

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ КОНФЛІКТІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ПРАВОЗАХИСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ

2.1. Результати дослідження щодо різновидів конфліктів, що виникають в організаційному та коаліційному просторі правозахисних організацій

Особливість співробітників у сфері правозахисної діяльності – мотивація працювати в середовищі, де можлива реалізація їхніх власних ідеалів і принципів. Тож професійна діяльність у правозахисних об'єднаннях, як правило, тісно пов'язана з потребою людини у відчутті справедливості, а іноді – внутрішнім покликом «рятувати світ» або хоча б підтримувати в ньому достатній рівень добра. При наявності таких очікувань в учасників громадського руху в роботу важко вводити критерії оцінки ефективності або моніторингові процедури, оскільки основним мірилом успіху вважається відчуття задоволеності відповідно до індивідуальних цінностей кожного учасника.

Також поширеною мотивацією є «відчуття причетності до глобальних подій» та «відчуття спільності з однодумцями»[21]. Оскільки одним із найчастіших негативних наслідків нерозв'язаних конфліктів є розрив або погіршення стосунків, учасники громадських рухів особливо чутливі до конфліктів в організаційному середовищі правозахисних об'єднань.

Для вивчення думки щодо можливості та причин виникнення конфліктів в організаційному середовищі правозахисників авторкою дослідження було проведено анонімне опитування протягом травня-червня 2020 року, респондентами якого стали 92 представники понад 70 правозахисних організацій із 15 регіонів України. Респонденти представляють усі організаційні рівні, включно з головами правління, членкинями та членами

наглядових рад і засновниками (надалі по тексту – опитування).
Опитувальник наведений в Додатку А.

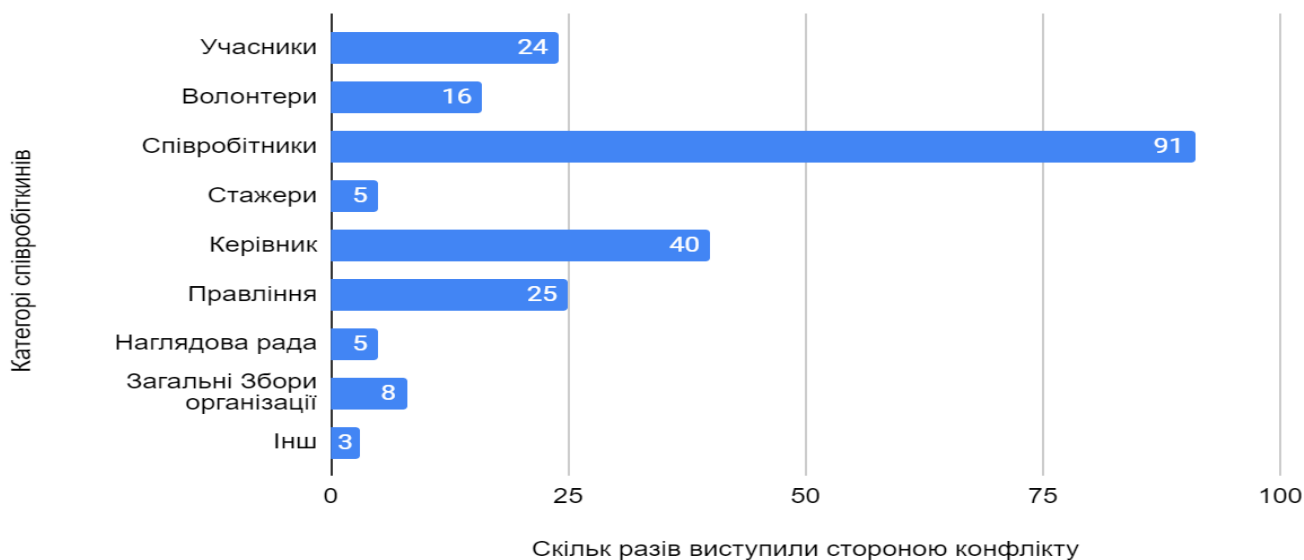
У досліджуваній групі тільки 18,7% (Рис 2.1). респондентів не стикалися з конфліктами в системній правозахисній діяльності. Серед тих, хто мав



досвід управлінських функцій (68,5%), та тих, хто його не мав (31,5%) (Рис.2.2), частка учасників або спостерігачів конфліктів становила 86% та 71% відповідно.

Рис.2.1. Відповіді респондентів на питання «Чи зустрічались ви з конфліктами протягом вашої активної діяльності в правозахисній організації»

Рис.2.2. Відповіді респондентів на питання «В якій ролі ви брали активну участь в діяльності організації»



Таку вибірку не можна вважати репрезентативною, однак дослідження демонструє дві досить очікувані тези. Перша теза: значна більшість учасників різних форм громадських активностей стикається з конфліктами під час взаємодії в межах правозахисної організації. Друга теза, яку також зазначали в своїй роботі з організаційної поведінки М.Подопригора[23], а також Т.Алесинська, Л.Дейнека, А.Проклін, Л.Фоменко, А.Таратова та ін.[24]: «Конфлікт – це відсутність згоди між двома або більше сторонами в активній діяльності. Менеджер згідно зі своєю роллю перебуває, звичайно, в центрі будь-якого конфлікту в організації й покликаний розв’язати його всіма доступними йому способами. Керування конфліктом є однією з найважливіших функцій керівника». Саме тому керівникам правозахисних організацій необхідно мати високий ступінь компетентності у сфері конфлікт-менеджменту, а також високий рівень емпатії – щоб утримати учасників громадянського руху в системній діяльності та підвищити організаційну стійкість таких об’єднань.

Організаційне середовище правозахисних громадських об’єднань в Україні здебільшого мають три основні рівні: статутні органи – зазвичай мають форму різновидів наглядової ради, правління та загальних зборів членів організації; команда – складається з операційного керівництва, співробітників, стажерів і волонтерів; зовнішнє організаційне середовище, яке включає в себе учасників заходів організації, партнерські громадські організації та донорські організації. Співвідношення рівнів організаційного середовища схематично проілюстрована на Рис.2.3.

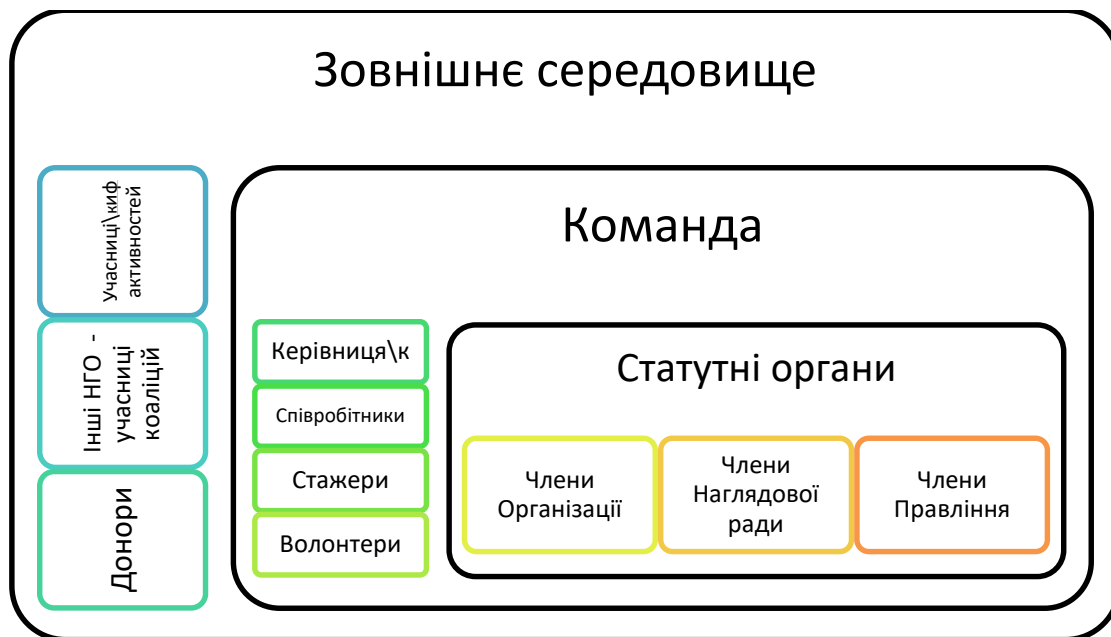


Рис.2.3. Організаційне середовище правозахисного об'єднання

Нерозв'язані конфлікти в правозахисній організації призводять до руйнівних наслідків на різних рівнях її діяльності, які зображені на Рис.2.4.

Однією з найефективніших методик конфлікт-менеджменту з точки зору збереження та поліпшення у перспективі стосунків між сторонами є медіація. Медіація – це процедура врегулювання конфлікту шляхом переговорів сторін цього конфлікту за допомогою нейтрального неупередженого медіатора (або декількох), який викликає довіру у всіх сторін конфлікту та допомагає у його врегулюванні, дотримуючись заздалегідь визначених процедур. Весь процес медіації є добровільним та зі збереженням конфіденційності для всіх його учасників.



Рис.2.4. Наслідки відсутності управління конфліктами в правозахисних організаціях

Медіатор не є арбітром або суддею, він не приймає рішень, не виносить оцінювальних суджень щодо позицій сторін конфлікту. Він створює та підтримує середовище, в якому учасники конфлікту можуть почути один

одного, висловити свої думки та почуття з приводу ситуації, знайти та обговорити дії, які приведуть до її розв'язання[25].

Переваги медіації саме для правозахисної організації.

1. Економія часу, яка в динаміці роботи некомерційних громадських організацій є суттєвим фактором, особливо в короткострокових проєктах (до року). Медіація може тривати від декількох годин до декількох тижнів (в окремих складних випадках до кількох місяців), в той час, як інші методи розв'язання спорів – наприклад, судовий процес – можуть тривати декілька років.

