингу конфліктних ситуацій в громадах з метою оперативного

² Методичні рекомендації щодо оцінки ризиків виникнення конфліктів у громадах, що зазнали негативного впливу внаслідок збройного конфлікту / Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України та внутрішньо переміщених осіб, 2018. - 16 с. Режим доступу: <https://mtot.gov.ua/mtot-rozrobkenu-metodichni-rekomendacii>

³ Вороніна В., Копіна О., Петрова С. Пояснювальна записка до «Методичних рекомендацій щодо оцінки ризиків виникнення конфліктів у громадах, що зазнали негативного впливу внаслідок збройного конфлікту», 2020. - 44 с. Режим доступу: <https://www.osce.org/uk/project-coordinator-in-ukraine/450478>

⁴ Вороніна В., Копіна О., Петрова С. Результати імплементації «Методичних рекомендацій щодо оцінки ризиків виникнення конфліктів у громадах, що зазнали негативного впливу внаслідок збройного конфлікту» у громадах Донецької, Луганської, Херсонської областей., 2020. - 140 с. Режим доступу: <https://www.osce.org/uk/project-coordinator-in-ukraine/450472>

реагування на проблеми, що виникають. Таким чином, головний акцент автори МР роблять на ідеї раннього виявлення та попередження конфліктних ситуацій.

Додатково слід звернути увагу на *дидактичну спрямованість* даної публікації, виклад матеріалу в якій дозволяє орієнтуватися у питаннях моніторингу стійкості громади особам, не обізнаним з особливостями конфліктологічної та соціологічної методології. В публікації надані дороговкази щодо пошуку та використання можливих джерел інформації, часових орієнтирів виконання різних етапів моніторингу та діагностики, необхідного профілю фахівців, які можуть залучатись до аналізу, моніторингу та роботи з конфліктом, принципи діалогового підходу і т.п.

Автори пропонують застосовувати наступні **етапи оцінки** ризиків виникнення конфліктів та їх запобігання:

1. Збір інформації та оглядове обстеження громади (до двох місяців).
2. Аналіз інформації, виявлення та пріоритезація факторів ризику (до одного місяця).
3. Розробка та затвердження заходів щодо підвищення спроможності громади та зменшення ризиків (розробляють представники ОМС та громади із залученням фахівців різного профілю).
4. Імплементация.
5. Моніторинг та оцінка результатів імплементации, коригування заходів (щомісяця).

Для моніторингу і оцінки розроблених заходів, кращої координації та узгодженості роботи автори пропонують створювати координаційні групи з представників ОМС та цільових груп. Після попередньої оцінки, автори пропонують визначити пріоритетність цих факторів (в залежності від впливу на стійкість громади), та розподілити їх вирішення між самою громадою та центральними органами виконавчої влади відповідно до їх повноважень.

Одним із цінних у прикладному відношенні моментів є те, що з метою ранньої діагностики автори виділяють загалом 52 індикатори небезпеки виникнення конфлікту, які вони згрупували у три кластери: 23 індикатори соціальної згуртованості та безпеки, 5 політичних та 24 соціально-економічних. Оцінка цих індикаторів дозволяє за задумом авторів не лише виявити існуючі конфлікти в громаді, але і вивчити фактори ризику виникнення нових конфліктів, що в сумі надає можливість визначення загальної стійкості громади.

Автори також пропонують оптимізований перелік індикаторів МР для здійснення регулярного моніторингу ситуації в громаді як інструмент раннього попередження і реагування на ризики виникнення конфліктів, та наступні

показники спроможності громади вирішувати конфлікти: рівень насильства, робота з першопричинами конфлікту, відновлення довіри, покращення зв'язків між первинними зацікавленими суб'єктами, відповідь на спроби вирішення конфліктів.

Звертає на себе увагу те, що автори пропонують залучати до роботи з конфліктами фахівців у сфері соціології, конфліктології, діалогу і медіації. Вони також надають стисло інформацію, щодо теоретичних основ конфліктології та роблять огляд різних форматів партисипативної участі в обговоренні проблем жителів громади та критеріїв оцінки проведених діалогів.

До дискусійних аспектів цієї розвідки можна віднести надання однозначного пріоритету при вирішенні усіх типів конфліктів представникам ОМС, та органами виконавчої влади, які представлені у якості знеособленої добре працюючої «вертикалі» без урахування наявності протилежних думок, цілей, позицій та інтересів на різних рівнях керівництва та всередині кожного з рівнів, що, в свою чергу, породжує необхідність окремої специфічної конфліктологічної роботи саме з представниками різного рівня влади. До цього ж кола проблем можна віднести відсутність чітко визначених критеріїв оцінки пріоритетності обраних індикаторів, що також може породжувати проблеми з узгодженістю дій між представниками влади та громади, у яких пріоритетність цих критеріїв може не співпадати радикально.

Також авторами покладається надія на залучення до складу робочої групи з вирішення проблемної ситуації підготовлених фахівців-медіаторів та комунікаторів, що в сучасних умовах може бути обмежено тим, що зараз існує не так багато фахівців навіть серед навчених медіаторів та фасилітаторів, які б мали досвід залучення до вирішення проблем у громадах. При тому, що саме ця сфера потребує розуміння специфіки та додаткових знань від будь-якого фахівця з «класичною» медіаційною або фасилітаційною підготовкою.

Ще одне цікаве дослідження стосовно стійкості громад містить видання **«Зведений аналіз ситуації. Україна: південь Одеської області, Херсонська та Закарпатська області» International Alert, Лютий 2019 року, авторки Марини Нагай⁵**

У ньому «узагальнено результати аналізу дослідження ситуації з потенційним ризиком виникнення конфлікту в трьох регіонах України – Одеської, Херсонської та Закарпатської областей, які, як вважається, є вразливими до геополітичного тиску та дестабілізації». При цьому аналіз

⁵ Нагай М. Зведений аналіз ситуації. Україна: південь Одеської області, Херсонська та Закарпатська області, International Alert, 2019. – 24 с. Режим доступу: <https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=3df335e5-93a4-44d3-8a3f-d0af15941098>

«зосереджено на виявленні можливостей підтримки стійкості громад у ситуації насильства та зміцнення стабільності й перспектив сталого миру».

Звіт присвячено аналізу внутрішніх політичних, соціальних та економічних процесів, суб'єктів та факторів; визначення того, як вони пов'язані один з одним у продукуванні й підтримці динаміки конфліктів; проведення оцінки ризиків виникнення насильницьких конфліктів; шляхом планування заходів із зміцнення стійкості та миру на локальному рівні.

У основу дослідження була покладена якісна методологія яка передбачає проведення глибинних інтерв'ю та обговорень у форматі фокус-груп (усього 123 респонденти з різних соціальних та професійних сфер – влада, освіта, охорона здоров'я, підприємництво, ЗМІ, правоохоронна діяльність, та інш.). Також досліджувались питання гендерної динаміки. Джерелами інформації також були аналіз періодики, документація органів влади та статистичні данні.

На основі аналізу наявних сильних сторін та можливостей авторкою були складені рекомендації, які повинні «слугувати основою для зменшення нестабільності і сприяння довготривалому миру».

Рекомендації авторка поділяє на «короткострокові механізми подолання і зниження напруги» та «довгострокові стратегії розбудови стійкого миру на низовому рівні».

До *перших* вона відносить наступні поради: пом'якшення впливу та підвищення стійкості до насильницьких конфліктів; протидія пропаганді та «фальшивим новинам», розвиток критичного мислення; зміцнення навичок місцевих органів влади щодо управління кризовими ситуаціями та розв'язання конфліктів; зміна ставлення до меншин та посилення їхньої інтеграції; покращення чутливості зовнішніх організацій до конфлікту. До *других*, довгострокових стратегій розбудови стійкого миру на низовому рівні, вона віднесла: навчання з питань розбудови миру та розв'язання конфліктів; довгострокові заходи з інтеграції меншин; перетворення громадянського суспільства на фактор змін; підтримку розвитку та консолідації місцевого малого та середнього бізнесу; зміну незбалансованої динаміки сили з точки зору гендерного питання.

Вкрай важливим є те, що на думку авторки «дослідження підкреслило потребу у проведенні підготовки зацікавлених сторін у сфері реагування на кризові ситуації та розв'язання конфліктів для того, щоб озброїти їх засобами, навичками та, головне, впевненістю у вирішенні таких ситуацій у прийнятний для населення спосіб та з урахуванням чутливості до конфліктів негайної

деескалації та врегулювання конфліктів можна досягнути шляхом зміни ставлення людей до етнічних та релігійних меншин».

Цінний досвід практичної роботи описаний у **Звіті за результатами серії діалогових партнерських зустрічей «Приєднання громад до міст обласного значення та ОТГ» в Київській, Донецькій, Львівській, Одеській, Дніпропетровській та Харківській областях.**⁶ Заходи були організовані Координатором проектів ОБСЄ в Україні за підтримки Міністерства розвитку громад та територій України, Асоціації міст України, Офісу реформ кабінету міністрів України за сприяння обласних державних адміністрацій, обласних центрів розвитку місцевого самоврядування програми «U-lead з Європою» в рамках проєкту «Сприяння діалогу щодо реформ в Україні» в 2019 році.

На установчих партнерських зустрічах представникам міст обласного значення та ОТГ пропонувалися: *інструменти*, які дозволили класифікувати та пріоритезувати проблеми та виклики міст на шляху до створення громад спільно з сусідами; *моделі та зразки стратегічних карт можливостей*, розроблених іншими містами, які полегшують процес діалогу щодо приєднання; *методологічні рекомендації* для самостійної розробки стратегічних карт можливостей представниками міст. Також учасникам зустрічей було запропоновано ознайомитись з таким інструментом для взаємодії з громадами як *діалог*.

Кожна зустріч мала інформаційну та фасилітовану діалогову частину, до організації та проведення яких були залучені фахові ведучі діалогів, експерти та аналітики. До участі було залучено максимально широке коло учасників національного (Міністерство розвитку громад та територій, Міністерство охорони здоров'я, АМУ, Офіс реформ Кабінету Міністрів), обласного, районного та місцевого рівнів (міські голови, керівники структурних підрозділів виконкомів міських рад, депутати місцевих, районних, обласних рад, керівництво ОДА та РДА та їхніх структурних підрозділів, представники Центрів розвитку місцевого самоврядування програми «U-LEAD з Європою», представники регіональних відділень АМУ, сільські та селищні голови, активісти).

Перша, інформаційна частина зустрічей була присвячена огляду стану приєднання громад до міст обласного значення та ОТГ в області, та презентації моделі стратегічної карти можливостей. Друга частина зустрічей передбачала проведення тематичних діалогів з обговорення ключових питань у процесі

⁶ Звіт за результатами серії діалогових партнерських зустрічей «Приєднання громад до міст обласного значення та ОТГ» в Київській, Донецькій, Львівській, Одеській, Дніпропетровській та Харківській областях, 2019. - 54 с. Режим доступу: <https://www.osce.org/uk/project-coordinator-in-ukraine/459928>

приєднання та визначення складу робочих груп для роботи зі стратегічними картами. Загальна тривалість заходу була чотири години.

Відповідно до висвітлених у звіті результатів можна зробити висновок, що технологія проведення таких зустрічей була результативною, та сприяла реалізації визначених у проєкт завдань з активізації процесу добровільного приєднання територіальних громад до міст обласного значення та інших ОТГ в різних областях України шляхом створення майданчику для діалогу між усіма зацікавленими сторонами, визначення можливостей, переваг та ризиків при створенні нових спроможних громад та поширення культури діалогу серед учасників.

Помітне місце серед літератури, присвяченої проблемі розвитку діалогу, займає практичний посібник авторок **Катерини Гусєвої та Діани Проценко «Як, коли, де працює діалог?»**⁷, розроблений та виданий за підтримки Координатора проєктів ОБСЄ в Україні, поява якого в 2019 році стала визначною подією. *Мета посібника* – зробити діалог зрозумілим інструментом та, за потреби, скоригувати розуміння конфлікту та підходів до роботи з ним таким чином, щоб застерегти від легковажного сприйняття діалогу, а також сформувані правильні очікування щодо необхідних елементів та умов співпраці всіх залучених осіб. *Перша частина* посібника містить базову інформацію стосовно природи виникнення конфлікту і його динаміки, інструментів аналізу та етапів роботи з конфліктом. *Друга частина* присвячена розкриттю сутності поняття діалогу, принципів його побудови та етапів діалогового процесу. *Третя частина* присвячена докладному опису технології планування та проведення діалогової зустрічі.

⁷ Гусєва К., Проценко Д. Як, коли, де працює діалог? : Практичний посібник, 2019. – 52 с. Режим доступу: <https://www.osce.org/files/f/documents/3/c/422822.pdf>

РОЗДІЛ 2. БАЗОВІ ТЕОРЕТИЧНІ ПІДВАЛИНИ ТА ОПИС АВТОРСЬКОЇ КОНЦЕПЦІЇ РОБОТИ ІЗ КОНФЛІКТОМ

Цей розділ присвячений висвітленню теоретичних та ціннісних підвалин на яких ґрунтується комплексний підхід до роботи з конфліктами у громаді.

В сучасній конфліктології можна виокремити три найбільш поширених теорії конфліктів⁸, які, відповідно, покладені у основу *трьох підходів* до роботи з конфліктними ситуаціями.

Перший підхід базується на теорії влади/сили (у нашому контексті – адміністративного ресурсу) в якому прийняття рішень здійснюється тими структурами та організаціями, які мають владні повноваження для втручання та прийняття рішень.

Другий підхід базується на теорії прав (закону, норм, традицій). У центрі уваги цього підходу – способи реалізації прав усіх учасників протистояння завдяки використанню правових механізмів та інституцій.

Третій підхід, «гарвардський» або «медіаційний», базується на концепції можливості взаємовигідної реалізації інтересів / потреб учасників конфлікту.

В останнє десятиліття, набув поширення та популярності ще один, *четвертий*, «трансформаційний» підхід, чия концепція базується на сполученні відновної⁹ та трансформаційної філософії у роботі з конфліктами, та, відповідно, концентрується на відновленні зруйнованих конфліктом відносин, а також побудові нових форм/способів взаємодії задля зниження напруги та/або насильства та примноження справедливості.

У нашому підході ми спираємось ще на базові підвалини гарвардської (медіаційної) моделі переговорів, відновного підходу та теорію «трансформації конфліктів». Нижче ми наводимо стислий опис найбільш важливих для побудови нашого підходу моментів.

Теорія «трансформації конфлікту» Дж. П. Ледерака¹⁰ орієнтована на здійснення глибинних конструктивних змін з метою побудови здорових взаємовідносин у спільноті. Вона базується на двох принципах:

1. Здатності розуміти конфлікт позитивно як природне явище, у якому закладений потенціал конструктивного розвитку та змін.
2. Готовності відгукнутись таким чином, щоб максимально використати цей потенціал для позитивних змін.

⁸Див.: Буш Р. А. Б. Что может медиация. Трансформативный подход к конфликту : пер. с англ. / Буш Р. А. Б., Фолджер Джозеф П. – Киев : Захарченко В. А., 2007. – С. 47.

⁹Зер Г. Зміна об'єктива: новий погляд на злочин та правосуддя / Говард Зер ; пер. з англ. М. Яковлева. – Київ: Пульсари, 2004. – 224 с.

