



## Руководящие указания для диалоговых платформ интеграции



EUROPEAN UNION  
EUROPEAN REGIONAL DEVELOPMENT FUND  
**INVESTING IN YOUR FUTURE**



**CENTRAL BALTIC  
INTERREG IVA  
PROGRAMME  
2007-2013**

Программа Центральное Балтийское море INTERREG IVA 2007-2013 является Европейской территориальной программой сотрудничества, которая поддерживает трансграничные проекты в центральной части Балтийского моря, состоящей из регионов Эстонии Финляндии (включая Аландские острова), Латвии и Швеции, и сосредотачивается на вопросы окружающей среды, экономического роста, а также создания перспективных и динамичных обществ. Веб-сайт программы находится по адресу <http://www.centralbaltic.eu/>.

Данное издание финансируется при поддержке программы Центральное Балтийское море INTERREG IVA 2007-2013, в рамках проекта «Усиление диалоговых интеграционных платформ 2012-2013».

Авторы:

Эва-Мария Асари (Eva-Maria Asari)

Эва Бьюрхольм (Eva Bjurholm)

Паки Хольвандер (Paki Holvander)

Танель Мятлик (Tanel Mätlik)

Сигита Занковска-Одина (Sigita Zankovska-Odina)

Ребекка Рыблад (Rebecka Ryblad)

Редакторы: Эва-Мария Асари, Танель Мятлик (Eva-Maria Asari, Tanel Mätlik)

Перевод: Kesklinna Tõlkekeskus

*Все права защищены © 2013 Эстонский центр консультации, Центр интеграции Ида-Вирумаа, Латвийский Центр по правам человека, Муниципалитет Сёдертялье*

*Оговорка об ограничении ответственности: Содержание данной публикации является предметом ответственности партнеров по проекту и не отражает точку зрения программы Центральное Балтийское море INTERREG IVA 2007-2013, стран участвующих в программе, или Европейского Союза. Воспроизведение разрешается, за исключением коммерческого использования и при условии ссылки на источник. Эстонский центр консультации, Латвийский Центр по правам человека, Муниципалитет Сёдертялье и Европейская Комиссия не несут никакой ответственности за дальнейшее использование информации, которая содержится в данной публикации.*

## Содержание

Введение .....	4
1. Определение и обеспечение условий для интеграционных диалоговых платформ .....	5
2. Рекомендации для диалога, связанного с интеграцией .....	8
3. Типы диалоговых методик .....	13
3.1. Конференция .....	13
3.2. Аквариум .....	17
3.3. Жюри граждан .....	19
3.4. Экспертная панель .....	22
3.5. Шарет .....	24
3.6. Диалог на уровне общины .....	25
3.7. Модератор .....	29
Заключение .....	30

## Введение

Данные Указания являются частью проекта «Усиление интеграционных диалоговых платформ»<sup>1</sup>, который поддерживается программой «Центральное Балтийское море INTERREG IVA». Проект направлен на изучение гражданского диалога с этническими меньшинствами способствующего интеграции в Эстонии, Латвии и Швеции.

Цель диалога – в процессе интеграции иммигрантов и этнических меньшинств является усиление участия меньшинств в процессе принятия решений. Требования к расширению участия общественности в разработке политики основаны как на прагматической, так и на нормативной линиях аргументации. С прагматической точки зрения считается, что участие общественности должно улучшать качество решений, тогда как с нормативной точки зрения, участие общественности необходимо для того, чтобы сделать сам процесс принятия решений более демократичным.<sup>2</sup>

Участие в процессе принятия решений способствует укреплению доверия между общественностью и органами власти, а также усиливает легитимность принятых решений. В целях повышения общественной поддержки и понимания программ и принципов политики, общественность может принимать непосредственное участие в их планировании и осуществлении.

Совместная выработка решений и принципов политики также может рассматриваться как средство социальной сплоченности. Это полезный процесс для достижения консенсуса и взаимопонимания, когда требуется решить различия во мнениях или даже конфликты.

Использование диалога для укрепления интеграции требует большой работы, как при подготовке диалога, так и при его осуществлении. Организаторы диалоговых платформ должны иметь в виду ряд общих критериев успеха, а также конкретные рекомендации, связанные с вопросами интеграции. В то время как методы обсуждения в рамках диалоговой платформы могут быть разными, цель каждой инициативы – поддерживать интерес участников и качество обсуждения на высоком уровне. Некоторые методы диалога включают в себя ряд встреч, в сочетании с другими действиями. Некоторые из них также требуют значительных усилий и после мероприятия, для того чтобы достичь желаемого результата.

Данные Указания разработаны с целью помочь организаторам эффективно осуществлять интеграционные диалоговые платформы в этнически - и культурно многообразных обществах. Указание состоит из трех глав. Первая Глава представляет собой общий обзор факторов, которые необходимы для успеха диалоговых платформ в целом. Вторая Глава содержит более конкретные рекомендации, касающиеся интеграционных диалоговых платформ. В третьей Главе приведены наиболее часто используемые методы диалога, которые также могут применяться для содействия процессу диалога в области интеграции.

---

<sup>1</sup> См. веб-сайт проекта <http://sidp.abikeskused.ee/ru/>

<sup>2</sup> Инструментарий методов участия. Практическое Руководство для участника. Фонд короля Бодуэна, 2003. См. [http://archive.unu.edu/hq/library/Collection/PDF\\_files/CRIS/PMT.pdf](http://archive.unu.edu/hq/library/Collection/PDF_files/CRIS/PMT.pdf)

## 1. Определение и обеспечение условий для интеграционных диалоговых платформ

Диалоговые платформы могут быть различных типов и форматов. Данные указания фокусируются на (активных) методах участия проведения диалога. Тем не менее, необходимо подчеркнуть, что уровень участия представляет собой непрерывность (континуум), и методы различаются в зависимости от степени вовлечения участников в процесс формулирования вопросов и проблем, и вовлечения в разработку практических процедур. Партисипативные подходы являются особенно подходящими для решения вопросов, которые требуют выбора между основополагающими ценностями и принципами, но также подходят и для решения политических вопросов, которые требуют морального и эмоционального одобрения в их окончательном разрешении. Это играет важную роль в интеграционных дебатах. Решение вовлечь общественность через процесс участия, является по своей сути политическим, особенно с учетом политически чувствительных вопросов, таких как миграция и интеграция. Вне зависимости от того, является ли целью непосредственное воздействие на политику, партисипативные методы совместного участия представляют собой определенного рода вмешательство в общественные процессы, и, следовательно, они должны иметь настолько ясные цели и задачи, насколько это только возможно.

Существуют различные методики классификации типов диалога в обществе, а также определения самого диалога<sup>3</sup>. Все же существуют некоторые характеристики, которые являются общими для большинства из определений:

- Диалог предполагает обдумывание – тщательное рассмотрение доказательств, а также социальное взаимодействие, дискуссии и обсуждения, учет всего диапазона мнений и взглядов и возможность переоценить исходные позиции.
- Диалог содержит в себе включение – вовлечение большого круга лиц и групп, в том числе ранее исключенных групп, которые не представлены в обычных дискуссиях с заинтересованными сторонами<sup>4</sup>.

В рамках данного проекта мы предлагаем следующие определения интеграции и диалоговой платформы:

- *Интеграция* – динамичный, двусторонний процесс взаимного приспособления этнических меньшинств и других членов общества<sup>5</sup>
- *Платформа диалога* - это консультативный орган (или мероприятие) для этнических меньшинств, создан на местном, региональном или общегосударственном уровне, с целью обеспечения форума для консультаций с задачей:
  - а) разработки политики/принятия решений – между избранными представителями и этническими меньшинствами, чтобы предоставить рекомендации по проведению интеграционной политики, или
  - б) достижения общего взаимопонимания в обществе – в рамках гражданского общества, между этническими меньшинствами и неправительственными

<sup>3</sup> Для получения более подробной информации о теоретическом и методологическом подходах к диалогу см. главу 1 «Сравнительного анализа диалоговых платформ в Эстонии, Латвии и Швеции». Отчёт можно найти на <http://sidp.abikeskused.ee/online-resources>

<sup>4</sup> Методы диалога: Типология процессов диалога сообществ Parker, J. и Duignan, P. (2005). <http://www.parkerduignan.com/documents/132pdf.PDF>, ст. 4.

<sup>5</sup> Адаптация определения, которое содержится в «Общая повестка дня интеграции – Общая структурная основа для интеграции граждан третьих стран в Европейском Союзе», доступной на <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52005DC0389:EN:NOT>

организациями, для достижения согласия по различным вопросам общественной жизни.

Это определение исходит из «Общих основных принципов» интеграции<sup>6</sup> и рекомендаций, предложенных Рамочной конвенцией о защите национальных меньшинств<sup>7</sup>, Лундских рекомендаций<sup>8</sup>, Люблянского Руководства<sup>9</sup>, и основано на классификации, предложенной в Конвенции Совета Европы об участии иностранцев в общественной жизни на местном уровне<sup>10</sup>

Для того чтобы измерить и оценить эффективность платформ диалога, полезно определить факторы успеха, характерные для успешных инициатив в области диалога<sup>11</sup>. Цель выявления ключевых факторов – создание успешных платформ диалога, которые формируют открытый и уважительный обмен мнениями, и помогает участникам найти общую основу для сотрудничества<sup>12</sup>.

Факторы успеха	Значение фактора
i) Согласование конкретных целей	Согласование конкретных целей устанавливает реалистичные ожидания среди участников в отношении предполагаемых результатов работы платформы диалога и позволяет избежать снижения уровня инициативы до т.н. «причесанной политики».
ii) Признание равенства и достоинства всех участников	Все участники платформы диалога должны быть на равных, и ни одна сторона не должна претендовать на позицию исключительного носителя ценностей и инициатора предлагаемых решений в отношении обсуждаемых вопросов.
iii) Определение релевантных и репрезентативных партнеров	Участники являются движущими силами (успеха) платформ диалога. Репрезентативность участников усиливает воздействие диалога. Релевантность партнеров и участников определяется направлениями и целями предлагаемой платформы и темой диалога.
iv) Формирование базовых знаний и навыков	Организаторы диалоговых платформ должны быть осторожны в предположении, что участники, которые лучше всего подходят для решения насущного вопроса, это также и участники с наибольшими возможностями для диалога и воздействия на социально значимую ситуацию. Серьезные пробелы в знаниях участников могут привести к неравным стартовым позициям на диалоговых платформах.
v) Обеспечение согласованности между секторами и уровнями управления	Недоразумения и напряженность могут возникнуть или распространиться на многие области жизни, поэтому диалоговые платформы могут быть включены во все соответствующие секторы, связанные с интеграцией. Все сферы жизни могут извлечь выгоду из основных ценностей, отношений партнерства и основных знаний, лежащих в фундаменте подхода к интеграции, основанного на диалоге.