2. Економія фінансових ресурсів, що особливо важливо у стані постійного недофінансування організацій неприбуткового сектору[26]. Витрати на медіацію є значно меншими, наприклад, у порівнянні зі зверненням до суду. Ба більше, якщо конфлікт-менеджмент є частиною функціональних обов'язків співробітника або керівника організації.

3. Неофіційність процедури дозволяє гнучко підходити до організації процесу. Дата та тривалість кожної зустрічі (сесії) погоджуються сторонами, що додає їм упевненості в подальшій якісній результативності даної процедури. Також у медіації сторони вільні у виборі тем для обговорення, контролюють увесь хід переговорів, мають значну свободу голосу та сильний контроль щодо результату.

4. Конфіденційність та збереження репутації, як зазначалося вище, значною мірою важливі для правозахисного об'єднання в цілому через вплив на кількість прихильників серед населення та доступ до участі у діалозі з державними структурами. Оскільки одним із провідних принципів медіації є конфіденційність, вона надає учасникам гарантію нерозголошення інформації, наданої ними під час сесій, за їхніми межами. Тож конфіденційність участі в медіації забезпечує збереження репутації як для самої організації, так і для кожної зі сторін конфлікту.

5. Сталість рішення. Медіація дозволяє знайти рішення, які задовольняють усі сторони конфлікту та є реалістичними для виконання. Обопільна згода та спільне рішення щодо врегулювання конфлікту, які стануть результатом процесу медіації, – є також основою для продовження продуктивних відносин і подальшої співпраці в організаційному середовищі правозахисної діяльності[27].

Саме такий ефект від медіації має дати керівнику можливість ефективно управляти конфліктами в специфічному організаційному середовищі громадського об'єднання.

Всередині організаційного середовища правозахисних об'єднань виникають різні конфлікти, які важливо класифікувати за двома основними параметрами: суб'єктами конфлікту та його причинами.

Залежно від кількості учасників конфлікти поділяють на внутрішньоособистісні, міжособистісні, групові, конфлікти між особистістю та групою[28]. Також можна виділити конфлікти змішаного типу. На рис.2.5. можна побачити, як розподілились відповіді респондентів опитування, що до такого типу поділу конфліктів.

Внутрішньоособистісний конфлікт може набувати різноманітних форм, серед яких найбільш поширеною є форма рольового конфлікту. Це коли різні соціальні ідентичності людини призводять до конфлікту її приватних інтересів та інтересів організації або, наприклад, коли вимоги до її діяльності не збігаються з особистими потребами або цінностями. Важливим є питання, чи не виникатиме такого типу конфлікту у разі, якщо керівник застосовуватиме навички медіації щодо до власної команди/організації.

Міжособистісний конфлікт – це зіткнення індивідумів на підставі різноспрямованих мотивів. Ці конфлікти найбільш поширені, адже вони охоплюють практично всі сфери людських відносин. Міжособистісний конфлікт є найбільш поширеним типом конфлікту також і в організаціях, де

виявляється в боротьбі співробітників за обмежені ресурси – фінанси, час і навіть увагу керівника, – або проявлятися при прямому зіткненні особистостей. Люди з різними рисами характеру, поглядами й цінностями інколи просто не в змозі порозумітися. Як правило, погляди, інтереси та цілі таких людей розрізняються докорінно. В опитуванні, що згадувалося вище, респондентом було наведено приклад такого конфлікту між співробітниками організації, який виник з побутових питань через різне бачення організації спільного простору в офісі. Основа будь-якого конфлікту зводиться до міжособистісного – саме тому медіація видається найбільш вдалим методом конфлікт-менеджменту, адже вона спрямована якраз на врахування особистих інтересів кожної зі сторін.

В міжособистісних конфліктах зачіпаються інтереси не тільки суб'єктів конфлікту, а й тих, з ким вони безпосередньо пов'язані службовими або міжособистісними відносинами. У такому випадку конфлікт між керівниками різних громадських організацій масштабується до позиційного конфлікту між організаціями або навіть до міжгрупового конфлікту між командами цих організацій. Наразі опитування показало, що респонденти найчастіше були стороною або спостерігачем міжособистісних конфліктів.

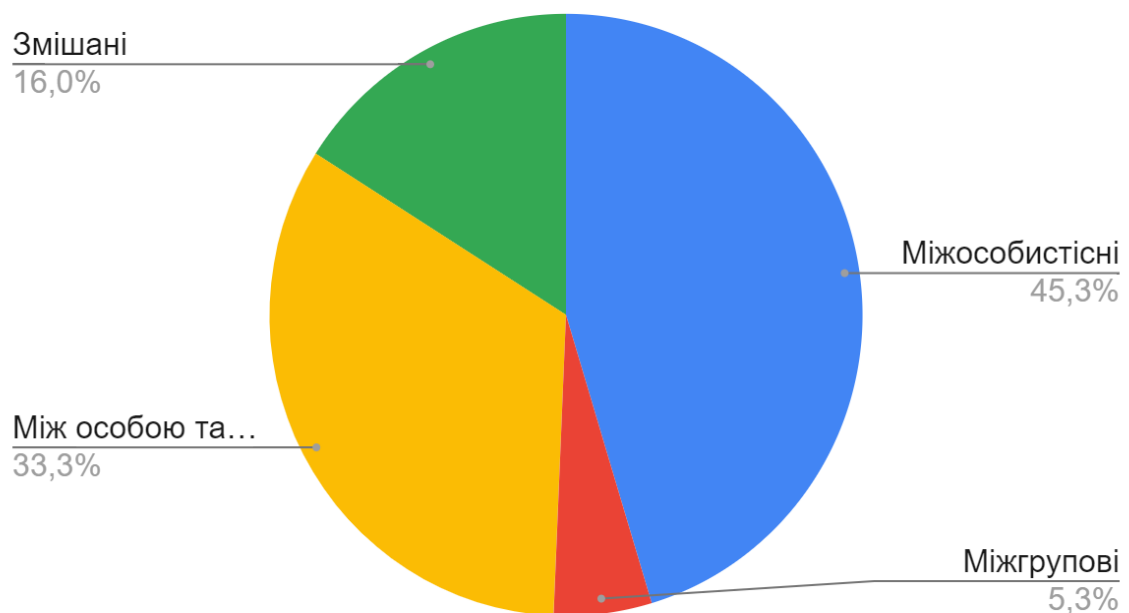


Рис.2.5. Розподіл відповідей на питання «Які види конфліктів ви спостерігали в організаціях, в яких приймали участь»

У міжгруповому конфлікті протиборчими сторонами виступають групи (малі, середні або мікрогрупи). В основі такого протиборства знаходиться зіткнення протилежно спрямованих групових мотивів (інтересів, цінностей, цілей). Оскільки організації, як правило, складаються з формальних і неформальних груп, то саме ця форма розглядалася авторкою дослідження як найбільш ймовірне середовище для виникнення конфліктів. Неформальні групи, які сприймають ставлення керівника як несправедливе, можуть згуртуватися та спробувати «розрахуватися» з ним як з причиною зниження продуктивності. Яскравий приклад міжгрупового конфлікту – між волонтерами та командою.

Конфлікт між індивідумом та групою в межах організації може виникнути, якщо індивідум займає позицію, відмінну від позиції групи[29]. Наприклад, в межах опитування респондентами було наведено приклад конфлікту між одним з волонтерів та командою щодо некоректного (на думку команди) висловлювання щодо історичних подій. Хоча тема незгоди безпосередньо не стосується діяльності організації, цей епізод може бути джерелом ціннісного конфлікту в команді правозахисників.

Варто враховувати традиційну відсутність жорстких ієрархічних бар'єрів у громадських об'єднаннях, чутливість до форм комунікації та високий ступінь вмотивованості людей, включених у роботу правозахисних об'єднань на всіх зазначених рівнях організаційного середовища. З оглядом на це особливістю конфліктів, які виникають в організації, є ще й те, що за напрямом формування взаємних відносин та побудови комунікаційних зв'язків вони бувають одночасно як вертикальні, так і горизонтальні, діагональні та змішані[30].

Вертикальні конфлікти виникають між учасниками різних рівнів організаційного середовища правозахисного об'єднання з підпорядкуванням. Особливо часто такі конфлікти виникають у разі внесення змін у діяльність організації, коли учасники різних рівнів по-

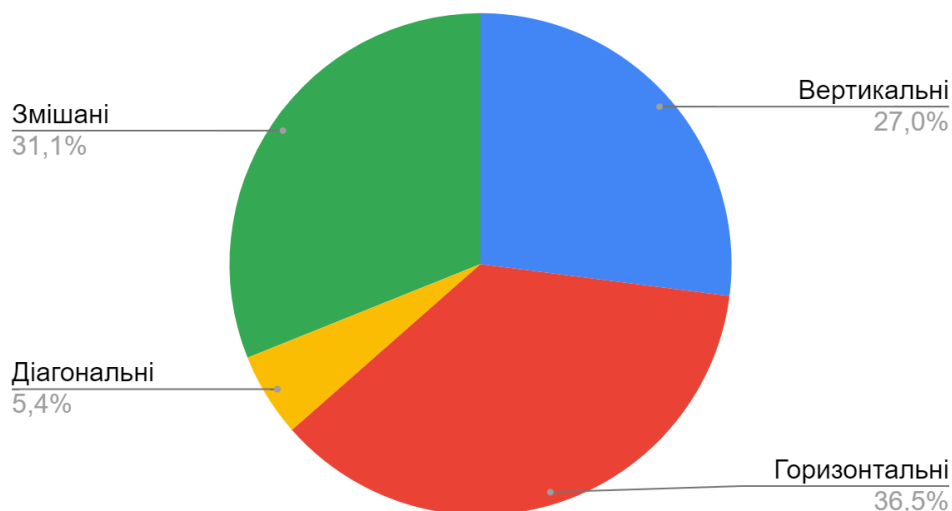
різному можуть сприймати необхідність, обґрунтованість і доцільність проведення змін.

