

Dialog publiczny

W PRAKTYCE



**Jak stworzyć włączającą
przestrzeń, w której każda
osoba może porozmawiać
o tym, co dla niej ważne**

Christiane Seehausen i Siri Syverud Thorsen

Dialog publiczny

W PRAKTYCE

**Jak stworzyć włączającą przestrzeń, w której
każda osoba może porozmawiać o tym, co dla niej ważne**

Do powstania niniejszej publikacji przyczyniły się:
Agata Urbanik, Norunn Grande oraz Astrid Folkedal Kraidy,
dostarczając cenne informacje zwrotne oraz wykonując korektę tekstu angielskiego.

Tłumaczenie: Katarzyna Bartkowiak

*Dialog publiczny w praktyce. Jak stworzyć włączającą przestrzeń,
w której każda osoba może porozmawiać o tym, co dla niej ważne*
Tekst: Christiane Seehausen i Siri Syverud Thorsen

Tytuł oryginału: *The Practical Approach of Public Dialogue.*
An inclusive space for people to talk about what matters to them

Do powstania niniejszej publikacji przyczyniły się: Agata Urbanik,
Norunn Grande oraz Astrid Folkedal Kraidy, dostarczając cenne informacje
zwrotne oraz wykonując korektę tekstu angielskiego.

Redakcja wersji angielskiej: Siri Syverud Thorsen

Projekt: Dialecta Lillehammer

Wydanie polskie zostało zmienione względem oryginału

Tłumaczenie: Katarzyna Bartkowiak
Redakcja merytoryczna: Agata Urbanik
Korekta: Ludmiła Laskowska
Skład: Marianna Wybieralska

Zdjęcia: NCPD (okładka oraz strony 16, 32, 52, 69, 87, 110–111, 118, 131),
Orange Poland (str. 31), Fangeblikk, Thea Rusten (str. 37, 67, 94),
Kirsti Hovde (str. 50, 56), Ewa Patyk (str. 107)
Ilustracja: Vanja Steinbru (str. 30)

Centrum im. Nansena na rzecz Pokoju i Dialogu (NCPD)
© 2024 r. Centrum im. Nansena na rzecz Pokoju i Dialogu,
adres siedziby: Bjørnstjerne Bjørnsons gate 2
2609 Lillehammer, Norwegia
www.peace.no

Copyright wersji polskiej © 2024 r. Fundacja Edukacja dla Demokracji,
adres siedziby: ul. Nowolipie 9/11, 00-150 Warszawa, www.fed.org.pl

Wszelkie prawa zastrzeżone.

ISBN 978-83-88753-06-0

O podręczniku 8

PRZEDMOWA

Siła dialogu 11

PRZEDMOWY DO POLSKIEGO WYDANIA

Ruch na rzecz dialogu 13

Od tłumaczki. O facylitacji po polsku 15

ROZDZIAŁ PIERWSZY

Dialog - wprowadzenie 17

Czym jest, a czym nie jest dialog? 18

Podstawy dialogu 20

Jak rozumieć cechy dialogu 25

Praktykowanie dialogu 28

Odpowiedzialny dialog 34

ROZDZIAŁ DRUGI

Dialog publiczny - strefa włączających rozmów 39

Czym jest dialog publiczny? 40

Formy dialogu publicznego 41

Co można osiągnąć dzięki dialogowi publicznemu? 46

Kiedy korzystać z dialogu publicznego? 51

Ukryte konflikty 55

ROZDZIAŁ TRZECI

Organizacja dialogu publicznego 57

Więcej niż tylko krąg 58

Ważne kroki w organizacji dialogu publicznego 59

Po dialogu publicznym 69

ROZDZIAŁ CZWARTY

Rola osoby facylitującej w dialogach publicznych 71

- Podstawy facylitacji dialogu 72
- Główne cechy osoby facylitującej 78
- Facylitacja w zespole 83
- Przygotowanie do facylitacji dialogu publicznego 87
- Zadania facylitacyjne podczas dialogu publicznego 94

ROZDZIAŁ PIĄTY

Dialogi publiczne online 103

- Nadawanie rozmowie online cech dialogu 104
- Podstawy przestrzeni online 104
- Poufność 107
- Organizacja spotkania online 108
- Narzędzia w dialogu publicznym online 112
- Facylitowanie zdalnych dialogów publicznych 114
- Zalety formatu online 115
- Wady formatu online 116
- Zdalny dialog jest lepszy niż brak dialogu 117

ROZDZIAŁ SZÓSTY

Wnioski – Ograniczenia, pułapki i wyzwania związane z dialogiem publicznym 119

- Ograniczenia dialogu publicznego 120
- Pułapki dialogu publicznego 121
- Wyzwania dialogu publicznego 126
- Ogromna odpowiedzialność 131

Przypisy 134

Polecane książki i publikacje 136

Szkolenia NCPD z dialogu 138

O autorkach 141

O podręczniku

Z tego podręcznika dowiesz się, czym jest praktyczne podejście do dialogu publicznego. Podsumowaliśmy w nim doświadczenia i refleksje płynące ze stosowania i rozumienia tego podejścia przez Centrum im. Nansena na rzecz Pokoju i Dialogu (NCPD). Mamy nadzieję, że udało nam się tutaj zawrzeć przydatną i przystępną wiedzę zakorzenioną w doświadczeniach oraz praktycznych przykładach, która pomoże ci praktykować dialog publiczny w twoim kontekście. Najpierw chcemy wyjaśnić kilka kluczowych spraw, które ułatwią ci czytanie podręcznika.

Jako praktyczki, stosujemy wiedzę opartą na doświadczeniu i nieustannie doskonalimy naszą metodykę. Nasze obserwacje zbierałyśmy przez łącznie 20 lat pracy w terenie na rzecz pokoju, transformacji konfliktu i rozwoju społeczności. Gdy facylitowałyśmy spotkania dialogowe, w których dialog służył transformacji konfliktu, i prowadziłyśmy szkolenia z tej metody, osoby uczestniczące pytały nas, czy to podejście mogłoby posłużyć także ogółowi społeczeństwa – nie tylko umożliwiając radzenie sobie z sytuacjami konfliktowymi. Ta prośba dała początek pracom nad opisaniem naszego podejścia do dialogu publicznego.

Treść niniejszego podręcznika jest efektem procesu rozwojowego, który się wtedy rozpoczął. Jednak podejście oparte na dialogu publicznym nieustannie ewoluuje. Nic nie ucieszy nas bardziej niż to, że weźmiesz wszystkie doświadczenia i refleksje, które tutaj zebrałyśmy, i uczynisz z nich coś swojego. Mamy nadzieję, że nasz podręcznik stanie się podstawą do dalszego rozwijania podejścia dialogowego.

Lata spędzone na praktykowaniu dialogów publicznych nauczyły nas pokory, ponieważ okazały się cyklem prób i porażek. Uważamy, że – niezależnie od ilości zgromadzonego doświadczenia – w facylitowaniu dialogu nie istnieje coś takiego, jak doskonałość. Choć napisałyśmy ten podręcznik, wcale nie mamy przekonania, że wszystko już rozpracowałyśmy i znamy odpowiedzi na wszystkie pytania. Praca z dialogiem publicznym to proces nieustannego uczenia się, który tak naprawdę nigdy się nie kończy. Zapraszamy cię do przyjęcia właśnie takiego wewnętrznego nastawienia osoby uczącej się.

Podręcznik, który masz przed sobą, to rezultat doświadczeń, które dały nam facylitowanie dialogów publicznych w Norwegii oraz rozwijanie kursów szkoleniowych w Norwegii i poza granicami tego kraju. Choć pracowaliśmy z dialogiem publicznym na wielu kontynentach, z pewnością zauważysz, że często powołujemy się na norweskie przykłady. Wynika to z naszej decyzji, żeby za granicą prowadzić szkolenia z dialogu, a nie facylitować dialogi. Uważamy, że takie podejście jest o wiele bardziej zrównoważone i skuteczne, ponieważ przyczynia się do budowania lokalnego potencjału. Gdy do facylitacji dialogu zabierają się osoby, które mieszkają w danym regionie świata, rosną także szanse na to, że dialog publiczny zostanie przystosowany do lokalnego kontekstu kulturowego.

Dążenie, by ten podręcznik okazał się możliwie praktycznym zasobem edukacyjnym, wywodzi się z naszego silnego przekonania, że dialog publiczny należy praktykować i poznawać empirycznie, a nie studiować w teorii. Oczywiście mamy nadzieję, że uznasz zebrane przez nas treści za atrakcyjne, jednocześnie jednak chcemy podkreślić, że ten podręcznik to po prostu brama, za którą jest już tylko jedna droga: uczenie się dialogu publicznego przez całe życie. Zdecydowanie zalecamy udział w przynajmniej jednym z naszych interaktywnych szkoleń.

Do kogo zatem kierujemy ten podręcznik? Naszym celem było zgromadzenie informacji, które posłużą przede wszystkim osobom, które już uczestniczyły w szkoleniach NCPD z dialogu publicznego i szukają dalszego wsparcia. Podręcznik może okazać się pomocny dla osób pracujących z podobnymi podejściami lub zaangażowanych w dyskurs publiczny, moderację, pracę z konfliktem, komunikację, organizowanie i budowanie społeczności. Jednocześnie mamy nadzieję, że zainteresuje również osoby po prostu zaciekawione dialogiem, które nie znają jeszcze naszego podejścia i pozwolą się zainspirować do poszukiwań i poszerzania wiedzy.

W podręczniku przywołujemy anonimowe wypowiedzi, których autorki i autorzy podkreślają różne aspekty podejścia dialogowego. Wszystkie stwierdzenia to cytaty z osób uczestniczących w dialogach publicznych, które facylitowaliśmy przez lata naszej pracy. Ponadto w podręczniku znajdziesz ramki zawierające informacje uzupełniające kluczowe obszary i nadające

im niezbędny kontekst. Wierzmy, że najlepiej uczy się poprzez osobiste doświadczenie, dlatego na końcu każdego rozdziału umieściliśmy kilka pytań zachęcających do refleksji. Chcemy zatrzymać cię przed przechodzeniem od razu do kolejnej części podręcznika i skłonić do chwili namysłu. Wybrałyśmy pytania, które same nieustannie sobie zadajemy.

Kolejne rozdziały ułożyliśmy tak, by odzwierciedlić strukturę naszych szkoleń z dialogu publicznego. Dołożyliśmy starań, by układ treści był przejrzysty i przydatny. W przedmowie nadajemy ton i przedstawiamy sposób myślenia, który będzie nam towarzyszył przez cały podręcznik. Za niezbędne uważamy rozpoczęcie od pokazania szerszej koncepcji dialogu tak, jak my ją postrzegamy, ponieważ jest to podstawa zrozumienia dialogu publicznego. W rozdziale drugim przyglądamy się specyfice dialogu publicznego, omawiamy jego podstawowe elementy, metody, zastosowania i potencjalne korzyści.

O organizacji dialogów publicznych piszemy w rozdziale trzecim, w którym podajemy informacje niezbędne do zrozumienia rozdziału czwartego, w którym z kolei poruszamy kwestie facylitacji oraz zadań i ról osób facylitujących. W pierwszej części podręcznika skupiamy się głównie na stacjonarnych dialogach publicznych, a w rozdziale piątym podsuwamy narzędzia i metody, z których korzystałyśmy podczas zdalnych dialogów publicznych. W ostatnim – szóstym rozdziale – omawiamy istotne ograniczenia, pułapki i wyzwania związane z naszym podejściem. Podsumowujemy i szczegółowo przedstawiamy kluczowe aspekty związane z praktykowaniem dialogu publicznego. Na końcu książki dzielimy się zasobami, z których możesz korzystać, by rozszerzać i udoskonalać swój proces uczenia się. Dołączyliśmy również wykaz zalecanej literatury, na której opieramy naszą pracę i rozwój metodyki.

Dziękujemy za zainteresowanie naszym podejściem i podręcznikiem. Mamy nadzieję, że pomoże ci zrozumieć i praktykować dialog publiczny. Powodzenia!