<sup>6</sup> 14615/04 (Presse 321), доступно на [http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms\\_data/docs/pressdata/en/jha/82745.pdf](http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/jha/82745.pdf)

<sup>7</sup> ETS No. 157, доступно на [http://www.coe.int/t/dghl/monitoring/minorities/default\\_en.asp](http://www.coe.int/t/dghl/monitoring/minorities/default_en.asp)

<sup>8</sup> Лундские рекомендации об эффективном участии национальных меньшинств в общественной жизни, Организация по безопасности и сотрудничеству в Европе, Дополнительная информация, доступна на <http://www.osce.org/ru/hcnm/32252?download=true>

<sup>9</sup> Люблянское Руководство по интеграции [многообразных](http://www.osce.org/hcnm/96883?download=true) обществ; для дополнительной информации см. <http://www.osce.org/hcnm/96883?download=true>

<sup>10</sup> No. 144, 1992, доступно на <http://conventions.coe.int/Treaty/Commun/QueVoulezVous.asp?CL=RUS&NT=144>

<sup>11</sup> Для получения дополнительной информации, см. Группа вопросов миграционной политики (2008). Аналитическая записка для технического семинара INTI о «Платформы диалога», Дублин, 15/16 мая 2008 года. Подробнее см. [http://ec.europa.eu/ewsi/en/resources/detail.cfm?ID\\_ITEMS=9036](http://ec.europa.eu/ewsi/en/resources/detail.cfm?ID_ITEMS=9036)

<sup>12</sup> Справочник по интеграции; практический инструментальный для политиков и практиков по совершенствованию интеграционной политики. 3-е издание. Европейская комиссия, 2010; доступен на [http://ec.europa.eu/ewsi/en/resources/detail.cfm?ID\\_ITEMS=12892](http://ec.europa.eu/ewsi/en/resources/detail.cfm?ID_ITEMS=12892)

vi) Оценка результатов и непрерывность действия	Непрерывность, правильные временные рамки и ресурсы определяют достижение целей диалоговой платформы. Оценка, как поставленных задач, так и достигнутых результатов играет важную роль не только при планировании и осуществлении диалога, но также и при измерении влияния диалоговой платформы на выработку принципов политики.
---	---

Платформы диалога, как правило, возникают в качестве ответа на конкретную социальную напряженность в области интеграции. Платформы диалога по вопросам интеграции имеют сильное символическое значение, поскольку они представляют собой акт перехода к мирной дискуссии. Именно поэтому особенно важно, чтобы все участники имели возможность высказать свою точку зрения в ходе работы диалоговой платформы на равноправной основе. Участники не должны вступать в диалог и выходить из него с предвкушением «победы» в дискуссии. Диалог основывается на создании социальных связей (в своей общине) и преодолении (установления связей с другими группами населения), чтобы способствовать укреплению доверия и сотрудничества между участниками. Необходимость обеспечения равенства и признания участников вытекает из осознания укоренившегося неравенства и характеристик динамики власти большинства и меньшинства в этнически многообразных обществах. Кроме того, интеграционные диалоговые платформы не должны рассматриваться как пример «быстрых решений». Достижение общего понимания требует времени. Важна непрерывность диалоговых инициатив. Участники диалоговых платформ определяют надлежащие сроки и ресурсы для достижения согласованных участниками целей, в зависимости от типа платформы (например, для постоянных консультативных органов – бессрочно, а для специально создаваемых платформ – короткий период времени). В дополнение к времени необходимы достаточные ресурсы для составления содержательных отчетов по содержанию и оценок. Причем последние – один из самых ключевых и сложных компонентов успешности диалоговой платформы, позволяющий определить, каково влияние диалоговых платформ, как диалоговые инициативы и предложения воплощаются в деятельности и политические действия.

## 2. Рекомендации для диалога, связанного с интеграцией

На основе сравнительного анализа<sup>13</sup>, составленного для данного проекта, а также на основе обзора методов диалога, представленных в Главе 3, мы предлагаем следующие факторы успеха, которые играют существенную роль в связанном с интеграцией диалоге.

### 2.1 Уточнение характера и конечного результата диалога

Характер диалоговой платформы и ее ожидаемый результат должны быть понятны еще в самом начале, до того как приглашения будут высланы участникам. Диалоговые платформы можно различать по уровню вовлеченности, и не стоит считать, что диалоговая платформа будет всегда предназначена исключительно для изменения на уровне интеграционной политики.

Передача информации - для того, чтобы другая сторона получала информацию, или просто для того, чтобы выслушать проблемы и заботы другой стороны – также может рассматриваться как (пассивная) форма диалога. Обычно такой тип диалоговых платформ осуществляется государственными/муниципальными властями для информирования заинтересованных лиц (организаций иммигрантов/меньшинств, других организаций гражданского общества, медиаканалов, школ и т.д.) о новых инициативах в области политики интеграции или интеграционных программ. Также для представления связанных с интеграцией исследований и т.д. Иногда такой тип платформ используется как место, чтобы выпустить накалившиеся эмоции, снизить социальную напряженность в конкретных ситуациях между некоторыми этническими/религиозными группами или между государственными/местными властями и общинами иммигрантов/меньшинствами. Никто не ожидает, что в итоге диалога будут определены совместные, всех устраивающие позиции. Так что приглашения для участников, как правило, сообщают, что мероприятие предназначено для информационных целей.

Двусторонние платформы – когда активный обмен информацией и обсуждение имеют место – могут использоваться для достижения общего взаимопонимания. В гражданском обществе, при инициативе снизу, члены общины или неправительственные организации (включая представительные органы общин меньшинств) могут собираться для изучения вопросов интеграции (например, отсутствие толерантности или наличие дискриминации), в результате чего все участники улучшают свои знания по темам, связанным с определенной группой, или о важности связанных с интеграцией проблем в целом.

Значительный шаг вперед – это когда диалоговые платформы создаются для выработки совместных заявлений/предложений по некоторым вопросам интеграционной политики. Результаты сравнительного анализа показали, что большая часть критики со стороны иммигрантов/меньшинств в трех странах в отношении диалоговых платформ вызвана ожиданиями диалогу, что участники могут непосредственно влиять на политику интеграции и ее осуществление, либо на политику государственного или местного уровня. На основе обратной связи от интервью и анализа отчетов-опросов настоящие Указания рекомендуют определенные правила для этого типа интеграционных диалоговых платформ:

- Если участники диалоговой платформы достигнут консенсуса или компромисса в отношении определенных вопросов интеграции, то должно быть ясно, будут ли в дальнейшем соответствующие заявления/предложения представлены институтам государственной или местной власти. Это покажет, насколько важную роль будет играть диалоговая платформа: либо между участниками просто увеличится

---

<sup>13</sup> «Сравнительный анализ диалоговых платформ в Эстонии, Латвии и Швеции», отчет можно найти на <http://sidp.abikeskused.ee/online-resources>



взаимопонимание и возрастет уровень уважения и терпимости, либо платформа действительно сможет оказывать влияние на процесс принятия решений в политике интеграции на государственном или местном уровне.

- Участникам необходимо объяснить и разъяснить, носят ли представленные предложения рекомендательный характер или являются юридически обязывающими, в том числе и для принимающего такие предложения учреждения. В противном случае, участники диалоговой платформы могут почувствовать разочарование, поскольку они не могут влиять на процесс принятия решений, если их предложения не будут позднее приняты;
- Принимающее предложения учреждение должно всегда отвечать на представленные предложения и объяснить, принимается то или иное предложение или нет, и почему. Отсутствие информации о результатах представленных предложений может породить слухи и предрассудки, которые, в свою очередь, могут снизить доверие к принимающему предложения учреждению.

## **2.2 Прозрачный и всесторонний подбор партнеров**

Организаторы диалоговой платформы должны тщательно устанавливать критерии отбора участников еще до начала мероприятия. Это необходимо для того, чтобы быть уверенными в том, что охвачены все ключевые институты, группы и лица. Кроме того, настоятельно рекомендуется сделать выработанные критерии отбора доступными для общественности. Таким образом, заинтересованные стороны смогут быть уверены в объективности процесса отбора. В широком смысле, критерии отбора могут быть основаны на следующих принципах:

- Принцип представительства – участники диалоговой платформы являются представителями интересов групп (организаций национальных/этнических меньшинств, иммигрантских общин, правозащитных организаций, научно-исследовательских институтов, государственных или местных властей и т.д.) и/или,
- Принцип опыта – участники являются очень компетентными лицами в той или иной теме, открыты для диалога и способны выразить свою позицию рационально-логическим путем.

Репрезентативность заинтересованных групп, как правило, обеспечивается за счет составления списка наиболее соответствующих критериям организаций, с просьбой назначить подходящих кандидатов. Если платформа диалога институционализирована, то процедуры назначения должны быть определены, полномочия и мандаты участников должны быть представлены общественности. В конкретных случаях может оказаться разумным организовать открытый конкурс для подбора участников.

В качестве репрезентативного подхода организаторы могут также использовать так называемый метод случайной выборки. Цель – отразить разнообразие мнений и позиций «человека с улицы». Список участников составляется из случайно выбранных лиц, которые представляют собой разрез вовлеченных групп населения. Тип и количество участников зависят в значительной степени от темы и сферы ее применения. В подразделе 3.3. представлен пример техники случайной выборки - «жюри граждан».

Как правило, эксперты используются для того, чтобы договориться о возможных решениях для конкретных вопросов интеграции. А также для того, чтобы получить хорошо обоснованный анализ-отчет или рекомендации для решения конкретной проблемы интеграции. Главная задача – привлечь к теме интеграции тех, кто способен представить проблемы и найти консенсус.

Принцип, основанный на опыте участников, наиболее явно продемонстрирован в технике «Экспертная панель», в подразделе 3.4.

На самом деле, многие диалоговые платформы формируются путем объединения обоих вышеуказанных принципов. Это гарантирует большой охват позиций заинтересованных групп, предоставляя легитимность демократическому диалогу. Обсуждение позволяет углубиться в проблему, и его результатом служат убедительные выводы и предложения. Формат «Конференции» отчетливо охватывает этот смешанный подход; подробнее см. подраздел 3.1.