¹⁰Ледерак Дж.П. Маленькая книжка трансформации конфликтов. Good Books, 2016. – 70 с.

Важливим для нас тут є підкреслення активної позиції та суб'єктності учасників конфлікту (членів громади) як «власників конфлікту», наслідком чого є розподілення відповідальності за отриманий результат між тими, хто організую втручання та самими конфліктуючими сторонами.

З практичного погляду трансформаційний підхід спрямований на: а) усунення безпосередньої проблеми, через яку виник конфлікт (предмет конфлікту); б) змінення загальної ситуації та її фону (контекст), в рамках якої конфлікт утворився; в) виправлення структури взаємовідносин, що призвели до виникнення конфлікту.

Ледерак пропонує наступну послідовність трансформації конфлікту:

1. Уважно розглянути ситуацію, що склалася.
2. Розгледіти (за конкретною ситуацією) глибинні тенденції у взаємовідносинах та контекст ситуації.
3. Визначити, що саме можна змінити у чотирьох вимірах: особистісному, стосунковому, структурному та культурному.

Тобто його підхід ґрунтується на глибинному та «активному» аналізі конфліктної ситуації, який дозволяє розгледіти (та відкоригувати) завдані конфліктом трансформації на кількох рівнях соціальної структури та системи взаємовідносин у громаді.

Гарвардський метод принципів переговорів був розроблений Роджером Фішером та Уільямом Юрі за участі Брюса Паттона в рамках реалізації Гарвардського переговорного проекту у 80-х роках ХХ століття¹¹.

На думку авторів, *рушійною силою переговорів* є реалізація сторонами власних інтересів та отримання взаємної вигоди в разі їх, інтересів, збіжності. А *результатом переговорів* може стати «розумна угода», яка «допустимою мірою відповідає законним інтересам усіх сторін, справедливо розв'язує конфлікт інтересів, укладається на тривалий термін і бере до уваги загальні інтереси всіх сторін, що беруть у них участь» (Фішер, 2007, с. 39).

Сам переговорний метод базується на *чотирьох принципах*:

1. відділяйте людей від проблеми;
2. концентруйтеся на інтересах, а не на позиціях;
3. перед тим як спробувати дійти згоди, знайдіть варіанти, які б слугували взаємній вигоді;
4. наполягайте на використанні об'єктивних критеріїв (рис. 1).

¹¹ Фішер Р., Юрі У., Паттон Б. Переговори без поразки. Гарвардський метод / Роджер Фішер, Уільям Юрі, Брюс Паттон; [пер. с англ. Т. Новикової]. – М.: Ексмо, 2007. – 320 с.



Рис 1. Загальне уявлення про метод принципівих переговорів
(джерело Гусев А.І., 2020¹²)

Важливою складовою цього підходу є акцентування уваги на роботі з інтересами сторін конфлікту на противагу більш звичної для адміністративного та юридично-правового підходів роботи з позиціями. Інтереси сторін є важливими тому, що вони, по-перше, визначають сутність проблеми, відображаючи потреби, бажання, побоювання і страхи сторін; по-друге, кожна зі сторін конфлікту має в ньому різноманітні інтереси, що дає шанс на виявлення площини їх інтересів, перетинання, навіть якщо сторони спочатку займають зовсім несумісні позиції.

У процесі пошуку взаємовигідних варіантів вирішення проблеми автори пропонують спиратися на такі принципи:

- у пропонованих варіантах шукати баланс між конкретикою та узагальненням;
- аналізувати проблему за допомогою різних експертів;
- створювати різноманітні варіанти рішень та розширювати діапазон їхньої прийнятності, розділяючи велику проблему на складові та використовуючи тимчасові і часткові рішення.

Надзвичайно важливим є виявлення спільних інтересів та суміщення і порівняння відмінних, оскільки відмінності можуть поєднуватися між собою в інтересах, переконаннях, цінності термінів, прогнозах та ставленні до ризику.

¹² Гусев А.І. Технології когнітивно зорієнтованого спілкування // Соціальний конфлікт: інноваційні комунікативні технології врегулювання: практичний посібник [Г. М. Бевз, І. В. Петренко, А. І. Гусев, В. І. Давидов, О. В. Івачевська, Н. С. Малєєва, О. Г. Цукур] / за наук. ред. Г. М. Бевз, І. В. Петренко; Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології, 2020. - С. 78-91.

Інтереси учасників слід розділяти на два види – матеріальні і ті, що пов'язані з відносинами між сторонами. При цьому взаємовідносини зазвичай переплітаються з процесом обговорення проблеми, а також впливають на сприйняття сторонами конфлікту одне одного, зумовлюючи особистісний характер реагування на будь-які зауваження чи пропозиції протилежної сторони.

Важливим для успішності переговорів також є *використання об'єктивних критеріїв*, яке передбачає процедуру їх напрацювання, що включає розробку справедливих стандартів щодо матеріальних питань та справедливої процедури при вирішенні конфлікту інтересів. Об'єктивність критеріїв визначається тим, що вони мають бути «незалежними від бажання усіх учасників переговорів» і можуть бути застосовані до обох сторін.

Позитивний вплив на процес переговорів також має *орієнтованість на майбутнє*, замість більш звичної орієнтації на пошук причин та винних у минулому, а також дотримання принципу «збереження обличчя», суть якого полягає в тому, що ваші пропозиції та формулювання не мають йти у розріз із самооцінкою, принципами та цінностями іншої сторони.

Робота з інтересами сторін, спрямованість на майбутнє, дотримання принципу «збереження обличчя» та інші, поєднують гарвардський метод переговорів з *медіаційним підходом*, який базується на цінностях: прийняття іншої людини, співробітництва, цінності взаємовідносин, ненасильства, діалогу, вибору та прийняття на себе відповідальності за нього, добровільності прийняття зобов'язань, обов'язкового виконання домовленостей.

Медіація виходить з того, що кожна людина має право на власне бачення ситуації та, відповідно, власну правду. Кожна людина має право на реалізацію своїх інтересів. При цьому людина є кращим експертом у власній ситуації і краще знає, що їй потрібно.

Медіація розділяє усвідомлення того, що в конфлікті у кожного є своя міра відповідальності за те, що відбувається, і тому у медіації не шукають винних. Медіація ґрунтується на рівності сторін та орієнтованості на майбутнє.

Медіація надає можливість конфліктуючим сторонам стати «партнерами по конфлікту», рухаючись із логіки «зроби ТИ» в логіку «що Я можу зробити».

Важливим є й те, що медіаційна технологія має ефект самонавчання учасників – люди, які пройшли медіацію, набувають позитивний досвід вирішення своїх проблем на базі вищезазначених цінностей, та надалі використовують медіаційні підходи у вирішенні своїх суперечок і поза процедурою медіації. Таким чином, через практику вирішення конфліктів

фактично відбувається засвоєння цінностей громадянського суспільства та демократії участі.

Головними характеристиками авторського підходу до роботи з конфліктами в громаді у нашої робочої групи є *системність* та *комплексність*.

Під **системністю** ми розуміємо:

1. ставлення до конфлікту як до системи, у якій є власні елементи, зв'язки, залежності, історія і т.п.;
2. ставлення до конфлікту як до «живого організму», у якому немає нічого до кінця сталого та нерухомого;
3. урахування того, що в конфлікт завжди включені як безпосередньо сама суперечка, так і її контекст;
4. врахування при аналізі різних рівнів прояву конфлікту (особистісного, структурного, культурного і т.д.);
5. регулярний моніторинг динаміки змін у системі під час роботи з конфліктом.

Виходячи із системного розуміння конфлікту, під **комплексністю підходу** ми розуміємо те, що конфлікт завжди має розглядатись як багаторівневе явище, робота з яким потребує використання максимально широкого арсеналу засобів аналізу та впливу. Це вимагає застосування різних інструментів на кожному з трьох етапів роботи з громадою:

- дослідницькому (аналіз та моніторинг);
- безпосередньої роботи з конфліктом;
- постконфліктного супроводження.

Саме комплексне застосування конкретних технологій може сприяти максимальній ефективності роботи із конкретним конфліктом.

Концепція нашого підходу до роботи з конфліктами у громадах *передбачає*:

- Проведення глибинного аналізу інтересів і потреб стейкхолдерів.
- Залучення стейкхолдерів до взаємодії ще на етапі дослідження, оскільки сама по собі участь у глибинному неупередженому дослідженні забезпечує включення його учасників у процес змін.
- Орієнтацію (тримання фокусу) на людину, а не на документи чи рішення.
- Моніторинг стану конфліктної системи та корегування засобів роботи з конфліктом на різних етапах його розвитку.

- Виокремлення та залучення до активного обговорення максимальної кількості тих, хто задіяний у конфлікт чи має вплив на нього.
- Рівнозначність всіх груп, які включені в конфлікт, для учасників робочої групи.
- Створення умов для того, щоб у представників усіх груп, незалежно від ступеня їхнього впливу на конфлікт, була можливість для висловлення власної думки, та долучення до діалогу.
- Забезпечення конфіденційності і можливості «збереження обличчя» та іміджу для всіх сторін конфлікту.

Робота з конфліктом у громаді передбачає командну роботу. Для того, щоб реалізувати підхід, варто створити робочу групу з різних фахівців. Створенню команди необхідно приділити окрему увагу, залежно від характеру та складності ситуації. До робочої групи обов'язково мають бути включені фахові медіатори, конфліктологи, фасилітатори, або люди з такими навичками.

На кожному етапі роботи, залежно від глибини конфлікту, потреб і особливостей громади, склад групи може бути різним. В залежності від етапу та фокусу роботи члени робочої групи можуть виконувати різні функції – дослідницьку, моніторингову, практичну (проведення медіацій, фасилітацій, керованих діалогів тощо) та аналітичну (створення звітів, методичних посібників тощо).

Для зручності викладання матеріалу, незалежно від форм роботи, ми будемо надалі використовувати у всіх випадках назву «робоча група».

РОЗДІЛ 3. ПОПЕРЕДНІЙ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИТУАЦІЇ З МЕТОЮ ВИЗНАЧЕННЯ ФОРМ ВТРУЧАННЯ У КОНФЛІКТ

Першими реагують на конфлікт представники органів місцевого самоврядування (ОМС), які, як правило, підходять до проблеми вирішення конфлікту з точки зору «здорового глузду» та власного досвіду. Відповідно, аналіз ситуації має обумовлені цією специфікою обмеження. В окремих випадках такого підходу вистачає для вирішення проблеми, але по мірі ускладнення ситуації цей погляд починає призводити до спрощення картини та зниження ефективності можливого втручання. Крім того, представники ОМС у своїх діях, як правило, орієнтуються на найбільш проявлених та зацікавлених акторів, що може призводити до обрання поверхневих варіантів розв'язання ситуації.

Бажано, щоб оцінку робили нейтральні по відношенню до предмету спору та конфлікуючих сторін фахівці. Важливо, щоб оцінка була зроблена максимально неупереджено. Необхідний рівень неупередженості фахівців допоможе їм краще розібратися зі структурою конфлікту, наявними учасниками та не очевидними питаннями, інтересами, помітити цікаві аспекти, які важливі для різних гравців.

Також аналіз повинен робитись не у розрізі сфер, а у розрізі позицій, які учасники займають у конфлікті, в умовах відходу від біполярності суджень та з включенням максимальної кількості акторів.

У групі, яка займається оцінкою ситуації, добре мати фахівця, який володіє конфліктологічними компетентностями, розуміє особливості функціонування конфлікту в громаді, а ще краще – володіє медіаційними навичками.

Опис ситуації станом на зараз. Особливу увагу варто приділити дослідженню стану стосунків у громадах та їх конфліктного потенціалу. Викликом для дослідника є те, що часто конфлікт можна побачити лише після того, як він проявився і став «видимим» та відомим. Тенденції, сторони, інтереси з конфліктним потенціалом важко піддаються аналізу. Проте, варто не випускати їх з поля зору для того, щоб потім вчасно та відповідним чином відреагувати.

Опис ситуації можна розділити на декілька базових складових.

1. Дослідження *рівня та місць незадоволення* ситуацією станом на зараз (де, на якому рівні?). Джерелами цієї інформації можуть бути:

- а) звернення громадян в ОМС з приводу рішень чи дій, які призвели / можуть призвести до втрат, напруги, несправедливості;

- б) наявність маркерів «несправедливості» (судових позовів і ухвал, обмежувальних приписів; благ, розподілених з порушеннями);
- в) скарги на дії чи бездіяльність уповноважених осіб;
- г) чутки (які варто перевіряти);
- д) активність різних груп, невизнаних опозиційних лідерів, у тому числі в соціальних мережах;
- е) загальне збільшення кількості конфліктних подій та «гарячих» тем.

2. Дослідження *рівня готовності груп* до активності в конфлікті та форм її прояву (що може зробити представник групи, група та громада разом).

Вагомими джерелами маркерів для аналізу тут можуть бути:

- а) діяльність громадських організацій та політичних партій з відстоювання інтересів, структур і процесів, які відбуваються / не відбуваються в громадах;
- б) наявність у громаді груп з етнічною, релігійною чи іншою чітко вираженою ідентичністю;
- в) наявність історично обумовленої місцевої ідентичності на рівні почуття приналежності до локальної громади, яка має особливий статус, та побоювань, щодо втрати цього статусу у разі злиття з іншими громадами;
- г) досвід організованих протестних дій у минулому.

3. *Аналіз інтересів та пріоритетів акторів*. Зазвичай орієнтація відбувається на вже проявлених, яскраво проявлених, акторів. Тому особливим завданням є виявлення та включення, крім проявлених, тих акторів, хто не помітний, хто не планував долучитися до сторін конфлікту, але може суттєво вплинути на проблему. При наявності очевидного дисбалансу сторін важливим є також пошук ресурсів, сил, стейкхолдерів, які здатні врівноважити ситуацію.

Допоміжними джерелами інформації тут можуть бути: чутки і плітки, які доходять до рівня ОДА про зацікавлені сторони та їх інтереси.

4. *Аналіз змісту конфлікту*. Важливо звернути увагу та пошукати відповіді на питання:

- Що вплинуло на появу конфлікту?
- Що стало приводом?
- Які зміни призвели до конфлікту?
- Якими є декларовані вимоги в учасників, а на які вимоги вони насправді опираються?

Таким чином, *вибір способу втручання у конфлікт та форми прийняття рішення* залежить від різних факторів. Серед них:

- «ціна конфлікту»: які наслідки вже має / може мати конфлікт, що люди вкладають в ціну, скільки витрачається часу та наскільки мобілізовані наявні ресурси;
- масштаб конфлікту (наскільки він великий, чи зачіпає інші сфери і території);
- як конфлікт відбивається на житті громади (наскільки він значущий, чи заслоняє інші сфери життя громади);
- чи виходить конфлікт назовні (на рівень району, області, країни). Сам факт виходу назовні звужує варіанти можливих рішень, збільшує рівень ескалації, відображає дисбаланс і слабкість позиції громади. Вихід назовні призводить до зростання ціни конфлікту і збільшення його масштабу;
- які ресурси витрачаються на конфлікт,
- який склад учасників конфлікту. Наскільки є природною/стихийною чи спеціально організованою мобілізація людей в конфлікт. Чи зачіпаються інтереси окремих лідерів груп;
- яким є предмету спору;
- які є правові, нормативні обґрунтування конфлікту;
- чи є «силове» протистояння в конфлікті, чи мали місце насильницькі дії;
- наскільки ситуація є типовою, чи характерною для реалізації реформи;
- чи є аналогічні проблеми в інших регіонах.