Горизонтальні конфлікти виникають між учасниками однієї або різних груп, що знаходяться на одному рівні організаційної структури. Найчастіше такі конфлікти спровоковані поділом ресурсів, узгодженням цілей діяльності та виконанням спільних дій. Також горизонтальними є конфлікти між різними громадськими організаціями, які працюють в одній тематичній сфері громадського сектору або навіть входять до одного коаліційного об'єднання.

Значна частка конфліктних ситуацій у правозахисних організаціях виникає саме в категорії змішаних, коли кожна зі сторін представлена на різних рівнях організаційного середовища. На рис.2.6. ви можете побачити результати опитування респондентів щодо такої типології конфліктів

Діагональні конфлікти виникають між учасниками об'єднання, які перебувають на різних рівнях організаційного середовища правозахисних об'єднань. Часто такі конфлікти не пов'язані зі змістовною діяльністю, а виникають на основі професійних, приватних чи особистих стосунків між суб'єктами конфлікту.

Змішані конфлікти передбачають залученість до конфліктних ситуацій одночасно представників однієї групи та рівня, а також представників груп



із різних рівнів. Такі конфлікти за структурою є складнішими та, відповідно, способи управління ними повинні бути комплекснішими.

Рис.2.6. Розподіл відповідей на питання «Які види конфліктів ви спостерігали в організаціях, в яких приймали участь»

Це відбувається через те, що ієрархічні бар'єри в громадських організаціях незначні, і призводить до того, що будь-який конфлікт дуже швидко поширюється на всю спільноту, яка формується навколо організації. Для всіх зазначених типів конфліктів медіація як найефективніший метод розв'язання конфлікту може бути використана перш за все у міжособистісних конфліктах, а також у конфліктах між особою та групою, в якій можна виділити одного основного представника інтересів групи, наділеного нею повноваженнями представництва та погодження спільного рішення в результаті медіації. За умови представлення такими уповноваженими представниками кожної групи медіація може бути застосована також у міжгрупових та змішаних конфліктах.

Використання медіації у горизонтальних конфліктах у правозахисних об'єднаннях можливе безумовно, проте у вертикальних, діагональних і змішаних – виключно за умови чіткого позиціонування кожної зі сторін як рівноцінної та рівноправної: як у процесі вироблення, так і реалізації спільного рішення. Це є однією з обов'язкових умов медіації за визначенням.

При цьому очевидно, що для збереження принципу нейтральності та неупередженості керівник не може виступати медіатором, адже є стороною конфлікту, а також не може примушувати сторони вступати в медіацію, оскільки це порушує принцип добровільності.

Наступний аспект залучення до розв'язання конфлікту керівника організації саме в ролі медіатора – тема або причина конфлікту. Якщо вона є зоною прямої відповідальності керівника, то сторони конфлікту можуть не визнавати незалежність такого медіатора.

Причини конфлікту – це явища, події, факти, ситуації, що передують конфлікту та викликають його за певних умов діяльності суб’єктів соціальної взаємодії. Причини конфліктів розкривають джерела їхнього виникнення й визначають динаміку перебігу. Виникнення та розвиток конфліктів обумовлені дією чотирьох груп факторів: об’єктивних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних і особистісних. Останні дві групи факторів мають суб’єктивний характер (рис.2.7.)[31].

Об’єктивними причинами конфліктних проявів вважаються ті обставини соціальної взаємодії людей, що призводять до зіткнення їхніх думок, інтересів і цінностей, врахування яких є основною задачею при виробленні спільного рішення під час медіації. Крім того, саме на цю групу причин керівники організації мають найбільший вплив, тому що традиційно вони належать до зони відповідальності керівників організацій.



Рис. 2.7. Різновиди причин та фактори виникнення й розвитку
конфліктів

До об'єктивних факторів відносяться:

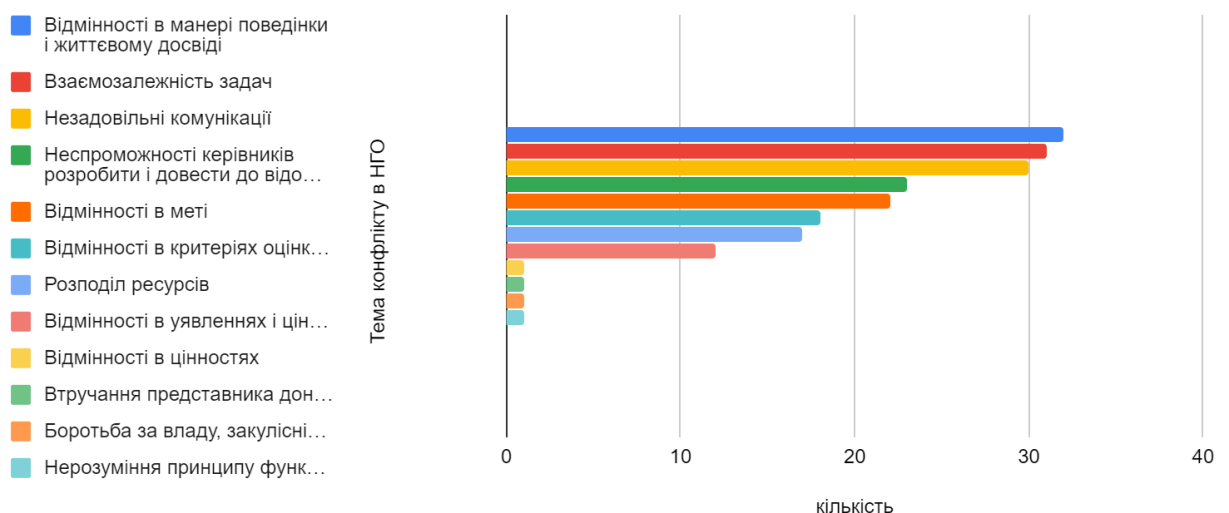
- Розподіл ресурсів. Навіть у великих організаціях ресурси завжди обмежені. Керівник приймає рішення щодо розподілу матеріалів, людей, фінансів, щоб досягти мети організації у найбільш ефективний спосіб. Таким чином, необхідність розподілу ресурсів майже неминуче веде до різних видів конфліктів.
- Взаємозалежність задач. Можливість конфлікту існує скрізь, де одна людина або група людей у виконанні своїх завдань залежить від іншої людини або групи. Певні типи організаційних структур збільшують ймовірність конфлікту – наприклад, матрична структура організації, де ієрархічність слабка, а горизонтальні зв'язки значні. Саме такими є більшість українських правозахисних об'єднань.
- Відмінності в меті. Можливість конфлікту росте в міру того, як організації стають більш спеціалізованими та розбиваються на окремі ініціативи, регіональні представництва або проектні підрозділи. Це відбувається тому, що окремі структури прагнуть формулювати власну мету та більшу частину уваги приділяти її досягненню, ніж досягненню мети організації в цілому.
- Відмінності в уявленнях і цінностях. Уявлення про ситуацію залежить від бажання досягнути певної мети. Замість об'єктивної оцінки ситуації люди можуть розглядати тільки ті її аспекти, що є дотичними для групи або особистих потреб. Відмінності в цінностях – дуже поширена причина конфлікту. Наприклад, волонтер або член команди правозахисної організації може вважати беззаперечним право на висловлення власної думки від імені організації, в той час, як керівник організації вважає таке право виключно своїм.

- Відмінності в манері поведінки та життєвому досвіді. Ці відмінності також можуть збільшити можливість виникнення конфлікту. Особистості зі схильністю до агресії, ворожості та конфліктності в цілому часто створюють навколо себе негативну атмосферу. Однак відмовляти людині з таким характером у праві бути волонтером або учасником заходу не наважиться жодна правозахисна організація в Україні.

- Незадовільні комунікації. Погана передача інформації може бути як причиною, так і наслідком конфлікту. Вона може діяти як каталізатор конфлікту, породжуючи непорозуміння та неправильне уявлення про позицію іншої сторони.

- Неспроможність керівників розробити точний чіткий опис посадових обов'язків і функцій всіх співробітників і підрозділів, а також застосування несумісних вимог до роботи та неоднозначних критеріїв оцінки її якості[32].

Відмінності в манері поведінки і життєвому досвіді (16,93%), взаємозалежність задач (16,40%) та незадовільні комунікації (15,87%) (рис.2.8.) – це три теми конфліктів, що найчастіше зустрічаються в правозахисних об'єднаннях. Це підтверджують результати проведеного нами опитування. Саме в таких конфліктах за наявності відповідних компетенцій керівник може виступити медіатором. У разі, якщо керівник є стороною конфлікту, компетентність у медіації допоможе йому як клієнту медіації виробити узгоджене рішення швидше та якісніше. За таких умов



будь-яка тема з групи об'єктивних факторів може обговорюватись у медіації за участі керівника.

Рис.2.8. Розподіл популярності тем конфліктів в організаціях, згідно з опитуванням.

Важливим нюансом є вибір медіатора у горизонтальних та діагональних міжособистісних конфліктах на підставі будь-якої з трьох зазначених причин, якщо конфлікт має міжорганізаційну природу. В такому випадку саме керівник незалученої до конфлікту організації буде найбільш відповідним медіатором, оскільки з одного боку – буде повністю дотримуватись принципів медіації, а з іншого – мати достатній ступінь довіри та визнання з боку колег по громадській діяльності.