### *2.3 Обеспечение профессиональных и прозрачных методов работы*

Диалоговая платформа должна проводиться на высоком профессиональном уровне, на регулярной основе и с использованием эффективных методов общения. Можно выделить следующие рекомендации:

- Как правило, встречи/мероприятия диалоговой платформы должны проводиться на регулярной основе, так как решение конкретных вопросов интеграции с помощью диалога занимает в основном больше времени, чем способно решить одно-единственное мероприятие. Кроме того, это убедит участников в том, что платформа действительно посвящена тому, чтобы найти положительный результат.
- Диалоговая платформа должна быть в постоянной динамике, призывая участников, выражать свои позиции и мотивируя их к аргументированным и рациональным дебатам по вопросам интеграции. Для этой цели могут быть применены различные методы диалога. Подробнее – см. в Главе 3.
- Интенсивность обсуждения в рамках диалоговой платформы может варьироваться:
  - o Можно начать со сбора настолько большого количества различных точек зрения, насколько это возможно в течение короткого периода времени. При этом методы диалога должны быть динамичными, интенсивными и всеобъемлющими. Можно использовать методики открытой дискуссии в аквариуме или шарет. Для более подробной информации см. подразделы 2.2. и 2.5.
  - o После определения различных позиций, можно провести тщательное рассмотрение аргументов и требований. Здесь можно использовать методы «Конференции» или «Экспертная панель» - для более подробной информации см. подразделы 3.1 и 3.4
- Роль модератора чрезвычайно важна во всех методах и типах диалога. Модератор должен быть гибким, объективным, чутким, быть хорошим слушателем и с энтузиазмом подходить к делу. Модератор должен, развивать хорошие отношения с участниками, относиться к участникам с уважением, и общаться в ясной и доброжелательной манере, что особенно важно в вопросах, связанных с интеграцией. Интеграционные темы часто являются чувствительными, и участникам присущи эмоциональные и различающиеся точки зрения.
- Участники должны иметь право заранее вносить предложения по повестке дня встреч/мероприятий, для того, чтобы избежать сложившегося впечатления, будто бы организаторы пытаются монополизировать повестку дня.
- Если государственные или местные власти непосредственно связаны с темой диалоговой платформы, то важно иметь в виду, что представители этих органов могли бы лично участвовать в мероприятиях и лично общаться с другими участниками.
- Онлайн каналы социальных сетей могут быть очень эффективными способами распространения информации о встречах диалоговой платформы, дополнительных

сведений и т.д. Тем не менее, организаторы должны иметь в виду, что некоторые участники могут быть не очень компетентны в использовании Интернета, поэтому должны быть обеспечены и альтернативные способы распространения информации.

#### **2.4 Повышение уровня знаний и навыков участников**

Организаторам диалоговой платформы следует подготовить и распространить между участниками достаточное количество информации по обсуждаемой теме интеграции.

Зачастую участвующим организациям не хватает персонала и опыта в широком диапазоне вопросов интеграции (например, образование меньшинств, равное обращение, языковые требования и т.д.). Для того чтобы провести рациональную и аргументированную дискуссию, было бы разумно распространить различные информационные материалы еще до начала мероприятия. Например, подготовьте и распространите тематические документы и информационные брошюры.

По возможности было бы хорошо организовать учебный семинар на предполагаемую к обсуждению тему для участников, или пригласить внешних экспертов для подготовки заключения по данному вопросу. Этот подход подготовки участников чаще всего используется в случае техники диалога «Конференция» - см. подраздел 3.1.



*Учебный семинар о диалоге в Нарва-Йыэсуу  
22.11.2013*

Тем не менее, иногда главной целью является узнать изначально-оригинальное видение проблемы участниками, так, чтобы они самостоятельно пришли к возможным решениям – предложениям. Участники скорее почувствуют «право собственности» на результаты диалога, когда этими результатами станут их собственные идеи. То есть организаторам следует избегать слишком конкретных предписаний в определении повестки дня и направлении процесса диалога.

Техника «Диалог на уровне общины» (включая метод Открытого пространства) обычно не подразумевает специальную подготовку участников, см. подраздел 3.6.

Отдельным вопросом является уровень владения участниками различными языками. Возможно, что представители меньшинств не достаточно свободно владеют доминирующим в обществе языком. В этом случае решением проблемы могут стать или сотрудничество с соответствующими программами языковой подготовки, или организация многоязыкового мероприятия.

#### **2.5 Оценка воздействия диалога**

Воздействие диалоговой платформы следует измерять на регулярной основе, так участники будут уверены, что их время и усилия не были затрачены зря. Организаторы могут, например, распространять информацию о воздействии диалога в информационных бюллетенях или на каналах социальных сетей в Интернете. Иногда полезно привлечь внешнего специалиста для оценки воздействия диалога<sup>14</sup>. Ключом к оценке влияния диалоговой платформы является установление измеримых целей для завершения конкретных этапов диалога (отметка уровня, на

<sup>14</sup> Список рекомендаций представлен во «Что именно работает? Оценка межконфессиональных программ диалога» США, Институт Мира, 2004; доступны на <http://www.usip.org/files/resources/sr123.pdf>

английском *benchmarking*). Это может быть использовано для оценки успешности диалоговой платформы.

### **2.6 Устойчивость диалоговых платформ**

Организация диалоговых платформ по интеграции может зависеть (особенно при инициативе снизу) от наличия источников финансирования, или от помощи внешних или государственных программ. Сравнительный анализ показал, что организации гражданского общества стран Балтии (Эстония, Латвия) существенно зависят от проектного финансирования со стороны государственных/ЕС программ, если речь идет о деятельности в области диалога, связанного с интеграцией.

Таким образом, роль государственных/муниципальных властей заключается в разработке долгосрочной стратегии финансирования, которая даст уверенность организаторам диалоговых платформ, что диалог – это долгосрочный и устойчивый вид деятельности, который не закончится с завершением проекта. Другой вопрос – так называемый нейтралитет в области финансирования. Как обеспечить, чтобы повестка дня и ожидаемый результат не были продиктованы финансовым органом? Это особенно актуально в случае инициатив снизу (гражданское общество), которые зависят от финансирования из внешних источников. Одно из решений заключается в установлении определенных условий в правилах финансирования, а именно - что финансирующий орган не может влиять на содержание тем диалоговой платформы. Таким образом, платформы смогут работать, не зависимо от источников финансирования.

### 3. Типы диалоговых методик

В этой главе мы представляем обзор методов, которые наиболее часто используются для целей диалога и которые также могут быть применены для развития диалога в области интеграции. Каждый из методов диалога сопровождается одним или несколькими примерами их применения, способствующих участие иммигрантов и этнических меньшинств в процессе принятия решений и определении интеграционной политики. Эти методы построены вокруг шести вопросов, которые мы сочли полезными при систематичном подходе к консультациям с меньшинствами и иммигрантами, и при документировании применения таких методов.

- i) Какова цель метода диалога? Что он стремится достичь и кому это принесёт пользу? Что такое «метод доставки» диалога?
- ii) Какова тема диалога?
- iii) Какова процедура и критерии выбора участников диалога?
- iv) Каковы временные рамки диалога? Каков его уровень сложности?
- v) Каков бюджет диалога?
- vi) Каковы контекст и итоги диалога? Анализ и оценка результатов диалога.

#### 3.1. Конференция

Конференция является одной из наиболее распространенных форм собрания и может принимать различные форматы. Два из диалоговых мероприятий данного проекта были конференциями. Первое мероприятие проводилось в Таллинне<sup>15</sup>, где обсуждались проблемы интеграции и риски на рынке труда и образования. Третье диалоговое мероприятие прошло в Риге<sup>16</sup>, и эта конференция была посвящена участию меньшинств в процессе принятия решений посредством различных консультативных механизмов.

##### *Какова цель метода диалога?*

Цель конференции - проведение консультаций или обсуждения и обмен мнениями, а также урегулирование разногласий между различными сторонами. Поскольку конференция является очень общей формой обсуждения, то часто используется в сочетании с различными методами диалога и дискуссии. Например, команда проекта, использовала *аквариум, пленарные и панельные дискуссии* как методы диалога для проведения обсуждений.

В ходе конференции «Консультационные механизмы участия меньшинств в принятии решений», команда проекта использовала панельные дискуссии как метод диалога. Целью мероприятия было проанализировать успехи, проблемы и задачи интеграции общества и консультативные механизмы национальных меньшинств (советы, комиссии), созданные на государственном или муниципальном уровне в Латвии.

*Панельная дискуссия* предназначена для обеспечения возможности для группы услышать несколько человек, хорошо осведомленных об обсуждаемой проблеме, и пригласить участников к дальнейшему уточнению и оценке их позиции в отношении обсуждаемых тем, а также повысить уровень понимания позиций других.

Выбор этого метода и внимание были специально основаны на информации, собранной во время, интервью проведенных в Латвии для сравнительного анализа этого проекта. На конференции в Риге были проведены две панельные дискуссии: (1) Достижения, проблемы и перспективы Муниципальных общественных интеграционных структур и (2) Достижения, проблемы и

<sup>15</sup> Подробную информацию о мероприятии можно найти на <http://sidp.abikeskused.ee/dialogue-forum/dialogue-forum-i>

<sup>16</sup> Подробную информацию о мероприятии можно найти на <http://sidp.abikeskused.ee/dialogue-forum/dialogue-forum-iii>

перспективы общегосударственных консультативных органов по вопросам этнических меньшинств. Для обеспечения плюрализма мнений представители местных и государственных учреждений, а также представители неправительственных организаций поделились своим опытом (по два представителя от каждого консультативного механизма - один из указанных государственных или муниципальных органов, ответственных за конкретный консультативный орган, и один представитель от НПО, участвующего в консультативном механизме). В общей сложности, на панельных дискуссиях было представлено девять консультативных механизмов (4 местных и 5 общегосударственных).

Пленарное заседание – это одна из форм официальных встреч, где присутствуют все участники конференции или собрания, которые иначе встречаются в маленьких группах (например, в случае нашего проекта – в «аквариуме»). Заседания обычно проходят либо в начале конференции, чтобы обсудить общие вопросы, либо в конце - чтобы объявить о результатах встречи или конференции.