Важливо також розуміти: які є варіанти розвитку ситуації та її вирішення і хто може їх реалізувати; які наслідки можуть бути при різних варіантах рішення.

3.1. РОБОТА З ФОРМУВАННЯ ЗАПИТУ НА ВТРУЧАННЯ В КОНФЛІКТ У ГРОМАДІ ТА ЇЇ ЛЕГІТИМІЗАЦІЯ

Робота із конкретною громадою завжди розпочинається із підготовчого етапу взаємодії з різноманітними структурами державного та обласного рівня (міністерствами, громадськими та міжнародними організаціями і т.і.) який умовно можна визначили як «роботу із основним замовником».

Тут доречно буде сказати кілька слів про розповсюджену на різних рівнях владних структур практику роботи з конфліктними ситуаціями. Сигналом для втручання ОМС та державної влади є, як правило, прояв конфлікту у гострій фазі. Часто приводом для фіксування наявності конфлікту та маркером потреби у реагуванні на нього для чиновників є лише акції протесту (перекриття доріг, масові пікети, вихід людей на вулиці чи площі) і резонанс події у ЗМІ. Це вважається інцидентом, подією, порушенням закону і небезпекою. Такий критерій «помітності» конфлікту для представників влади фактично провокує швидку ескалацію, оскільки учасники конфлікту розуміють, що можуть привернути увагу до своєї ситуації лише за допомогою активних, або радикальних дій. Тільки тоді відбувається розмова (контакт, переговори, зустріч) протестуючих з органами влади (представниками). Проблема стає помітною, з'являються спроби знайти способи її вирішення. Проте, доведення ситуації до такого рівня, призводить до т. зв. «запиту на протест» у громадян. З'являється поле для провокацій і використання енергії громадян для політичних цілей. «Активісти» можуть використовувати початкові стадії конфліктів для ескалації для того, аби бути помітними та досягати поступок, чи преференцій.

Реакцією на такі події є найчастіше поїздка відповідальної особи на місце конфлікту. Це не завжди перші особи області чи району, але представник від влади, як правило, виїжджає на місце події. Завдання на цьому етапі у нього одне – зупинити інцидент, припинити гостру фазу, наприклад, розблокувати дорогу. Засоби, якими користуються – обіцянки і поступка або обіцянки поступки. Часто ці обіцянки не стосуються предмету конфлікту, а лише згладжують та пом'якшують наслідки. Часто люди вірять і відступають від радикальних дій. Складається враження, що конфлікт залагоджено, все вирішилось. Натомість це може бути лише початком нового протистояння.

Таким чином «традиційні» підходи до роботи з конфліктами суттєво відрізняються від фахових конфліктологічних підходів.

Робоча групи прояснює очікування замовника та можливості застосування комплексного системного підходу. Попередня робота із «замовником»¹³ з «прояснення підходів та позицій» є важливим етапом під час якого вирішуються завдання: а) продемонструвати (замовнику) можливості методів медіації та діалогу; б) показати можливість позитивних результатів для усіх гравців; в) продемонструвати можливість побудови нової моделі взаємин у громадах, нового досвіду, нової історії, нової пам'яті.

На різних етапах процесу потрібно узгоджувати із замовником склад виконавців і вимоги до їх кваліфікації – хто може бути виконавцями і яких кроків, їх компетентності, можливості і повноваження.

Варто також провести облаштування «точок входу» у конфлікт. (Якщо формальні механізми входження не будуть дієвими, розробляємо неформальні та попереджаємо про їх застосування «замовника».) Необхідно також зрозуміти хто на якому етапі роботи може бути потрібен із запрошених фахівців; домовитися про консультації та перше інтерв'ю, яке буде орієнтаційним для команди; визначити загальну можливість роботи у цьому регіоні; провести опитування експертів загальнодержавного рівня; вивчити наявність (можливість отримання) формальної та неформальної підтримки.

Важливо також враховувати, що на різних рівнях ОМС та державної влади існують традиційні для нашої культури «боязнь і заперечення конфліктів» (тенденція «у нас все у порядку»). Відповідно, прикладаються зусилля для того, аби ознак конфліктів не було помітно ззовні. Крім того, існують різні побоювання відповідальних працівників щодо наслідків конфліктних ситуацій і особливо щодо наслідків втручання у конфлікт сторонніх осіб. Тут важливо, щоб на рівнях прийняття рішень було розуміння, що жодного втручання не буде здійснюватися без дослідження і без рекомендацій. Рішення ж про втручання і його форми буде ухвалюватися відповідальними працівниками, які виступали «замовниками».

Підготовка. Перед початком роботи варто звернути увагу «замовника» та узгодити з ним стартовий рівень потреб робочої групи, який включає в себе базові моменти, які повинні бути забезпечені, щоб можна було розпочати роботу. До цих потреб можна віднести:

- наявність «входу» в громаду («точка входу», люди, привід для контактів);

¹³ Під замовником в цьому випадку ми розуміємо установи та організації, на яких покладена відповідальність за розвиток ситуації, та які мають компетенції та повноваження для її вирішення, але при цьому вони є достатньо віддалені (не має інтересів у конфлікті) від предмета самого конфлікту. Найчастіше це - обласні адміністрації чи міністерства, служби чи інші органи центральної влади.

- наявність рівновіддалених від напруги експертів, готовність їх до супроводу ситуації в громаді;
- наявність потенційних посередників;
- наявність структур, які працюють з громадами.

Легітимізація. Після укладання домовленості із «замовником» робоча група робить наступні підготовчі кроки:

Знаходить «точку входу» (особа яка має авторитет, контакти, знає ситуацію і т.д.).

Готує листи до офіційних органів – ОДА, РДА.

Домовляється про допомогу і супровід нашої діяльності (тут можна зіштовхнутися з певними викликами, адже працівники середньої ланки ОМС часто обмежені в ухваленні рішень або мають процедури погодження).

Заручається (за можливості) неформальною підтримкою у вигляді можливості посилатися на «поважну особу», яка дала контакти.

Далі відбувається перехід до безпосередньої дослідницької роботи «на місці».

Дослідження конфлікту проводиться на 3 рівнях:

перший, верхній (рівень експертів на рівні області, які знають про конфлікт, але не займають якусь сторону);

другий, середній (рівень району, де виявляються сторони, лідери, тенденції, інтереси);

третій, рівень громади (на якому досліджується бачення акторів, динаміки та перспектив розвитку конфлікту, проводиться оцінка та вивчаються можливості для розвитку ситуації) (див. таблицю далі).

Таблиця 1. Трирівнева система дослідження конфлікту

Рівень	З ким працюємо	Що робимо	На що звертаємо увагу
Перший / верхній (обласний)	Рівновіддалені експерти	<ul style="list-style-type: none"> • Встановлюємо контакти • Отримуємо дозвіл та підтримку • Облаштуємо «точки входу» • Створюємо бази експертів • Проводимо інтерв'ю з експертами 	<ul style="list-style-type: none"> • Динаміка конфлікту • Вплив назовні • Зовнішні впливи • Групи впливу • Додаткові фактори (економічні, релігійний, політичні, етнічний і т. і.)

		<ul style="list-style-type: none"> ● З'ясовуємо історію конфлікту та широкий контекст 	
Другий / середній (районний)	Експерти місцевого рівня	<ul style="list-style-type: none"> ● Проводимо інтерв'ю з експертами ● Прояснюємо кількість акторів ● Уточнюємо характеристики конкретних громад та різні стратегії різних громад ● З'ясовуємо характеристики лідерів, гравців, стейкгоल्дерів ● Деталізуємо зони протистояння ● Виявляємо та уточнюємо групи інтересів 	<ul style="list-style-type: none"> ● «Балансуючі» учасники ● Наявність та інтенсивність поляризації думок, відносин, ставлень ● Виявлення нових тіньових сторін ● Збільшення кількості гравців та груп впливу ● Появу політичних груп впливу, які ще не були проявлені ● Пошук опонентів
Третій / рівень громади (ОТГ)	Учасники конфлікту, члени громади	<ul style="list-style-type: none"> ● Проводимо опитування серед місцевих мешканців ● З'ясовуємо: <ul style="list-style-type: none"> ○ Як оцінюють ситуацію? ○ Які є можливості розвитку ситуації? ● Виявляємо інтереси та зони для домовленостей ● З'ясовуємо чи є в громаді досвід проведення заходів згуртування, взаємодії, громадських слухань 	<ul style="list-style-type: none"> ● Прояви нерівності, більшості-меншості ● Хто був головою, хто хотів бути, хто є, як довго ● Офіційні і неофіційні лідери думок ● Позиції директора школи, медичних працівників, поліції, соціальних служб ● Позиції суб'єктів господарювання, фермерів

3.2. СПЕЦИФІКА РОБОТИ З ЕКСПЕРТАМИ

Окремо слід торкнутись питання специфіки роботи з експертами на всіх трьох рівнях дослідження: область, регіон (район), громада. У якості експертів обласного та регіонального рівня можуть виступати: радники губернатора, співробітники різних департаментів, представники різних асоціацій, міжнародних організацій, науковці, депутати обласних рад, місцеві ЗМІ, керівники релігійних громад та представники департаменту у справах релігії, керівники сфери освіти, соціальних служб, медичної сфери.

Специфічними особливостями експертів обласного та регіонального рівня є те, що вони, як правило, «мислять процесами», тобто можуть описати історію ситуації, розуміють і можуть описати конфліктну ситуацію у контексті її зв'язку із суміжними сферами, бачать наслідки розвитку ситуації, мають достатню віддаленість від локальних проблем і зацікавленість в мирному врегулюванні конфлікту. В якості таких експертів варто залучати «виконавців напрямків», тих, хто «в темі», створює або впливає на політику щодо питань конфлікту.

У конфліктах, пов'язаних з децентралізацією, важливо виділити коло експертів, з числа тих осіб, хто формував дизайн реформ в регіоні, хто розуміється на тому, які існують зони напруги і чи закладені були для них певні противаги. Від них також можна почути первісне бачення, аргументи і обґрунтування, які закладалися в оформлення дизайну реформи в тій чи іншій громаді.

На цьому рівні також можуть бути присутніми експерти, які брали участь в обговореннях і контролі над реалізацією реформи або надавали підтримку в її реалізації. Важливо відзначити, що всі ці експерти часто мають власну спеціалізацію та свій власний фокус споглядання – економічний, правозахисний, політичний тощо.

Окреме питання стосується того *як сформувати список експертів*. Він може бути спочатку досить малим, мати мінімальну кількість, а згодом збільшуватися. Для цього досить ефективно застосовувати метод «снігової кулі». Цей метод використовується в соціологічних дослідженнях для формування вибірки. На початку роботи окреслюємо невелику кількість респондентів. Далі, неодноразово застосовуючи певний набір критеріїв до них, доповнюємо вибірку новими експертами. Критерієм можуть бути вплив на конфлікт, віддаленість, поінформованість, альтернативність поглядів тощо, в залежності від етапу і завдань. Формуємо базу експертів доти, допоки вибірка не досягне своїх природних меж.

Загальними задачами для робочої групи при роботі з експертами різних рівнів є:

- тестування рівня напруги (визначення суб'єктивних відчуттів / оцінок експерта);
- тестування їх бачення варіантів трансформації конфлікту;

- тестування можливостей надання рекомендацій з виходу та варіантів інтервенцій.
- Також необхідно з'ясувати:
- коріння і контекст ситуації (історія стосунків, старі чи нові проблеми...);
- загальний опис ситуації (інцидент, причини, наслідки, вплив...);
- позиції головних учасників;
- загальну оцінку ситуації;
- як конфлікт відображається на ситуації в цілому в області (регіоні);
- чи зачіпає інші громади;
- склад безпосередніх гравців / стейкхолдерів;
- віддаленість стейкхолдерів (свої чи чужі);
- наявність зовнішніх впливів (хто включений, але не проявлений);
- хто і для чого «розхитує» ситуацію (якщо є інформація);
- включеність в політичні процеси чи іншу конкурентну діяльність;
- економічні аспекти проблеми;
- наявність та ступінь медіа-впливу;
- які можливі варіанти розвитку подій вбачають;
- якщо ситуацію не чіпати, то який буде розвиток подій.

3.3. РОБОТА НА ПЕРШОМУ (ОБЛАСНОМУ) РІВНІ

За опосередкованими даними, самі співробітники ОДА для визначення необхідності свого втручання у конфліктні ситуації на рівні районів та конкретних ОТГ використовують знайомі нам критерії: згадування конфлікту в ЗМІ, наявність справ у суді (наявність частих запитів з судових органів до ОДА надати інформацію, чи виступити в якості свідків), активні дії учасників конфлікту чи ситуації напруги (перекриття трас, приїзд в обласний центр більше 50 осіб і т.д.)

Найчастіше втручання в конфлікт проводиться власними силами і складається з трьох активностей, які можуть відбуватися поодиноці, послідовно або паралельно, а саме:

- створення робочої групи з гострого питання при голові ОДА;
- консультації (виїзні на місце по запрошенню голови ОТГ);
- письмові відповіді на звернення громадян.

На основі таких досліджень і активностей готується доповідна записка голові ОДА і він в свою чергу, ухвалює рішення. Ці рішення, як правило, формулюються в логіці «припинення незаконних дій», а не в руслі відновлення справедливості чи порушених прав.

На цьому рівні існує гіпотеза, про те, що чим «вище» (віддаленіше, більше відповідальності і впливу) представник влади, тим нижчий рівень чутливості до напруги й конфлікту. Якщо «нагорі» відчувається напруга, то «на місцях» вона точно є і має високий рівень. Пояснюється це припущення тим, що:

- громада в конфлікті закривається, назовні конфлікти з'являються на певних рівнях ескалації;
- на вищому рівні картини яскравіші і кут зору ширший;
- їм точно потрібно буде реагувати на напругу, якщо трапиться ескалація конфлікту.

Тому для роботи із конфліктом бажано залучати відповідальних працівників ОДА, які розуміють рівень напруги та наслідків невтручання.

На цьому етапі також обговорюється можливість мати контактну особу в органах влади на рівні області для допомоги в організації дослідження.

Від контактної особи очікується допомога у:

- представленні команди проєкту керівникам вказаних громад,
- відборі осіб, які знайомі з ситуацією в громадах для конфіденційного інтерв'ювання,
- налагодженні довіри і співпраці команди проєкту з відповідальними особами області, журналістами, депутатами, які мають відносини із зазначеними ОТГ.

Практичні дії:

- створення початкової бази та інтерв'ювання експертів обласного рівня (асоціації, агенції регіонального розвитку, працівники ОМС, радники, науковці, громадські ради);
- вивчення впливу цих структур та експертів у регіоні. Пошук інформації у відкритих джерелах, інтерв'ю, ухвали, коментарі;
- створення бази ЗМІ. Оцінка їх рівня публічності / охоплення та резонансності матеріалів;
- формування бази та інтерв'ювання експертів районного та регіонального рівня (працівники райдержадміністрацій, районних рад, районних управлінь освіти; беремо до уваги експертів, які займають посади у владних органах зараз або які займали посади в минулому, якщо це має значення).