Christiane Seehausen i Siri Syverud Thorsen
Oslo, luty 2024 r.

PRZEDMOWA

Siła dialogu

Przewodnik, który masz przed sobą, jest o sile dialogu. Opisujemy w nim, jak dialog wygląda, jak stworzyć dla niego przestrzeń oraz jak może na nas wpłynąć i co może dla nas zdziałać. Nasza książka jest o tym, jak rozmowy inne od tych, do których jesteśmy przyzwyczajone, mogą coś zmienić – w nas samych, w naszych relacjach, a w rezultacie i w naszych społeczeństwach. Biorąc udział w dialogu, ćwiczymy wchodzenie do świata, w którym obecni są „inni”, z zamiarem ich lepszego zrozumienia. Dzieje się tak, gdy uważnie słuchamy i podtrzymujemy w sobie ciekawość, a rezygnujemy z wpadania w błędne koło przerzucania się argumentami, przerywania sobie nawzajem, przechodzenia do ofensywy czy przyjmowania postawy obronnej. Dla wielu doświadczenie świata dialogu to głębokie przeżycie. Czasem staje się ziarnem, które wykiełkuje i będzie się nieustannie rozwijać.

W facylitowanym dialogu publicznym doświadczysz prawdziwej, demokratycznej partycypacji. Ludzie korzystają z zaproszenia, by zebrać się razem i dzielić się tym, co dla nich naprawdę ważne. Każdy głos ma taką samą wagę i powinien wybrzmieć równie mocno. Osoby, które rzadko mają okazję być usłyszane, w przestrzeni dialogowej mogą się odezwać i zostać dostrzeżone przez grupę. Każda osoba uczestnicząca w dialogu jest równie ważna. Wszyscy wspólnie decydują o kierunku i treści rozmowy. W ten sposób dialog upodmiotawia. Gdy osoba uczestnicząca tego doświadczy, może poczuć się na tyle wzmocniona, że zechce brać aktywny udział w publicznej wymianie, także poza salą, w której miał miejsce dialog. Dzięki temu jej wspólnota stanie się inkluzywna i aktywna. Dialog może dać ludziom siłę, by wykroczyli poza myślenie zerojedynkowe i zaangażowali się w działania na rzecz większego „my”.

Termin „dialog” ma wiele definicji. My postrzegamy dialog jako ustrukturyzowaną i uważną formę rozmowy, której głównymi składnikami są głębokie słuchanie i wnikliwe pytania. Jednym z głównych celów dialogu jest lepsze zrozumienie się nawzajem. Co to więc oznacza, lepiej zrozumieć drugą osobę? Dla nas rozumienie jest ciągłym procesem coraz lepszego dostrzegania złożoności innych osób – umiejętnością odsuwania na bok zakorzenionych w nas stereotypów i uprzedzeń oraz oferowania innej osobie szansy, by zaprezentowała się nam tak, jak sama tego chce. Nawet nieznacznie lepsze zrozumienie innych osób może rozpocząć proces

nawiązywania i odbudowywania relacji, co z kolei może przyczynić się do łatwiejszego współlistnienia.

Dialog holistycznie obejmuje całe ludzkie doświadczenie – jego wymiar intelektualny, emocjonalny, fizyczny i duchowy. W efekcie uwaga kierowana jest na nasze uczucia, potrzeby, osobiste doświadczenia i wiedzę cielesną, które dotyczą danego tematu, w większym nawet stopniu niż na fakty i wiedzę teoretyczną. Rozszerzanie granic postrzegania może sprawić, że osoby uczestniczące w dialogu zaczną widzieć „innych” jako bardziej ludzkich. Co więcej, dialog może również tchnąć w grupę ducha zbiorowej odpowiedzialności i wspólnego zaangażowania.

W dialogu niezgoda czy konflikt nie są postrzegane jako zagrożenie. Dialog nie ma na celu rozstrzygnięcia sporów, lecz tworzenie możliwości zmiany, rozwoju i uczenia się. Facylitowany proces pomaga społecznościom zwiększać swoją zdolność do pokojowego współlistnienia. Tworzy okazję, by przeciwzyć, jak można konstruktywnie i bez przemocy ze sobą żyć – mimo braku zgody.

W tym właśnie tkwi potęga dialogu – w potencjale do tworzenia przestrzeni, w której tuż obok siebie znajdują się niezgoda i tolerancja i w której pojawia się możliwość pogłębienia relacji i zrozumienia.

„Zaczynam zauważać, jak dobrze jest otworzyć się na to, co myślą inni. Uczestnicząc w dialogu, mam szansę zakwestionować własny punkt widzenia. Jednocześnie czuję się pewniej z tym, co myślę – takie wspólne rozmowy dają mi nadzieję na przyszłość”

Ruch na rzecz dialogu

Dialog publiczny jest narzędziem, za pomocą którego można tworzyć włączające wspólnoty oparte na zasadach równości i poszanowania różnic. Ten opis to o wiele więcej niż piękne słowa, które można wpleść do uroczystego przemówienia. Dialog publiczny to coś, czego można doświadczyć i co można praktykować, zasiadając w kręgu z innymi ludźmi. Holistyczne myślenie, które jest fundamentem dialogu, daje możliwość zabrania głosu każdej osobie, niezależnie od jej wykształcenia czy statusu społecznego. W dialogu emocje i potrzeby mogą stać się ważniejsze niż fakty i teorie. W tym tkwi piękno dialogu. Ukazuje nam się cała osoba.

W Centrum im. Nansena działamy na rzecz pokoju i transformacji konfliktów poprzez dialog. Jesteśmy zaangażowani i zaangażowane w rozpowszechnianie tego podejścia. Warto podkreślić, że ważny krok w pracach nad metodyką dialogu publicznego stał się możliwy dzięki polskiemu społeczeństwu. Ten podręcznik o dialogu publicznym w praktyce powstał, ponieważ w 2018 r. Centrum im. Nansena na rzecz Pokoju i Dialogu nawiązało współpracę partnerską z polskim oddziałem spółki telekomunikacyjnej Orange. Dyrektor programu społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) chciał wykorzystać podejście dialogowe, by przeciwdziałać polaryzacji polskiego społeczeństwa. To partnerstwo wyzwoliło ruch na rzecz dialogu. Ten proces ma początek, lecz mam nadzieję, że nigdy się nie zakończy.

Partnerstwo, wspierane przez szereg organizacji społecznych, dało 100 osobom mieszkającym w Polsce i zaangażowanym w różne organizacje pozarządowe i instytucje możliwość nauczenia się, jak wykorzystywać dialog do transformacji konfliktu. Mniej więcej jedna czwarta z nich nauczyła się następnie, jak facylitować dialogi.

Zaangażowanie i ciężka praca wielu osób uczestniczących w programie „Wyłącz ego, zrozum drugiego” dały początek ruchowi na rzecz dialogu w Polsce. Dzięki nim tysiące osób doświadczyło dialogu oraz nauczyło się, jak korzystać z niego w codziennym życiu, by rozmawiać o rzeczach dla nich ważnych lub doprowadzać do transformacji sytuacji konfliktowych.

To z kolei stworzyło sytuację edukacyjną dla Centrum im. Nansena. W Norwegii przedstawiciele i przedstawicielki NCPD facylitowali dialogi

publiczne, nie zdając sobie sprawy z ogromnego potencjału tej metody. Dzięki współpracy w Polsce jeszcze lepiej rozwinęliśmy naszą metodę. Opiera się ona na praktyce – próbowaniu i ponoszeniu porażek, by znaleźć najsensowniejszą i najbardziej zrównoważoną drogę naprzód. Z kolei informacje zwrotne od osób uczestniczących w programie zmotywowały nas do udoskonalenia naszej metodyki i opracowania szkolenia z dialogu publicznego, które obecnie prowadzimy w wielu miejscach na świecie.

Pozytywna reakcja na szkolenia z dialogu publicznego zainspirowała nas w efekcie do napisania tego podręcznika. Publikacją, którą macie przed sobą, chcemy wzmocnić ruch na rzecz dialogu. Jest on potrzebny bardziej niż kiedykolwiek, aby gromadzić ludzi i bardziej szczerze i otwarcie rozmawiać o ważnych dla nich sprawach.

Praca nad polską wersją tekstu także była pretekstem do rozwoju – różni się ona w kilku miejscach od oryginału. Zmiany pozwoliły lepiej oddać nasz zamysł.

Czytając ten podręcznik, stajesz się częścią ruchu, który zmieni ciebie i twoją społeczność. Mam nadzieję, że posłuży ci jako inspiracja i przydatny przewodnik, tak jak nas do jego napisania zainspirowały osoby uczestniczące w polskich szkoleniach.

Życzę ci powodzenia w podążaniu ścieżką dialogu i dziękuję za to, że jesteś częścią tej podróży.

Z najserdeczniejszymi pozdrowieniami

Christiane

O facylitacji po polsku

„Facylitacja”, „osoba facylitująca” czy „osoby współfacylitujące” to słowa, które mogą być pewnym zaskoczeniem dla czytelniczek i czytelników tego podręcznika. Obco brzmiące leksemy mogą skłonić niektóre osoby do szukania „bardziej polskich” odpowiedników.

Pokuśmy się o takie poszukiwania. Język polski dysponuje przecież „prowadzącymi” i „moderatorami”. Czy są to jednak ekwiwalenty doskonałe? Jak autorki znacznie lepiej ode mnie wyjaśniają już w pierwszym rozdziale tego przewodnika, facylitacja wywodzi się z zupełnie innej kultury rozmowy niż moderacja. Osoby facylitujące nie kierują rozmową, nie prowadzą debat ani dyskusji i nie dążą do konkretnych rezultatów. Nie zadają pytań z tezą, nie naprowadzają swoich rozmówców i rozmówczyń ani nie podsycają sporów między nimi. Ich narzędziem jest dialog, który ma przyczynić się do pokoju i transformacji konfliktów. Krótko mówiąc, osoby facylitujące w niczym nie przypominają prowadzących z telewizji czy moderatorek paneli konferencyjnych.

Osoby facylitujące niczego nie narzucają, tylko starają się lepiej zrozumieć i umożliwić innym lepsze zrozumienie. Zgodnie ze swoim łacińskim źródłosłowem – „facilitare” – ułatwiają, umożliwiają i usprawniają.

Nawet tak skrótowe podsumowanie pozwala dostrzec, że „facylitacja”, „moderacja” i „prowadzenie” nie są równoważne.

Język polski nie dysponuje doskonałym odpowiednikiem angielskiego słowa „facilitation”, możemy więc powołać się na fakt, że nie jest spełnione kryterium wystarczalności języka. Skoro „facylitacja” wypełnia lukę w języku polskim, jest zapożyczeniem uzasadnionym.

Co więcej, osoby zajmujące się dialogiem w Polsce już posługują się właśnie taką zapożyczoną terminologią. Uzus w środowisku dialogowym spełnia tym samym kryterium stopnia rozpowszechnienia.

Do wyjaśnienia pozostają jeszcze wszechobecne w tekście „osoby”. Zespół redakcyjny jednogłośnie zdecydował o używaniu osobatywów, by zgodnie z duchem dialogu zadbać o możliwie niewykluczającą i neutralną płciowo

komunikację. Mamy nadzieję, że dzięki temu zabiegowi wszystkie osoby czytające ten podręcznik będą się czuć tak, jakby autorki zwracały się właśnie do nich.

Wymiana między ludźmi i narodami w naturalny sposób prowadzi do zapożyczeń i zmian w języku. Nie zamykajmy się na nowe, które może wzbogacić nas i nasz język. Zachowajmy otwartość na świat, który również dzięki słowom może zmieniać się na lepsze.

Katarzyna Bartkowiak



ROZDZIAŁ PIERWSZY

Dialog – wprowadzenie

1

W tym rozdziale znajdziesz ogólne wprowadzenie do stosowanej przez nas metodyki dialogu, która jest podstawą podejścia opartego na dialogu publicznym. W tym rozdziale poruszamy następujące tematy:

Czym jest, a czym nie jest dialog?