Наступним рівнем організаційного середовища правозахисних об'єднань в Україні є співробітництво у формі коаліцій, що мають на меті об'єднання окремих акторів системної правозахисної активності для збільшення масштабів впливу на джерело конфліктних ситуацій, що є завеликим для вирішення однією організацією.

Авторка дослідження має досвід участі у 7 тематичних правозахисних коаліціях, як національного, так і міжнародного рівнів, де за період з 2014 по 2021 рік представляє правозахисну організацію «Центр громадянських свобод».

Наразі предметом подальшого аналізу є конфліктні ситуації, що спостерігались у декількох коаліціях, незалежно від тематики та складу конкретної з них.

Для початку авторка хотіла б зазначити, що існування коаліційних об'єднань правозахисних організацій має такий самий цикл, як і будь-яка організація з іншої галузі, дуже доречно описаний у моделі І.Адізеса[33].

Відповідно до його моделі будь-яке об'єднання має життєвий цикл, що містить передбачувані етапи. Кожен етап містить свої проблеми та приводи для конфліктів.

В життєвому циклі компанії І.Адізеса (Рис.2.9.) виділяє наступні **етапи**:

- **Зародження** – це зародження самої ідеї об'єднання та віри в неї як життєздатний проєкт.
- **Раннє дитинство** – заснування Коаліції, поява зобов'язань, початок спільної діяльності. Характерний період складнощів із реалізацією планів, якістю та авторством продуктів і координацією діяльності. Тут успішно розвиватися допомагає залученість керівництва організацій, контроль на кожному етапі, нарощування кількості спільних заходів і робота з бенефіціарами.
- **Активне зростання** – популярність дає високий попит на експертну оцінку та участь членів у соціальних процесах Коаліції, який вона не в змозі покрити: мало організаційної спроможності та іноді компетенцій, а також залежність від органу-координатора.



Рис.2.9. Життєвий цикл компанії І.Адізеса.

- **Юність** – об'єднання переходить від розвитку кількості заходів і продуктів до структурної оптимізації. Характерні конфлікти експертів та виконавців з представниками адміністративним управлінням. Проте більшість членів бачить додаткову вартість від об'єднання.

- **Розквіт** – досягнення балансу між адаптивністю та контролем, оптимальне положення для організації. Виникає ілюзія, що все вже і так добре, що й зупиняє розвиток. Вплив Коаліції на галузь та тему своєї діяльності максимальний. В коаліцію бажають вступати нові організації. Коаліція знаходить фінансування на діяльність координуючого органу та може допомагати зростати своїм найменшим членам видаючи субгранти.

- **Стабільність** – спостерігається стабільна робота та співпраця організацій у звичних моделях діяльності. Ризик, що нові члени коаліції змінять налагоджені процеси призводить до того, що спільнота стає закритою, і таким чином починає не відповідати принципам громадянської співпраці. Фінансування від донорів стає звичною рутинною та автоматично продовжується.

- **Спад** – це перший крок до старіння, оскільки втрачається взаємозв'язок із вимогами зовнішнього світу. По інерції коаліція продовжує звичну активність, не звертаючи увагу, що її форми вже неактуальні для ефективного виконання місії об'єднання. Іноді неактуальною стає сама місія об'єднання. Можлива криза у фінансуванні, оскільки пріоритети звичних донорів помінялись.

- **Аристократизм** – важкий управлінський апарат пригнічує весь інноваційний потенціал, члени-організації відчують несправедливість у розподіленні ресурсів і визнанні за виконану роботу. Але всі втрати впливу та результативності Коаліції поки що обговорюються тільки в позитивному ключі.

- **Салем Сіті** – втрати позицій у впливі вже очевидні, тож починається пошук винних. Частіше за все винним визнають координуючий орган чи організацію. Але ще можливий варіант реструктуризації.

- **Бюрократія** – щоб утримати дисципліну та формальне членство організацій, застосовуються додаткові заходи регламентування, довго обговорюється реорганізація, всі змістовні процеси стають інертними, а об'єднання – нежиттєздатним. Воно тримається тільки коштом фінансування та сторонньої допомоги донорів. Члени організації не визнають доцільність витрати час та зусиль на координацію, бо не отримують додаткового соціального прибутку від об'єднання зусиль.

- **Смерть** – навіть номінально чинні об'єднання не реагують на спроби мобілізації до спільних дій. Більшість членів організації веде таку ж за темою діяльність самостійно.

Кожний із цих рівнів має свої очікувані конфлікти, які І.Адізес назвав «нормальними». Такими вважаються ті конфлікти, що на даній стадії та за певного розміру коаліції є для об'єднання властивими – тобто нічого страшного в цьому немає, це класичні проблеми тієї чи іншої структури. Загальної компетентності конфлікт-менеджменту у керівників організації повинно вистачити для їхнього розв'язання. Але є і «аномальні» – це коли об'єднання в одній стадії, а конфлікти, які виникають, нехарактерні для цього періоду. Їх потрібно розв'язувати в першу чергу.

Наприклад, для стадії «активного зростання» орієнтація на адвокаційну діяльність від імені Коаліції – це абсолютно нормально. Однак може викликати конфлікт, тому що це пов'язано з надмірними результатами адвокації, які призводять до великої кількості обіцянок партнерам – наприклад, аналітики з боку учасників коаліції для політичних акторів, за якими не встигає власне об'єднана команда моніторів-експертів-координаторів проєктів. Але якщо на цій стадії ще є орієнтація на укладання надмірної кількості грантових договорів, а, відповідно, збільшення зобов'язань без збільшення команди виконавців – це аномально, і нерозв'язання цього конфлікту позначиться на розвитку співпраці згодом.

Типові помилки, які можуть вбити об'єднання ще до стадії стабілізації:

- «Швидка інтрижка» на етапі зародження: коли об'єднання зароджується з ідеї та доброї волі учасників, у нього дуже високий ступінь ідейності та ціннісної складової, а в учасників велике бажання зробити заяву про своє об'єднання та почати активні дії. Але крім самої ідеї об'єднання належить визначити ресурси, які мають бути виділені учасниками об'єднання для його створення, та мінімальну структурування процесів. Якщо цього не зробити, задум перетвориться на «Швидку інтрижку» і помре, що викличе «холодний» конфлікт між учасниками, які не реалізували свої очікування від об'єднання.

- «Дитяча смертність»: на етапі «дитинства» відбувається становлення якоїсь організаційно-діяльничої моделі, можна сказати, народження Коаліції. Тепер ідеологія стає не такою важливою, оскільки є вже перевірені гіпотези – вони працюють, і тепер потрібно активно діяти: проводити заходи та створювати продукти, а також проводити адвокацію їхніх результатів. Але якщо створення продуктів та адвокація відбуваються без оновлення форм, залучення нових організацій та оптимізації процесів адміністрування, настане передчасна загибель Коаліції – «Дитяча смертність», тому що створення якогось одного звіту забрало на себе всю увагу, а на розвиток самої коаліції увага, ресурси та час не виділялись.

- «Капкан засновника»: на стадії «активного зростання» (часто навіть у великих організаціях з ім'ям та історією) засновник\керівник\директор\головний експерт залучений у кожний процес, в організацію кожного заходу та випуск кожного продукту. Без нього не ухвалюється жодне рішення, неможливо узгодити договір, перелік необхідних робіт, ТЗ тощо. Тож у разі закінчення активної діяльності саме цієї – «ключової людини», - організація втрачає всю соціальну вагу. В коаліціях те саме стається, якщо одна організація, взявши на себе роль координатора, замкнула на собі всі процеси: як адміністративні, так і представницькі. З одного боку – ця організація втрачає самостійність своєї діяльності та фактично все що робить, сприймається як результат Коаліції,

з іншого – інші члени коаліції починають її звинувачувати в узурпації влади та присвоєнні результатів спільних активностей. Всі ці приводи для конфліктів виникають практично в кожному об'єднанні, українські правозахисні коаліції ж мають деякі особливості, в контексті яких змушені працювати.

Щоб їх розглянути, авторка провела аналіз трьох правозахисних коаліцій, в роботі яких брала участь протягом 7 років. Оскільки більшість організацій, що входили в ці коаліції, продовжують свої окрему та спільну з іншими правозахисними ініціативами активність, їхні назви, як і назви самих коаліцій, вказуватись в дипломній роботі не будуть.

До кожної з трьох коаліцій буде застосований один із методів аналізу конфліктів, наданий у практичному керівництві «Робота з конфліктом: навички і стратегії практичної роботи з конфліктом» за авторством С.Фішера та інших авторів[19], який враховує вплив контексту на формування конфліктної комунікації в Коаліції.

Перша коаліція, яку умовно назвемо К1, була проаналізована методикою «Трикутник ABC». Цей спосіб аналізу заснований на передумові, що в конфлікті присутні три компоненти: контекст, поведінка учасників конфлікту та їхнє внутрішнє ставлення, як і фактори, що впливають один на одного.

Отже, в додатках Б-Д схематично зафіксовані Ставлення, Поведінка та Контекст кожної з 4 організації, що входять у цю коаліцію, одна з яких є координатором та виконує функції координатора. На момент, відображений в аналізі К-1, основною темою конфлікту між її членами була проблема нерівномірної представленості всіх організацій-членів коаліції в адвокаційному процесі, що зменшувало видимість ролі одних організацій у спільному результаті, і збільшувало в іншому. Для медіатора чи медіаторки, що взяли би супроводжувати розв'язання цього конфлікту, важливо було

б звернути увагу на спільність контексту, в якому знаходяться різні організації – а саме на скорочення поля фінансування грантодавцями. А також на різність поведінки – одні організації мали довшу успішну грантову історію, а інші, якраз ті, що почувались обділеними видимістю власної ролі, не мають її зовсім або мають значно скромнішу. Тож участь в адвокаційній діяльності для них є критичним інтересом не сама по собі, а як інструмент отримати увагу грантодавців і, відповідно, більші шанси взяти участь у відкритих конкурсах фінансування або бути запрошеними у закриті тематичні конкурси.