Таким чином, на обласному рівні до дослідження можуть бути залучені представники обласних органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, соціальних служб, освіти, медицини, дорадчих громадських органів, громадських рад, громадських організацій, ЗМІ, департаментів економічного розвитку, інститутів удосконалення вчителів та релігійних організацій (якщо тема має релевантні питання чи компоненти) та інші релевантні стейкхолдери.

Що важливо з'ясувати:

- *Історію конфлікту*
 - як вони бачать і оцінюють напругу? Який рівень напруги?
 - що відбувається / відбулося і як? Які наслідки і для кого?
 - основні гравці, тіньові гравці, політичні сили. Вияснити їх характеристики, стосунки, вплив тощо;
 - економічний фокус і політичний контекст.
- *Динаміку та бачення перспектив*
 - стратегії гравців і громад у розвитку і протистоянні;
 - стратегічне бачення на рівні регіону та кожної громади;
 - масштаб перспектив розвитку громад (точкові чи стратегічні вектори);
 - вияв і підтвердження тіньових гравців чи груп впливу; визначення чи можуть створити баланс у протистоянні;
 - хто кого підтримує, кому протистоїть;
 - релігійний, етнічний (та інші культурні ідентичності) фактор і їх вплив.
- *На цьому рівні фокусуємо увагу на:*
 - інтересах сторін;
 - розширюємо кількість акторів, фіксуємо нових, потенційних;
 - виявляємо зони протиріч;
 - фіксуємо полярні позиції.

Практичним результатом цього етапу є складена за результатами інтерв'ювання експертів карта конфлікту, яка описує його загальну схему¹⁴.

¹⁴ Опис принципів та технології роботи з картами конфлікту наведений у Додатку 3.

3.4. РОБОТА НА ДРУГОМУ (РАЙОННОМУ) РІВНІ

Експертами районного рівня можуть виступати: керівники районів сучасні та попередні, депутати райради, співробітники місцевих адміністрацій, ЗМІ та громадських організацій, члени громадських ради, працівники сфери освіти, соціальної сфери, медичних закладів (за потреби, якщо ці питання є частиною конфлікту в громаді), представники релігійних, етнічних та інших громад з тією чи іншою чітко (яскраво) вираженою ідентичністю (за потреби, якщо ці питання є частиною конфлікту в громаді), лідери громадської думки.

Виявлення активних позицій етнічних, релігійних та інших груп є важливим з огляду на те, що вони можуть бути важливим фактором впливу на динаміку конфлікту. Можливість швидкої і ефективної мобілізації таких груп може сприяти як ескалації, так і деескалації, а також бути фактором збалансування інтересів.

Для робочої групи важливою є наявність технічної підтримки (зв'язок, орієнтування на місцевості, домовляння).

Завдання другого рівня:

- Прояснення кількості акторів.
- Проявлення «балансуючих» учасників.
- Деталізація зон протистояння.
- Виявлення груп інтересів.
- Наявність та інтенсивність поляризації думок, відносин, ставлень.
- Характеристики конкретних громад.
- Характеристики лідерів, гравців, спрямованості громад (різні масштаби мислення, різні стратегії гравців) та різні стратегії різних громад.
- Різні тенденції протистояння («точкові» рішення, ситуативні фактори, стратегічне мислення, спрямованість, вектори).
- Підтвердження впливу тіньових сторін, та виявлення нових тіньових сторін. Збільшення кількості гравців та груп впливу. Поява політичних груп впливу, які ще не були проявлені.
- Виявлення лідерів думок (депутати та поважні громадяни) та їх інтерв'ювання.
- Пошук не тільки тих, хто підтримує владу, але і опонентів.

Застереження: На цьому етапі є висока вірогідність появи оціночних суджень (хто винний, хто «каламутить воду» та для чого).

Практичним результатом цього етапу є складена за результатами інтерв'ювання експертів карта основних стейкхолдерів, тому що саме на цьому рівні вже з'являється можливість виокремити прихованих акторів (див. Додаток 3).

3.5. РОБОТА НА ТРЕТЬОМУ РІВНІ, РІВНІ ГРОМАДИ (ОТГ)

При переході на третій рівень ми вже маємо розуміння конфлікту, його дизайну, вже складена і описана карта основних стейкхолдерів. На цьому рівні з'являються **додаткові завдання**:

- встановлення рапорту та довірливих відносин з місцевими жителями, попередня оцінка можливого значення для них стороннього втручання в конфлікт;
- проявлення і виокремлення реальних інтересів різних акторів, а не лише тих, які актори декларують, показують чи інтерпретують назовні;
- виявлення зон можливостей та готовності рухатися в напрямку поставлених цілей та реалізації інтересів;
- з'являється більше можливостей почути страхи та побоювання, усвідомити, описати ризики.

Важливо мати доступ до лідерів, авторитетів (формальних, неформальних, сучасних, колишніх, світських та релігійних), лідерів думок. Необхідно налагодити контакт з головою громади. Це надає легітимності і прийняття на рівні громади. Потім потрібно встановити контакт з представниками опозиції до влади.

Важливо дотримуватися балансу в послідовності перших кроків на рівні громади. Тут, як на жодному з інших рівнів, дуже уважно придивляються до дії зовнішніх сил. Це впливає на настрої в громаді. Тому добре демонструвати рівновіддаленість і чітко проговорювати неупередженість та налаштованість на пошук взаємовигідних рішень.

Починати зустрічі слід з голови (старости) та активу (депутатів) теперішньої і минулої влади. Далі потрібно зустрічатися з представниками громадських організацій, лідерами думок, директорами шкіл (незалежно від того, чи стосується конфлікт сфери освіти, оскільки школа є одним з центрів громади у формуванні настроїв і думок), завідувачами дитячих садочків, лікарями, співробітниками пошти, соціальних служб, продавцями у магазині та на ринку (за наявності).

З'ясувати:

- Як вони оцінюють ситуацію?
- Які є можливості розвитку ситуації?

На цьому етапі також важливо знайти особу для технічної підтримки (особа, у якій можна отримати контакти, поради, рекомендації як працювати з людьми в громаді). Бажано, щоб допомогу надавав не сам голова, та не найближчий його представник, тому що 1) процес може бути довготривалим, 2) будуть запрошені майже виключно прибічники діючої влади.

Тут необхідно використовувати мережевий принцип побудови зв'язків. Тобто, ми опитуємо 3-4 ключових учасники і у них просимо зазначити 3-4

особи, з ким можна ще поговорити щодо теми конфлікту. Виявлення опонентів діючої влади краще здійснювати через районний рівень.

Головне завдання на цьому етапі – *проявлення інтересів та зони для домовленостей*.

При інтерв'юванні *звертаємо увагу на:*

- прояви нерівності, більшості-меншості;
- хто був головою, хто хотів бути, хто є, як довго;
- офіційних і неофіційних лідерів думок;
- наявні групи інтересів;
- позицію директора школи;
- позиції медичних працівників, поліції, соціальних служб;
- позиції суб'єктів господарювання, фермерів (тримаємо в полі зору);
- фіксуємо позиції;
- шукаємо інтереси;
- робимо карту конфлікту;
- те, як в громаді традиційно вирішують спірні питання;
- те, чи є в громаді досвід проведення заходів згуртування, взаємодії, громадських слухань (наскільки часто, хто проводив, реальні чи номінальні).

На цьому рівні приміряємо варіанти та форми можливої інтервенції (переговори, медіація, діалог, стратегічні сесії), спираючись на принципи інклюзивності та гендерної чутливості.

При планування форм інтервенції необхідне обов'язкове узгодження форм інтервенції на рівні району, області або, навіть, держави (в залежності від обставин ситуації). Фактично може відбутись повернення на перший рівень, особливо, якщо є екологічні проблеми (питання), то це обов'язково перший рівень, або якщо є великі гравці у сфері бізнесу – теж робота переноситься на вищий рівень. І можливе та бажане включення експертів та посадовців з першого рівня.

Застереження: на рівні громад можуть бути очікування щодо залучення незалежних фахівців (медіаторів, фасилітаторів) як фактору впливу ОМС на ситуацію на власну користь. Тому вкрай важливою є чітка фіксація власної позиції експертів на нейтральності і неупередженості команди та орієнтування учасників на пошук взаємовигідних рішень.

Практичним результатом цього етапу є складена за результатами інтерв'ювання експертів карта конфлікту, яка описує його загальну схему (див. Додаток 3).

3.6. ОПИС ЗАПИТАЛЬНИКА

Дослідження і моніторинг є ключовою діяльністю в організації роботи з урегулювання конфлікту. Від якості аналізу й моніторингу залежить і те:

- які форми роботи будуть застосовані;
- хто і в якій конфігурації буде ключовим учасником ухвалення / створення збалансованих рішень;
- кого ще потрібно включити в процес урегулювання;
- які питання будуть розглядатися і т.п.

Запитальник є робочим інструментом для проведення дослідження конфліктної ситуації та має чітку практичну спрямованість. Він розрахований на творче застосування, та може бути підданий трансформації, відповідно до завдань які можуть виникнути при роботі з конкретною конфліктною ситуацією. Проводити опитування за цим запитальником важливо методом напівструктурованого інтерв'ю, що дає можливість виявити нові акценти в розмові з експертами, зберігаючи весь комплекс тем.

Мета запитальника – окреслити коло питань та проблем з якими робоча група може зіткнутись в ході роботи з конфліктом в ОТГ, створити певні рамки у яких буде проводитися дослідження, а також виявити місця, можливої напруги та потенційного перетину інтересів учасників конфлікту. Під час роботи фокуси та акценти можуть змінюватися. І тоді запитальник буде звужуватися чи розширюватися у відповідному місці, якщо потрібна деталізація.

Варто пам'ятати, що перед тим, як ставити питання, важливо приділити увагу побудові стосунків довіри з респондентами, відкритості, а також роз'ясненню цілей та завдань втручання у конфлікт та неупередженості робочої групи.

Розроблений та апробований авторами запитальник розміщений у Додатку 2. Він є рамковим та містить широкий перелік питань необхідних для роботи з різними типами конфліктів.

Вступ та контекст. Запитальник побудований таким чином, що на початку мова йде про загальний контекст, загальну характеристику території, та громади, у якій відбувається конфлікт. Пропонуємо робити фокус на особливостях побудови стосунків, досвіді конфліктів і взаємодії. Перевіряємо яким чином відбувається комунікація між громадянами, чи є простір для з'ясування потреб та інтересів у безпечний спосіб. Варто дізнатися чи є розуміння у громадян основ реформи / змін, які будуть відбуватись з їхньою громадою. Тут також можливий екскурс в історію громади, та з'ясування її економічного потенціалу. Якщо громад чи територій кілька, то формуємо запитання таким чином, щоб краще зрозуміти специфіку кожної зі складових частин.

На цьому етапі важливо продовжувати будувати довіру і даємо можливість респондентам висловитися, виговоритися.

Хронологія конфлікту. Це важлива частина, яка повертає респондентів до витоків непорозумінь, і з нею потрібно працювати обережно. Тут важливо давати простір для висловлення різних бачень і обставин, способів реагування на інциденти, рівень напруги, впливу, залучення нових учасників, створення коаліції. Часто вже тут ми можемо зафіксувати головні сторони та їх інтереси. Проте, ще оперуємо загальними поняттями – сторони, громада, аби окреслити контекст, інтереси сторін та стейкхолдерів. Цей процес часто буде повторюватися на різних рівнях дослідження, даючи різне бачення і різне «наближення». Цей блок опитування важливий ще й тому, що дає:

- уявлення про контекст та можливість відслідкувати процес розвитку конфлікту, його динаміку, та виділити фактори впливу на ескалацію;
- можливість «дослідити емоції» та «провентилувати» їх (особливо на рівні громад), щоб респонденти побачили що їх розуміють, що вони почуті (конфлікт порушує цей процес комунікації; у конфлікуючих є відчуття, що їх ніхто не чує і з ними сперечаються; таке відчуття виникає особливо у тих, хто відчувається слабшими). Без цього людям буває складно, а іноді і неможливо, переключитися і почати думати про можливе позитивне майбутнє.

При доборі опитуваних важливо дбати про представництво інтересів сторін / громад / територій / груп, які є виразниками колективної позиції.

Учасники конфлікту. Після загального контексту і узагальнених бачень ми переходимо до питань, які допомагають побудувати картину конфлікту за участі безпосередніх стейкхолдерів. Це частина запитальника, яка переводить загальні враження від конфлікту в конкретні вимоги. Цими питаннями ми формуємо також коло майбутніх респондентів для дослідження. Виявляємо вплив акторів, їх позиції, зв'язки. Важливо пам'ятати, що під час роботи з цим блоком запитальника має забезпечуватися конфіденційність респондентів.

Позиції, вимоги, інтереси, виділені в окремі структури в запитальнику, аби було зручніше їх обробляти. Проте, часто про позиції і інтереси можна дізнатися на початку розмови через контекст. В цьому місці їх можна просто виділити, акцентувати на них увагу і зафіксувати. Блок питань також покликаний відслідкувати зміни позицій та інтересів учасників конфлікту і можливі варіанти позицій та інтересів, які трапляються у громадян.

Майбутнє громади. Останні блоки запитальника стосуються бачення майбутнього громади. Виявляємо варіанти бачення ситуації конфлікту і його наслідків, якщо нічого не змінювати і не втручатися. Тут працюємо з побоюваннями і визначенням найбільш вразливих сторін конфлікту. Також попередньо намагаємося з'ясувати, які формати взаємодії можливі і прийнятні в громадах чи для сторін. Питаємо про можливі варіанти зустрічей, інтервенцій, впровадження змін тощо.

Цей блок виконує декілька функцій. З одного боку, через питання про майбутнє можна визначити гостроту ситуації, межі і форми її розвитку, а з

іншого – зрозуміти, наскільки жорсткі або гнучкі позиції учасників ситуації, перспективи і можливості переговорних процесів. В зв'язку з цим важливо відмітити, що питання про майбутнє часто виступають стимуляторами переговорних процесів, як відхід від жорсткості, повернення до реалістичності і пошуку неочевидних варіантів виходу із конфлікту.

Запитальник можна модифікувати чи адаптувати під різні потреби чи завдання.

З питаннями і структурою запитальника на різних рівнях дослідження ми працюємо по різному. *На рівні області* ми намагаємося отримати якомога ширший контекст, виявити широкий спектр позицій, віднайти якомога більше сторін, стейкхолдерів, інтересів. Також тут уточнюємо завдання для дослідження та оцінюємо перспективи / необхідність втручання. Тому на цьому рівні ми більше працюємо з контекстом і хронологією. Частково виявляємо стейкхолдерів і контактних осіб. Після цього, *на регіональному рівні*, ми фокусуємося на окремих учасниках і з ними вже працюємо в глибину – в'ясняємо позиції, інтереси, групи впливу, наслідки для різних груп тощо. Маючи цю картину, *на рівні громади* більше уваги знову надається контекстам і учасникам конфлікту, але вже відносно конкретних ситуацій.

Варто теж зауважити, що хоча сам запитальник чітко структурований, сама бесіда може й не мати яскраво вираженої структури, чи відповіді на наші питання можуть бути розлогими і включати відповіді на інші. Тому сама *бесіда*, скоріш за все, *буде напівструктурованою* і не чіткою. Все ж важливо утримувати і структуру питальника, і фокус розмови на потрібному нам діапазоні, пам'ятаючи завдання кожного рівня дослідження.