#### **Какова тема диалога?**

Конференция является подходящей формой диалога в том случае, если тема(-ы), подлежащие дискуссии нуждается в нахождении совместного решения, или есть необходимость в представлении различных вариантов решений по теме, которая не обсуждалась раньше.

Последнее имело место в случае мероприятия по диалогу, проведенного в Риге. Это был первый случай, когда представители всех консультативных органов собрались вместе. Целью мероприятия было проанализировать успехи, проблемы и задачи интеграции общества и консультативных механизмов национальных (этнических) меньшинств (советы, комиссии), созданных на государственном и муниципальном уровне в Латвии<sup>17</sup>. В то время как в Таллинне выбор темы проистекал из стремления найти возможные совместные решения по двум актуальным, политически чувствительным вопросам, касающимся Эстонии: есть ли необходимость в иностранной рабочей силе и каковы подходящие модели для русскоязычного образования в Эстонии.

#### **Какова процедура и критерии подборки участников диалога?**

Подбор участников, как правило, зависит от цели мероприятия. Команда проекта, в основном, ориентировалась на заинтересованных лиц – политиков, членов консультативных органов и общественных организаций, представителей местных органов власти и общественных организаций, ученых и журналистов. В значительной степени это происходило потому, что цель диалоговых мероприятий заключалась в обмене точками зрения по весьма конкретным темам и достижении некоторых общих выводов. Однако участники также могут приглашаться и из широкой общественности.

В конференции в Риге приняли участие 69 человек. В основном это были представители заинтересованных сторон и члены консультативных органов: представители различных латвийских неправительственных организаций, в том числе представители НПО этнических меньшинств, представители местных властей (Рига, Елгава, Лиепая, Вентспилс) и государственных учреждений (Министерство образования и науки, Министерство культуры, Министерство иностранных дел, Министерство здравоохранения, Сейм, Фонд интеграции общества), представители посольств иностранных государств в Латвии (посольств Германии, Польши, России, США, Швеции и Эстонии), а также партнеры по проекту из Эстонии (Эстонский центр консультации и Центр интеграции Ида-Вирумаа) и Швеции (муниципалитет Сёдертылье).

---

<sup>17</sup> Для более детального обзора см. «Сравнительный анализ диалоговых платформ в Эстонии, Латвии и Швеции». Отчёт можно найти на <http://sidp.abikeskused.ee/online-resources>





*Конференция в Риге 26-27.09.2013*

Участие приняли также журналисты и студенты. Важно отметить, что на конференции было два рабочих языка (латышский и синхронный перевод на английский язык). Хотя синхронный перевод на русский язык не был обеспечен (по финансовым причинам), участникам была предоставлена возможность задавать вопросы, в том числе, и на русском языке. Это дало участникам возможность выбора наиболее комфортного для самовыражения языка.

В конференции в Таллинне приняли участие также около 60 человек, представляющих основные заинтересованные стороны дискуссии по обсуждаемой теме – предприниматели, родители и ученики, представители местных и государственных органов власти и эксперты из научно-исследовательских центров.

#### *Каковы временные рамки, стоимость и уровень сложности диалога?*

Подготовка конференции занимает от 4 до 6 недель. Конференцию относительно несложно организовать, и обходится конференция не очень дорого. Тем не менее, может оказаться полезным связаться с выступающими на пленарном заседании или участниками в панельных дискуссиях заранее, чтобы подтвердить их участие.

Что касается времени проведения, то здесь необходимо решить, будет мероприятие идти один или два дня. В Риге состоялось однодневное мероприятие, а конференция в Таллинне была двухдневной. Более длительное мероприятие позволяет провести более углубленную дискуссию, но, в то же время, существует риск «потери» участников. Связано это с тем, что большинству из участников приходится отпроситься с работы. Важно также учитывать время начало и конца таким образом, чтобы люди смогли попасть на мероприятие из близлежащих мест. В противном случае, необходимо включить транспортные расходы и расходы на размещение выступающих (и, если возможно, участников) в бюджет мероприятия.

Принимая во внимание то, что интеграционные диалоги часто объединяют людей разных национальностей и с различными родными языками, полезно рассмотреть возможность устного перевода на основные языки участников мероприятия. Владение языком страны проживания – важный аспект адаптации и интеграции, но, в то же время, часто бывает трудно принимать активное участие в обсуждении важных вопросов и в последующих дебатах на неродном языке. Несмотря на то, что устный перевод – достаточно крупная статья расходов, это предоставляет всем участникам равные возможности для участия и внесения своего вклада в обсуждение.

#### *Каковы контекст и итоги диалога?*

Предпосылкой успешного диалогового мероприятия являются дальнейшая обратная связь и изучение результатов мероприятия. Нами сделаны следующие наблюдения относительно использования панельных дискуссий в диалоговых платформах:

- (1) Смысл и исход дискуссий зависят не только от участников панельной дискуссии, но и от профессионализма модератора. Модератор должен быть готов задать дополнительные вопросы или прервать участников, в случае необходимости;

- (2) Для лучшей подготовки вопросы должны быть высланы участникам панельной дискуссии, по крайней мере, за две недели до мероприятия. Также важно обсудить эти вопросы по телефону или с глазу на глаз, поскольку каждый из нас может воспринимать и понимать проблемы по-разному;
- (3) Важно уделять достаточно времени не только панельным дискуссиям (чем больше участников, тем больше требуется времени), но и для обсуждений со всеми участниками конференции (по крайней мере, 30-60 мин., в зависимости от количества участников конференции);
- (4) Если есть участники из разных групп меньшинств и посольств, следует обеспечить синхронный перевод, как минимум на два языка. (В случае Латвии и Эстонии – английский и русский). Это означает, что должен быть выделен соответствующий бюджет.

На Таллиннской конференции состоялось пленарное заседание в начале конференции – на котором были представлены цели проекта и результаты сравнительного анализа, проведенного в ходе осуществления проекта. На заключительном пленарном заседании были представлены результаты обсуждений двух «аквариумов». В программу заключительного пленума также была включена презентация основных принципов иммиграционной политики Эстонии. Однако модератор конференции в комментариях и предложениях по поводу конференции отметил, что такой обзор был бы куда полезнее, будь он представлен еще до проведения «аквариумов». Также было высказано предположение, что участники могли бы извлечь пользу из вступительной презентации о русскоязычном образовании в Эстонии, если бы она была представлена во время пленарного открытия. Это позволило бы всем участникам на равных принять участие в дискуссии в ходе семинаров. На заключительном пленарном заседании участникам было предложено выразить свои пожелания в области дальнейших действий по улучшению ситуации в двух обсуждаемых сферах жизни (на рынке труда и в образовании). Эти предложения были сформулированы и занесены в короткие протоколы (объемом 2-3 страницы) конференции и направлены соответствующим специалистом, формулирующим политические решения.



*Форум диалога в Таллинне 15-16.04.2013*

Поскольку конференция является своего рода общей формой обсуждения, последующие результаты дебатов зачастую забываются. Для достижения целей, поставленных перед мероприятием, организаторам рекомендуется составить короткое резюме результатов дискуссии и распространить его между участниками, или передать его политикам, в зависимости от цели той или иной инициативы

Именно такой подход используется в подтипе конференции – консенсус-конференции<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> Консенсус-конференция – общественное расследование, чтобы оценить социально спорную тему. Экспертами представляются вопросы и проблемы, касающиеся насущного вопроса, и приводятся возможные решения. Результат конференции – сформулированный консенсус, который обнародуется в виде письменного отчёта. Для дополнительной информации см. следующие публикации: Инструментарий методов участия. Руководство участника. Фонд короля

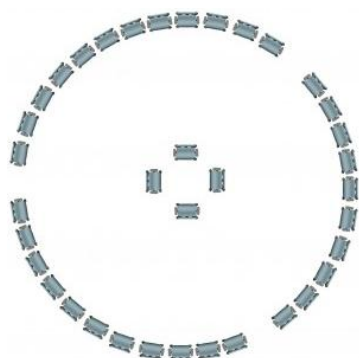


### 3.2 Аквариум

В ходе первого диалогового мероприятия<sup>19</sup> в Таллинне, проведенного в рамках нашего проекта, которое, как указано выше, было посвящено проблемам интеграции и рискам на рынке труда и образования, команда проекта решила использовать метод аквариума для проведения обсуждений в рабочих группах, во второй половине первого дня мероприятия.

#### *Какова цель метода диалога?*

Аквариум<sup>20</sup> – это форма диалога (групповой дискуссии), которая используется для обсуждения тем в больших группах. Преимущество аквариума заключается в том, что она позволяет всей группе участвовать в беседе и несколько человек могут присоединиться к обсуждению. На рисунке ниже изображен предполагаемый порядок подготовки помещения для аквариума. Имеется внутренний круг из 3-7 стульев (мы использовали 5 стульев для каждого аквариума). Это и есть «аквариум». Остальные стулья расположены в виде концентрических кругов или одного внешнего круга. На нашем мероприятии участвовало порядка 60 человек, по 30 на каждый аквариум. Мы заранее подобрали участников аквариума, каждый из которых представлял важную заинтересованную сторону дискуссии. Например, в «аквариум» по обсуждению рынка труда вошли представители работодателей и предпринимателей, а также и представители министерства внутренних дел и представители университетов, которые проводят исследования по вопросам трудовой миграции. В случае, касающемся тем образования, внутренний круг включал в себя учителей (как русско-, так и эстоноязычных), которые преподают в русскоязычных школах. Круг включал в себя директоров школ, родителей, представителей Министерства образования и науки, и исследователей. Несколько участников выбираются для заполнения внутреннего «аквариума», в то время как остальные занимают стулья вне «аквариума». В т.н. «открытом аквариуме» один стул остается не занятым. В т.н. «закрытом аквариуме» все стулья заняты. Мы выбрали модель т.н. «закрытого аквариума». Подбор участников для внешнего круга основывается на их интересе к данной теме, и они были подобраны из членов организаций действующих в данной сфере. Модератор представил тему обсуждения, и участники приступили к ее обсуждению. Участники вне «аквариума» слушали дискуссию.



В «закрытом аквариуме» первые участники говорят в течение некоторого времени, когда их время заканчивается, они покидают «аквариум», и новая группа из зала входит во внутренний круг. Это продолжается до тех пор, пока большинство из участников не проведет некоторое время во внутреннем круге. После того, как последняя группа пришла к какому-либо выводу, модератор закрывает «аквариум» и подводит итоги.