Тож медіатору потрібно пам'ятати, що в будь-якій ситуації, яка аналізується, сторони конфлікту мають різні досвід і сприйняття. Тому, можливо, вони по-різному будуть судити про причини конфлікту. Кожна група вказує на істотні для неї питання, а особливо на ті сфери, де вона найбільше є вразливою. Всі ці причини та питання реальні й важливі, їх все необхідно розглянути, перш ніж можна було б говорити про розв'язання конфлікту й поліпшення ситуації. Медіатор чи медіаторка має допомогти кожному учаснику конфлікту побачити, що всі аспекти проблеми мають значення, хоча, звичайно, деякі з них будуть більш терміновими або більш важливими саме для них.

Друга коаліція (К-2) була проаналізована методом, що має назву «Стовпи несправедливості» – цей графічний метод заснований на припущенні, що деякі ситуації самі по собі не дуже стабільні, проте «підтримуються» цілою низкою чинників або сил – «стовпами». Якщо ми можемо визначити ці опори та знайти способи усунути або мінімізувати їхній вплив на ситуацію, ми зможемо «повалити» негативну ситуацію та вибудувати позитивну. Саме це відображено на рис.2.10 – для об'єднання К-2, що складається з 12 організацій-членів, основною проблемою є відсутність спільної діяльності між її членами при активному спілкуванні, що вказує на скритий конфлікт.

Результатом цього аналізу став висновок, що одна з найбільших опор, що утримує членів К-2 в бездіяльності – це відсутність достатньо важливої спільної теми діяльності, яка (за прикладом періоду «Революції гідності» на Майдані зимою 2013-2014 рр.) стерла б інші розбіжності та дала чітке бачення, що спільна діяльність – це значна цінність, на фоні якої про всі інші аспекти і фактори проблеми можна домовитись. Саме такі «стовпи» необхідно визначати медіатору в подібних конфліктах і ретельно допомогти сторонам їх побачити, а також розв’язати, як виключити їх із конфлікту.

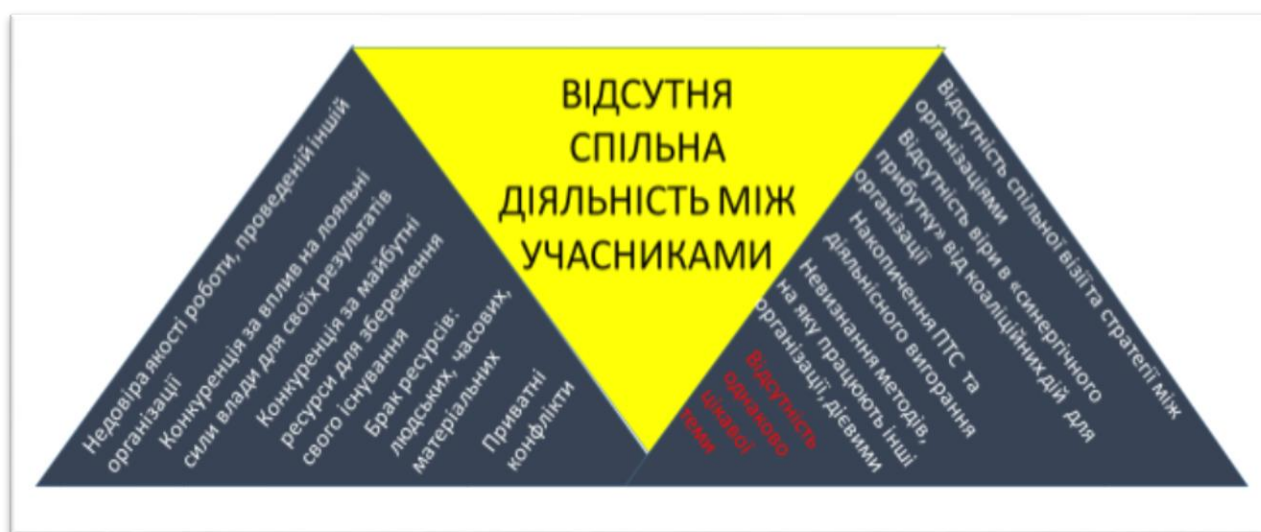


Рис.2.10 Результат аналізу К-2 за моделлю «Стовпи несправедливості»

Третя коаліція (К-3) проаналізована методикою «Піраміда», яка зачепила кілька рівнів організаційної структури учасників об’єднання. Цей метод необхідний при аналізі конфлікту та був обраний, оскільки в цій коаліції беруть участь не тільки системні організації, але й волонтерські групи, що взагалі майже не мають ієрархічної структури. Задача цього аналізу – визначити основні фігури, що включені в конфлікт на кожному рівні. Конфліктна ситуація, аналіз якої зображений на рис.2.11, виражається в тому, що в різних організаціях-учасниках є фахівці та експерти, які відмовляються працювати з певними зовнішніми акторами або конкретними представниками певних структур. Частіше за все аргументують це різницею в політичних вподобаннях. Враховуючи деяку

унікальність експертизи, яку мають такі фахівці, це призводить до того, що коаліція змушена відмовлятися від певних форм діяльності, які могли бути дуже ефективними заходами досягнення мети об'єднання.



Рис.2.11. Аналіз К-3 за моделлю «Піраміда»

Висновками аналізу конфлікту в цій коаліції стали наступні тези:

1. Наразі увага сконцентрована на тих, хто керує організаціями, бо вони частіше спілкуються з зовнішніми контрагентами;
2. Не враховується об'єм спілкування зовнішніх контрагентів з іншими організаційними рівнями учасників коаліції;
3. Також не врахований вплив у середині організацій-учасниць коаліції представників інших рівнів та голів організацій.

Побачивши ознаки схожої ситуації, посередник має ретельно перевірити, чи не утримує сторони в конфліктній позиції те, що найбільша частина зусиль по конфлікт-менеджменту спрямована тільки на один з організаційних рівнів. Це може перешкоджати досягненню врегулювання конфлікту, оскільки інші рівні також мають вплив на ситуацію.

Авторка дослідження зробила наступний загальний висновок із цих трьох прикладів – конфлікти в об'єднаннях правозахисних організацій (окрім

природних перешкод, відповідних стадії розвитку, та «аномальних» помилок) дуже залежать від контексту, в якому доводиться працювати, та реакції на нього таких зовнішніх акторів як влада, закордонні партнери та особливо донори. Такими значними соціальними потрясіннями, які суттєво вплинули на коаліційні об'єднання за останні 7 років, стали масові демонстрації на Майдані Незалежності, спроби їхнього розгону та смерть «Небесної сотні», системна Російська агресія у формі окупації Криму та створення так званих «ЛДНР» на території ОРДЛО з повномасштабними порушеннями прав людини та воєнними злочинами проти мільйонів мешканців цих регіонів, загострення кризи судової та конституційної систем. А також міжнародні фактори – обрання націоналістично-спрямованих популістських партій та окремих лідерів у країнах, які традиційно підтримували демократичні перетворення в Українському суспільстві, та епідемія COVID-19. Учасники коаліцій також можуть мати різне ставлення до цих факторів і неувага до цієї можливості може призвести до загострення конфлікту та руйнування Коаліції або до скритого конфлікту, який паралізує спільну діяльність при зовнішньому збереженні комунікації.

В перших двох коаліціях доречніший вибір саме медіаційної процедури, оскільки ціллю є активна співпраця в майбутньому. В третьому випадку, з зовнішніми акторами краще, на думку авторки, працювати за допомогою посередницьких перемовин, які призведуть до конкретних та зафіксованих рішень.

2.2. Аналіз прикладів використання методик конфлікт-менеджменту в змістовній та адвокаційній діяльності правозахисних організацій в Україні

Системна змістовна діяльність правозахисних організацій має велику ймовірність конфліктних ситуацій, оскільки однією з фундаментальних функцій правозахисту є моніторинг і документування порушення прав

людини з боку держави, або її окремих представників. Надалі задокументовані порушення стають матеріалом для аналізу згідно з міжнародними стандартами з напрацюванням конкретних рекомендацій – яким чином змінити практику державних органів, що призвела до порушення прав людини, на таку, що відповідає міжнародним стандартам. В цій діяльності правозахисникам часто доводиться виступати в ролі посередників між жертвами порушення прав людини та тією державною установою, що ці порушення спричинила. Методика посередницьких перемовин у таких випадках має свої особливості, оскільки весь цей процес є суспільним інтересом, бо це рано чи пізно могло стосуватися кожного. Тому процес по можливості має бути максимально прозорим та публічним.

Кейс, обраний для аналізу авторкою, є прикладом посередницьких функцій між Поліцією міста Києва та двома групами жертв порушення прав людини, які мають застарілий конфлікт між собою на фоні забезпечення права на мирні зібрання – «Марш рівності» в межах фестивалю KyivPride, 17 червня 2018 році, в Києві. Учасниками вже щорічної мирної демонстрації в тому році в Києві стали кілька тисяч осіб.

Мирні зібрання взагалі є одним з індикаторів розвитку культури демократії в країні. Вони є засобом контролю та впливу країни на її владу. Як показує історія, вони є ефективним механізмом реалізації та забезпечення суверенітету українського народу, який має право визначати політичну, економічну та соціальну долю своєї країни. Українці сильно цінують своє право на мирні зібрання – особливо після подій 2013–2014 років. Проте навколо права на зібрання, контрзібрання, пікети, демонстрації та мітинги постійно виникають соціальні конфлікти.