Приклад запитальника наведений у Додатку 2.

РОЗДІЛ 4. ФОРМИ ІНТЕРВЕНЦІЇ / ВТРУЧАННЯ НА РІВНІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ЇХНІ ЗАВДАННЯ

Маючи попередній аналіз ситуації, чи дані моніторингу можна визнати наявність конфлікту та сформулювати систему дій і заходів, які можна провести задля:

- зниження рівня напруги в громаді;
- формування консолідованої позиції в громаді відносно предмету конфлікту;
- створення основи для вироблення стратегії виходу з конфлікту;
- врегулювання конфлікту.

При створенні дизайну втручання у конфлікт потрібно спиратись на наступні питання.

1. Які існують засоби, форми роботи з конфліктом і інструменти, які можна і потрібно використовувати в роботі з конфліктом?
2. Як вибираються основні засоби втручання у конфлікт, на що важливо спиратися?
3. Хто і як може провести коректне втручання в конфлікт таким чином, щоб привести до позитивних змін в громаді?

Нижче розглянемо відповіді на ці питання.

1. Які існують засоби, форми роботи з конфліктом і інструменти, які можна і потрібно використовувати в роботі з конфліктом?

Серед традиційних і поширених форм роботи з конфліктом виділяються:

- **Переговори** – це засіб вирішення конфлікту, коли за наявності у сторін суперечливих інтересів існує їхня певна взаємозалежність, яка дозволяє сторонам дійти взаємоприйнятних рішень. Переговори є комбінацією двох чинників: захисту власних інтересів, з одного боку, і залежності від опонента — з іншого. Переговори — це самостійне соціальне вміння, яке не можна зводити ні до процесу співробітництва, ні до процесу боротьби; вони містять у собі обидва компоненти у їх діалектичній взаємодії.
- **Інформування та створення інформаційних приводів** – можуть проводитися управліннями внутрішньої політики чи іншими підрозділами ОМС як реакція на напругу для роз'яснення позиції органів влади, а також для поживлення внутрішнього дискурсу в громадах щодо проблем. Можливе проведення інформаційних кампаній щодо позиції органів влади.
- Пошук і, за необхідності, запит інформації (згідно із законодавством) в органах державної влади чи в інших установах чи ЗМІ щодо ситуації з конфліктом.

- **Організація човникових переговорів** між сторонами конфлікту, коли уповноважена особа, чи людина з авторитетом, який визнається сторонами відвідує сторони, вивчає інтереси та потреби сторін та проводить заходи з узгодження дій та підтримки комунікації між сторонами.
- **Експертні зустрічі та комісії для розгляду предмету спору** – це традиційно існуючі форми обговорення конфліктних питань, що виникли. Як правило, вони спираються на врегулювання з точки зору прийнятих норм. Громада в таких формах прийняття рішень, як правило, займає неактивну позицію

Часто конфлікти потребують втручання посередників, які мають відповідний фах чи кваліфікацію. Останніх варто залучати тоді, коли конфлікт знаходиться в гострій фазі, на стадії загострення, або відразу після інциденту. До форм роботи *із залученням зовнішніх посередників* можна віднести наступні:

- **Медіація** – переговори, які побудовані посередником-медіатором таким чином, що сторони конфлікту мають можливість самостійно прийти до взаємовигідної угоди. Медіатор не виносить жодних рішень, він, передусім, підтримує сторони на шляху розробки ними власного рішення. Критерії застосування: а) наявність / видимість / заявленість позицій у лідерів, їх бажання і готовність на процедуру; б) можливість медіації, медіабельність (висновок може надати незалежний медіатор).
- **Медіаційні групові зустрічі** – структуровані процедури врегулювання спорів / зменшення напруги між групами, коли є предмет спору чи напруги чи варто дійти згоди про спільне використання ресурсів. Такі зустрічі можуть проводитися в більшості своїй для збалансування позицій, для включення громади до процесу прийняття рішень. Іноді вони проводяться з групами, які не відчують в собі достатньо сили чи в них немає чітко сформованої позиції в конфлікті, а превалює емоційна складова.
- **Фасилітований діалог** – це спеціально підготовлений груповий процес, який відбувається за допомогою ведучого-фасилітатора та має на меті покращення розуміння / стосунків між учасниками, а також може бути спрямований на прийняття рішень щодо спільних дій або вирішення конфлікту у спосіб, що передбачає рівну можливість учасників зустрічі висловлювати власні думки¹⁵. Діалоги, фасилітація – організовані процеси, під час яких учасники обмінюються власним баченням ситуації, можуть бути почуті, чи під час яких змінюється ставлення одне до одного. Учасники

¹⁵ Стандарти діалогу: визначення і принципи, ІМП, 2017. – 12 с.

Режим доступу: http://ipc.org.ua/upload/resursi/IMIP-dialogue--Standards-24_03_18.pdf

намагаються разом побачити спільне майбутнє. (Більш докладно див. «Діалог в місцевих громадах», 2018¹⁶)

Залучення експертів також може відбуватись задля:

- *Стратегічних сесій* з розробки пріоритетів майбутнього розвитку територій - організований процес під час якого учасники діляться власним баченням проблем та ситуаціями, які не влаштовують, а також будують усвідомлене спільне бачення та виділяють пріоритети розвитку території. Це не стратегічне планування, яке має на меті створення певного документу – плану, який потрібно виконувати. Це, скоріше, спосіб залучити учасників на діалог про пошук майбутнього громади.
- *Експертних консультацій* – спеціалізовані заходи, під час яких залучені чи місцеві фахівці дають аналіз власного бачення ситуації та моделюють перспективи розвитку. Такі консультації можуть використовуватись для пояснення громаді складних економічних, екологічних чи технологічних речей, які стосуються громади і впливають на життя громадян, проте, в самій громаді зберігається напруга, невизначеність та нерозуміння. Задача таких зустрічей – посилення слабких груп, щоб вони могли сформулювати образ майбутнього, де б були враховані позиції та інтереси.

2. Як потрібно вибирати основні засоби втручання в конфлікт, на що важливо спиратися?

При визначенні дизайну і системи заходів потрібно спиратися на такі пункти:

- як визначити послідовність подій, щоб була залученість всіх зацікавлених сторін і результати були стійкими (не кулуарними домовленостями), але при цьому швидким і ефективним, щоб знизити конфліктну напругу на кожному кроці роботи з конфліктом;
- наскільки сторони збалансовані з точки зору сили, можливостей для реалізації своїх інтересів;
- чи є можливість піти від поляризації в конфлікті;
- як і в якій формі залучити неочевидні групи, тих акторів, які зможуть збалансувати конфліктну напругу;
- зберегти обличчя учасників конфлікту (в прямих переговорах, збереження конфіденційності переговорів тощо);
- яка додаткова інформація і від кого потрібна для розуміння конфлікту і його складових сторонами конфлікту;
- як переорієнтувати обговорення конфліктної ситуації від обговорення причин, джерел конфлікту в пошук можливого і бажаного майбутнього;

¹⁶ Діалог в місцевих громадах: Рекомендації для органів місцевого самоврядування, Інститут миру і порозуміння, Київ 2018. – 22 с. Режим доступу: <https://peacefulchange.org/wp-content/uploads/2021/01/IMIP-Dialoge-print.pdf>

- як підготувати різні групи, включені в конфлікт у визначення ризиків і побоювань, не послаблюючи їхню позиці;
- і т. ін. питання.

При створенні дизайну і при реалізації системи втручання у конфлікт важливо спиратися:

- на принцип інклюзивності, що стосується не тільки груп «меншин» по відношенню до предмету конфлікту, а й відповідно до структури громади за різними ознаками (рівень освіти, вік, ідентичність і тп). Особливо, коли формуються заходи з тими членами громади, на яких відбивається конфлікт.
- принцип гендерної чутливості.

3. Хто і як може провести коректне втручання в конфлікт таким чином, щоб привести до позитивних змін в громаді?

В деяких випадках фахівці ОМС можуть розробити та впровадити заходи трансформації конфліктів самостійно, після консультування з фахівцями, або залучивши місцеві ресурси. Заходи з інтервенції можуть також допомогти провести місцеві експерти, які пройшли курси базових навичок медіатора, організації діалогів та мають відповідні сертифікати.

У будь-якому випадку, коли конфлікти а) знаходяться в гострій фазі або б) мають затяжний характер, або в) конфліктні ситуації повторюються, важливо підключати фахівців для системної і комплексної роботи з конфліктом. Це дає можливість пройти всі 3 етапи роботи з конфліктом:

- I. аналізу конфлікту;
- II. активного втручання в конфлікт і проведення різних форм втручання в конфлікт;
- III. закріплення результатів.

Тільки такий системний підхід, реагування не на окремі інциденти, а на конфлікт як прояв порушених зв'язків та потреб, може привести до стійких результатів і до позитивних змін.

Протягом липня – грудня 2020 року ми проводили тестування нашої, описаної вище, методології на громадах, в яких були конфлікти, пов'язані з об'єднанням громад під час реформи децентралізації, формування нових та виборів в ОТГ. Ми апробували наш підхід на різних рівнях.

Значні корективи в організацію та форму проведення дослідження внесла пандемія коронавірусу COVID-19 та пов'язані з нею обмежувальні заходи. В результаті практично усі зустрічі та інтерв'ю на усіх рівнях проводились онлайн. Це вносило певну специфіку у формат спілкування з експертами, та додавало технічних труднощів при роботі на рівні конкретної громади, оскільки можливість проведення інтерв'ю часто напряму залежала виключно від наявності у респондента того чи іншого виду зв'язку. З тієї ж причини були виключені будь-які форми групової взаємодії на рівні конкретних громад.

Нам доступні були 3 області: Вінницька, Черкаська та Львівська. Саме в цих областях ми розглядали конфлікти, пов'язані з децентралізацією і об'єднанням у нові громади. В силу обставин, пов'язаних з COVID-19, в кожній області був різний рівень «занурення».

В модельній громаді у Вінницькій області були апробовані всі етапи нашої методології, від запитальника через побудову карт аналізу конфлікту на різних рівнях ухвалення рішень до переліку пропозицій окремих дій для стейкхолдерів. Були також створені проміжні описи / звіти та розроблені пропозиції для інтервенцій.

Створення та адаптація запитальника

По суті робота з адаптацією запитальника була схожою на фасилітацію стратегічних сесій. На верхніх рівнях ми ставили максимальну кількість питань і окреслювали / фіксували якомога більшу кількість тем. Цим самим «намацували» найбільш гострі і конфліктогенні питання. На нижніх рівнях кількість запитань поступово зменшувалась, головним чином за рахунок історії конкретних громад та загального контексту ситуації. Таким чином, на кожному етапі дослідження у нас виявлявся різний продукт, який визначав подальшу адаптацію запитальника.

Внаслідок цього, на регіональному рівні у нас були вже 5-7 сфокусованих тем / проблем, які ми верифікували, перевіряли їх конфліктогенність, вплив і резонанс у спільнотах. А на рівні громад ми їх розглядали в «глибину», розширюючи тематичні питання і опитуючи різних акторів конфлікту, прихильників та сторін.

Це давало можливість мати різне бачення ситуації для аналізу: 1) ситуація, що склалася; 2) тенденції та контексти, які визначають цю ситуацію; а також окреслити групи людей, щодо яких варто планувати заходи трансформації конфлікту (інтервенції / втручання) – діалоги, медіація, фасилітаційні сесії бачення майбутнього тощо.

Виклики, з якими зіштовхнулися під час імплементації методології:

1. Контактні особи. Коли ми переходимо на рівень громади, важливо пам'ятати про множинність контактних осіб. Часто у нас були особи, яких нам рекомендували для контакту в громаді на регіональному чи обласному рівні. Є небезпека односторонності висвітлення проблеми і вираження одного погляду. Важливо прикладати зусилля для отримання іншого погляду на процеси чи стосунки. Можливо планувати несподівані кроки, умовно знайти приводи «поговорити в магазині» про життя і події. Важливим моментом є оце «поговорити з кимось іншим», аби отримати іншу позицію.
2. Ми включилися у дослідження на останньому етапі ухвалення рішень в рамках реформи територіально-адміністративного устрою і примусового об'єднання ОТГ, та безпосередньо під час виборчого процесу, перед першими місцевими виборами в ОТГ. Відповідно, більшість рішень ухвалювалися на рівні області, а впливали на життя окремих громад. А багато хто зі стейкхолдерів не мав бажання (а інколи і можливості) робити якісь активні «рухи» на фоні передвиборчої кампанії. Тому це був, такий собі, «погляд зверху» на проблеми. Наша позиція в цих умовах ґрунтувалася на тому, що, коли ми входимо у конфлікт і маємо мале представництво «інших сторін», то цим ми маємо потенціал посилити тільки одну сторону. Це може призвести до ескалації, принаймні зараз, коли у розпалі був виборчий процес, не варто було втручатися. Але це не виключає можливості повернення до дослідження конфліктів у цих громадах через кілька місяців після завершення виборчого циклу.
3. Складності роботи в умовах конфлікту між учасниками різного статусу. Коли ми працюємо в системі державного управління чи місцевого самоврядування, то тут часто особистісні, статусні та політичні ідентичності / статуси впливають на потенціал конфлікту і його силу. З такими учасниками потрібно бути обережними, пам'ятаючи про цю різницю статусів і потенціалу.

Таким чином, приєднавшись до роботи з конфліктами у кінці першого етапу децентралізації, ми змогли апробувати нашу методологію і запитальник. Рівні входження дали також і практичний результат, а саме – наші респонденти мали можливість оцінити свій потенціал впливу на конфлікт, подивитися на результати і оцінити якість своєї позиції у конфлікті. Варто все ж зауважити, що кожен конфлікт і кожна конструкція стосунків у ОТГ є унікальними і важливо буде адаптувати методологію і запитальник під кожну ситуацію.

Далі при описі процесу імплементації ми сфокусуємося на *результатах, а також на місцях підвищеної уваги та зонах ризиків* відповідно до кожного з рівнів.

Специфіка *обласного рівня* – на обласному рівні формується загальне розуміння ситуації та тенденцій. Тут є відповідальність за те, що роблять

фахівці департаментів і управлінь, їм потрібно знайти групи та людей, які включені у конфлікт, потрібно розуміти, куди вони включені і яким чином.

На цьому рівні при першому контакті з офіційними структурами влади фахівці отримують якусь версію конфлікту та перелік незгодних / винних / постраждалих. Проте, необхідно шукати критичну опозиційну частину, людей, які мають іншу думку, погляд, трактування подій. В цьому пошуку варто звернути увагу на громадські ради (де вони активні); звернути увагу наскільки проблема має значення для громадськості. Варто знайти також лідерів ГО і вияснити як на них проявляється ситуація в громаді, наскільки ці проблеми визнаються актуальними на рівні області і наскільки вони типові для України.

Оскільки ми заходили в теми децентралізації, то часто конфлікти об'єднання/приєднання/поглинання були характерні для всіх регіонів. Коли ми говоримо з обласними експертами, ми виходимо також на експертів міжнародних мереж (наприклад, представники програм USAID DOBRE, «U-LEAD з Європою»). Через них можна перевірити механізми впливу конфлікту на громади і регіон. Вони, як фахівці таких міжнародних програм, часто співвідносять ситуацію з іншими ОТГ і областями.