---

Бодуэна, 2003; [http://archive.unu.edu/hq/library/Collection/PDF\\_files/CRIS/PMT.pdf](http://archive.unu.edu/hq/library/Collection/PDF_files/CRIS/PMT.pdf) «Исследование интеграции, с использованием диалоговых методов». Дэвид Макдональд, Гэбриэль Баммер, Питер Дин, 2009; [http://epress.anu.edu.au/dialogue\\_methods/pdf/whole\\_book.pdf](http://epress.anu.edu.au/dialogue_methods/pdf/whole_book.pdf)

<sup>19</sup> См. веб-сайт проекта <http://sidp.abikeskused.ee/>

<sup>20</sup> Для более подробной информации о методе см. <http://slitoolkit.ohchr.org/data/downloads/fishbowl.pdf>

### **Какова тема диалога?**

Участники были разделены на два «аквариума» - (i) обсуждение необходимости привлечения иностранной рабочей силы в Эстонию – потребуется ли вносить изменения в нормативные акты, касающиеся привлечения иностранной рабочей силы в Эстонию, и приведет ли такое привлечение к возникновению проблем для Эстонии, и (ii) будущая модель русскоязычного основного образования в Эстонии, которое обеспечит участие всех членов общества на рынке труда, при одновременном предоставлении возможностей сохранения этнической и культурной идентичности.



*Аквариум о иностранной рабочей силы в Таллинне 15.04.2013*

Эти темы являются в контексте Эстонии в значительной степени противоречивыми и вызывающими полемику, а также политически чувствительными. Целью «аквариумов» являлось предложение общего решения участниками. Участники дискуссии включали наиболее заинтересованных лиц, например: предпринимателей, родителей, учеников, представителей государственных и местных органов власти и экспертов из университетов.

Команда проекта выбрала темы для обсуждения на основе проблем в области интеграции, которые привлекали внимание общественности все последние годы, но по которым не нашлось устраивающего всех решения

### **Какова процедура и критерии подборки участников диалога?**

Участники были разделены на два «аквариума» приблизительно по 30 человек в каждом. Они представляли основные заинтересованные стороны дискуссии по данной теме – предпринимателей, родителей и учеников, представителей государственных и местных органов власти и экспертов из научно-исследовательских центров. Поскольку у всех участников имелся различный уровень (фон) знаний по обсуждаемым вопросам, команда проекта разработала тематические документы по обеим темам и раздала их участникам перед началом мероприятия. Материалы включали обзор текущей ситуации на рынке труда и в русскоязычном образовании в Эстонии, а также результаты научных исследований и спорные моменты, где могло бы быть предложено предпочтительное для большинства решение.

### **Каковы временные рамки, стоимость, и уровень сложности диалога?**

Конференция, на которой для обсуждения используется метод аквариума, является мероприятием средней сложности и стоимости, и может быть однодневным мероприятием. Подготовка включает в себя инструктаж модераторов «аквариумов» и членов внутреннего круга. Информированные и яркие выступления членов внутреннего круга имеют жизненно важное значение для начала оживленной дискуссии. Компетентный модератор имеет решающее значение для результата обсуждения – удастся ли всем участникам аквариума высказаться и достигнет ли группа общих выводов, которые они захотят предложить команде проекта, чтобы далее они были направлены политикам.

### Каковы контекст и итоги диалога?

На заключительном пленуме модераторы обоих аквариумов представили результаты обсуждения, состоявшегося в их аквариумах. В то время как аквариумы не закончились консенсусом по спорным пунктам, и заинтересованные стороны остались при своих мнениях. Тем не менее, было обозначено несколько общих точек зрения, которые могут быть представлены в виде совместного заявления для общественности и принимающих решения лиц. Команда проекта также обратилась к модераторам с просьбой предоставить обратную связь о ходе диалога и организации мероприятия. Мы получили полезные предложения для организации диалоговой деятельности. Как и ожидалось, основные трудности заключались в согласовании конкурирующих и часто противоречащих друг другу позиций заинтересованных сторон и других участников. Было подчеркнуто, важность того, что на мероприятии использовались три рабочих языка (эстонский с синхронным переводом на русский и английский языки). Это дало участникам возможность выбрать тот язык, используя который они чувствуют себя наиболее свободно для выражения своих мыслей.

### 3.3. Жюри граждан

Метод «жюри граждан» (также суд присяжных, на английском *Citizens' Jury*) используется для обсуждения широкого круга социальных и политических тем, в том числе – касающихся интеграции. Это наиболее полезно в ситуации, когда имеется одно или несколько альтернативных решений проблемы и необходимо рассудить различные конкурирующие точки зрения. Этот метод будет полезен и приведет к реальным действиям и результатам, если он будет связан с конкретным политическим документом или нормой законодательства. В Эстонии, например, метод жюри граждан был использован в качестве одного из методов проведения консультаций с гражданами третьих стран, во время разработки Программы интеграции и сплочения Эстонии<sup>21</sup>.

#### Какова цель метода диалога?

Жюри граждан<sup>22</sup> – это метод консультаций, который используется для получения вклада информированных граждан в принятии политических решений. Жюри обычно состоит из 12-24 случайно выбранных граждан (которых называют «присяжными»). Члены жюри обдумывают ту или иную тему, а затем могут быть сформированы рабочие подгруппы для рассмотрения отдельных аспектов проблемы. Наконец, члены жюри выносят решение или предоставляют рекомендации в форме отчёта о мнении граждан. Обычно ожидается, что организация, поддерживающая диалог (например, правительство, местные органы власти или НПО) ответит на отчёт определенными действиями или объяснениями, почему они с не согласны с докладом.

Хотя не существует единого метода для проведения жюри граждан, все методики содержат два основных пункта – формирование представительной выборки участников и проведение обоснованной дискуссии. Если Вы рассматриваете возможность организации жюри граждан, целесообразно привлечь проектных сотрудников для выполнения организационных обязанностей. Важно, чтобы сотрудники проекта не были связаны со спонсором или инициатором

<sup>21</sup> Институт Балтийских исследований и Центр политических исследований Праксис совместно организовали открытые дебаты - «Общее будущее». Цель дебатов – обсуждение с гражданами третьих стран (не входящими в ЕС) и, с негражданами с какими проблемами они сталкиваются в Эстонии и как они воспринимают эстонское общество и какие их предложения по увеличению сплоченности в обществе. Для более подробной информации см. [http://www.praxis.ee/index.php?id=27&L=2&tx\\_ttnews\[tt\\_news\]=1953&cHash=9fab9d3e8e](http://www.praxis.ee/index.php?id=27&L=2&tx_ttnews[tt_news]=1953&cHash=9fab9d3e8e)

<sup>22</sup> Этот раздел основан на предложениях, изложенных в Инструментарии методов участия. Руководство участника. Фонд короля Бодуэна, 2003; [http://archive.unu.edu/hq/library/Collection/PDF\\_files/CRIS/PMT.pdf](http://archive.unu.edu/hq/library/Collection/PDF_files/CRIS/PMT.pdf) С практическими примерами способ также описан в «Исследовании интеграции, с использованием диалоговых методов». Дэвид Макдональд, Гэбриэль Баммер, Питер Дин, 2009; [http://epress.anu.edu.au/dialogue\\_methods/pdf/whole\\_book.pdf](http://epress.anu.edu.au/dialogue_methods/pdf/whole_book.pdf)

дискуссии. Это необходимо, поскольку интеграционные вопросы часто являются политически чувствительными. Это разделение поможет избежать влияния инициатора на результат проекта и сохранит целостность проекта.

В зависимости от содержания инициативы, полезным может быть учреждение консультативной группы. Интеграция представляет собой сложное явление и включает в себя множество различных заинтересованных сторон, которые могут иметь противоположные интересы. Формирование консультативной группы (6-10 человек) гарантирует, что исполнители проекта будут осведомлены о различных точках зрения и вопросах, стоящих на повестке дня. Группа может состоять из экспертов, которые хорошо информированы о проблемах, но не являются непосредственными участниками обсуждаемой проблемы, или же - группа может состоять из различных заинтересованных в проблеме лиц. Оба подхода имеют свои преимущества. В то время как консультативная группа экспертов может быть более управляемой и менее конфликтной, участие заинтересованных сторон в группе усилит влияние дискуссии на общество, поскольку они непосредственно вовлечены в обсуждаемые проблемы.

В любом случае, важно обеспечить наличие всех существенных точек зрения так, чтобы задачи, повестка дня и список «свидетелей» не были пристрастными. Роль консультативной группы заключается в предложении идеи и темы, которые будут рассмотрены во время заседания жюри, а также разработать список возможных кандидатов в члены жюри и в модераторы. В качестве альтернативного варианта, процесс формирования жюри может быть осуществлен посредством опроса (телефонного или небольшого опроса). Это позволит команде проекта подготовить темы для дискуссий и вопросы для жюри. Полезно рассмотреть возможность привлечения некоторых экспертов, в качестве «свидетелей», в дополнение к консультативным группам. Роль эксперта заключается в оказании помощи жюри в понимании соответствующих аспектов проблем, включенных в список для рассмотрения жюри. Главным образом, это необходимо потому, что обсуждаемые темы могут быть такими, о которых члены жюри ранее не думали. Эксперты будут служить в качестве нейтрального источника информации для членов жюри, в понимании терминологии и имеющихся сложностей, а также истории рассматриваемого вопроса. В то время как (похожий) уровень знаний по обсуждаемой теме рассматривается в качестве одного из факторов обеспечивающих успех организации диалоговой платформы, то, в случае жюри граждан, это не имеет жизненно важного значения, поскольку подготовленные материалы и презентации экспертов помогут участникам достичь схожего уровня знаний.

### *Какова тема диалога?*

Жюри граждан было впервые использовано в Эстонии в области интеграции в 2013 году в рамках консультаций для разработки Программы интеграции и сплоченности общества Эстонии 2020<sup>23</sup>. Целью этой инициативы было включить граждан третьих стран и людей с неопределенным гражданством, проживающих в Эстонии в разработку интеграционной политики Эстонии. Предложения для политики были сформулированы в виде письменного отчета. Предложения были результатом дискуссии гражданских жюри. Дебаты и рекомендации были сосредоточены на рынок труда, доступ к общественным услугам, образование, и на поощрение терпимости и проблемы, связанные с изучением эстонского языка.