Першою стороною конфлікту в даній ситуації виступили організатори «Маршу Рівності 2018», які вже не перший рік, готуючись до проведення цього заходу, традиційно отримують публічні та приватні погрози насиллям, а також активно співпрацюють та обговорюють з правоохоронцями, яким чином буде забезпечена безпека учасників ходи. В

попередні роки учасників та учасниць мирної демонстрації фізично атакували: як під час самої ходи, так і цілий день після неї.

Друга сторона конфлікту – близько 2,5 тисячі поліцейських і керівництво Національної поліції України в місті Києві, які мали завдання забезпечити протягом одного дня можливість проведення публічної масової демонстрації з правозахисною тематикою для підтримки іміджу України як правової демократичної держави, про що напередодні Маршу Рівності заявив мер міста Києва. План безпеки розробляли разом з організаторами заходу. При цьому треба зауважити, що серед особового складу поліції підтримка ідеології організаторів KyivPride не є поширеною позицією, а частіше навпаки, про що свідчать факти, задокументовані незалежними моніторами під час проведення охоронних заходів Маршу рівності.

Третя сторона конфлікту – націоналістичні групи, включаючи С14, які публічно засуджують проведення Маршу Рівності, погрожують фізичною розправою організаторам та учасникам, а також намагаються фізично заблокувати публічний простір, де запланований маршрут Маршу рівності. В кількості 57 осіб, вони були заарештовані поліцією з ранку, ще до початку ходи.

Незалежні спостерігачі. У 2018 році у спостереженні за Маршем взяли участь 42 спостерігачі та спостерігачки ОЗОН. За результатами спостереження було укладено публічний звіт[34] та сформовано ряд рекомендацій для Національної поліції України. Моніторинг свободи мирних зібрань під час проведення Маршу Рівності KyivPride 2018, 17 червня здійснювали також монітори та моніторки ОБСЄ, моніторингової місії ООН з прав людини, а також білоруської моніторингової місії #controlBY.

В межах цього дослідження ми сконцентруємось на Групі громадського спостереження «ОЗОН» (надалі ОЗОН) оскільки надалі саме вона взяла на себе роль посередника між сторонами, що конфліктують. Сама група була створена у січні 2013 року Центром Громадянських Свобод для

інституціоналізації системи громадського контролю в країні. Її особливістю є широке залучення на волонтерських засадах звичайних громадян до участі в громадському контролі, незалежно від їхніх спеціалізації та попереднього досвіду. ОЗОН ставить собі за мету удосконалення роботи органів влади у сфері забезпечення прав і свобод людини через організацію системи контролю за їхньою діяльністю, а також популяризацію ідей громадського контролю за владою серед українського суспільства. Самою своєю роботою волонтери ОЗОНу змінюють патерналістський підхід у ставленні до влади та привчають як суспільство, так і представників органів влади, до поширеної в демократичних суспільствах концепції «влади як найманого менеджера», де оцінку ефективності влади дають безпосередньо самі люди[35]. Група громадського спостереження ОЗОН – добровільне об'єднання активних громадян – передусім, громадських активістів, юристів, журналістів. Вони усвідомлюють важливість якісного громадського контролю за державними органами, а також за ключовими процесами, які відбуваються на лінії зіткнення суспільства та держави або людини та держави, зокрема, під час мирних зібрань та судових процесів. За результатами спостережень ОЗОНівців оприлюднюють висновки та рекомендації. Громадські спостерігачі – незалежна сторона, вони завжди залишаються над процесом. Їхнє завдання – фіксація мирних акцій, допомога у встановленні цивілізованих контактів між демонстрантами й правоохоронцями та допомога у нейтралізації конфліктів під час судових процесів – відстеження порушень. Учасники «ОЗОН» здійснюють об'єктивний, неупереджений моніторинг мирних зібрань і судових процесів[36].

Тож за методом аналізу конфлікту «Подієвий ряд»[19] на Додатку Е ви бачите відновлений хід основних подій навкруги «Маршу Рівності 2018».

Таким чином, йдеться про наступні порушення з боку Поліції:

- непропорційне застосування законної сили;

- порушення закону у частині застосування спецзасобів – йдеться про використання газових балончиків, кийків;
- застосування фізичної сили до учасників та учасниць, які не чинили спротиву;
- незаконні затримання та неналежне їхнє оформлення.

Група громадського спостереження ОЗОН у своєму звіті зазначає, що «аналіз свідчень очевидців дозволяє припускати також те, що поліція не вичерпала всі способи ведення діалогу та медіації перш ніж застосовувати силу... Співробітники правоохоронних органів мають надати людям, які зібралися, час для індивідуальної реакції на ситуацію, що склалася, у тому числі й на будь-які адресовані їм попередження чи вказівки[37].

Зібрання можуть перетворитися із мирних у немирні – тим самим позбавитися права на захист, яке передбачене законодавством з прав людини. Тому таке зібрання може бути припинене із використанням пропорційних дій. Однак застосування насилля невеликою групою осіб автоматично не перетворює мирне у всіх інших відношеннях зібрання в немирне, тому будь-яке втручання має бути направлене на нейтралізацію конкретних учасників та учасниць, а не розгін, припинення всього зібрання[38].

Відправною точкою для поліції при охороні правопорядку має бути сприяння проведенню заходу. Це завдання може вирішуватися за допомогою діалогу, переговорів та інших форм комунікації. Однак у деяких обставинах може виникнути необхідність застосувати силу. Будь-яке застосування сили поліцією завжди має бути винятком, а не нормою. Перевагу завжди слід надавати пошуку можливостей для мирної деескалації напруженості за допомогою діалогу, переконання й переговорів як альтернативи використанню сили»[39].

Через неналежні дії Національної поліції України відбулась ескалація

конфлікту, в результаті якого від насильницьких дій розгніваних учасників право радикальних націоналістичних груп постраждали учасники демонстрації та інші люди, яких вони прираховували до ЛГБТІ-ком'юніті.

Тож суспільним інтересом у цьому випадку є зміна практик реакції національної поліції на подібні ситуації – і це стало головною ціллю в посередницьких перемовинах між усіма сторонами конфлікту, в яких роль посередника на себе взяла громадська група спостереження ОЗОН. В цьому випадку авторка наполягає, що процес був саме посередницький, а не медіаційний, оскільки наявність конкретно закріпленої домовленості про зміни практики дій державного органу – Національної поліції України – має супроводжуватись налагодженням відносин. Проте можливість зміни особового складу при сталості інституцій робить питання цілі перемовин більш пріоритетним від питання відносин.

Форма посередництва в питаннях правозахисту, яка містить суспільний інтерес, має ще таку особливість як публічність, оскільки ідеологічно правозахисна організація виступає від імені усієї громадськості України. А це означає, що будь-хто з інших її представників повинен мати можливість долучитися до процесу.

Тож група громадського спостереження ОЗОН провела наступні дії, для організації процесу розв'язання цього конфлікту:

1. Сформувала та опублікувала у відкритому доступі звіт за результатами незалежного спостереження за роботою поліції під час «Маршу Рівності 2018», в якому провела аналіз дій поліції відповідно до міжнародних стандартів ОБСЄ щодо забезпечення права на мирні зібрання.

2. Надіслала окреме звернення до керівництва Національної поліції України в місті Києві, для ознайомлення їх із висновками звіту та переліком рекомендацій, що були в ньому сформовані.

3. Надала декілька публічних коментарів засобам масових інформацій щодо оцінки ситуації відповідно до міжнародних стандартів ОБСЄ.

4. Організувала публічне обговорення ситуації, що виникла, у формі експертної дискусії за темою: «Які проблеми є в Україні з реалізацією права на мирні зібрання?».

5. Окрема зустріч між координаторкою групи громадського спостереження ОЗОН та керівником Управління Патрульної Поліцією в місті Київ.

В результаті цих подій, на момент організації публічного обговорення в наявності була конфліктна ситуація, яку за допомогою моделі «Цибулина» можна охарактеризувати за рівнями позицій, інтересів, потреб – для кожної з трьох груп, як це зображено на рис.2.12.

Тож на обговорення в межах зустрічі були висунуті наступні питання[40]:

- Свобода мирних зібрань: підсумки першого півріччя 2018;
- Мирне зібрання. Межа миру?
- Монополія на насильство. Чи втрачає держава свій контроль?
- Чи намагається поліція розвивати свої стратегії та уявлення про охорону публічного порядку відповідно до «нових» викликів, забезпечення безпеки учасників зібрання під час і після нього.

Спікерами на захід були запрошені експерти, які мають право представляти певні сторони конфлікту:

Володимир Чемерис – голова громадської організації Інституту Республіки, експерт зі свободи мирних зібрань, представляв позиції організаторів «Маршу рівності» та організацій, що підтримували його проведення;

Ігор Луценко – народний депутат України, представляв позиції групи постраждалих від націоналістичних угруповань;

Юрій Зозуля – начальник Управління Патрульної Поліції у м. Києві, оперативний командувач забезпечення охорони «Маршу рівності 2018», відповідно, представляв Національну поліцію України;

Любов Галан – координаторка групи громадського спостереження ОЗОН, яка власне і виступила у ролі модераторки-посередниці.