Debata a dialog

Dialog jako rzemiosło

Podstawy dialogu

Jak rozumieć cechy dialogu

Cechy dialogu

Wspólne rozumienie

Praktykowanie dialogu

Jednoznaczna komunikacja

Schodzenie pod powierzchnię

Główne elementy dialogu

Głębokie słuchanie

Zadawanie pytań

Zachowanie dialogowe

Odpowiedzialny dialog

Dialog działa w dwie strony

Świadomość granic

Waga trudnych pytań

Dialog nie jest terapią

Dialog nie ma być łatwy

Czym jest, a czym nie jest dialog?

Dialog jest inkluzywną formą podtrzymywanej rozmowy, która nie wyrządza krzywdy. Mamy przez to na myśli rozmowę między grupami i osobami, które mogą – bez obaw, że ktoś im przerwie lub każe się pospieszyć – mówić do osób, które ze swojej strony starają się je wysłuchać i zrozumieć. Głos każdej osoby uczestniczącej jest równie ważny, niezależnie od jej szeroko pojętej tożsamości i statusu społecznego.

Dialog angażuje zarówno serce, jak i umysł. U podstaw dialogu leżą doświadczenia, uczucia, refleksje i potrzeby. Teorie, argumenty i fakty nie są najistotniejsze. Skupiamy się na osobistym rozumieniu świata przez osoby uczestniczące i źródłach ich poglądów. Zależy nam na tym znacznie bardziej niż na ogólnych stwierdzeniach i stanowiskach.

Dialog nie jest zwykłą, codzienną rozmową. Dialog ma swoje cele. Zgodnie z naszym rozumieniem jest również facylitowany przez osobę facylitującą dialog. Za pomocą głębokiego słuchania i pytań pogłębiających tworzy ona przestrzeń, w której mogą wybrzmieć różne głosy i która pomaga osobom uczestniczącym zagłębiać się w to, co mówią.

Zdefiniowanie dialogu to niełatwe zadanie, jednak Haroldowi Saundersowi udało się zawrzeć większość jego aspektów w poniższym podsumowaniu:

Dialog to proces prawdziwej interakcji, za pośrednictwem której ludzie słuchają siebie nawzajem na tyle uważnie, że to, czego się nauczyli, zmienia ich. Każda osoba podejmuje szczery wysiłek, by w swoim postrzeganiu danej sprawy uwzględnić troski innych, nawet jeśli panuje między nimi niezgoda. Nikt nie porzuca swojej tożsamości, lecz każdy uznaje wystarczająco dużo uzasadnionych twierdzeń innych ludzi, by potem zachowywać się inaczej w stosunku do wszystkich.¹

Debata a dialog

Jak podkreślono w definicji, w dialogu tkwi potencjał stworzenia jednej przestrzeni dla tak rozbieżnych jakości jak zrozumienie *versus* niezgoda czy trwanie *versus* zmiana. Wspomniana cecha odróżnia dialog od wielu innych form komunikacji, np. debaty czy dyskusji, gdzie zazwyczaj każda strona pozostaje okopana na swoim stanowisku, a niuanse czy złożoność są raczej ignorowane lub pomijane.

Dialog i debata różnią się nie tylko sposobem komunikacji. Są inne również pod względem tego, czemu przypisujemy w nich wagę i wartość. Jedną z zasadniczych różnic jest to, że w dialogu relacja między osobami uczestniczącymi jest równie ważna, jak poruszany temat. Porównanie² tych dwóch form komunikacji pozwala nam lepiej przedstawić cechy, które decydują o wyjątkowości podejścia dialogowego:

Debata	Dialog
Cel: Zwyciężyć	Cel: Zrozumieć
Przekonać	Wyjaśnić
Spierać się	Słuchać
Szukać słabych argumentów	Szukać siły w innych
Atakować i bronić	Poddawać refleksji i zwiększać świadomość
Osądzać moralnie	Okazywać tolerancję
Odbierać pewność siebie innym	Sprawiać, by inni czuli się bezpiecznie
Postrzegać zmianę opinii jako oznakę słabości	Postrzegać zmianę opinii jako oznakę dojrzałości
Tworzyć atmosferę rywalizacji	Tworzyć bezpieczną przestrzeń
Używać języka konfrontacji	Używać wspierającego języka

W tym zestawieniu przedstawiamy różnice między narzędziami, technikami i sposobami myślenia, które są powszechnie stosowane w tych dwóch formach komunikacji. W żadnym wypadku jednak nie wskazujemy, by jedna z tych form była lepsza od drugiej. Debata powinna być obecna w każdym zdrowym i demokratycznym społeczeństwie, jak również w każdej dobrej i równej relacji. Jednak przez lata praktykowania dialogu zobaczyliśmy, że większość z nas żyje w kulturze debaty i jest do niej przyzwyczajona. Nasze krótkie wymiany zdań i codzienne interakcje często podążają za wzorcem debaty. Charakteryzują się założeniami, twardymi stanowiskami oraz korzystaniem z argumentów, które mają przekonać innych lub z nimi wygrać. Dialog publiczny to podejście, które ma szansę zapewnić przeciwwagę dla tej kultury. Zwiększa naszą świadomość, czym jest debata i kiedy z rozmysłem decydujemy się na inny sposób mówienia.

Louise Diamond dobrze podsumowuje te różnice, pisząc:

*Intencją w dialogu nie jest postulowanie, lecz zadawanie pytań; nie argumentowanie, lecz poznawanie; nie przekonywanie, lecz odkrywanie.*³

Dialog jako rzemiosło

Pod wieloma względami dialog jest rzemiosłem. Potrzeba czasu, by się z nim zapoznać. Jednak gdy już go lepiej poznamy, staje się najbardziej naturalną i dającą spełnienie rzeczą na świecie. Jak w przypadku każdego innego rzemiosła, opanowanie dialogu nie jest łatwe i nie ma tutaj żadnych dróg na skróty. Wymaga ogromnej koncentracji, chęci, praktyki i determinacji. Dialog nie jest tu wyjątkiem, ponieważ zdaje się odbiegać od naszych codziennych wzorców i zwyczajów komunikacyjnych.

Jak każdego rzemiosła, dialogu można się nauczyć. Im częściej będziemy się w nim ćwiczyć, tym łatwiejszy będzie się nam wydawał. Mimo to nikt nie jest w stanie osiągnąć doskonałości w komunikacji dialogowej. Dialog jest jednocześnie środkiem i celem. Jest parą soczewek, które zakładamy, by spojrzeć na komunikację inaczej i spróbować porozmawiać ze sobą w inny sposób. Starając się wprowadzać w życie metody i zasady podejścia dialogowego, stopniowo sami i same w coraz większym stopniu będziemy je ucieleśniać.

„W dialogu jestem człowiekiem siedzącym ramię w ramię z innymi ludźmi. Jesteśmy inni i tacy sami, i to jest w porządku. Opanowuje mnie przyjemne poczucie, że przynależę. Słuchanie i bycie słuchanym działa kojąco, a jednocześnie jest wyzwaniem”.

Podstawy dialogu

Zanim zgłębimy cechy dialogu i opowiemy, jak to się wszystko robi, zaczniemy od podstaw. Najpierw omówimy najważniejsze elementy dialogu i opiszemy, jak taka rozmowa wygląda. Mamy nadzieję, że dzięki naszym wyjaśnieniom pomożemy ci w trakcie czytania wyobrazić sobie dialogową przestrzeń. Niektóre z poniższych podstawowych informacji rozszerzymy w dalszej części podręcznika.

Cel dialogu Pozwala na odniesienie się do złożonych kwestii, problemów i wyzwań społecznych poprzez stworzenie przestrzeni sprzyjającej wzajemnemu uczeniu się i rozumieniu.

Strony zaangażowane w dialog Osoby uczestniczące: wszyscy, którzy przyszli, by się wypowiedzieć – te osoby odpowiadają za treść dialogu i czas trwania wypowiedzi.

Osoby facylitujące: osoby, które w sposób ciągły tworzą przestrzeń dla dialogu – te osoby odpowiadają za proces.

Organizatorzy/organizatorki lub gospodarze/gospodynie: osoby odpowiedzialne za logistykę i pozyskiwanie osób uczestniczących (czasem i za tę część odpowiadają osoby facylitujące).

Różne rodzaje dialogów Rozróżniamy dialogi oparte na konflikcie i dialogi publiczne.

Dialog oparty na konflikcie dotyczy pewnej grupy osób, które są na różne sposoby zaangażowane w konflikt lub na które dany konflikt ma wpływ.

Dialogi publiczne dotyczą spraw ogólnego zainteresowania, nawet jeśli często istnieje konflikt związany z wybraną kwestią.

Dialogi oparte na konflikcie są spotkaniami zamkniętymi, na które wstęp mają tylko zaproszone osoby.

Zasadniczo w dialogu publicznym udział może wziąć każdy, kto ma na to ochotę. Istnieje też możliwość zorganizowania dialogu publicznego dla wybranych gości w zamkniętej przestrzeni.

Zakres dialogu

Dialog może być jednorazową sesją lub dłuższym procesem składającym się z serii spotkań.

Dialogi oparte na konflikcie są często dłuższymi procesami obejmującymi kilka spotkań dialogowych prowadzonych w różnych terminach z tą samą grupą.

Dialogi publiczne mogą być zarówno wydarzeniami jednorazowymi, jak i serią dialogów publicznych dla/w konkretnej społeczności albo dotyczących konkretnego tematu poruszanego w różnych lokalizacjach.

Dłuższe procesy i serie dialogów niekiedy wymagają takich narzędzi i metod jak warsztaty i praca w grupach. Często stanowią też kombinację dialogów opartych na konflikcie i dialogów publicznych.

Logistyka dialogu

Podczas dialogu osoby uczestniczące i facylitujące siedzą razem w kręgu lub w kilku kręgach znajdujących się wewnątrz siebie. Ważne, by w przestrzeni dialogowej nie było stołów. Osoby facylitujące wybierają takie miejsce w kręgu, by dobrze widzieć całe pomieszczenie i wszystkie osoby uczestniczące.

Dialog zazwyczaj trwa od półtorej do trzech godzin, a na sali może znajdować się dowolna liczba osób uczestniczących – od dwóch do 100.

Dialog rozpoczyna się, gdy sesję otworzą osoby facylitujące. Czasem otwarcie dialogu następuje po powitaniu przez gospodarza lub gospodynię. Zależnie od liczebności grupy i kontekstu, osoby facylitujące mogą zacząć od poproszenia osób uczestniczących o przedstawienie się. Następnie osoby facylitujące rozpoczynają dialog, zadając grupie przygotowane wcześniej pytanie otwierające. Dialog standardowo kończy się, gdy osoby facylitujące go zamkną. Mogą to zrobić na różne sposoby, w zależności od rodzaju dialogu i sytuacji.

Wszystkie dialogi opierają się na liście podstawowych zasad, czasem nazywanych umową. Osoba facylitująca może się na nią powoływać, by utrzymać bezpieczną przestrzeń. Podstawowe zasady to wskazówki pokazujące, jak prowadzić rozmowę, by pomagać osobom uczestniczącym wypowiadać się w duchu dialogu i z szacunkiem.

Oto przykłady takich zasad: „Staraj się mówić w swoim imieniu”, „Słuchaj tak, by starać się zrozumieć” i „Nie używamy telefonów w kręgu”.

Wybór podstawowych zasad zależy od kontekstu i rodzaju dialogu. W dłuższym procesie dialogowym z tą samą grupą o doborze zasad często decydują same osoby uczestniczące. Podczas jednorazowego dialogu publicznego osoba facylitująca przedstawia zasady zasiadającym w kręgu.

Cele dialogu

Nadrzędnymi i powracającymi celami dialogu są lepsze wzajemne zrozumienie i budowanie zaufania.