На *районному рівні* виднішою є політична взаємодія. Актори ближче одне до одного. У той час, як на обласному рівні чиновники та експерти орієнтовані більше на господарчі справи, на районному рівні має значення людська складова. Варто шукати тих, хто є при владі і тих, хто був, бо їх участь у житті громад є більш персоналізованою. *Політична мобільність* стає індивідуальною характеристикою таких гравців. Часто за ними не проглядається партія чи програма, але відчувається вплив і авторитет. Тому важливо знайти людей, які активні й впливові. На районному рівні лідери часто шукають партію для себе. Вони зберігають свої функції і вплив, змінюючи партії. Незалежно від партій, люди залишаються в системі управління. В той час, коли на обласному рівні управлінці часто йдуть у відставку разом з партією, на районному рівні вплив управлінців зберігається. Пояснити це можна тим, що на рівні району є відчутний дефіцит професійних керівників, тому вони не йдуть із системи управління після чергових виборів. Вони добре розбираються в проблемах і можуть повернутися до ОМС.

На районному рівні можна також побачити тих людей, які не залучені в конфлікт напряму, але які є дуже впливовими, та можуть в певний момент зіграти помітну роль у розвитку конфлікту. Фактично, вони значимі, але не залучені, не проявлені актори в конфлікті. Їм може бути все одно з ким працювати, бо вони сильні та впливові. Проте, вони значимі і їх потрібно намагатись залучити до роботи з конфліктом в громаді. Вони здатні організувати інших, аби їх слухали. Саме за рахунок таких потенційних учасників можна здійснювати символічне вирівнювання сторін конфлікту.

На рівні ОТГ складніше вийти на опозицію. Тут треба кілька контактних людей. Важливо питати одних людей про інших. Постійно оновлювати і розширювати список потенційних респондентів. Він буде постійно

змінюватися. Працюючи на рівні ОТГ ми можемо часто повертатися на вищі рівні, досліджуючи окремі питання. Ми постійно аналізуємо список і включаємо людей для інтерв'ю.

Варто взяти до уваги, що експерти регіонального та обласного рівня важливі для вирішення практичних задач. Їх потрібно буде залучати на етапі інтервенції, вироблення, наприклад, дизайну діалогових заходів, або навпаки, дистанціювати від процесу, аби не посилювати їх вплив.

Ще одна особливість – конкурентність двох тенденцій в управлінні: традиційної адміністративної системи управління та орієнтованої на пошук модерних способів залучення і активізації потенціалу громади. Представники обох підходів на сьогодні живуть і працюють на території регіону поруч. Вони часто однаковою мірою впливають на процеси. Варто враховувати, що на рівні громад є зіткнення різних таких стратегічних тенденцій і різного бачення майбутнього. Є лідери, які навчені міжнародними програмами новим способам і методам роботи з громадою, і які стають опорою для змін. А є ті, які діють більш традиційно і закрито. Важливо враховувати наявність таких різних стратегій і бачення розвитку громад. Вони можуть бути настільки різними, що навіть можуть утворювати фоновий конфлікт. Важливо знаходити таких людей і залучати до аналізу. В громадах підтримка цих лідерів може бути різною. Якщо таке явище проявилось, то варто перевіряти вплив нових тенденцій і сприйняття громадою нових підходів. Важливо також фіксувати нейтральність дослідників, оскільки ми не можемо ставати на чийсь бік.

Тому ще одним з факторів, який потрібно враховувати – тенденція змін в громаді. Варто говорити про активність змін в громаді. Чи є зміни насправді, чи це лише очікування? Яка динаміка змін процесів децентралізації у цій громаді і як це впливає на конфлікт? Якщо динаміка низька чи висока, то це дає нам підстави дивитися на базові тенденції динаміки конфлікту.

Ще один фактор, який важливо враховувати при імплементації методології, – це гендерні лінзи, які потрібно застосовувати як при аналізі конфлікту, так і при виробленні дизайну втручання. Характерно, що в процесі імплементації проявилася очікувана тенденція. При створенні пулу експертів від першого до третього рівня кількість жінок-експерток збільшується. На першому рівні експертки-жінки були або з міжнародних проєктів, які супроводжували реформу, або помічниці, виконавиці, що підтримують представників влади. На третьому рівні, рівні громад, число жінок-експертів збільшується. При створенні дизайну втручання у конфлікт важливо включити гендерний компонент як один із критеріїв при формуванні складу учасників заходів. Це один з важливих факторів, який вимагає окремого аналізу, а саме, як гендерний компонент проявляється в конфлікті і яким чином спиратися і реалізувати принцип інклюзивності та гендерної чутливості.

РОЗДІЛ 6. РЕКОМЕНДАЦІЇ

Одна із головних порад – звертайте увагу на розвиток *конфліктологічної компетентності* працівників органів місцевого самоврядування і органів влади. А саме:

- ✓ Вони мають навчитися «ловити» сигнали про початок конфлікту на ранніх стадіях його розвитку.
- ✓ Спрямовувати зусилля не на боротьбу з «винними», а на зміну якості життя громадян.
- ✓ Вміти проводити аналіз щодо того, як ухвалені рішення вплинуть на конфліктний потенціал громади.
- ✓ Розробляти зміни до регуляторних актів та ухвалювати рішення на системному рівні одразу після гострої фази конфлікту.
- ✓ Вивчати та розуміти особливості ідентичності громадян, їх уявлення про справедливість, стабільність, зміни, майбутнє.
- ✓ Розуміти та спиратися в роботі з конфліктом на принцип інклюзивності.
- ✓ При аналізі ситуації враховувати гендерні особливості в конфлікті, тобто аналізувати як по-різному конфлікт впливає на жінок і чоловіків, які різні ролі жінки і чоловіки грають у конфлікті;
- ✓ Враховувати гендерні аспекти при дизайні та реалізації втручання у конфлікт.
- ✓ Спільно з громадянами будувати бачення майбутнього через заходи зі згуртування.
- ✓ Шукати інші способи взаємодії з громадянами на системному рівні, залучення їх до ухвалення рішень.
- ✓ Сформувати базу нейтральних фахівців-посередників, яких можливо залучити для проведення трансформаційних заходів (медіацій, фасилітації, діалогів, переговорів, супроводу тощо).
- ✓ Створити базу власних місцевих фахівців по роботі з конфліктом.

Кілька зауважень, щодо роботи у гострій фазі конфлікту

Якщо конфлікт досяг такого рівня залученості та емоційності, що кількість включених людей є максимальною, потрібно створювати серію заходів, в яких ситуація могла б бути обговорена (проведення діалогу). Тут важливими стають питання зупинення агресії, наявності часу на вирішення конфлікту, взяття на себе відповідальності.

Як правило, це висуває нові вимоги до команди посередників, в якій зазвичай небагато фахівців. Проте, є різні функції, які вони виконують під час взаємодії з конфліктом (аналітик, фасилітатор, медіатор-модератор групи, комунікаційний експерт та ін.).

В гострій фазі важливо зупинити активні дії / акції, які загрожують небезпекою громадянам. Зупинити їх може представник влади. Варто також під час таких контактів вивчити потреби громадян. Почати «човникові переговори».

Принциповим стає також питання того, на якому етапі потрібно реагувати на конфлікт? В цьому випадку яскраво проступає проблема не співпадіння критеріїв початку конфлікту у конфліктологів та представників влади. На жаль, останні часто керуються власним «здоровим глуздом» та адміністративною традицією та діють по принципу «Не чіпай лихо, поки лежить тихо». Це часто призводить до того, що працювати з конфліктом розпочинають лише в «гарячій» фазі протистояння.

Тенденція: чим раніше – тим краще. Чим раніше до конфлікту будуть залучені нейтральні посередники, тим швидше і якісніше можна буде досягти порозуміння.

Варто формувати перелік фахівців, яких можна залучити до роботи з конфліктом, і довіру до них в громадах.

Роботу з конфліктами також можна використовувати для згуртування громади. Поруч з розробкою стратегічного плану громади, громадського бюджету, розробки проєктів для громади, інших форм картування і т.д. (те що прийнято називати партисипативними процесами), можна робити картування конфліктів, інтересів та напруги у громадах. Картування в тому форматі, що ми пропонуємо, та на тих же рівнях може бути партисипативною практикою. Часто бюджет участі починається з карти стейкголдерів. Тож спільне створення карт інтересів чи конфліктів у громаді може бути теж формою демократії участі. Важливо залучити для підтримки і супроводу громади в роботі з конфліктами відповідних фахівців.

ДОДАТОК 1. МАТРИЦЯ РОБОТИ З КОНФЛІКТОМ У ГРОМАДІ

Для систематизації роботи та структурування завдань ми пропонуємо скористатися матрицею роботи з конфліктом у громаді. Нижче схематично зображена методологія роботи і підходу.

Матриця складається з умовних смислових блоків, які розташовані в 6 горизонтальних та 6 вертикальних лініях. Вони покликані провести команду фахівців, які працюватимуть з конфліктом, через основні складові, допомогти структурувати діяльність та логіку. Окремо матриця може допомагати під час оцінки та евалюації процесу роботи проектної команди над завданнями / проектами, аби оцінити рівень досягнення цілей та взаємодії.

Горизонтальні лінії – це, по суті, наші активності, які описані в розділі 4 наших методичних рекомендацій. Тут є 3 блоки та 4 рівні робіт, які ми описуємо детально вище. В матриці кожен смисловий блок знаходиться в певному полі. Варто зазначити, що рух смисловими блоками відбувається зазвичай зліва на право. Блоки розташовані послідовно, аби у дослідників конфлікту була можливість врахувати специфіку кожного поля. Рухаючись матрицею, ми поступово у кожному блоці та на кожному рівні отримуємо завдання, які маємо врахувати при роботі на кожному полі. Як зазвичай в конфліктах, ми працюємо зі змістом / сенсами, який висловлюють / виражають учасники у певних умовах і в певному середовищі. Так само і в цій матриці ми пропонуємо працювати на полях «Люди», «Процеси», «Продукти». Додатково ми пропонуємо ще одне поле в якому буде відбуватися аналітична робота, узагальнення, порівняння, синтезування і т.д.

Напрямок руху буде завжди ліворуч за стрілками «процес-люди-продукт-аналіз». Лише у останньому блоці логіка змінить свій напрям. Такий підхід обумовлений тим, що ми рухаємося в своєму дослідженні «від живого споглядання через абстрактне мислення». Спочатку готуємо і плануємо роботу, потім збираємо матеріал, який отримує вигляд продукту (записане інтерв'ю, карту, запитальник чи аналітичну записку проміжного дослідження). Аналітичний етап передбачає впорядкування отриманих сенсів та отримання нових. Фінальним аналітичним продуктом буде звіт для замовника. Саме з новими сенсами ми працюємо на етапі планування дизайну інтервенції для громад та розробки рекомендацій для замовників. В цьому місці рух смисловими блоками буде від «абстрактних концепцій мислення до практики», тому напрямок руху буде «аналіз-продукт-люди-процес». Це має нас вивести на

бачення механізмів, які можна застосувати для трансформації конфлікту. При розробці дизайну інтервенції ми працюємо у полі «Люди», підбираємо форми та способи взаємодії з учасниками конфлікту. Фінальними смисловими блоками будуть «Проведення інтервенції» у вигляді медіації(-й), діалогу(-ів), переговорів тощо, та «Моніторинг ефектів». Останній блок може бути розтягнутим у часі, проводитися іншими людьми, мати власну методологію.

Вертикальні лінії матриці допоможуть при евалюації (оцінці) нашої роботи. По суті, у нас вийшла дещо модифікована модель оцінки Стафлбіма CIPP¹⁷, яку ми можемо застосувати під час роботи над дослідженням конфліктів у громадах та розробкою способів інтервенції. В нашому випадку це може виглядати наступним чином:

Context evaluation (Оцінка контексту) – враження і оцінки, які ми отримуємо під час роботи на полях «Блоки» та «Рівні». Тут ми можемо дати оцінку власній підготовці на кожному рівні, потреби у верифікації інформації, труднощах з якими зіткнулися, обставини залучення помічників і комунікації з ними, формування команди дослідників.

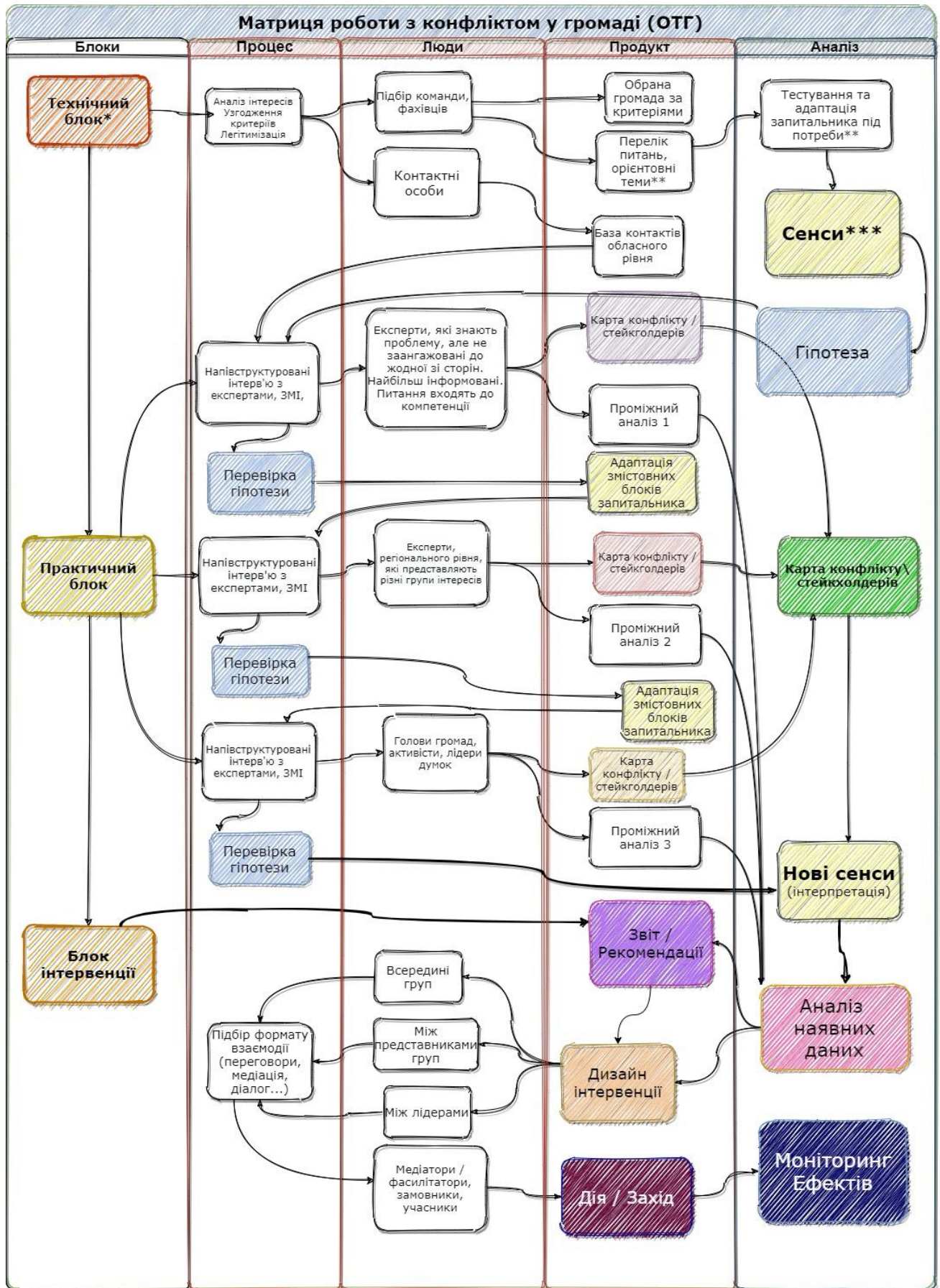
Input evaluation (Оцінка на вході) – враження і оцінки, які ми можемо отримати в полі «Люди» і яка стосується суб'єктивного бачення ситуації, історії конфлікту, стейкхолдерів. На кожному рівні у нас будуть такі враження. По суті у нас буде формуватися власне бачення конфлікту. Також тут ми можемо говорити про мотивацію власного залучення, обмеження і преференції у виконанні дослідницьких завдань чи комунікації.