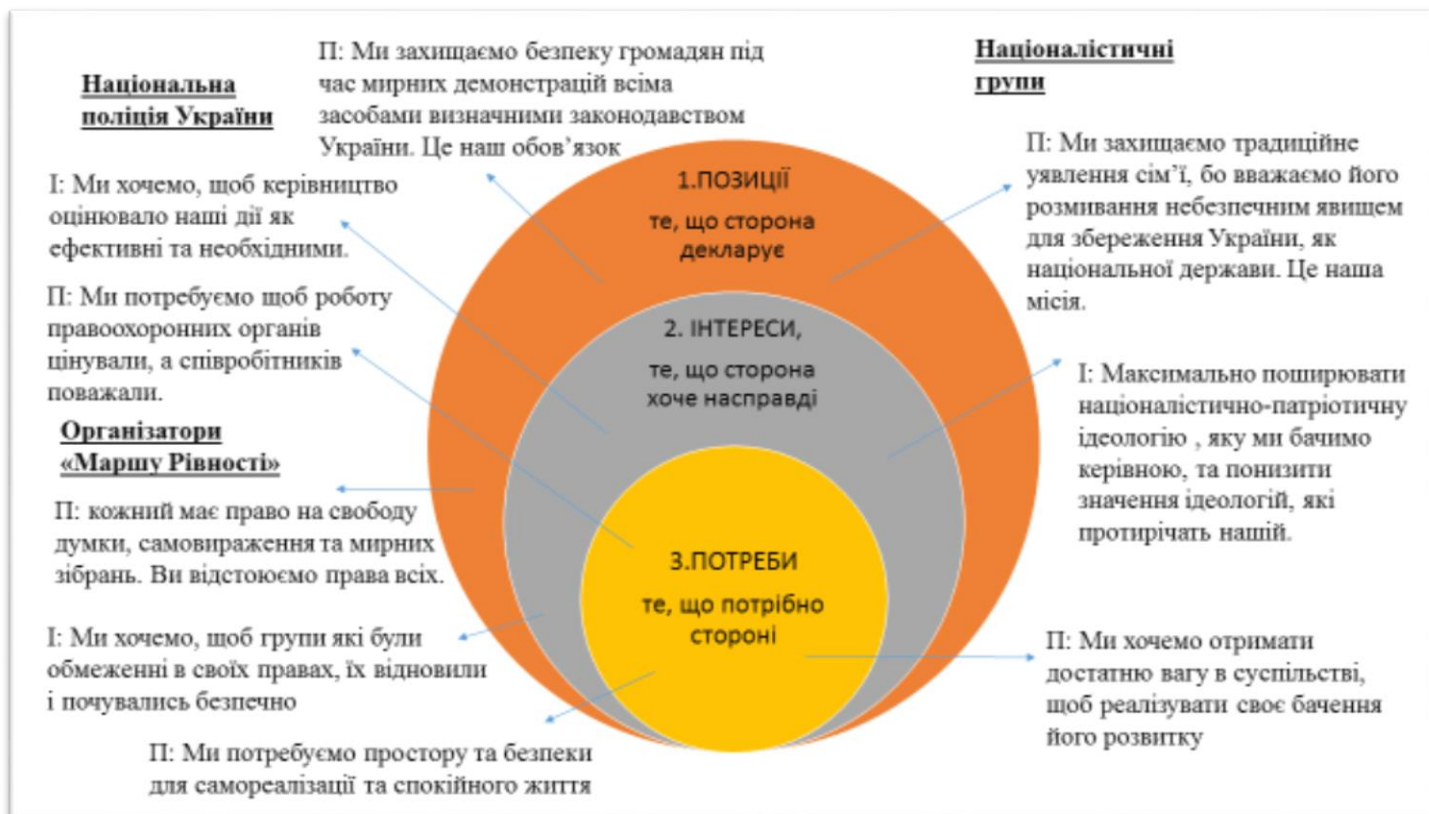


Рис.2.12. Аналіз інтересів, потреб, позицій у конфлікті навкруги подій «Маршу рівності 2018»

Формат експертної дискусії дозволив кожній зі сторін описати їхню позицію, окрім того питання модераторки дозволили сформулювати та озвучити інтереси сторін та надати визнання їхній важливості. Додатковим аспектом була наявність сторонніх учасників і можливість отримати питання від них.

В результаті публічного обговорення в межах експертної дискусії та позицій висвітлених в ЗМІ[41], позиція Національної поліції України змінилась. Подальша окрема зустріч координаторки громадської групи

спостереження ОЗОН та керівництва Патрульної поліції в місті Києві пройшли в межах погодження конкретних змін, що мають бути внесені в роботу поліції при забезпеченні охорони мирних демонстрацій. Підтвердженням сталості результатів такого посередництва стала робота правоохоронних органів під час забезпечення охорони «Маршу Рівності 2019», в ході якої значних порушень міжнародних стандартів ОБСЄ з боку поліції виявлено не було.

2.3. Огляд практики використання методик та інструментів медіації в управлінні конфліктами на території України за участю міжнародного представництва.

Однією з особливостей правозахисної діяльності в Україні є те, що міжнародний збройний конфлікт на території Донбасу діє в полі активного використання не тільки міжнародного права прав людини, але й міжнародного гуманітарного права. І порушення прав людини на цих територіях також супроводжують більш критичні міжнародні злочини та важка гуманітарна ситуація: відсутність доступу до базових ресурсів, руйнування інфраструктури та житлових помешкань, обстріли тощо.

Міжнародні та окремо європейські ініціативи, що працюють зараз в Україні з метою допомоги в розбудові сталого миру – також є важливою складовою розвитку громадянського суспільства та відновлення прав постраждалих. Правозахисні об'єднання та окремі організації співпрацюють із миротворчими ініціативами – вони є частиною зовнішнього організаційного середовища діяльності правозахисників, а також партнерами у впровадженні міжнародної адвокації на тему ситуації міжнародного збройного конфлікту на Донбасі. Водночас оцінки та способи дії правозахисників і фахівців з розбудови миру щодо деяких обставин конфлікту за період роботи з 2014 по 2017 рік розійшлися настільки, що

співпраця почала скорочуватись, а у відкритих зверненнях організацій і коаліцій почала з'являтися критика підходів у роботі кожної зі спільнот.

З 26 до 28 червня 2017 року у Варшаві відбувся стратегічний семінар щодо ролі громадянського суспільства в процесі розв'язання конфлікту на Донбасі. Семінар було організовано спільно Платформою «Громадянська солідарність» (CSP)[42] і Німецько-російським обміном (DRA)[43] у співпраці з Бюро з демократичних інститутів і прав людини ОБСЄ (БДІПЛ)[44] за підтримки Міністерств закордонних справ Франції і Німеччини. У семінарі взяли участь понад 40 активістів громадянського суспільства з України, Росії, Німеччини, Польщі, Чехії, Нідерландів, Франції та інших країн Європи, що працюють з темою збройного конфлікту на Донбасі, а також офіційні представники ОБСЄ (SMM, PCU, БДІПЛ) та МЗС Франції і Німеччини.

Серед цілей семінару було заявлено підбиття підсумку досвіду трирічної роботи в різних сферах діяльності в контексті збройного конфлікту на сході України та розширення і поглиблення зв'язків і довіри між суб'єктами, які працюють за різними напрямками, що стосуються теми Донбасу: як всередині громадянського суспільства, так і між цивільним сектором і офіційними інститутами (ОБСЄ та ін.)[45].

В межах семінару учасники обирали теми, які хотіли б опрацювати в робочих групах, що за 2 години обговорення мали розробити спільні рекомендації. Група діалогу між миробудівництвом і правозахистом не була запланована організаторами, але учасники, які найчастіше стикались із конфліктом позицій цих спільнот в роботі по Донбасу, наполягали на її необхідності. Вони провели переговори з організаторами і змогли створити позапланову групу, яка замість двох годин пропрацювала всі два дні семінару. Авторка цього дослідження також була однією з учасниць цієї групи.

Оскільки група була самоорганізованою, то від початку обговорення намагались вести напряду, розраховуючи на спільність цінностей та підтримки принципу діалогу без ролі модератора – посередника. Але емоції починали превалювати й процес перестав нагадувати хоч якусь форму цивільного спілкування. Тож авторку цієї дипломної роботи, яка вже мала певний авторитет у розрізі ведення спільних нарад та заходів одночасно для обох спільнот, попросили виконати роль такої «модераторки». При цьому авторка запропонувала визначити принципи та правила процесу спілкування в групі, які б допомогли учасникам відчувати себе в безпеці та достатньо вільними, щоб відверто та повноцінно обговорити конфліктні питання. В результаті обговорення перелік правил складався з наступних пунктів:

Повага — відкритість до розуміння та прийняття відмінної точки зору, готовність шукати альтернативні шляхи поєднання різних поглядів на ситуацію.

Залучення всіх учасників – вислухування їхньої точки зору та щире прийняття до уваги їхніх поглядів на проблему та запропонованих варіантів розв'язання.

Розвиток розумінню – коли пропонується якесь рішення, роз'яснювати причини, через які воно видається ініціатору корисним.

Довіра – відкрите спілкування у формах, що не мають на меті зменшувати вартість інтересів та потреб кожної зі сторін. Впевненість у порядності й доброзичливості кожної сторони.

Для модераторки були поставлені умови – підтримка вищезазначених правил, демонстрація рівнозначності всіх учасників і нейтральність.

Фактично, якщо порівняти пункти, розроблені групою, з принципами медіації – неупередженість, нейтральність, прийняття та добровільність, – запит групи їм відповідає. Єдине, формат роботи групи не включав конфіденційність, бо за правилами семінару всі напрацювання групи ставали надбанням організаторів, які надалі оприлюднюють їх у формі

звіту.

Прийнявши правила роботи групи та домовившись про принципи роботи модераторки, група фактично завершила *перший етап* процесу медіації. По-перше, в ході обговорення спільних правил, вона встановила контакт між групами правозахисників та миротворців. По-друге, організувала для себе простір роботи з чіткими правилами. Терміни роботи групи були обумовлені регламентом семінару, також учасники домовились працювати, поки не буде досягнуто розуміння у кожної сторони по всіх спірних питаннях. *Другого етапу медіації* – вступного слова медіатора, – в перший день не сталось, не було потреби після обговорення правил. Але схожа розмова відбулась на початку другого дня роботи групи, коли до неї виявили бажання долучитись ще декілька учасників семінару – їх необхідно було ввести в структуру та правила переговорів, що мали вже певну стадію.