Jest jednak kilka bardziej konkretnych celów związanych z dialogiem publicznym, które ułatwiają pracę:

- angażuj wszystkie osoby uczestniczące
- wspieraj uczenie się i głębsze rozumienie
- twórz poczucie bezpieczeństwa niezbędne do szczerej i otwartej rozmowy
- inspiruj innych, by angażowali się w swoje wspólnoty
- wspieraj motywację do wprowadzania trwałych zmian na poziomie indywidualnym i w społeczeństwie.



Bezpieczna przestrzeń czy przestrzeń odwagi?

Termin „bezpieczna przestrzeń” jest w powszechnym użytku już od kilku lat. Koncepcja ma swoje źródło w ruchu na rzecz praw kobiet i społeczności LGBTQ z lat 70. XX w. Oznacza fizyczną przestrzeń, w której osoby o podobnych doświadczeniach związanych z tożsamością mogły spotykać się i opowiadać swoje historie w bezpiecznym otoczeniu.⁴

Wiemy z doświadczeń, jakie zgromadziłyśmy przez ostatnie dziesięć lat prowadzenia dialogów, że ten termin jest często używany w odniesieniu do miejsc spotkań wolnych od nękania, gróźb i mowy nienawiści. Z jednej strony w dyskusjach na ten temat pojawiają się głosy w sprawie ograniczeń, które należałoby wprowadzać, by chronić takie miejsca spotkań. Z drugiej strony padają pytania, czy restrykcje nie prowadzą do tłumienia wolności słowa i nie pogłębiają polaryzacji. Czy zamknięcie komuś ust może skłonić tę osobę do refleksji nad swoimi słowami? W dialogu bezpieczna przestrzeń nie jest przestrzenią wolną od dyskomfortu, napięcia, a nawet bólu czy gniewu. Czasem w dialogu mogą pojawić się oskarżenia, niekulturalne zachowania, krzyki i niechęć. Może się zdarzyć, że dialog wręcz potrzebuje takich sposobów wyrażania się – inaczej stałby się sztuczny i nieszczerzy, co mogłoby wywołać nieufność i skutkować nietrwałymi zmianami.

Dla nas bezpieczna przestrzeń jest przestrzenią odwagi. Jest przestrzenią, w której podejmujemy się niełatwych rozmów i trwamy w nich, nawet gdy stają się bardzo trudne. Bez odwagi nie da się wyjść ze strefy komfortu, by dzielić się i słuchać w sposób inny niż zazwyczaj, tj. z otwartością, ciekawością i chęcią zrozumienia. Odwaga pozwala też wytrwać, gdy rozmowa przestaje być łatwa.

Aby poradzić sobie z trudnymi komunikatami i jednocześnie nie stracić poczucia bezpieczeństwa, niezbędny jest pewien poziom wzajemności, fizycznego bezpieczeństwa i szacunku wśród osób uczestniczących. Jeśli grupa nie jest w stanie trzymać się podstawowych zasad dialogu, które mają w tym pomóc, należy zakończyć dialog publiczny.

Jak rozumieć cechy dialogu

Cechy dialogu

Naturalnie w dialogu najważniejsze jest to, co w nim mówimy. W końcu po to się spotykamy, by opowiedzieć, co myślimy, jak się czujemy, jakie są nasze przekonania i doświadczenia. W dialogu istotne są jednak nie tylko wypowiedane słowa. Podczas rozmowy równie ważny jest sposób mówienia, a więc nasze zachowanie oraz nasze intencje.

Tak rozumiane rozmowy dialogowe mają określone jakości. Są kompasem kierującym naszą uwagę, nastawieniem i zachowaniem w dialogu – zarówno wtedy, gdy zabieramy głos, jak i wtedy, gdy słuchamy innych osób.

Jakości dialogu są raczej celem, do którego dążymy, niż zbiorem cnót, które trzeba opanować do perfekcji. W dialogu najważniejsze jest to, by starać się, jak tylko możemy, praktykować te cechy podczas spotkań z innymi.

Najbardziej podstawowe cechy to:

- ciekawość
- umiejętność przyjmowania
- cierpliwość
- otwartość
- szacunek
- pokora
- swobodny przepływ (tzw. „flow”).

Ciekawość Uosabiając szczerą ciekawość, akceptujemy możliwość, że to, co nam się wydaje, że wiemy o innych i ich doświadczeniach, może nie być prawdą. Ciekawość pomaga nam zadawać właściwe pytania i kwestionować przekonania, które bierzemy za pewnik.

Umiejętność przyjmowania Przyjęcie czyichś słów oznacza uznanie, że wszyscy jesteśmy ludźmi, oraz dopuszczenie do siebie faktu, że istnieją inne osobiste prawdy i doświadczenia niż nasze własne. W praktyce może to oznaczać, że nie komentujemy ani nie rozbijamy na czynniki pierwsze tego, czym dzielią się inni. Zamiast tego ćwiczymy empatię podczas słuchania.

- Cierpliwość** Dialog wymaga wielkiej cierpliwości, ponieważ zagłębianie się wymaga sporo czasu. Cierpliwość można okazać, dając innym czas na przekazanie meandrującej myśli, a jednocześnie dając sobie czas i przestrzeń na refleksję, przetworzenie wypowiedzi i wyciągnięcie z niej nauki. W tym celu niezbędne jest pewne odpuśczenie kontroli nad procesem. Czasem może wywoływać to dziwne i niekomfortowe uczucie, ponieważ wiele z nas przyzwyczyło się do szybkiego tempa codziennego życia i wszechobecnej kultury rezultatów.
- Otwartość** W dialogu osoby uczestniczące powinny poznawać światy innych osób, jak również swój świat wewnętrzny. Do tego niezbędne są otwarty umysł i otwarte serce. Wymaga to ciężkiej pracy. Większość osób zorientuje się, że nieustannie walczy z uprzedzeniami, doświadczeniami z przeszłości i reakcjami zakodowanymi w podświadomości. Prawdziwie otwarte podejście wymaga dużej dawki autorefleksji i dyscypliny, a także wytrwałości w rozpoznawaniu, kiedy przestaje to być dla nas możliwe.
- Szacunek** Na najbardziej podstawowym poziomie szacunek jest uznaniem godności innych osób, a więc postrzeganiem i traktowaniem ich jak istot ludzkich. Szacunek niekoniecznie pociąga za sobą akceptację poglądów czy przekonań innych osób, raczej wiąże się z akceptującym rozumieniem, że inne opinie i światopoglądy faktycznie istnieją i są składową większej całości.

Pokora

Niezwyczajnie istotną cechą komunikacji dialogowej jest pokora. Siedząc w kręgu osoby uczestniczące konfrontują się z faktem, że są ekspertami i ekspertkami wyłącznie od własnego życia i własnych doświadczeń, a nie od życia i doświadczeń innych osób. Aby zachować pokorę, pamiętaj, że światopoglądy, przeżyte doświadczenia i przekonania, które uważasz za prawdziwe, nie są takie same dla wszystkich innych ludzi.

W kręgu pokorę można okazać, powstrzymując się od udzielania niechcianych porad i przerywania innym, za to starając się dostrzec zasadność punktów widzenia innych osób. Praktykowanie pokory może okazać się wyzwaniem. Za to odpuszczenie przekonania, że musisz zawsze mieć na wszystko odpowiedź, może stać się przynoszącym ulgę i wyzwalającym doświadczeniem, okazją do uczenia się.

Swobodny przepływ (tzw. „flow”)

Dialog jest podejściem, które opiera się na procesie. Z tego powodu celem dialogu jest poddawanie się biegowi rozmowy przez osoby uczestniczące i facylitujące, czyli umożliwianie jej swobodnego przepływu.

Oznacza to dawanie osobom uczestniczącym przestrzeni na swobodną refleksję i nowe reakcje na to, co już zostało powiedziane. Nieskrępowana refleksja może skierować rozmowę na różne tory, nawet na tematy i kwestie, które nie mają nic wspólnego z pierwotnym tematem dialogu. Ułatwianie swobodnego przepływu wspiera proces i sprawia, że rozmowa staje się bardziej refleksyjna i nieprzewidywalna, a mniej zorientowana na rezultat.

Rozmowa, która płynie swobodnie i w której nikt niczego nie wymusza, może również zachęcić osoby uczestniczące do wzięcia odpowiedzialności za treść dialogu.

Wspólne rozumienie

Jak możesz wywnioskować z naszych krótkich opisów, cechy dialogu krzyżują się i nakładają. Co więcej, w kręgu dialogowym podbijają się nawzajem. Pokora wynika z przyjęcia do wiadomości faktu, że istnieją inne niż nasze sposoby postrzegania świata i życia. Bez otwartości ciężko o ciekawość.

Każde z tych słów może jednak oznaczać zupełnie co innego dla różnych osób. Być może lektura naszych definicji wzbudziła u ciebie pewne zdumienie, bo opisałyśmy nasze rozumienie cech dialogu. Niekiedy rozbieżne pojmowanie różnych terminów może prowadzić do problemów podczas rozmowy, zwłaszcza gdy takie samo rozumienie omawianych koncepcji uznaje się za pewnik i nie poddaje refleksji. Dialog daje nam przestrzeń na wspólne wypróbowanie i eksplorację, co cechy dialogu znaczą w praktyce. Czasem jest to dokładnie to, czego potrzebujemy. Dla przykładu, podczas dialogu prowadzonego w społeczności, w której utrzymuje się konflikt międzypokoleniowy, może pomóc samo zastanowienie się nad znaczeniem słowa „szacunek”.

„Naprawdę potrzebujemy ze sobą rozmawiać. Bardzo wyzwalające jest to, że nie spieramy się ze sobą”

Praktykowanie dialogu

Gdy przyjmujemy takie rozumienie dialogu, pojawia się naturalne pytanie, jak właściwie wygląda jego praktykowanie. Jak już wcześniej wspomniałyśmy, najważniejszymi składnikami dialogu są – zarówno dla osób facylitujących, jak i uczestniczących – głębokie słuchanie i pytania dialogowe. By mogły się pojawić, niezbędne są konkretne nastawienie oraz koncentracja. Nastawienie w znacznej części wiąże się z omówionymi już cechami dialogu. Wiele z nich podpowiada, jak powinniśmy zachowywać się wobec innych w kręgu. Tymczasem najpierw musimy przyjrzeć się sobie. Pod wieloma względami dialog jest wysiłkiem, który zaczyna się od nas samych. Słuchanie i zadawanie pytań można z powodzeniem stosować wobec swojego zachowania i świata wewnętrznego. Stąd praktykowanie dialogu możemy opisać w następujący sposób:

Dialog to proces, w którym z pokorą staram się lepiej zrozumieć źródło zarówno moich własnych, jak i cudzych zachowań i przekonań. W tym celu głęboko słucham i zadaję pytania pogłębiające.⁵

Niezależnie od tego, czy pełnisz rolę osoby uczestniczącej czy facylicytującej, dialog wymaga nieustannej samoświadomości i samodyscypliny. Zaczynamy się jednoznacznie, uważnie i szczerze komunikować, gdy wchodzimy w kontakt z tym, co nas porusza, co wywołuje u nas fizyczną reakcję, co przyjmujemy za oczywiste i nadające kierunek naszemu życiu, oraz z tymi częściami naszej tożsamości, które są najbliższe naszym wartościom i normom. Gdy zapuścimy się w głąb siebie i zbadamy swoje doświadczenia oraz to, jak wpływają na styl i wzorce naszej komunikacji, możemy zacząć komunikować się w sposób, który innym łatwiej będzie zrozumieć. Na przykład: korzystne dla mnie i pozostałych osób w kręgu dialogowym byłoby, gdybym miała świadomość powodu, dla którego odczuwam paraliżujący strach wobec starszych mężczyzn, którzy podnoszą głos. Być może mój ojciec nieustannie krzyczał na mnie i bił mnie, gdy byłam dzieckiem. Sprawia to, że w późniejszym życiu doświadczam zwiększonego stresu i strachu w sytuacjach, które mi o tym przypominają. Będąc świadoma przyczyny, mogę uniknąć przyjmowania postawy obronnej lub zamykania się w sobie, co miałyby wpływ na proces komunikacji.