### *Какова процедура и критерии выбора участников диалога?*

Отбор участников жизненно важен для успеха жюри граждан. Члены жюри должны представлять слой общества, с точки зрения демографических характеристик и особенностей, в зависимости от

---

<sup>23</sup> Для получения дополнительной информации см. Институт балтийских исследований <http://www.ibs.ee/et/component/content/article/241-loimumisarutelud>

рассматриваемого вопроса. Важно определить соответствующие категории (например, общество в целом, или его часть) населения, которых затрагивают обсуждаемые темы. С точки зрения интеграции, необходимо рассмотреть, нуждается ли вопрос в решении в рамках сообщества этнических меньшинств, между разными этническими общинами, или общества в целом. В тоже время, когда все уровни важны, именно последний, который включает в себя как меньшинства, так и большинство, часто не учитывается. Участие обеих сторон составляет сущность интеграции как взаимного, двустороннего процесса. Наиболее распространенными параметрами для выбора членов жюри являются возраст, уровень образования, пол, этническая принадлежность/раса, географическое расположение. В вопросах интеграции, гражданство (подданство) также можно рассматривать в качестве важной составляющей. Важно, чтобы подбор членов жюри был основан на случайной выборке. Это создает основу для доверия к инициативе. Фактический метод отбора может меняться – например, случайный выбор из телефонной книги или случайный выбор по адресу (приглашение по почте или лично).

#### *Каковы временные рамки, стоимость и уровень сложности диалога?*

Жюри граждан – довольно сложный, дорогостоящий и трудоемкий метод консультаций. Организация может занимать до 4-5 месяцев, включая процесс планирования, отбора консультативной группы, экспертов и набора членов жюри, в то время как само жюри может заседать один или несколько дней, в зависимости от поставленной проблемы, доступных финансовых и временных ресурсов. Метод также включает в себя значительную логистическую работу – необходимо подобрать подходящее время для консультативной группы и для проведения заседания самого жюри. Членам жюри и членам консультативной группы обычно не оплачивают их участие в проекте (с другой стороны, анализ, проведенный экспертами, может быть оплачен). Можно попросить участников выполнять свои обязанности после работы или во время выходных так, чтобы им не пришлось брать лишний выходной от их основной работы. Именно так, например, поступили во время консультаций с гражданами третьих стран при подготовке новой стратегии интеграции в Эстонии. Организаторы отметили, что число участников во многом зависит от времени проведения мероприятия: дискуссии в пятницу вечером имели наименьшее количество участников и уровень активности, а в субботу днем – наибольшее (как в Таллинне, так и в Кохтла-Ярве). Принимая во внимание сферу интеграции, полезно рассмотреть возможность использования нескольких языков и устного перевода во время встреч и мероприятий жюри, поскольку не все участники достаточно свободно будут владеть государственным языком для полноценного участия в дебатах по сложным вопросам. Это позволит участникам в полной мере участвовать в обсуждении. Кроме того, наличие устного перевода является признаком уважения и готовности услышать точку зрения участников. Это, конечно, приобретает актуальность в том случае, если консультативная группа и/или жюри состоят из представителей различных общин. Вопрос выбора и использования различных языков должен решаться самими участниками. Кроме того, так как некоторые из участников, скорее всего, прибудут из-за пределов города, где проходит жюри, Вам будет необходимо рассмотреть вопрос о покрытии их транспортных расходов, и, в некоторых случаях, расходов на проживание, если заседание жюри будет длиться более одного дня. Альтернативой является составление расписания мероприятий таким образом, чтобы участники из соседних городов могли бы прибывать и уезжать вовремя.

Единых требований к организации помещения для заседания коллегии нет. Желательно, чтобы это помещение было достаточно большим, чтобы вместить П-образный стол и разместить членов жюри. Это позволит всем в жюри сесть лицом друг к другу, или, если потребуется, разбиться в небольшие группы во время дискуссии. Модератор и эксперты, как правило, сидят или стоят за



открытым концом П-образного стола. Там должно иметься пространство для подиума, стола и проектора. Само заседание жюри проходит в 3 этапа: Вводная часть (организационные детали, знакомство с другими членами жюри); слушания (презентации от экспертов по различным аспектам рассматриваемого вопроса); работа по обсуждению (направлена на достижение выводов и рекомендаций). Полезно, чтобы член проектной команды делал заметки/вел записи во время совещательной части дебатов, тогда рекомендации могут быть распечатаны и представлены группе для пересмотра. Записи также будут предоставлять информацию о том, как члены жюри пришли к определенному решению и рекомендации. Например, они могут включать в себя рейтинги различных решений, итоги голосований по представленным предложениям, плюсы и минусы различных вариантов и т.д. Это важно для обеспечения обоснованности рекомендаций на более поздних этапах.

#### *Каковы контекст и итоги диалога?*

Рекомендуется следить за итогами работы диалога. В случае жюри граждан это может означать обратную связь/оценочные листы, заполненные членами жюри и экспертами. Это обеспечит непосредственную обратную связь для команды проекта по части организации и справедливости процесса. Вторая часть последующей деятельности фокусируется на обеспечении передачи результатов заседания жюри обществу и/или средствам массовой информации. Это может принимать формы конференции и/или письменного отчёта. Именно так было в случае мероприятий, организованных в Таллинне и Кохтла-Ярве.

### **3.4. Экспертная панель**

#### *Какова цель метода диалога?*

Основной задачей экспертной панели<sup>24</sup>, как правило, является синтез различных идей (например, отчёты о проведенных исследованиях), и подготовка доклада, который предполагает видение и/или рекомендации для определения возможностей и потребностей по анализируемой теме. Метод может быть использован в сочетании с другими, например, консенсус-конференции<sup>25</sup>, или методом Дельфи<sup>26</sup>. Цель состоит в том, чтобы расширить дискуссию по данному вопросу и включить точку зрения неспециалистов в целях информирования принимающих политические решения.

#### *Какова тема диалога?*

Экспертные панели полезны при решении вопросов, связанных с интеграцией, поскольку они связаны различными областями деятельности (трудовая занятость, образование, культура на рабочем месте, это только некоторые из них). Экспертная панель подходит для тем, которые относительно конкретны и требуют синтеза мнений экспертов различных дисциплин. Этот метод не предназначен для активного привлечения широкой общественности. Если исследование

---

<sup>24</sup> Для получения более подробной информации об этом методе ознакомьтесь со следующими публикациями: «Инструментарий методов участия. Руководство участника» Фонд короля Бодуэна, 2003; [http://archive.unu.edu/hq/library/Collection/PDF\\_files/CRIS/PMT.pdf](http://archive.unu.edu/hq/library/Collection/PDF_files/CRIS/PMT.pdf); «Исследование интеграции с использованием диалоговых методов». Дэвид Макдональд, Гэбриэль Баммер, Питер Дин, 2009; [http://epress.anu.edu.au/dialogue\\_methods/pdf/whole\\_book.pdf](http://epress.anu.edu.au/dialogue_methods/pdf/whole_book.pdf) и [http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/examples/too\\_pan\\_res\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/examples/too_pan_res_en.pdf)

<sup>25</sup> Более подробно см. подраздел 3.1.

<sup>26</sup> Метод Дельфи включает в себя заполнение вопросника каждым участником до начала мероприятия. После этого участники получают обратную связь, основанную на их ответах. Основываясь на эту информацию участники снова заполняют анкеты, в этот раз, разъясняя любые разногласия, возникающие между ними и другими участниками. Объяснения служат полезной информацией для других. Кроме того, он(а) может изменить свое мнение, основываясь на его/ее оценке новой информации, предоставленной другими участниками

представляет особый интерес, можно организовать публичное собрание, на котором будут представлены вопросы, результаты, выводы и рекомендации отчёта.

#### *Какова процедура и критерии выбора участников диалога?*

Подготовка к организации экспертной панели включает в себя определение задачи, нужного состава экспертной группы и набор последних, также определение председателя панели и персонала поддержки. После формирования, ожидается, что группа экспертов исследует и изучит назначенные темы и изложит свои выводы и рекомендации в письменном отчёте. Два ключевых аспекта этого формата: состав панели и ее сбалансированность. Состав панели относится к сочетанию экспертных знаний и опыта, необходимых для участия в панели, чтобы понять, проанализировать и сделать обоснованные выводы о рассматриваемых вопросах. Сбалансированность касается беспристрастного представления различных точек зрения, которые, как ожидается, повлияют на выводы панели. Вы могли бы рассмотреть возможность проведения собеседования с возможными участниками панели еще до фактического принятия решения. Было бы также полезно рассмотреть вопрос выбора председателя панели. Председатель направляет процесс анализа и поиска решений политических вопросов и служит в качестве помощника и организатора команды панели, а также в качестве ведущего составителя отчёта экспертной группы.

#### *Каковы временные рамки, стоимость и уровень сложности диалога?*

Экспертная панель – метод умеренной стоимости и сложности. В то время как другие методы, предложенные в данном Руководстве, предполагают добровольное и не оплачиваемое участие, организация экспертной панели, как правило, включает гонорары экспертам. Расходы также включают в себя, в дополнение к расходам на экспертов и на организацию встреч, расходы на публикацию и распространение отчёта.

Экспертная панель может оказаться полезной, поскольку она объединяет различных людей, которые обычно, в ходе дискуссий не встречаются – например: финансистов, политиков, ученых-исследователей и т.д. Панели следует избегать слишком узких представлений, что может привести к недостаточному критическому мышлению, лоббированию со стороны заинтересованных групп или к мнению, что во главе угла стоят чьи-то корыстные интересы. Панели должны находиться под эффективным председательством и поддерживать мотивацию и моральный дух членов панели, а также разрешать конфликты, контролировать сроки исполнения и внешние ограничения, предотвращать чрезмерное доминирование отдельных сильных личностей.

#### *Каковы контекст и итоги диалога?*

Целью экспертной панели является анализ различных идей по конкретной теме и подготовка рекомендации. Ожидается, что экспертная панель исследует назначенные темы и предложит свои выводы и рекомендации в письменном отчете. Отчет является результатом работы и обсуждений панели, и, следовательно, ему должно быть предоставлено пристальное внимание. Отчеты экспертной панели, как правило, научные исследование. Панель должна стремиться к согласию в отчете, но не за счет существенно анализа и значительного смягчения выводов. Опыт показывает, что достижение консенсуса и составление отчета являются наиболее требовательной частью этого метода диалога. Более целесообразно представить серьезные разногласия и объяснить их причину, чем их скрывать. Отсутствие согласия по всем вопросам не считается провалом панели. Члены панели представляют самих себя, а не организации или группы по интересам.