Process evaluation (Оцінка процесу) – наші враження і оцінки під час роботи в полі «Процес» та «Аналіз». Тут ми можемо бачити як іде розвиток проєкту, як все відбувається, які труднощі під час інтерв'ювання, комунікації з замовником та під час взаємодії в команді; чи виконується план; чи є проміжні результати; чи потрібно щось змінити в дослідженні, і де будуть місця цих змін.

Product evaluation (Оцінка продукту) – наші враження і оцінки під час роботи в полі «Продукт». Тут ми можемо побачити определені результати роботи, виміряти їх кількісно та якісно. Дивимосся, чи були досягнуті цілі, чи отримали те, що планували. Фіксуємо на що потрібно звернути увагу наступного разу.

Таким чином, матриця роботи з конфліктом у громадах передбачає структурування роботи над визначеною темою і предметом дослідження, допомагає побудувати його логіку та етапи. Також цей інструмент може бути застосований для евалюації та оцінки роботи команди конфліктних посередників та удосконалення їх внутрішньої взаємодії. А також дозволяє швидко підготувати звіти замовникам, вказавши кількісні та якісні показники.

¹⁷ The CIPP Evaluation Model [Ref: Stufflebeam, DL. The CIPP model for evaluation. In: Evaluation models: Springer, 2000.]



* Робота на рівні замовників і донорів

** Пропонуємо свій запитальник

*** Все, що має значення для громади і людей

ДОДАТОК 2. ЗАПИТАЛЬНИК

Запитальник був створений робочою групою для дослідження конфліктів у ОТГ, які включали декілька громад. Запитальник є частиною методології і включає логічні блоки, які мають бути висвітлені під час опитування експертів. Запитальник спрямований на отримання різноманітної інформації про конфлікт та його учасників (історія громад, конфлікту, характеристики учасників, стейкхолдерів і т.д), а також містить аналітичну та прогностичну складові. *Аналітична складова* передбачає виявлення системи взаємозв'язків у громаді, стосунків між громадою та владою, правових аспектів конфліктного протистояння, а також потреб, позицій та інтересів безпосередніх учасників. *Прогностична складова* стосується бачення перспектив та варіантів розвитку конфліктної ситуації, виявлення актуального та оцінки можливого рівня напруги, оцінки можливих варіантів вирішення конфлікту.

Запитальник розрахований для використання протягом усього дослідження при інтерв'юванні як експертів різного рівня, так і мешканців ОТГ та безпосередніх учасників конфлікту. В залежності від особливостей конкретної конфліктної ситуації на кожному з етапів дослідження окремі блоки можуть мати більшу деталізацію, а деякі взагалі не будуть використовуватися.

1. Середовище конфлікту

1.1 Загальна характеристика громад

- Наскільки конфліктуючі суб'єкти пов'язані економічно?
- Чи відбувається обмін населенням, пов'язаний із роботою?
- Чи є спори щодо землі в громадах?
- Чи існують родинні зв'язки між жителями населених пунктів?
- Етнічний та релігійний компонент(чи може бути присутній етнічний / релігійний фактор)?

1.2 Навички та системи побудови стосунків у громадах

- Чи є досвід спільного ухвалення рішень?
- Як відбувається ініціювання обговорення?
- Хто і яким чином досліджує потреби в громадах?
- Чи є досвід комунікації між громадами? Як це виглядає?
- Рівень обізнаності щодо подальших кроків реформи.
- Стосунки між громадами та владою, а також що чи кого вони розуміють під «владою» чи тими, хто ухвалює рішення, які їм не подобаються.

1.3 Характеристика кожної громади

- Історія виникнення громади (коротко, якщо потрібно).
- Кількість населення, статус (місто, селище міського типу, село).

- Економічні потужності (якісна характеристика).
- Які є економічні суб'єкти та їх вплив на громаду?
- Локальні ідентичності (якщо є вплив):
 - уявлення про себе, про своє місце та статус у громаді;
 - чи існують якісь специфічні фактори, що впливають на розвиток подій (упередження один до одного, історія відносин та ін.)?

2. Опис конфліктної ситуації

2.1 Історія конфлікту

- Початок конфлікту та підґрунтя. З чого саме розпочався? Що стало поштовхом для початку?
- В чому саме виявляється протистояння?
- Послідовність подій у конфлікті? Хто що саме робив та робить? (коротко).
- Найбільш важливі інциденти.
- Юридично-правові обставини розгортання ситуації (рішення різних інстанцій).
- Політична складова.

2.2 Загальна характеристика конфліктної ситуації

- Рівень напруги, гострота (чи застосовувалась сила, погрози та ін.).
- Чи існує використання мови ворожнечі один до одного?
- Яким чином поділена громада у конфлікті (у відсотках)? (активні противники, прихильники, байдужі).
- Наявність судових процесів та їх рішень.
- Рівень публічності, масштаб.
- Наскільки конфлікт вийшов за межі громад?
- Які є можливості розвитку конфлікту?
- Позиція громади в ситуації / конфлікті.

3. Учасники

3.1 Загальний опис учасників

- Хто включений і яким чином?
- Хто є головними проявленими учасниками конфлікту?
 - активні проявлені
 - другорядні підтримуючі
- Хто є тіньовими учасниками (якщо відомо)?
- Які є зовнішні впливи?
- Хто має вплив? Чи є лідери думок?
- Хто потенційно може підключитись з виваженою, альтернативною позицією?
- Як виглядають найбільш впливові актори?

- Чи існують родинні чи інші близькі зв'язки між головними акторами?
- Хто є носіями конфронтації?

3.2 Позиції / вимоги учасників конфлікту

- Хто що вимагає?
- Які є загальні вимоги?
- Чи є окремі позиції у окремих акторів?
- Чи присутні в учасників інтерпретації вимог та позицій одного? Які саме?

3 .3 Інтереси

- Чиї інтереси зачіпає реорганізація на рівні конкретних громад, акторів, експертів? Яка думка в учасників робочої групи з цього приводу?
- Чиї інтереси зараз більш представлені у конфлікті (якої групи, яких конкретних акторів)?
- Чиї інтереси недостатньо представлені?
- Чи змінювались інтереси у ході конфлікту?

4 .Побоювання

- Озвучені акторами.
- Озвучені експертами.

5. Ризики

- Які ризики Ви бачите?
- Що буде відбуватися в подальшому, якщо ситуація не зміниться?
- Яке ваше бачення негативних сценаріїв розвитку конфлікту?

6. Перспективи інтервенції (втручання) у конфлікт

- Які можливі форми інтервенції та її завдань ви бачите?
- Що може зробити громада для позитивних змін?
- Які зміни мають відбутися в громаді для позитивного вирішення ситуації?
- Який буде позитивний сценарій розвитку подій у громаді?

ДОДАТОК 3. КАРТУВАННЯ КОНФЛІКТІВ

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

Загальні принципи укладання карт конфлікту:

1. Вирішіть, що ви хочете нанести на карту, в який момент і з якої точки зору. Виберіть певний момент у ситуації. Якщо ви спробуєте створити карту цілої історії регіонального політичного конфлікту, для досягнення результату вам доведеться витратити дуже багато часу, він буде таким громіздким і складним, що практично не зможе використовуватися на практиці. Часто виявляється корисним скласти кілька карт однієї й тієї ж ситуації з різних позицій і подивитися, як різні сторони її сприймають. Це буде хорошим тренуванням у роботі з конфліктом, щоб зрозуміти, наскільки сторони погоджуються з вашим баченням їхніх взаємин.

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

3. Картографування динамічне, відображає певний момент у мінливій ситуації й показує шлях до дії. Цей тип аналізу має запропонувати нові можливості. Що можна зробити? Хто може зробити це найкраще? Який момент найкраще для цього підходить? Що ми хочемо бачити внаслідок? Працюючи над картою конфлікту, слід постійно ставити собі ці запитання.

4. Крім «об'єктивних» аспектів, корисно картографувати проблеми між конфліктними сторонами та обміркувати їхні позиції. Чому існує конфлікт? Яка думка конфліктних сторін стосовно інших груп у ситуації? Хто яку ціну платить? Хто потенційно може вплинути? Який зараз баланс сил?¹⁸

Візуальна мапа конфлікту

Візуальну мапу використовують для:

- Аналізу системи взаємозв'язків між учасниками конфлікту
- Визначення «сили» кожної зі сторін
- Визначення балансу сил у конфлікті
- Аналізу шляхів можливої ескалації конфлікту

Алгоритм роботи з візуальною мапою:




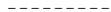


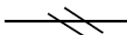
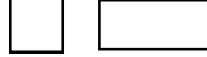

1. Один із учасників конфлікту (або людина, яка знайома з подробицями перебігу конфлікту) описує ситуацію, що склалася.

¹⁸ Гусева К., Проценко Д. Як, коли, де працює діалог? : Практичний посібник, 2019. – 52 с. Режим доступу: <https://www.osce.org/files/f/documents/3/c/422822.pdf>

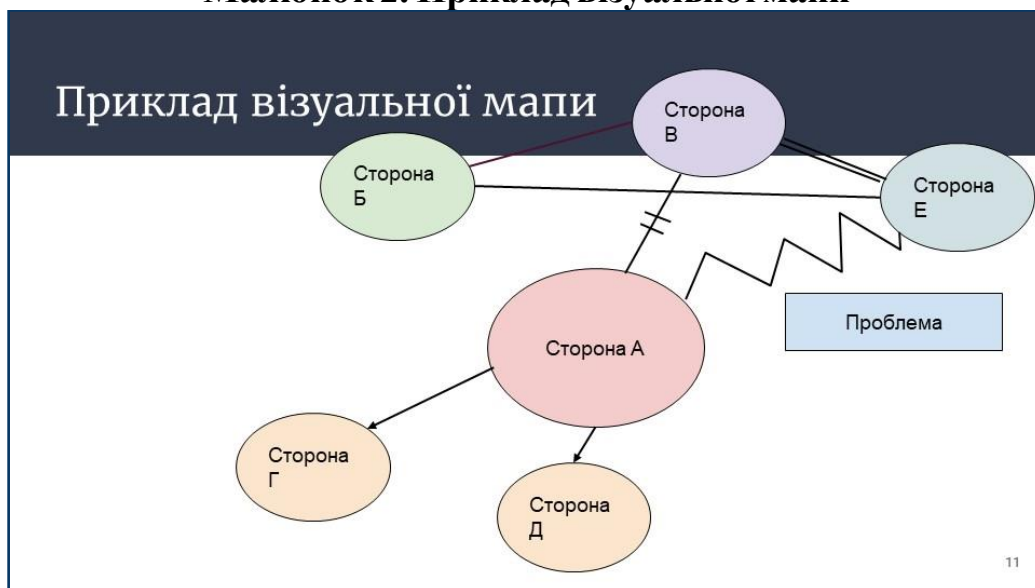
- Учасники аналізу обирають той момент у розвитку конфлікту, який їх найбільше цікавить.
- Малюють цей момент за допомогою системи знаків.
- Формулюють «предмет спору» та записують його у прямокутник над позначкою конфлікту.
- Після узгодження малюнку відбувається аналіз конфлікту.

Примітка: Візуальну мапу можна малювати як у групі, так і одному із учасників.

Малюнок 1. Умовні позначення на візуальній мапі

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

Малюнок 2. Приклад візуальної мапи



Аналіз візуальної мапи

1. Перевіряємо, чи усіх учасників конфлікту ми зобразили на карті.
2. Чи не пропустили ми зв'язки між кимось із учасників?
3. Подумки ділімо мапу вертикально «навпіл» та дивимось, з якого боку більше «сили».
4. Хто ще може бути включений в конфлікт у разі його ескалації?
5. Хто із учасників конфлікту може посилити процес урегулювання конфлікту?
6. За необхідності переформулюємо предмет спору.

Змістова мапа конфлікту за Х. Корнеліус та Ш. Фейр¹⁹

Процес змістовної картографії конфлікту складається з трьох етапів:

Етап 1. Описати проблему в загальних рисах.

Етап 2. Розпізнати і означити основних учасників.

Етап 3. З'ясувати потреби і побоювання кожного учасника або групи.

Етап 1. У чому проблема?

Опишіть проблему в загальних рисах.

На даному етапі немає потреби глибоко вдаватися в деталі або намагатися знайти вихід із ситуації.

Якщо питання стосується, наприклад, того, що на роботі хтось не «тягне лямку» разом з усіма, його можна відобразити під загальною рубрикою «Розподіл навантаження». Якщо мова йде про протистояння особистостей і відсутність довіри, проблема може бути відображена під рубрикою «Спілкування».

Не хвилюйтеся, якщо це не повністю відображає суть проблеми, важливо визначити саму природу конфлікту, відображенням якого ви будете займатися. Не визначаєте проблему у формі двоякого вибору протилежностей: «так чи ні», «так чи не так».

Залиште можливість знаходження нових і оригінальних рішень.

Етап 2. Хто залучений?

Вирішіть, хто є головними сторонами конфлікту.

Ви можете внести в список окремих осіб або цілі команди, відділи, групи чи організації (тобто можуть бути директори, клієнти, партнери, уряд тощо).

У тій мірі, у якій залучені в конфлікт люди мають якісь загальні потреби стосовно цього конфлікту, їх можна згрупувати разом.

Етап 3. Які їх справжні потреби?

Тепер слід перерахувати основні потреби й побоювання, пов'язані з даною проблемою, для кожного з головних учасників.

¹⁹ Від співпраці до примирення: посібник для лідерів громадянського суспільства / Під загальною редакцією Смірнова О.К. Авторі-упорядники: Араджионі М.А., Брунова-Калісецька І.В., Гусев А.І., Терещенко І.Г., Тищенко Ю.А. - Київ: Видавництво ЧП «Золоті Ворота», 2015 р. - 207 с.

Ви повинні з'ясувати мотивацію, що стоїть за позиціями учасників у даному питанні.

Вчинки людей і їх настанови викликані їх бажаннями і мають певну мотивацію; ми прагнемо до того, що наближає задоволення наших потреб, і уникаємо того, що заважає цьому.

Графічно відображаючи наші потреби і побоювання, ми розширюємо кругозір і створюємо умови для більш широкого кола потенційних рішень, доступних після закінчення цього процесу.