Jednoznaczna komunikacja

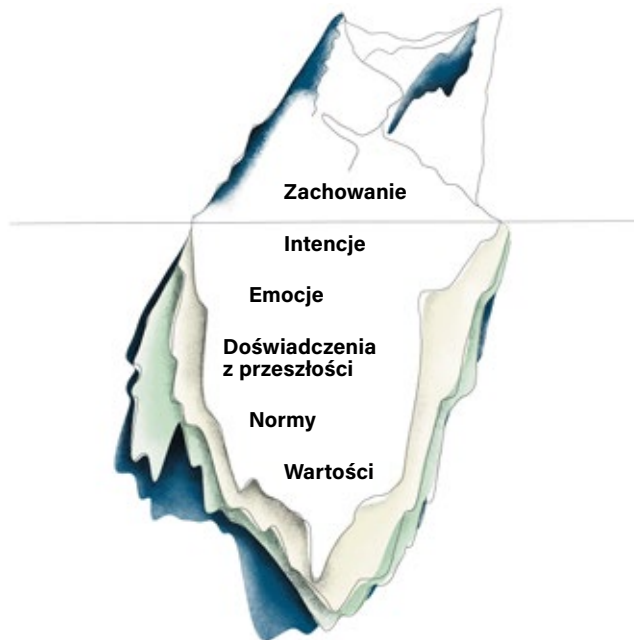
Nieustanna samoświadomość i samodyscyplina mają swoje źródło w samopoznaniu. Po dokładnym poznaniu własnych wzorców zachowań i reakcji, możemy wydawać jednoznaczne komunikaty, które są zgodne z naszymi zasadami. Samopoznanie oznacza również, że jesteśmy w lepszym kontakcie z własnymi emocjami, potrzebami i myślami oraz możemy świadomie decydować, czy dzielić się nimi z innymi, czy zachować je dla siebie. Skorelowanie naszego świata wewnętrznego z zewnętrznymi działaniami i wypowiedziami często okazuje się trudniejsze, niż nam się wydaje. Łatwo powiedzieć, że wszystko jest w porządku, choć wcale tak nie jest. Niekomfortową sytuację można z łatwością zbyć śmiechem. Niejednoznaczna komunikacja może jednak szybko wywołać brak zaufania, dezorientację lub skutkować przekroczeniem granic, co potencjalnie sprawi, że przestrzeń dialogowa stanie się mniej bezpieczna.

Komunikacja dialogowa nierzadko stanowi wyzwanie, jednak ma w sobie potencjał, by wypełnić nas energią, dać nam poczucie ulgi i uczciwości wobec siebie. Wielokrotnie doświadczaliśmy, że taka komunikacja toruje drogę słuchaniu. Gdy czujemy się bezpiecznie i nie mamy potrzeby bronięcia się, pojawiają się przestrzeń i energia do lepszego zrozumienia tego, co mówią inni.

Schodzenie pod powierzchnię

Poniższy model góry lodowej w użyteczny sposób pokazuje złożoność, jaka zazwyczaj cechuje naszą komunikację. Elementy znajdujące się pod taflą wody, takie jak doświadczenia z przeszłości, intencje i wartości, wpływają na nasze opinie i style komunikacji, jednak niekoniecznie są widoczne dla osób, z którymi rozmawiamy. Im lepiej poznamy siebie, tym lepiej będziemy się komunikować. Dla przykładu: jeśli mam świadomość, że równość jest dla mnie podstawową wartością, łatwiej zrozumieć i będę w stanie przepracować przyczyny, dla których aż taki gniew wywołuje we mnie słuchanie osób, które w moim odczuciu wyrażają przeciwne wartości.

Uczestnicząc w dialogu, nie muszę zmieniać wyznawanych wartości. Natomiast świadomość, czemu reaguję w dany sposób, może pomóc mi jednoznacznie przekazywać swoje emocje. Pozwala mi to również zachować otwarty umysł podczas słuchania, nie przyjmować obronnej lub asertywnej postawy. Uczestnicząc w dialogu, decydujesz o tym, co ujawniasz, a co zachowujesz dla siebie, czyli co zostaje pod wodą. Całkowita przejrzystość nie jest niezbędna, by doprowadzić do jednoznacznej i szczerej komunikacji.



- 1 Góra lodowa przedstawia widoczne (nad taflą wody) i niewidoczne (pod taflą wody) przesłanki naszej komunikacji. Aby wydawać precyzyjne (spójne) komunikaty, przekazy werbalny i niewerbalny nie powinny być ze sobą sprzeczne.⁶

Główne elementy dialogu

Głębokie słuchanie i zadawanie pytań dialogowych to świadome działania, które wymagają sporo dyscypliny i samokontroli, ponieważ w trakcie ich wykonywania kierujesz swoją uważność i chęć zrozumienia na inną osobę. Możesz rozwijać i doskonalić te umiejętności, biorąc udział w szkoleniach i zdobywając praktykę.

Głębokie słuchanie

Podczas aktywnego (głębokiego) słuchania kierujemy całą uwagę na wypowiedź innej osoby. Na proces głębokiego słuchania składają się słyszenie, empatia, samoświadomość, pokora i podtrzymywanie w sobie głębokiego zainteresowania wszystkimi osobami zabierającymi głos, niezależnie od poruszanego tematu lub tego, kim one są. Głębokie słuchanie oznacza również powstrzymanie myśli przed błędzeniem, a także wstrzymanie się od zagłuszania wypowiedzi innych własnymi osądami czy rozwiązaniami. Zakłada ono również nieprzerywanie innym oraz nieustanne pilnowanie się, by nie wybiegać myślami do własnej wypowiedzi lub szybkiej reakcji na usłyszane słowa. Słuchając głęboko, a zatem słuchając prawdziwie, możemy wywołać wewnętrzne poruszenie i rozwój. Słuchanie nie tylko dostarcza informacji. Ma również potencjał, by tworzyć i przekształcać relacje w oparciu o szacunek i poszerzanie światopoglądu.





Z naszego doświadczenia wynika, że praktykowanie głębokiego słuchania w kręgu dialogowym wywiera wpływ na osoby uczestniczące. Tempo wypowiedzi zwalnia. Osoby mówiące stają się mniej skłonne do wchodzenia w dyskusję, a w swoich refleksjach chętniej uwzględniają punkty widzenia innych. Ponadto ludzie, którzy zostali wysłuchani uważnie i z wrażliwością, stają się bardziej samoświadomi i lepiej zdają sobie sprawę z tego, o co im chodzi. Słuchanie dialogowe zmniejsza zagrożenie krytyką. Z tego powodu osoby wypowiadające się mogą w pełni wyrażać siebie. Dzięki głębokiemu słuchaniu rośnie szansa, że wyjdą z dialogu z poczuciem, że wniosły wartościowy wkład w rozmowę.

Zadawanie pytań

Głównym celem każdego dialogu jest lepsze zrozumienie pozostałych osób uczestniczących. Nie da się tego osiągnąć bez zadawania pytań. Właściwe pytanie może wydobyć na powierzchnię to, o czym ktoś podświadomie myśli, a co nie jest wyraźnie artykułowane w jego czy jej wypowiedziach. Pytania pozwalają zagłębić się w złożone tematy, rzucić więcej światła na szczegóły, wyjaśnić spór lub wydobyć na forum różnorodne punkty widzenia.

Dobre pytanie dialogowe to pytanie, na które nie znasz odpowiedzi. Jest to pytanie wynikające z twojej ciekawości oraz z uznania potrzeby, by inni dowiedzieli się dzięki temu pytaniu czegoś, czego ty jeszcze nie wiesz.

Dobre pytanie dialogowe można rozpoznać po następujących cechach:

- jest pytaniem otwartym – otwiera przestrzeń, którą można wypełnić różnymi odpowiedziami
- jest wystarczająco odważne, żeby być autentycznym pytaniem, a nie ukrytą krytyką, zawołowanym oskarżeniem, stwierdzeniem czy perswazją
- wynika ze szczerego zainteresowania i ciekawości
- nie zawiera w sobie ukrytej oceny czy osądu
- kieruje uwagę na osobę udzielającą odpowiedzi, a nie na osobę zadającą pytanie
- o ile nie jest pytaniem otwierającym, pytanie dialogowe pogłębia to, co zostało już powiedziane.

Szczerze pytanie może zachęcić do otwartego i uczciwego dzielenia się, ponieważ bierze się z autentycznego zainteresowania, dzięki któremu czujemy się zauważeni.

W dialogu publicznym nie ma formalnych wymogów dotyczących sposobu zadawania sobie pytań przez osoby uczestniczące. Każde pytanie jest dobre, o ile jest zgodne z zasadami przyjętymi na początku dialogu (umową). Stąd powyższą listę należy traktować jedynie jako zbiór cech, które uważamy za pożądane w pytaniach. Stosowanie wszystkich punktów w praktyce jest wyzwaniem, a osoby uczestniczące często zadają sobie nawzajem pytania zupełnie nieodpowiadające naszemu dialogowemu wzorcowi. Jednak osoba facylitująca ma obowiązek formułować pytania w duchu dialogu. W dalszej części podręcznika bardziej szczegółowo omówimy sposób układania takich pytań.

Zachowanie dialogowe

Zachowanie dialogowe można opisać jako praktykę podejmowania starań, by:

- uczyć się przez dopytywanie
- dzielić się swoimi doświadczeniami, myślami i emocjami
- słuchać z otwartym umysłem
- poddawać usłyszane wypowiedzi refleksji
- pielęgnować ciekawość i zadawać pytania, by lepiej zrozumieć
- zgłębiać założenia przyjęte przez siebie i innych
- przyjmować do wiadomości i uznawać za istotne wyrażane emocje, koncepcje i opinie
- zachowywać otwartość na nową wiedzę, punkty widzenia i światopoglądy.

Nieustanne trwanie w dialogowej komunikacji i zachowaniu jest niemożliwe, lecz dzięki ciągłej praktyce w kręgu mogą pojawić się chwile dialogu i zrozumienia.

„Mój udział przypomina mi, że ciche uczestnictwo nie oznacza braku obecności. Bardzo doceniam, że mogę tutaj być i słuchać innych”

Odpowiedzialny dialog

Uczestnicząc w dialogu, odpowiadasz nie tylko za tworzenie bezpiecznego i włączającego otoczenia dla innych osób uczestniczących. Musisz również zadbać o to, by twoje doświadczenie dialogu było bezpieczne. Choć jednym z celów dialogu jest otwarta i szczerza rozmowa z innymi, nie należy błędnie interpretować tego dążenia jako nakazu bezwarunkowego dzielenia się wszystkim, nawet za cenę wystawiania siebie na fizyczne lub

psychologiczne niebezpieczeństwo. Linia między dyskomfortem a przekroczeniem istotnych granic może być bardzo cienka. Dialog jest zatem ćwiczeniem z odpowiedzialności.

Dialog działa w dwie strony

Co istotne, do zorganizowania dialogu potrzebujemy co najmniej dwóch chętnych osób uczestniczących. Zaangażowanie się w dialog o cechach, które opisałyśmy powyżej, wymaga wzajemności i wymiany. Jeśli tylko jedna strona będzie miała poczucie, że się stara, ciężko będzie podtrzymać niezbędne w dialogu motywację i otwartość. Sposób komunikacji zależy od gotowości osób uczestniczących do podjęcia wysiłku, by uszanować prawo każdej osoby do wyrażania swoich prawd. Jeśli jakakolwiek osoba w kręgu nadużywa budowane podczas dialogu zaufanie, dialog przestaje być możliwy. W szczególności dotyczy to tematów wrażliwych, prywatnych i stanowiących potencjalne źródło krzywdy. Wszystkie osoby uczestniczące muszą więc dbać o siebie i swój dobrostan przez cały dialog.