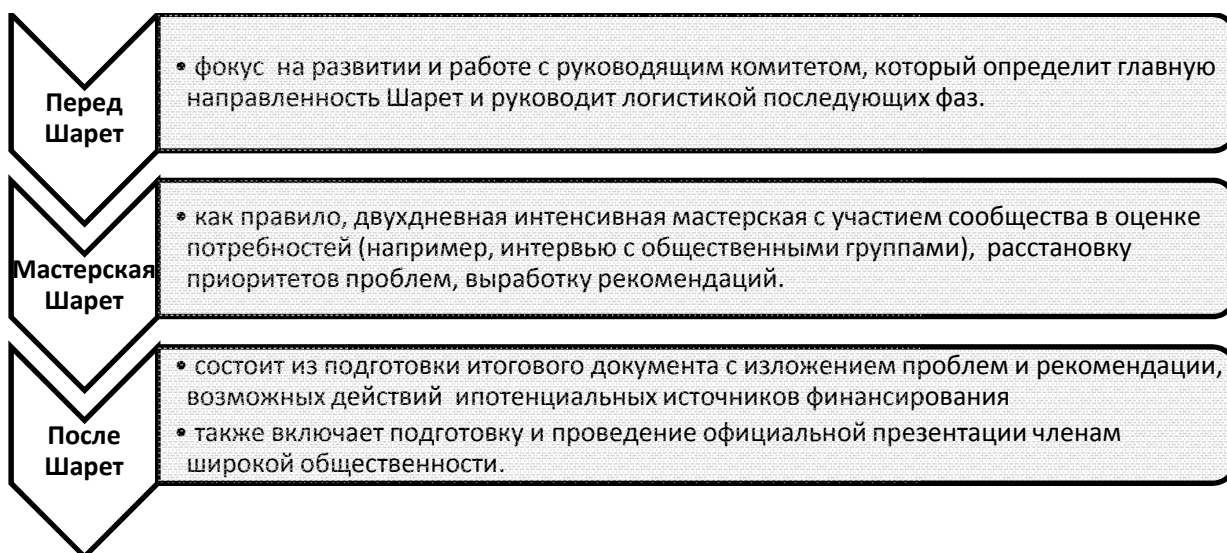
### 3.5. Шарет

Шарет (на английском *Charette*)<sup>27</sup> – это интенсивный метод работы лицом к лицу. Основная цель шарет заключается в достижении согласия между различными группами населения и заинтересованными сторонами по выбранной теме. Метод предназначен для того, чтобы за короткий промежуток времени вырабатывать консенсус среди представителей различных подгрупп в обществе. Шарет обеспечивает чиновников местного самоуправления и заинтересованных граждан набором необходимых ресурсов, и процессом, который помогает воспитывать членов общества, и привлекать общественность к процессу принятия решений.

#### Какова цель метода диалога?

Шарет, в основном, используется для разработки, проектирования и планирования деятельности на уровне местной общины. Он формирует фундамент для свободного потока информации и обмена мнениями. Основная цель состоит в том, чтобы служить форумом для обеспечения достижения единого мнения в обществе по вопросам видения будущего посредством активного участия. Шарет особенно подходит для тем, связанных с интеграцией, поскольку он поощряет вклад широкого круга участников и облегчает процесс принятия решений по сложным вопросам. Шарет также позволяет преодолеть нерешительность или тупики, возникающие в ходе дискуссии между группами.

Шарет проходит в три этапа:



#### Какова тема диалога?

Выбор темы очень важно. Заинтересованные стороны должны сначала определиться, хотят ли они принять участие в этом процессе и готовы ли они сделать что-то с его результатами. Хотя шарет само – это общественное начинание, инициируется оно усилиями нескольких преданных делу лидеров, которые создают основу диалога. Они определяют основные вопросы, связанные с шарет, и определяют рамки проекта. Выбор темы остается за руководителем проекта (это может быть один человек или команда), который курирует координацию всего процесса в целом. Руководящий комитет поддерживает и направляет руководителя проекта. Приблизительный состав комитета - от 9 до 15 человек. Состав комитета должен отражать разнообразие мнений в общине. В контексте интеграции это может означать, в том числе, людей разного возраста (молодых и пожилых граждан) и мигрирующего поколения (недавно прибывшие и этнические

<sup>27</sup> Для более подробного ознакомления с методом обратитесь к «Инструментарий методов участия. Руководство участника» Фонд короля Бодуэна, 2003, <http://www.charretteinstitute.org/charrette.html>, и <http://www.charrettecenter.net/charrettecenter.asp?a=spf&pfk=7>



меньшинства, родившиеся в стране проживания), но также и представителей различных религиозных организаций. Стоит также привлечь предпринимателей, исследователей (ученых-экспертов) и должностных лиц, в зависимости от обсуждаемой темы.

#### *Какова процедура и критерии выбора участников диалога?*

Участники шарет это, как правило, обычные граждане, однако шарет может также включать и представителей заинтересованных сторон. Участники шарет должны образовать группу лиц с широким спектром навыков и происхождения, которые будут отвечать за подготовку ощутимых результатов семинара. Важно, чтобы участников выбирали по принципу их навыков, а не их личных интересов.

#### *Каковы временные рамки, стоимость и уровень сложности диалога?*

Шарет – метод с низким уровнем сложности, но средней стоимостью. Приблизительное время подготовки – до трех месяцев. Длительность отдельных шарет может варьироваться (от одного дня до пяти дней). Шарет могут варьироваться и по количеству участников (от нескольких десятков до тысячи человек).

#### *Каковы контекст и итоги диалога?*

Ожидаемый результат шарет – достижение консенсуса между различными группами и заинтересованными сторонами, и предложение плана действий или рекомендации. В заключительном этапе шарет результаты представляются общине. На основе результатов обсуждений шарет составляется итоговый документ. Итоговый документ будет окончательно доработан после презентации. При необходимости итоговый документ должен быть изменен в соответствии с комментариями заключительной презентации. Итоговый документ должен быть одобрен и принят руководящим комитетом. Очень важно, что бы итоговый документ был ориентирован на конкретные действия, визуально захватывающий и пояснительный (не только описательный).

### **3.6. Диалог на уровне общины**

Диалог может проходить на разных уровнях. В рамках данного проекта<sup>28</sup> мы определили два уровня, на которых могут функционировать диалоговые платформы. Диалоговые платформы могут быть направлены не только на обеспечение рекомендаций для разработки политики и принятия решений, но и для достижения общего взаимопонимания в обществе – в рамках гражданского общества, между этническими меньшинствами, другими неправительственными организациями и членами общины для достижения согласия по различным вопросам общественной жизни. Это обусловлено понятием, что диалог является процессом поиска общего смысла и взаимопонимания в важных для общины вопросах. В контексте интеграции это относится к диалоговой деятельности между различными меньшинствами и ассоциациями иммигрантов, но и НПО (основного общества), заинтересованным в связанных с интеграцией темах.

#### *Какова цель метода диалога?*

Второе диалоговое мероприятие состоялось в Сёдертялье (Södertälje) и было разделено на две части. Первая часть – семинар для заинтересованных сторон – местных политиков, общественности и сотрудников НПО. Вторая часть – практический диалог в целях повышения социальной сплоченности и интеграции в районе Форнхёйден (Fornhöjden), который находится на окраине Сёдертялье. Цель этого диалога – поощрить использование партисипативного диалога в

---

<sup>28</sup> Посетите веб-сайт проекта <http://sidp.abikeskused.ee/>

качестве метода для более глубокого понимания, социальной сплоченности и интеграции, с одной стороны – между лицами, принимающими решения и гражданами, и с другой стороны - между самими гражданами.

### *Какова тема диалога?*

Ожидаемыми результатами мероприятия были: более глубокое понимание и развитие самого процесса диалога; более глубокое понимание и взаимное согласие между лицами, принимающими решения и гражданами, а также между самими гражданами в целях будущего развития Форнхёиден как привлекательного, мультиэтнического и многообразного пригорода. Для диалога с жителями, касательно проблем и возможностей для региона, в котором они живут, был использован метод открытого пространства<sup>29</sup>. Обсуждались две основные темы:

- (i) Возможности для молодежи
- (ii) Привлекательный Форнхёиден – какие существуют вызовы и возможности в районе.

### *Какова процедура и критерии выбора участников диалога?*

Цель этого метода заключалась в том, чтобы вовлечь местных жителей одного из районов города Сёдертыалье, с населением приблизительно 4 000 жителей, в процессы развития этого района, с намерением справиться с изменениями вытекающие из растущей социальной нестабильности, из проблем с безопасностью, из безработицы и отсутствия социальной сплоченности среди жителей различных национальностей: иракцев, финнов, сирийцев/ассирийцев и шведов. В более широком смысле этот метод можно назвать методом открытого пространства. Цель этого метода уменьшить риск того, что один или несколько человек будут полностью доминировать в диалоге. Выбор метода был сделан целью, чтобы каждый участник воспользоваться предоставленной возможностью – более или менее все участники имели шанс выразить свое мнение – потому что важно мнение каждого человека. Выгода организаторов от использования данного метода заключается в том, что все присутствующие могут сказать то, что ему/ей хочется сказать.

Тема данного конкретного диалогового мероприятия заключалась в повышении социальной сплоченности жителей района Форнхёиден. Жители выражали свои пожелания в отношении того, каким они хотели бы видеть свой жилой район, включая конкретные предложения о том, как регион может/должен развиваться.

- Сначала участников попросили закрыть глаза и представить себе «наихудший возможный день в районе Форнхёиден». Их попросили ответить на вопросы как: «что случилось?», «как это пахнет?», «что ты видишь?» и.т.д.
- Ответы были записаны участниками на отдельных листках для заметок. На одном листке - один ответ.
- Участники обсудили свои записи в формате «двое на двое» (см. рисунок 1 ниже)
- Затем записи обсуждались за каждым столом. Каждый стол выбрал три записи (см. рисунок 2 ниже).
- Модераторы собрали записи и расположили их по темам так, чтобы все могли их видеть.