В межах *третього етапу* – розповіді сторін, – учасники групи по черзі обговорили та порівняли поняття «миробудівництво» та «правозахист».

Основним завданням розбудовника миру (миротворця / *peacebuilder*) учасники групи визначили допомогу людям, незалежно від їхньої національної, етнічної, релігійної або будь-якої іншої приналежності. Для реалізації цього завдання розбудовник миру повинен володіти такими вміннями: реально оцінювати свій образ миротворця в очах інших людей; передбачати напрямки розвитку конфлікту і адаптуватися відповідно до змін; аналізувати всі види ідентичності учасників конфлікту.

Завданням правозахисників, своєю чергою, є: контроль за дотриманням міжнародних норм; критичне ставлення до формальної та фактичної влади в плані дотримання прав людини (відокремлення політики від прав людини).

Загальну систему роботи з міжнародним збройним конфліктом на Донбасі з окремими сегментами роботи миротворців та правозахисників, що була зафіксована зі слів учасників і є фактично прикладом візуалізації в процесі конфлікт-менеджменту, можна побачити на Додатку Ж.

Далі в ході обговорень відповідно правил медіації були встановлені основні складності, що викликають конфліктні ситуації між спільнотами правозахисників і миротворців, які надалі були наведені в публічному звіті семінару:

- проблема легітимізації де-факто влади в разі будь-якої взаємодії з нею;
- прийняття необхідності наявності елементів контрольованого насильства в межах закону та дотримання прав людини;
- використання сторонами конфлікту псевдоправозахисту і псевдомиробудівництва з метою військової переваги або пропаганди;
- зазіхання на абсолютність: права людини повинні дотримуватися без винятків і застосування «часткових заходів»;
- відсутність нейтральної оцінки рішень держав-учасників конфлікту через призму прав людини і побудови стійкого миру;
- відмова правозахисників враховувати ступінь внутрішньої трансформації людей, що сталася у наслідок залучення їх до конфлікту.

Однією з фундаментальних причин суперечностей між правозахистом і миробудівництвом, виявлених в ході роботи групи, є відмінність не тільки в професійних, а й в філософсько-світоглядних підходах. Правозахист орієнтується на наявність загальноприйнятої рамкової системи права і прав людини, в той час, як протагоністи масштабного насильницького конфлікту не дотримуються загальноприйнятих рамок систем права.

Натомість фахівці з побудови миру змушені працювати в ситуації, коли одна рамкова всеосяжна легальність не функціонує. У даній ситуації

правозахисники продовжують апелювати до загальноприйнятої міжнародної системи права, як і повинні це робити. Але дана система в ситуації збройної агресії РФ щодо України не може ефективно привести конфлікт до більш-менш справедливого завершення. Це створює необхідність також і інших методів роботи, чим безпосередньо й займаються фахівці з побудови миру.

Наслідками описаної проблеми різнобачення є:

- нерозуміння «мови» одне одного: терміни з лексикону фахівця з побудови миру можуть бути критично сприйняті правозахисниками, оскільки можуть здатися правозахисникам такими, що «порушують» загальну легальну рамкову концепцію;
- нерозуміння правозахисниками ефективності роботи фахівців із побудови миру;
- «звинувачення» правозахисниками фахівців із побудови миру в потуранні протагоніста конфлікту;
- «звинувачення» фахівцями з побудови миру правозахисників у неефективному використанні ресурсу і / або в поглибленні конфлікту замість сприяння його розв'язання;
- «розпорошування стратегії»: коли кожна професійна група наполягає на правоті свого підходу;
- нерозуміння суті і філософії права, особливо співвідношення «внутрішнього» і міжнародного права: як з боку багатьох фахівців з побудови миру, так і правозахисників, і в цілому спільнотами, захопленими конфліктом. Це особливо стосується розуміння лімітів міжнародного права та його обґрунтувань.
- «перетягування» сторонами конфлікту, в залежності від їхніх бачень, тієї чи іншої професійної групи «на свою сторону». Тим самим знищується фундаментальний сенс професійної діяльності.

Таким чином вдалось визначити та узгодити між сторонами суть проблеми, а також ключові моменти, що потребують розв'язання.

Навіть ті з правозахисників, хто скептично ставився до ідеї миробудівництва, під кінець зустрічі відкрито визнали необхідність продовжити обговорення співвідношення правозахисту та побудови миру й наголосили, що будуть працювати в цьому напрямку надалі. Знання, вироблені в аспекті побудови миру, прийоми та навички можуть допомогти правозахисту працювати більш успішно й свідомо в конфліктних ситуаціях. Ба більше, часто досвідчені правозахисники «несвідомо» діють відповідно до принципів побудови миру, однак, не маючи необхідної кваліфікації у цій професійній сфері, можуть не усвідомлювати цього.

Тож учасники семінару відчували та висловили необхідність глибшого розгляду проблеми побудови миру та особливостей і методів роботи миротворців. Також багато з учасників вперше відчували та визнали, що їх турбують втрата власної об'єктивності та те, що вони не мають чіткого розуміння того, як (спільно) працювати над подоланням конфлікту на Донбасі. Конфлікт порівняно новий і багато громадських активістів ніколи не уявляли собі, що їм доведеться працювати над подоланням наслідків конфлікту, коли вони одночасно є «стороною конфлікту».

Усі учасники групи підтвердили необхідність подальшого та поглибленого розгляду кореляції проблематики правозахисту та побудови миру, а також перейшли до *четвертого етапу* напрацювання спільних кроків розв'язання проблеми.

Методом «мозкового штурму» група напрацювала варіанти спільних задач і форм діяльності, де розбіжності правозахисного та миротворчого підходів не грають ролі, тому таким чином є можливість активно взаємодіяти, вибудовуючи системну співпрацю:

1. Необхідний всебічний і якісний аналіз конфлікту на Донбасі з визначенням акторів конфлікту.

2. Організація експертної платформи, яка буде оцінювати законодавчі ініціативи сторін конфлікту через призму впливу на стан прав людини та побудови миру на непідконтрольних українській владі територіях.

3. Регулярні зустрічі всіх сторін конфлікту на Донбасі для багатостороннього діалогу на різних рівнях.

4. Створення системи взаємодії між правозахисниками та розбудовниками миру для оперативної консультації та вироблення спільних позицій.

5. Необхідне напрацювання спільної позиції щодо визначення поняття легітимізації де-факто влади (що є, а що ні), і з якою метою з нею можна спілкуватися, а з якою – ні. А також артикуляція такої позиції державі та суспільству.

6. Проактивне просування ідей, спрямованих на побудову стабільного миру (аж до оформлення тексту законопроектів) і подальша їхня адвокація.

7. Оцінка подій у межах Мінського процесу з точки зору прав людини та побудови миру.

8. Проведення обговорень і навчання для правозахисників і миротворців за такими темами:

- ненасильницька комунікація;
- миробудівництво та конфліктологія;
- комунікація, виходячи з різних ідентичностей учасників конфлікту, і формування нових цінностей;
- методи постконфліктного врегулювання на основі досвіду інших країн для сторін конфлікту і НУО, які працюють із ним;
- методи боротьби з пропагандою для різних цільових груп.

9. Обговорення принципів перехідного правосуддя для України – розробка рекомендацій і участь у чинних проєктах

10. Формування методології управління сценарієм конфліктів на прикладах кейсів із Донбасу і успішних практик у розв'язанні інших конфліктів

Далі група перейшла до *п'ятого етапу* – домовилась про створення спільної міжнародної коаліції, яка реалізує напрацьовані напрямки. На цей момент ця коаліція має назву CivilM+[46] та об'єднує 19 організацій з України, Росії та інших країн Європи.

З наведеного кейса можна зробити наступні висновки: конфлікт-менеджмент ситуації між організаціями різного спрямування, які працюють в одній тематиці, можливий у форматі медіації. До того ж група сама прагне до процесу, який відповідає критеріям і структурі медіації. При зустрічі учасників конфлікту методами медіації вдалось створити простір для дискусії, темою якої стала не розбіжність позицій, а пошуку відповіді на питання: в чому цінності правозахисту відрізняються від цінностей миробудівництва та як вони співвідносяться взагалі в контексті російсько-українського конфлікту.

Вербалізація спільного прагнення посилити вплив громадянського суспільства в процесі подолання конфлікту на Донбасі вивела групу на однакове визнання важливості діалогу між правозахисниками і фахівцями з побудови миру, а також важливості спільних зустрічей та обговорень, які будуть і надалі дозволяти учасникам відкрито формулювати деякі проблеми взаємодії двох принципово різних підходів та шукати рішення для них.

Головний висновок групи: подібні зустрічі з метою обговорення співвідношення побудови миру та правозахисту між громадськими активістами доцільно готувати систематизовано, пропонувати регулярно, а також працювати тривало з постійними групами учасників. Що призвело до створення нової системної платформи для співпраці організацій, до чого і прагне якісна медіація.

В межах цього розділу роботи вдалось провести аналіз типів та різновидів конфліктів, що виникають у середині правозахисних організацій, і з'ясувати, які саме навички очікують учасники правозахисного руху від медіатора. Використати різні методики аналізу, щоб визначити особливості посередництва в коаліційних об'єднаннях правозахисників. А також детально розібрати два кейси успішного посередництва та медіації багатостороннього конфлікту. Отримана інформація буде використана для того, щоб у третьому розділі цієї роботи сформулювати методичні рекомендації для фахівців медіації та посередництва при роботі з правозахисниками та різними формами їхніх об'єднань, а також умови, за яких дані методи отримають достатній імпульс для розвитку.