Świadomość granic

Dialog nie powinien nigdy wyrządzać szkody osobom uczestniczącym. Należy zatem szanować i uwzględniać granice wszystkich osób zasiadających w kręgu. Jednocześnie żadna osoba uczestnicząca, włączając w to osobę facylitującą dialog, nie może wiedzieć, gdzie przebiegają granice innych osób. Odpowiedzialnością każdej osoby uczestniczącej jest więc świadomość własnych granic i informowania o nich wtedy, gdy to konieczne.



Pewnego razu facylitowałyśmy dialog zamknięty w grupie osób reprezentujących społeczeństwo obywatelskie. Rozmowa dotyczyła roli emocji w społeczeństwie i w ich pracy. Pewien mężczyzna powiedział, że jego relacja z ojcem istotnie wpłynęła na sposób, w jaki radzi sobie z emocjonalnymi aspektami życia. Gdy spytałam, czy chciałby coś więcej o tym opowiedzieć, odparł, że wolałby nie wchodzić w szczegóły. W tym momencie istotne było dla nas to, że my jako osoby facylitujące uszanowałyśmy jego decyzję i nie drążyłyśmy. Jednocześnie pokazałyśmy grupie, że taka reakcja jest całkowicie w porządku, ponieważ nie naciskałyśmy. Podziękowałyśmy za wypowiedź i przeszłyśmy dalej. W ten sposób zaznaczenie granic okazało się czymś naturalnym, a nie czymś, co mogłoby wzbudzać strach czy dyskomfort.

Waga trudnych pytań

Świadomość granic jest szczególnie istotna ze względu na charakter pytań zadawanych podczas dialogu. Jak już wyjaśniłyśmy, pytania dialogowe służą zagłębianiu się w stanowiska i wypowiedzi osób uczestniczących, zachęcaniu ich do dzielenia się osobistymi historiami i przykładami z życia. Niektóre pytania mogą stanowić wyzwanie lub onieśmielać, jednak osoba uczestnicząca nigdy nie może mieć poczucia, że jest przyciskana do muru lub zmuszana do przekraczania własnych granic. Wierzymy jednak w moc, jaka tkwi w zadawaniu trudnych pytań. Z naszych doświadczeń wynika, że ludzie zbyt często unikają zadawania pytań, ponieważ nie chcą wchodzić z butami w czyjeś życie lub wywoływać emocjonalnej reakcji. Nasz strach podszyty jest przekonaniem, że potrafimy ocenić, które pytanie zostanie odebrane jako zbyt inwazyjne lub intymne. Tymczasem jest to poza naszym zasięgiem.

Z tego powodu często jesteśmy zdania, że lepiej jest zadać pytanie, niż go nie zadawać. Wychodzimy tutaj z założenia, że pytana osoba zawsze może odmówić odpowiedzi. Tutaj istotna jest wrażliwość na różnice kulturowe, którą możemy osiągnąć dzięki uświadomieniu sobie wzorców komunikacji i pytań, które w konkretnym kontekście uważane są za stosowne.

Dialog nie jest terapią

Udział w dialogu publicznym może dawać osobom uczestniczącym poczucie upodmiotowienia oraz tego, że zostały dostrzeżone i ich wypowiedzi zostały przyjęte przez kogoś do wiadomości. Pozwala również przepracowywać różne tematy, osiągać wgląd w siebie, a jednocześnie doświadczać osobistych przeżyć i momentów, które wyzwalają naszą wrażliwość. Dialog nie jest terapią. Na sali nie ma terapeuty ani terapeutki. Rolą osoby facylitującej jest przyjmować do wiadomości, wykazywać zainteresowanie i trzymać przestrzeń. Osoba facylitująca jednak nie interweniuje ani nie pomaga osobom uczestniczącym w dbaniu o stan swojego zdrowia psychicznego. W dialogach dążymy do osiągnięcia takiego poziomu samoświadomości, który wskaże nam, kiedy się zatrzymać. Jeśli nie masz ochoty dzielić się pewnymi aspektami swoich doświadczeń, uczuć czy myśli, wcale nie musisz – i to jest bardzo w porządku.

Dialog nie ma być łatwy

Choć w dialogu istotne jest dbanie o siebie, czyli wypowiadanie się na własnych zasadach i z pełnym poczuciem bezpieczeństwa, nikt nie twierdzi, że jest to łatwe zadanie. Niezwykle trudno uchwycić równowagę między dzieleniem się swoimi doświadczeniami a dzieleniem się zbyt osobistymi szczegółami z życia. Ciężko wyczuć granicę między sferą prywatną a sferą osobistą, między zdrowym krokiem poza dotychczasową strefę komfortu a nadmierną presją. Co więcej, wszystko zależy od samych osób uczestniczących. Dialog nie może krzywdzić. Nie ma jednak wymogu, by był komfortowy, łatwy czy bezbolesny. W kręgu dialogowym jest miejsce na wszystkie emocje i dyspozycje, nawet te trudne. Aby ta ekwilibrystyka się powiodła, osoba facylitująca powinna jasno przekazać wszystkim osobom uczestniczącym, że wyłącznie od nich zależy, o czym i na jakim poziomie szczególności chcą się wypowiadać. Po takim wyjaśnieniu tylko osoby uczestniczące są w stanie określić, gdzie dla nich przebiega granica między strefą bezpieczeństwa a strefą odwagi.



Zapraszamy do refleksji:

- * *W jaki sposób się komunikujesz? Zastanów się, jaki masz styl komunikacji. Jaki ma to wpływ na twoje interakcje?*
- * *Czego potrzebujesz od innych osób, by poczuć się wystarczająco bezpiecznie i odważnie, by chcieć podzielić się swoimi opiniami, doświadczeniami i przemyśleniami na trudne tematy?*
- * *Zastanów się, gdzie przebiegają twoje granice komunikacji. Czy jest coś, o czym byłoby ci zbyt trudno rozmawiać z innymi? Zastanów się, czemu ten temat byłby dla ciebie za trudny. Co by się stało, gdybyś z kimś o tym porozmawiał(a)?*

**„Takie dialogi powinniśmy przeprowadzać codziennie.
Potrzebujemy więcej rozmawiać o tym, o czym mówimy
mało [...] – o sprawach dużych i małych”**

ROZDZIAŁ DRUGI

Dialog publiczny – strefa włączających rozmów

2

W tym rozdziale opisujemy specyfikę podejścia opartego na dialogu publicznym. Omawiamy następujące tematy:

Czym jest dialog publiczny?

- Temat dialogu publicznego
- Gdzie organizować dialogi publiczne?
- Czas trwania dialogu publicznego

Formy dialogu publicznego

- Standardowy dialog publiczny
- Dialog publiczny z wprowadzeniem
- Dialog publiczny w grupach
- Dialog na scenie
- Dialog publiczny z przedmiotami

Co można osiągnąć dzięki dialogowi publicznemu?

- Nawiązywanie relacji
- Włączające rozmowy
- Wzmacnianie
- Postrzeganie innych jako bardziej ludzkich
- Kontrowersyjne tematy

Kiedy korzystać z dialogu publicznego?

- Aktywizacja i wzmacnianie społeczności
- Poruszanie drażliwych tematów
- Grupowe procesy decyzyjne
- Projekty badawcze
- Przetwarzanie zbiorowych doświadczeń

Ukryte konflikty

Czym jest dialog publiczny?

Jak nazwa wskazuje, dialog publiczny jest facylitowanym dialogiem, w którym udział może wziąć każda osoba i który dotyczy tematu istotnego dla osób uczestniczących.

Dialog publiczny jest inkluzywną rozmową, w której biorą udział osoby o różnym pochodzeniu, pełniące różne role, o różnej tożsamości oraz różnych formalnych i nieformalnych powiązaniach. W przestrzeni dialogowej każda z nich powinna zostać dostrzeżona i wysłuchana. Podczas dialogu jest czas na opowiadanie o potrzebach, zainteresowaniach i doświadczeniach. Krótko mówiąc, jest to taki sposób prowadzenia rozmowy w społecznościach, do którego większość z nas nie jest przyzwyczajona.

Temat dialogu publicznego

Tematem dialogu publicznego jest zawsze kwestia, która jest istotna dla danej grupy osób lub która bezpośrednio takiej grupy dotyczy. Omawiany temat może być również związany z niedawnym zdarzeniem, które wpłynęło na daną społeczność. Na przedmiot dialogu można też wybrać ogólną kwestię wzbudzającą zainteresowanie społeczne. Główna tematyka dialogu może dotyczyć szczególnie istotnego wydarzenia lub okazji albo toczącego się procesu decyzyjnego. Dialog publiczny odbywa się najczęściej wtedy, gdy ktoś o niego poprosi – i taka prośba zazwyczaj zawiera informacje o pożądanym temacie. Takie tematy, istotne dla opinii publicznej, poruszają wiele osób i mają dla nich dużą wagę. W efekcie rozmowa o nich może okazać się trudna, wrażliwa lub sprzyjać ujawnianiu konfliktów. Oto przykładowy temat dialogu publicznego: „Dyskryminacja migrantów i migrantek w naszej społeczności”. Dołączając do takiego dialogu, osoby uczestniczące miałyby okazję stać się częścią procesu uczenia się od siebie nawzajem o potencjalnie kontrowersyjnej kwestii. Zastąpiłby on zwyczajową spiralę oskarżeń czy przerzucanie się argumentami.

Gdzie organizować dialogi publiczne?

O ogólnej atmosferze inkluzywności i wspólnotowości decyduje przestrzeń, w której odbywa się dialog publiczny. Zalecamy więc organizowanie dialogów publicznych w przestrzeniach, które są wspólną własnością danej społeczności. Przykładami dobrych miejsc na dialog są biblioteka, muzeum, ratusz i dom kultury. Wybór przestrzeni może również zależeć od planowanego formatu (zamkniętego lub otwartego) dialogu publicznego oraz od spodziewanej liczby osób uczestniczących.

Liczba osób uczestniczących w dialogach publicznych może być bardzo różna. Dialog publiczny można zorganizować zarówno dla 10, jak i dla stu osób. Nie istnieje coś takiego, jak idealna wielkość grupy. Frekwencja ma jednak wpływ na organizację dialogu. Przygotowując dialog publiczny w mniejszym gronie, potrzebujesz tylko jednej osoby facylitującej i krzesel ustawionych w krąg. Jeśli spodziewasz się większej liczby osób uczestniczących, możesz potrzebować kilku wykwalifikowanych osób facylitujących, dużej przestrzeni oraz mikrofonów i głośników. Osoby uczące się metody powinny zacząć od mniejszych grup ze względu na łatwiejszą organizację wydarzenia i facylitację. Im więcej masz doświadczenia, tym więcej osób uczestniczących możesz zaprosić. Pamiętaj jednak, że liczba osób uczestniczących nie decyduje o jakości dialogu.

Czas trwania dialogu publicznego

Dialog publiczny zazwyczaj trwa od 1,5 do 3 godzin, włączając ewentualne przerwy. Z naszych doświadczeń wynika, że krótszy dialog może niekorzystnie wpłynąć na jakość rozmowy. Grupy potrzebują czasu, by poczuć się komfortowo. Nie ma nic niezwykłego w tym, że dopiero po ponad godzinie rozmowa zaczyna przypominać dialog. Większość z nas jest przyzwyczajona do zupełnie innego sposobu komunikacji. Potrzebujemy czasu na obserwację i adaptację.