Мы попросили участников сделать еще раз то же самое, но на этот раз представить «лучший возможный день в Форнхёиден»

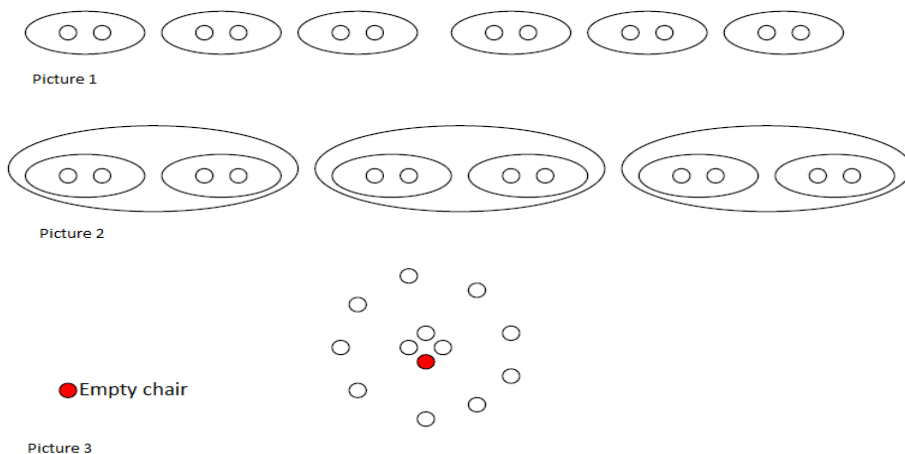
Третье задание сосредоточилось на возможностях. Мы спросили участников, что бы они сделали, если бы они обладали неограниченными средствами, и они могли бы сделать и решить все, что

---

<sup>29</sup> Для дополнительной информации см. обратитесь к [http://www.hr-academy.ru/to\\_help\\_article.php?id=165](http://www.hr-academy.ru/to_help_article.php?id=165)

удовно, в рамках своего района. Мы попросили обсудить свои мысли с сидящими за их столом участниками.

Через пять минут модератор объявил обратную ситуацию, т.е. - все средства исчезли. Участникам было предложено обсудить в своей группе, что было бы возможно предпринять, не имея вообще никаких средств. В этом случае участникам было предоставлено больше времени. Мы также попросили их выбрать представителя, который принял бы участие в «отражающем диалоге» (рефлексивном диалоге) в заключительной части диалогового мероприятия.



Этот рисунок показывает размещение столов и стульев в зале диалогового мероприятия. В первой части участников диалога просили работать индивидуально (представлять ситуацию), а затем поделиться ею с соседом. На втором этапе участников попросили поделиться своими точками зрения за столом (6-10 человек), в то время как на последнем этапе каждый стол должен был назначить представителя, который принял участие в отражающем диалоге и поделится точкой зрения их «стола», с остальными участниками. В отражающем диалоге представители столов сидели на стульях, образуя круг (см. рисунок 3). В нашем случае был 1 дополнительный (пустой) стул. Пустой стул может быть использован участниками, если они чувствуют, что хотели бы что-то добавить или что-то спросить. Это похоже на метод открытого аквариума, о котором речь шла выше.

Представителям (столов) были объяснены следующие правила для этой части диалога:

- Диалог ведется только между ними собой.
- Пожалуйста, расскажите суть того, что Вы обсуждали в вашей группе.
- Пока кто-то держит микрофон – он должен быть выслушан.

Как уже упоминалось выше, очень важно иметь ясную цель для диалогового мероприятия еще до его начала. Документирование события также имеет большое значение, что позволит в дальнейшем представить обратную связь. Когда люди прикладывают усилия, чтобы участвовать и поделиться своим опытом, очень важно документировать их мнения. Использование листков для заметок хорошо подходит для этих целей.

#### *Каковы временные рамки, стоимость и уровень сложности диалога?*

Этот метод может быть использован с участниками более 150 человек. Если участников более 50, то временные рамки проведения мероприятия составляют два часа. Сложность зависит от поднимаемых участниками вопросов. В нашем случае сложность заключалась в том, чтобы собрать разных людей, с разным уровнем знаний, разного происхождения и с разными языками – вовлечь их в диалог и дать всем почувствовать себя равными. Кофе и вкусные пирожные являются необходимым дополнением.

Для того чтобы диалог был успешным, очень важна предварительная подготовка. Участники были приглашены на основе «мобилизационного плана». В рамках этого конкретного события муниципалитет Сёдертялье хотел провести диалог с жителями района Форнхёиден. Для того чтобы найти участников, команда проекта задействовала местных посредников, молодых людей, проживающих в этом районе и руководителей досуга. Их попросили распространить информацию о мероприятии. Перед началом мероприятия важно определить цель мероприятия, и вы должны иметь в виду, все важные аспекты при выполнении самого мероприятия.

Мероприятие ставило перед собой целью привлечь всех жителей района Форнхёиден - всех возрастов, разного происхождения и профессий. Сотрудники местного муниципалитета (из начальной школы, молодежного центра), сотрудники НПО из объединения жильцов, и местного лютеранского прихода активно распространяли приглашения. Местные СМИ и муниципальные СМИ распространяли информацию о мероприятии за месяц до его проведения.



*Диалог с методом открытого пространства в Форнхёиден 29.08.2013*

Информационные листы о мероприятии были распространены по всем квартирам жильцов – около 1 000 информационных листов были розданы молодыми людьми из молодежного центра. В этом плане, муниципалитет как организатор не имел представления о том, сколько в итоге человек будут участвовать. Команда проекта рассчитывала, что придет порядка 40 человек, однако пришло более сотни. Это означало, что методы, запланированные для встречи, необходимо было приспособить к более большому количеству участников.

Приспособление к изменившимся условиям требует хорошей подготовки модератора, который чувствует атмосферу, и может изменить способ диалога, если это необходимо для более творческой и конструктивной дискуссии, чтобы позволить всем участникам участвовать, учитывая временные ограничения мероприятия. На каждом этапе диалога участникам предлагалось для выполнения конкретное задание. Модератор следил за временем, чтобы уложиться в отведенные сроки.

#### **Каковы контекст и итоги диалога?**

Контекст диалога был сосредоточен вокруг ряда вопросов касающихся отчуждения, физического окружение и проблем безопасности. Итогом стал ряд предложений для проведения изменений – особенно в области окружающей среды. В этом районе наблюдается очень хрупкая социальная сплоченность. Участники хотели бы иметь больше физических возможностей для встреч, совместного творчества и других мероприятий. Существует явное значительное разделение между многоквартирными домами, где проживают выходцы с Ближнего Востока и такими же домами, где живут шведы и финны. Участники стремятся к преодолению этого разрыва и хотели бы, чтобы это желание всерьез воспринималось местными властями и жилищными компаниями. Сам диалог и его исход дал заинтересованным сторонам, включая лиц, принимающих решения, платформу с несколькими очень конкретными предложениями для непосредственного изменения ситуации и дальнейшего развития. Сам диалог создает предпосылки для того, чтобы

эти ожидания были выполнены властями. При уважительном отношении это станет началом нового процесса, включая участие местных жителей района и в будущем.

### 3.7. Модератор

Роль модератора крайне важна во всех партисипативных методах диалога. Именно поэтому мы решили представить обязанности модератора в отдельном подразделе. Некоторые из его/ее задач изменяются от метода к методу, но в целом, обязанностью модератора является поддержание хода работы и отслеживание временных рамок. Это требует жесткого, но дипломатичного подхода. Модератор должен быть гибким, объективным, чутким, уметь хорошо слушать и быть энтузиастом. Он(а) должен(на) основать взаимопонимание с участниками, относиться с уважением и общаться в ясной и дружеской манере, что особенно важно в вопросах, связанных с интеграцией. Интеграционные темы часто чувствительны, и участники выражают свои эмоциональные и противоположные мнения. Модератор должен помогать группе не отклоняться от общего направления рассматриваемого вопроса, поощрять участников и обеспечивать возможность выражать свои мысли менее активным участникам.

Модератор должен:

- Обладать опытом и мастерством в модерировании или проведении совещаний.
- Иметь репутацию непредвзятого человека, как с политической точки зрения, так и с точки зрения рассматриваемого вопроса
- Модератор не должен быть известен как защитник одной из сторон проблемы или своими симпатиями к одной из политических сторон
- Обладать некоторыми непосредственными знаниями по теме или временем для приобретения этого знания перед мероприятием
- Для некоторых методов хорошее знание темы более важно, чем для других.
- Быть чутким различным типам людей, уметь правильно понять их проблемы и обозначить вопросы. Репутация модератора менее важна для участников, нежели ощущение, что он заботится о них и действует от их имени.
- Обладать знаниями о различных видах групповых процессов, чтобы убедиться в том, что все участники чувствуют, что у них была возможность высказаться.
- Уметь работать в качестве члена команды проекта, работая в тесном контакте с руководителем проекта и/или организаторами

## Заключение

Цель настоящего Руководства предложить рекомендации по совершенствованию организации интеграционных диалоговых платформ в этнически разнообразных обществах, где платформы диалога могут служить в качестве одного из механизмов для содействия участию этнических меньшинств в процессе принятия решений.

В первой части Руководства излагается определение интеграционных диалоговых платформ и рассматриваются возможные факторы успеха, которые могли бы служить в качестве руководящих принципов для проведения успешных диалоговых платформ. Далее следуют более подробные рекомендации по организации интеграционных диалоговых платформ, сделанные на основе сравнительного анализа, составленного для данного проекта. Мы предлагаем шесть рекомендаций, которые являются предпосылками для организации успешных интеграционных диалоговых платформ. Рекомендации помогут развить открытую дискуссию и помогут участникам найти общий язык для сотрудничества:

- (i) Уточнение цели и конечного результата диалога
- (ii) Прозрачный и всеохватывающий подбор партнеров
- (iii) Обеспечение профессиональности и прозрачности работы
- (iv) Повышение уровня знаний и навыков участников
- (v) Оценка воздействия диалога
- (vi) Устойчивость диалоговых платформ

В третьей Главе мы предоставили выбор из шести методов (конференция, аквариум, жюри граждан, экспертная панель, шарет и диалог на уровне общины), которые наиболее часто используются для проведения диалога. Эти методы могут также быть применены для развития диалога в области интеграции. При описании каждого метода мы обратили внимание на шесть аспектов, которые мы сочли полезными при систематичном подходе к консультации с меньшинствами и иммигрантами и при документировании применения таких методов.

- i) Цель метода диалога
- ii) Тема диалога
- iii) Процедура и критерии подбора участников
- iv) Временные рамки и уровень сложности метода диалога
- v) Стоимость метода
- vi) Ожидаемый результат диалога