Потреби. Ми користуємося цим терміном в його широкому сенсі. Він може означати бажання, цінності, інтереси і взагалі все, що може здаватися важливим для людини. Ви можете просто запитати учасників: «Ваше відношення до проблеми. . . в чому полягають ваші/їх головні потреби?». Ви можете поставити це питання собі, іншому учаснику або іншій особі, або стороні.

У число **потреб** можуть входити:

- постійна робота, що приносить задоволення;
- повага;
- визнання і розуміння;
- прибраний будинок / письмовий стіл;
- дозвіл тримати речі в безладі;
- законність і респектабельність угоди.

Іноді одна і та ж потреба стосується кількох людей або навіть всіх груп. У такому випадку може бути корисним провести цю потребу під усіма рубриками, щоб показати наявність спільних інтересів у всіх учасників.

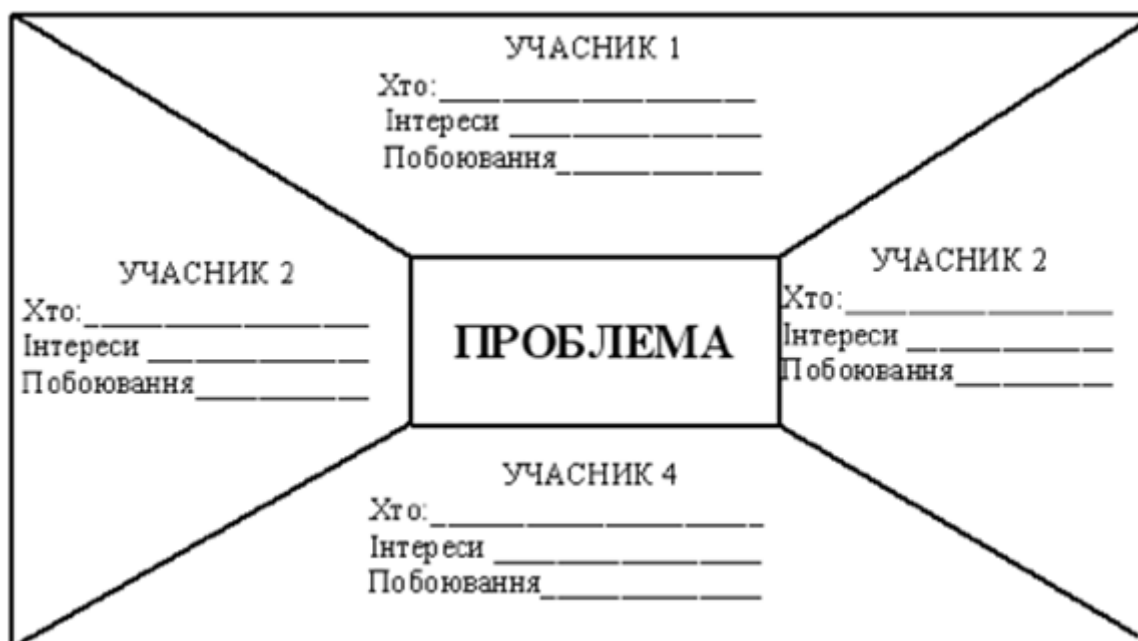
Побоювання. Мова тут може йти про заклопотаність, побоювання, тривоги. Вам не потрібно обговорювати, наскільки вони реальні до того, як ви внесете їх на мапу. Наприклад, у вас можуть бути побоювання з приводу чогось, що представляється вашій раціональній свідомості дуже мало ймовірним,

тим не менш, побоювання не відступають, наче чекаючи свого визнання. Їх **важливо** мати на мапі. Одна з важливих переваг процесу мапування – можливість висловити і відобразити на мапі **ірраціональні страхи**.

Побоювання можуть включати: провал і приниження; боязнь схибити; фінансовий крах; можливість бути покинутим або нелюбом; втрата контролю; самотність; бути підданим критиці або осуду; втрата роботи; низька зарплата; нецікава робота; побоювання, що вами будуть командувати; переплата за покупку; побоювання, що все доведеться почати спочатку.

Використовуйте категорію побоювань для виявлення **мотивацій**, що не виникають при перерахуванні потреб. Наприклад, для деяких людей легше сказати, що вони не терплять неповаги, ніж зізнатися, що вони потребують поваги.

Малюнок 3. Шаблон змістової карти



Алгоритм роботи зі змістовою мапою:

1. проблема, яка є ключовою, визначається в найзагальнішому вигляді;
2. мають бути позначені всі учасники (сторони) конфлікту, у тому числі і неявні - в представленій графічній схемі їх чотири, але може бути два, три або більше чотирьох (див. малюнок 3);
3. визначаються потреби і побоювання всіх учасників і вписуються в карту конфлікту;
4. виявляються і підкреслюються на мапі загальні потреби та побоювання для тих чи інших учасників (а також загальні для всіх);
5. на підставі попередньої роботи проблема формулюється точно і вписується в мапу конфлікту;
6. продукується і вписується в шаблон якомога більша кількість варіантів рішень (методом «мозкового штурму»);
7. варіанти ранжуються відповідно до обраних критеріїв, основним з яких є взаємне прийняття потреб і побоювань учасників (сторін);
8. розробляється і фіксується в бланку план дій щодо одного-двох обраних рішень.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

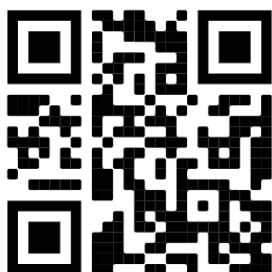
1. Абетка децентралізації об'єднання громад. Практичний посібник. / За ред.: Василик Т.П., м. Шепетівка, 2016. – 283 с. Режим доступу: http://ipo.org.ua/wp-content/uploads/2016/09/Абетка_Децентралізації_Web.pdf
2. Буш Р. А. Б. Что может медиация. Трансформативный подход к конфликту : пер. с англ. / Буш Р. А. Б., Фолджер Джозеф П. – Киев : Захарченко В. А., 2007. – 264 с.
3. Від співпраці до примирення: посібник для лідерів громадянського суспільства / Під загальною редакцією Смірнова О.К. Автори-упорядники: Араджионі М.А., Брунова-Калісецька І.В., Гусєв А.І., Терещенко І.Г., Тищенко Ю.А. - Київ: Видавництво ЧП “Золоті Ворота”, 2015 р. - 207 с.
4. Вороніна В., Копіна О., Петрова С. Пояснювальна записка до «Методичних рекомендацій щодо оцінки ризиків виникнення конфліктів у громадах, що зазнали негативного впливу внаслідок збройного конфлікту», 2020. - 44 с. Режим доступу: <https://www.osce.org/uk/project-coordinator-in-ukraine/450478>
5. Вороніна В., Копіна О., Петрова С. Результати імплементації «Методичних рекомендацій щодо оцінки ризиків виникнення конфліктів у громадах, що зазнали негативного впливу внаслідок збройного конфлікту» у громадах Донецької, Луганської, Херсонської областей., 2020. - 140 с. Режим доступу: <https://www.osce.org/uk/project-coordinator-in-ukraine/450472>
6. Гусєва К., Проценко Д. Як, коли, де працює діалог? : Практичний посібник, 2019. – 52 с. Режим доступу: <https://www.osce.org/files/f/documents/3/c/422822.pdf>
7. Гусєв А.І. Технології когнітивно зорієнтованого спілкування // Соціальний конфлікт: інноваційні комунікативні технології врегулювання: практичний посібник [Г. М. Бєвз, І. В. Петренко, А. І. Гусєв, В. І. Давидов, О. В. Івачевська, Н. С. Малєєва, О. Г. Цукур] / за наук. ред. Г. М. Бєвз, І. В. Петренко; Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології, 2020. - С. 78-91. Режим доступу: <https://ispp.org.ua/2020/11/17/praktichnij-posibnik-socialnij-konflikt-innovacijni-komunikativni-texnologi%D1%97-vregulyuvannya/>
8. Діалог в місцевих громадах: Рекомендації для органів місцевого самоврядування, Інститут миру і порозуміння, Київ 2018. – 22 с. Режим доступу: <https://peacefulchange.org/wp-content/uploads/2021/01/IMIP-Dialoge-print.pdf>

9. Досвід об'єднання територіальних громад на Сході України: економіко-правові аспекти: колективна монографія / За наук. ред. В.А. Устименка та І.В. Заблудської. НАН України. Інститут економіко-правових досліджень. — К.: ТОВ «ВІСТКА», 2018. — 210 с. Режим доступу: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/14219.pdf>
10. Життя в нових умовах. Об'єднана громада, представництво в раді, участь громадян, староста та інше. Інформаційна довідка складена експертом проекту «Сприяння діалогу щодо реформ в Україні» Координатора проектів ОБСЄ в Україні на основі матеріалів з веб-сайту <https://decentralization.gov.ua/>
11. Забезпечення участі у прийнятті рішень на місцевому рівні. Публікація за результатами проекту. / ГО «МАРТ». - Чернігів, 2018. – 68 с. Режим доступу: <https://mart-ngo.org.ua/wp-content/uploads/2019/04/unnamed-file-1-1.pdf>
12. Збірка статей «5 років діалогу і 25 років медіації в Україні: від протистояння до порозуміння» [редактори-укладачі: А. Гусєв, К. Гусєва, Г. Похмелкіна. За заг. ред. І. Терещенко] - К.: ВАІТЕ, 2019. - 340 с. Режим доступу: <https://www.osce.org/uk/project-coordinator-in-ukraine/448168>
13. Звіті за результатами серії діалогових партнерських зустрічей «Приєднання громад до міст обласного значення та ОТГ» в Київській, Донецькій, Львівській, Одеській, Дніпропетровській та Харківській областях., 2019.- 54 с. Режим доступу: <https://www.osce.org/uk/project-coordinator-in-ukraine/459928>
14. Зер Г. Зміна об'єктива: новий погляд на злочин та правосуддя / Говард Зер ; пер. з англ. М. Яковлева. – Київ : Пульсари, 2004. – 224 с.
15. Комунікативні технології інформаційного суспільства : монографія / [А. І. Гусєв, Н. О. Довгань, О. В. Івачевська, Н. С. Малєєва, І. В. Петренко] ; за наук. ред. А. І. Гусєва ; Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології. – Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2020. – 142 с. Режим доступу: <https://ispp.org.ua/wp-content/uploads/2020/10/GusevMonogr2020-maket.pdf>
16. Конфлікти в об'єднаних територіальних громадах: типи, причини, форми, наслідки. - ТОВ «Студія реклами та дизайну «Алідан», м. Кропивницький, 2018. – 36 с. Режим доступу: <https://gurt.org.ua/news/informator/49981/>
17. Ледерак Дж. П. Розбудова миру. Стале примирення в розділених суспільствах / Джон Пол Ледерак ; пер. з англ. Д. Каратєєва та Л. Лозової. – Київ : Дух і літера, 2019. – 256 с.
18. Ледерак Дж.П. Маленькая книжка трансформации конфликтов. Good Books, 2016. – 70 с.

19. Методичні рекомендації щодо оцінки ризиків виникнення конфліктів у громадах, що зазнали негативного впливу внаслідок збройного конфлікту / Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України та внутрішньо переміщених осіб, 2018. - 16 с. Режим доступу: <https://mtot.gov.ua/mtot-rozrobleno-metodichni-rekomendacii>
20. Нагай М. Зведений аналіз ситуації. Україна: південь Одеської області, Херсонська та Закарпатська області, International Alert, 2019. – 24 с. Режим доступу: <https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=3df335e5-93a4-44d3-8a3f-d0af15941098>
21. Настільна книга старости об'єднаної територіальної громади. Хмельницький, 2018 р. – 234 с. Режим доступу: <https://km-oblrada.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/Kniga-Starosti-A5 .pdf>
22. Об'єднання громад: від ініціативи до ефективної діяльності. / Упорядник: Богдан Зелений. – Львів, 2016. – 288 с. Режим доступу: http://sm.gov.ua/images/docs/posibnik_otg.pdf
23. План дій старости: 8 кроків успішного старту / Дніпропетровський ВПУ "Центр розвитку місцевого самоврядування". – Дніпро, 2017. – 81 с. Режим доступу: https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2017/06/Plan_diy_starostu_8_kroktiv.pdf
24. Посредничество и содействие диалогу в контексте ОБСЕ. Справочное руководство / Центр ОБСЕ по предотвращению конфликтов. Под ред. Хезер Кентин, 2014. – 128 с. Режим доступу: <https://www.osce.org/files/f/documents/b/f/155196.pdf>
25. Практичний посібник з питань організації роботи органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. Модуль 6. Відповіді на актуальні питання / За редакцією: Рабошука Я.О., Вернигор Ю.Ю., Кобялко В.Г. Режим доступу: <https://auc.org.ua/sites/default/files/library/mod6nweb.pdf>
26. Развитие посредничества предполагающего учет гендерных факторов / Organization for Security and Co-operation in Europe, 2013. – Режим доступа: <https://www.osce.org/ru/secretariat/108461>
27. Руководство Организации Объединенных Наций по вопросам эффективной посреднической деятельности, Отпечатано в Организации Объединенных Наций, Нью-Йорк, 2012ю – 28 с. Режим доступу: https://peacemaker.un.org/sites/peacemaker.un.org/files/GuidanceEffectiveMediation_UNDPA2012%28Russian%29_0.pdf

28. Стандарти діалогу: визначення і принципи, ІМПІ, 2017. – 12 с. Режим доступу: http://ipcg.org.ua/upload/resursi/IMIP-dialogue--Standards-24_03_18.pdf
29. Становлення інституту старости: перші кроки. Науково-практичний посібник. / Кол. авт.: М.І. Баюк, М.І. Войт, Т.В. Гаман, О.Г. Гуменюк, І.Б. Ковтун, Р.Б. Примуш, І.В. Рижук, Л.П. Требик, С.В. Флентін. С.В. Цищ/ За заг. ред. Баюка М.І. – Хмельницький: ПП МЕЛЬНИК А.А. – 2017. - 225 с. Режим доступу: https://cpk.in.ua/wp-content/uploads/2017/12/Stanovlennya_institutu_starosti.pdf
30. Ткачук А.Ф. Від перспективного плану до стратегії розвитку громади (через призму досвіду об'єднаних територіальних громад Хмельниччини) / Ткачук А.Ф. – К.: ТОВ «Видавництво «ЮСТОН», 2018. – 76 стор. Режим доступу: http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2018/11/book_Spex_OTG_MetodRekom_148x210_color.pdf
31. Успішна територіальна громада: будемо разом / Бриль М., Врублевський О., Данчева О., Сеїтосманов А., Чубаров Е. – Харків : Видавничий будинок Фактор, 2018. – 128 с. Режим доступу: <https://despro.org.ua/library/publication/UspishnaTerytorialnaHromada2018.pdf>
32. Участие женщин и эффективные мирные процессы. Методическое пособие. ОБСЕ. – 79 с. Режим доступу: <https://www.osce.org/files/f/documents/b/b/454227.pdf>
33. Фишер Р., Юри У., Паттон Б. Переговоры без поражения. Гарвардский метод / Роджер Фишер, Уильям Юри, Брюс Паттон; [пер. с англ. Т. Новиковой]. – М.: Эксмо, 2007. – 320 с.

Знайти фахівців для роботи з конфліктами можна тут:



Реєстр медіаторів Національної асоціації медіаторів України



Довідник «Хто є хто у сфері медіації та діалогу в Україні»