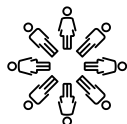
„Dialog publiczny dał mi większą świadomość
moich dotychczasowych odczuć”

Formy dialogu publicznego

Wspólnym mianownikiem wszystkich form dialogu publicznego jest krąg, w którym odbywa się rozmowa, oraz obecność co najmniej jednej osoby facylitującej. Na dialog składają się różne moduły, które różnią się w zależności od kontekstu, grupy i tematu. Poszczególne części dialogu omówimy bardziej szczegółowo w rozdziale 4, w którym piszemy o facylitowaniu dialogu:

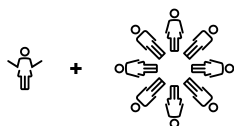
Powitanie	Osoby uczestniczące najczęściej wita gospodarz/gospodyni lub organizator/organizatorka wydarzenia, a niekiedy osoby facylitujące. Powitanie powinno zawierać wyjaśnienie, na czym polega wydarzenie. Na tym etapie należy przekazać wszelkie informacje logistyczne.
Rozpoczęcie i wprowadzenie	Przed przedstawieniem i omówieniem podstawowych zasad dialogu osoby facylitujące wyjaśniają, czym jest dialog publiczny, czego oczekują od osób uczestniczących oraz jaką rolę pełnią jako osoby facylitujące.
(Przedstawienie się osób uczestniczących)	Zależnie od liczebności grupy i kontekstu dialog można rozpocząć od poproszenia wszystkich osób uczestniczących o przedstawienie się.
Sesja dialogu	<p>W zależności od formy dialogu sesję można rozpocząć od wprowadzenia, dialogu na scenie lub dialogów w grupach poprzedzających wspólną rozmowę.</p> <p>Niezależnie od formy sesje dialogu rozpoczynają się z chwilą zadania przez osoby facylitujące pytania otwierającego.</p> <p>Osoby uczestniczące zgłaszają chęć wypowiedzi, a osoby facylitujące przekazują im głos. Osoby facylitujące zadają pytania pogłębiające. W razie potrzeby ogłaszane są przerwy.</p>
Podsumowanie	Osoba współfacylitująca zabiera głos i zaczyna zamykać dialog, przedstawiając podsumowanie rozmowy. Jeśli dialog prowadzi tylko jedna osoba facylitująca, pomija ten moduł.
Zakończenie	Osoba facylitująca, która zadała pytanie otwierające, zamyka sesję i dziękuje osobom uczestniczącym za wypowiedzi.

Przyjmując powyższe podstawowe moduły za punkt odniesienia, dialogom publicznym można nadawać odmienne formy. Związane są z nimi różne korzyści, cele, mogą także obejmować różne zagadnienia. Korzystaj z nich w zależności od potrzeb:



Standardowy dialog publiczny

Najbardziej podstawową formą dialogu publicznego jest zaproszenie osób uczestniczących do kręgu dialogowego, rozpoczęcie dialogu i zakończenie go z chwilą upływu założonego czasu. Standardowy format jest szczególnie korzystny dla stosunkowo małych grup lub grup, w których spodziewasz się dużej aktywności osób uczestniczących i potrzebujesz więcej czasu na zbiorowy dialog.



Dialog publiczny z wprowadzeniem

Kolejną formą dialogu publicznego jest rozmowa poprzedzona wprowadzeniem. Po przywitaniu osób uczestniczących organizator lub organizatorka przekazują głos osobie, która przez maksymalnie pięć minut przedstawia temat dialogu lub omawiane kwestie.

Styl wprowadzenia może być różny – artystyczny, historyczny lub teoretyczny. Wprowadzenia są przydatne przed kontrowersyjnymi tematami, które są szczególnie złożone lub wymagają podania kontekstu. Obecność osoby wprowadzającej jest też dobrym sposobem na zwiększenie frekwencji.

Co istotne, osoba wprowadzająca powinna zawsze uczestniczyć w dialogu, do którego wprowadziła grupę. Dialog działa w dwie strony. Jeśli dzielisz się z innymi swoimi przemyśleniami, musisz też słuchać innych. Opuszczenie dialogu przez osobę wprowadzającą może dać niewłaściwy sygnał pozostałym osobom uczestniczącym. Kluczowe jest również, by wprowadzenie otworzyło dialog i zachęciło do zabierania głosu. Wstęp nie może zrazić osób uczestniczących sugestią, że są właściwe i niewłaściwe sposoby postrzegania danej kwestii i doświadczeń z nią związanych.

Dobre wprowadzenie powinno zachęcić osoby uczestniczące do wypowiedzi, rzucić światło na złożoność tematu i go zniuansować. Pokazuje, że są niezliczone sposoby, na jakie można podejść do danego tematu. Z naszego doświadczenia wynika, że szczególnie dobrze pozwalają osiągnąć ten cel wprowadzenia artystyczne, tj. wstępy wykorzystujące muzykę lub poezję. W przypadku dialogu z wprowadzeniem konieczne jest dobre przygotowanie osoby wprowadzającej. Nie chcemy dopuścić do sytuacji, w której ton wprowadzenia doprowadzi do podziału grupy na eksperta i całą resztę.

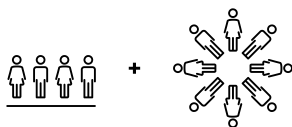


Dialog publiczny w grupach

W tej formie wspólny dialog poprzedzają rozmowy w mniejszych grupach. Osoba facylitująca – po przywitaniu i wyjaśnieniu podejścia dialogowego, tematu i podstawowych zasad dialogu – może podzielić osoby uczestniczące na grupy. W takim scenariuszu osoba facylitująca wyznacza grupom czas na wspólną refleksję nad co najmniej jednym pytaniem. Rozmowa w grupach trwa zazwyczaj od 10 do 30 minut, po czym wszyscy znów zasiadają razem w kręgu. Co istotne, pytania skierowane do grup powinny być prostymi pytaniami otwierającymi, które rozgrzeją zebrane osoby. Osoby facylitujące nie są w stanie uczestniczyć we wszystkich toczących się równoległe rozmowach grupowych. Powinny więc tak sformułować pytania zadane grupom, by ograniczyć ewentualne napięcia, które mogą nimi wywołać. Po dialogach w grupach można rozpocząć plenarną sesję dialogu.

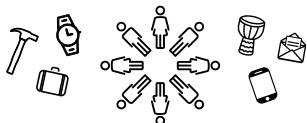
Dialog publiczny w grupach może okazać się szczególnie przydatny przy dużej frekwencji przekraczającej ok. 50 osób uczestniczących, ponieważ daje każdemu możliwość aktywnego udziału w sesji.

Z tego formatu warto skorzystać, jeśli nasze przygotowania i rozeznanie wskazują, że osoby uczestniczące może pokonać nieśmiałość lub będą czuły się niekomfortowo, wypowiadając się przed dużą grupą.



Dialog na scenie

Kolejną formą dialogu, z której w ostatnich latach korzystamy coraz częściej, jest dialog publiczny z dialogiem na scenie. Zaczynamy od trwającego od 15 do 40 minut facylitowanego dialogu, w którym bierze udział od trzech do pięciu osób uczestniczących. Następnie przechodzimy do standardowego dialogu, w którym uczestniczą wszyscy. W przypadku dużej liczby osób uczestniczących pierwszy dialog może odbywać się na podwyższeniu lub scenie. „Scena” może też po prostu być przedłużeniem kręgu dialogowego, tj. znajdować się w dobrze widocznej dla wszystkich przestrzeni pomiędzy dwoma połówkami kręgu. Osoba facylitująca, która zasiada „na scenie” razem z panelistami i panelistkami, zaczyna od ich przedstawienia. Następnie rozpoczyna mniejszy dialog w tym gronie. Zadaje pytania pogłębiające i pilnuje, by nie pominąć żadnej z osób zaproszonych na scenę. Z tego formatu korzystamy, gdy organizator lub organizatorka chcą podkreślić pewne sposoby postrzegania konkretnego tematu. Jest to skuteczna strategia pozyskiwania osób uczestniczących.



Dialog publiczny z przedmiotami

W tej formie dialogu publicznego prosimy osoby uczestniczące, by przyniosły ze sobą przedmiot, który posłuży za punkt wyjścia do dzielenia się przemyśleniami i doświadczeniami związanymi z poruszonym tematem. Tutaj nie zadajemy pytania otwierającego, tylko zaczynamy dialog od poproszenia osób uczestniczących o wyjaśnienie, jaki przedmiot wybrały i dlaczego. Dialog publiczny z przedmiotami sprawdza się, gdy omawiamy trudny temat lub gdy organizatorzy lub organizatorki pragną podkreślić namacalne i konkretne aspekty trudno uchwytnych kwestii. Dialog w takim formacie to również okazja do nawiązania współpracy artystycznej. Po dialogu przedmioty można zebrać i wypożyczyć, by stały się częścią instalacji artystycznej lub wystawy. W ten sposób proces dialogu może być kontynuowany z nowymi osobami uczestniczącymi, prowadząc do rozmów wewnętrznych i pomiędzy ludźmi.

„Sposób, w jaki obecnie prowadzimy dyskusje w naszym społeczeństwie, działa na niekorzyść demokracji. A demokracja znajduje się pod presją”.

Co można osiągnąć dzięki dialogowi publicznemu?

W dialogach publicznych jest potencjał inicjowania procesów zmiany, uczenia się i wymiany. Podobnie jak wszystkie formy dialogu, dialog publiczny jest drogą do nawiązywania i podtrzymywania relacji międzyludzkich. Dialog publiczny pozwala przyrzeć się temu, jak razem żyjemy, i jest zakorzeniony w naszej społecznej potrzebie, by mieć dostęp do fizycznych miejsc, w których możemy się spotykać i na równych prawach uczestniczyć we wzajemnej wymianie i interakcjach. W demokratycznych i włączających społecznościach podstawą konstruktywnego współistnienia jest poszanowanie różnych opinii, wartości i sposobów życia. Stąd w dialogach publicznych kryje się moc podsycania motywacji i postaw demokratycznych, które mogą pomóc przeciwdziałać mowie nienawiści, polaryzacji i ksenofobii. Jesteśmy przekonane, że takich postaw nie można narzucać. Uważamy, że muszą się organicznie rozwinąć w każdej osobie należącej do społeczeństwa. Dialog publiczny może stać się jednym ze środków, za pomocą którego osiągniemy ten cel.

Z naszych doświadczeń wynika, że dialog publiczny może przydać się do:

- nawiązywania relacji
- prowadzenia włączającej rozmowy
- wzmacniania
- postrzegania innych jako bardziej ludzkich
- poruszania kontrowersyjnych tematów.

Nawiązywanie relacji

W dialogu publicznym chodzi o budowanie relacji między ludźmi. Ważnym elementem zdrowego współistnienia jest bycie w relacji z innymi osobami z naszej społeczności, które odróżniają się od nas pochodzeniem, doświadczeniem, statusem społecznym i światopoglądem. Często żyjemy w bańkach. Wchodzimy w głębokie interakcje tylko z osobami, które są do nas podobne, na których nam zależy oraz z którymi czujemy jakiś związek. Takie społeczne oddzielenie może prowadzić do obojętności, arogancji, ignorancji, a nawet nienawiści. Spotykanie się twarzą w twarz i poznawanie

się nie oznacza, że musimy wszystkich polubić czy z każdym się przyjaźnić. Potrzeba praktyki, by umieć żyć w różnorodnej wspólnocie, w której można wymieniać się poglądami i doświadczeniami, a jednocześnie mieć prawo do niezgadania się, przy zachowaniu szacunku dla innych i ich opinii. Dialogi publiczne pozwalają na budowanie i przekształcanie relacji, co może przyczynić się do lepszego współistnienia i kolektywnego rozwiązywania problemów.



Kiedyś w kenijskiej Kiberze facylitowałyśmy dialog z grupą zaangażowaną w pracę na rzecz pokoju w społecznościach. Zostały one zainicjowane po nasileniu się przemocy po wyborach. Grupa składała się z lokalnych biskupów i księży oraz mieszkających w okolicy członków i członkiń wspólnoty rastafariańskiej. Choć wszyscy należeli do tej samej lokalnej społeczności i razem zajmowali się tą samą sprawą, nigdy wcześniej się nie spotkali. Proces dialogowy pozwolił tym osobom zbudować relację, ponieważ nabrały do siebie zaufania i stały się ciekawe siebie nawzajem.

Włączające rozmowy

W dialogu publicznym tkwi potencjał sprzyjania inkluzywnym rozmowom. W formacie pozbawionym rywalizacji powstaje przestrzeń, którą może zapełnić więcej głosów. Również tych osób, które potrzebują więcej czasu na wyrażenie siebie lub zebranie myśli. Żadna osoba uczestnicząca nie potrzebuje jakiegokolwiek wiedzy merytorycznej, by dołączyć do dialogu. Wystarczy zainteresowanie tematem i chęć podzielenia się swoimi myślami, pomysłami i emocjami. Z naszych doświadczeń wynika, że wykształcenie, status społeczny, płeć, wiek itd. mogą odgrywać mniej istotną rolę w kręgu dialogowym niż w społeczeństwie. Często byłyśmy świadkiniami zmian układu sił w grupie wskutek zmieniających się relacji społecznych między osobami uczestniczącymi.



W Centrum Kobiet w Iraku facylitowałyśmy dialog publiczny z udziałem kobiet o bardzo różnym wykształceniu i statusie społecznym. Jedna z uczestniczek wskutek ataku, który spotkał ją w przeszłości, zmagająca się z poważną niepełnosprawnością fizyczną. Jej poziom wykształcenia należał do najniższych w grupie. Na co dzień prowadziła dosyć odizolowane życie w rodzinnym domu. Gdy sesja trwała już jakiś czas, podzieliła się z kręgiem swoją historią. Z każdym słowem zmieniały się jej język ciała i spojrzenie. Mówiąc, stawała się coraz wyższa i silniejsza, a reszta grupy uważnie jej słuchała.

Wzmacnianie

Iracki przykład pokazuje, jak dialog publiczny może stać się narzędziem wzmacniającym osoby uczestniczące. W dzisiejszych społeczeństwach wiele osób ma poczucie, że nie są dostrzegane ani słuchane. Podobna sytuacja ma miejsce podczas wielu rozmów toczących się w przestrzeni publicznej, np. spotkań i dyskusji otwartych. Mogą mieć poczucie, że nie posługują się „słusznym” językiem lub mają „niewłaściwe” pochodzenie, wykształcenie lub pozycję społeczną. Widzimy, że podczas dialogów publicznych wiele osób staje się pewniejsza siebie i zaczyna swobodniej przedstawiać swój punkt widzenia.

Zachęcamy osoby uczestniczące, by mówiły w swoim imieniu, a nie w imieniu grup czy podmiotów i organizacji, z którymi są związane. W ten sposób łatwiej utrzymać ich autonomię. W podejściu dialogowym osoby uczestniczące są sprawcze oraz mają wpływ na swoją sytuację i toczącą się rozmowę. Osoby uczestniczące rozumieją, że ich udział ma znaczenie. To sprawia, że rośnie w nich poczucie współodpowiedzialności i osobistego zaangażowania w dany temat czy sytuację – co może prowadzić do podjęcia działań, uczenia się lub rozwoju.




W 2021 r. w całej Norwegii prowadziłyśmy dialogi publiczne o pandemii COVID-19 i tym, co nam zrobiła. Wielokrotnie wówczas obserwowaliśmy, jak działa wzmacniający potencjał takich spotkań. Jeden z takich momentów miał miejsce podczas dialogu międzypokoleniowego, w którym wiele osób uczestniczących miało między 18–20 lat. Na sali byli również lokalni politycy i lokalne polityczki, których zakres obowiązków w czasie pandemii obejmował wdrażanie obostrzeń przyjmowanych przez państwo. Młodzi ludzie opowiadali o tym, jak niesprawiedliwe wobec ich grupy wiekowej wydawały im się niektóre przepisy. Młode osoby uczestniczące wyrażały też frustrację wywołaną tym, że priorytet miały kwestie polityczne, i opisywały wpływ lockdownów na swoje życie.

Postrzeganie innych jako bardziej ludzkich


W dialogu publicznym zasiadamy razem w kręgu, w którym nie ma stołów ani notatników, za którymi można się ukryć. Staramy się mieć stale otwarte serca, umysły i uszy. W tak stworzonej przestrzeni nasze postrzeganie innych może ewoluować. Nagle inni przestają być suchą daną statystyczną lub mglistą kategorią, a stają się niepowtarzalną istotą ludzką. Możemy wtedy dostrzec w nich siebie i możliwe, że zaczniemy się o nich troszczyć.

Istnieje szansa, że zwiększy to naszą świadomość tego, jaki nasze działania i słowa mogą mieć na nich wpływ.

 *Po dialogu publicznym w Kolumbii podeszła do nas zapłakana uczestniczka. Wyjaśniła, że ma w oczach łzy szczęścia, ponieważ po raz pierwszy w życiu miała poczucie, że obce osoby obchodzi to, co przeszła podczas wojny domowej. Jako osoba zmagająca się z traumą często miała poczucie, że w ogólnej dyskusji o całej grupie osób, które mają to doświadczenie, nie ma miejsca na jej osobistą historię. W tym dialogu znalazła się dla niej przestrzeń, w której mogła opowiedzieć o tym, co przeżyła, i zostać uznana za odrębną osobę.*

Kontrowersyjne tematy

Słowa mają wielką moc, dlatego trzeba je ostrożnie dobierać. Wolność słowa niesie ze sobą odpowiedzialność za wypowiedzi. Dialog publiczny jest metodą dobrze sprawdzającą się przy poruszaniu kontrowersyjnych tematów, ponieważ może podpowiedzieć społecznościom, jak wspólnie żyć w sytuacjach odmiennych opinii i braku zgody. W dialogu brak zgody i konflikt postrzegamy jako naturalną część życia oraz szansę na wspólne uczenie się, postęp i rozwój. Krąg dialogowy ma być miejscem, w którym mile widziane i chronione są kontrowersyjne opinie, rozbieżności w wyznaczanych wartościach oraz wyrażanie emocji. Osoby uczestniczące praktykują tworzenie przestrzeni dla pluralizmu, nie rezygnując z jakiegokolwiek elementu swoich tożsamości czy przekonań.

 *W Oslo facylitowaliśmy dialogi publiczne dotyczące seksualności i płci z udziałem zaproszonych przywódców i przywódczyń wspólnot religijnych i świeckich. W kraju o ogólnie dość liberalnych normach w tych obszarach życia kilka osób uczestniczących odkryło, że przez swoje poglądy należą do bardziej konserwatywnej mniejszości. Dialogi dały grupie przestrzeń do dzielenia się ponad podziałami religii i kongregacji, lepszemu wzajemnego zrozumienia swoich stanowisk oraz wyrażenia dylematów, których doświadczali jako przywódcy i przywódczynie. W kręgu prosiłyśmy, by osoby uczestniczące wypowiadały się o płci i seksualności na poziomie osobistym, co mogło być dla nich wyzwaniem. Potem okazało się, że podzieliły się z grupą sprawami, których na co dzień nie poddają refleksji. Niektóre osoby dostrzegły powiązania i podobieństwa z innymi, o których myślały, że nigdy nie mogłoby między nimi być nawet cienia zgody.*



Podejście oparte na procesie

W podręczniku często natraficie na słowo „proces”. Nasze rozumienie dialogu sprawia, że przykładamy ogromną wagę do tego terminu. Podkreśla i obejmuje on znaczeniowo elastyczność, pokorę i otwartość stanowiące istotę naszego podejścia.

W naszej pracy spotykamy się z tym, że nierzadko po sesji dialogu otrzymujemy od danej społeczności prośbę o przeprowadzenie całej serii dialogów publicznych. Zaufanie zbudowane podczas rozmów może ujawnić ukryty konflikt, co może skłonić nas do zmiany strategii w kierunku dialogów opartych na konflikcie. Niekiedy po chwili staje się jasne, że na sesję trzeba zaprosić kolejnych interesariuszy i kolejne interesariuszki. Jeśli mamy poczucie, że stoimy w miejscu, czasem decydujemy się zamienić jedno spotkanie na warsztaty, podczas których prosimy osoby uczestniczące o przeanalizowanie swoich poglądów i dotarcie do tego, co się za nimi kryje.

Właśnie to mamy na myśli, gdy mówimy „podejście oparte na procesie”. W praktyce oznacza to podążanie w kierunku, który dana rozmowa akurat obiera. Tory dialogu wytycza wyłącznie to, co wyrażają osoby uczestniczące. Aby podsuwać sugestie dotyczące kształtu kolejnych etapów procesu, osoba facylitująca czerpie ze swojej wiedzy, kwalifikacji zawodowych, zdobytego zaufania i pokornego nastawienia. Ostatecznie o przyjęciu propozycji osoby facylitującej decydują jednak osoby zasiadające w kręgu.

Kiedy korzystać z dialogu publicznego?


Z metody dialogu publicznego można korzystać na szereg różnych sposobów oraz w różnych celach. Po dialog publiczny warto sięgnąć, gdy członek lub członkini społeczności wyrazi potrzebę zbiorowej rozmowy. Centrum im. Nansena na rzecz Pokoju i Dialogu (NCPD) od lat stosuje dialog publiczny jako narzędzie do tworzenia i aktywizowania społeczności, zapobiegania konfliktom, formalnego i nieformalnego gromadzenia danych, upamiętniania, podejmowania decyzji, zbiorowego przepracowywania wspólnych doświadczeń oraz pojednania, jak również organizuje dialogi związane z konkretnymi wydarzeniami w społecznościach. Podsumowując, dialog publiczny może korzystnie wpływać na budowanie potencjału społeczności, tj. wzmacniać zaufanie, zrozumienie, umożliwiać lepsze współistnienie i komunikację. Korzystanie z dialogu publicznego może wzmacniać i zacieśniać relacje międzyludzkie i indywidualne kompetencje. Jednocześnie sesja dialogu nie daje gwarancji rozwiązania czy naprawienia czegokolwiek przez sam fakt, że się odbyła.

Z naszych doświadczeń wynika, że dialog publiczny można z powodzeniem stosować wszędzie tam, gdzie pojawia się potrzeba:

- aktywizacji i wzmocnienia społeczności
- poruszenia drażliwego tematu
- przeprowadzenia grupowego procesu decyzyjnego
- realizacji projektu badawczego
- przetworzenia zbiorowych doświadczeń.


Aktywizacja i wzmacnianie społeczności

Dialog publiczny może okazać się użytecznym narzędziem, za pomocą którego można aktywizować i wzmacniać społeczności. Rozmowa dialogowa może przyczynić się do budowania potencjału i koordynacji społeczności. Pozwala również stworzyć przestrzeń, dzięki której członkowie i członkinie społeczności mogą poznać istniejące w niej zasoby, potrzeby i problemy.

 Kiedyś w małym norweskim miasteczku facylitowałyśmy dialog publiczny w sprawie zmian klimatycznych oraz roli, jaką w tym kryzysie mogą odegrać wspólnoty wyznaniowe. Lokalny kościół chciał zebrać pomysły i skoordynować działania przywódców i przywódczyń religijnych oraz poszczególnych członków i członkiń ich wspólnot. Poruszany temat miał wywołać rozmowę, a nie polemikę. Podczas dialogu publicznego osoby uczestniczące mogły podzielić się swoimi troskami i wyrazić swoją frustrację, jak również przedstawić różne strategie i pomysły na swój indywidualny wkład w sytuacji, w której przyszłość jest niepewna. W odczuciu osób inicjujących dialog cechą wielu dyskusji o zmianach klimatu było to, że ostatecznie władze narzucały działania, które trzeba realizować. Zwróciły się do nas z prośbą o zorganizowanie dialogu publicznego po części dlatego, że chciały zmotywować swoich wiernych do wzięcia odpowiedzialności za przyszłe wyzwania. Ponadto jako kościół chciały w skoordynowany sposób korzystać z wpływu, jaki mają na społeczeństwo.




Podejście oparte na dialogu publicznym jest przydatne również wtedy, gdy chcemy poruszyć bardzo drażliwe tematy i podczas takiej rozmowy pragniemy stworzyć przestrzeń na emocje i osobiste doświadczenia.

 Spotkanie było związane z pojawieniem się w Lillehammer stolpersteinów, czyli kamieni-pomników przypominających o wywiezionych z miasta żydowskich ofiarach Zagłady. W ramach tego projektu w bruku ulicznym osadzone są kamienie koloru złota z nazwiskami, datami urodzin i śmierci ofiar. Stolpersteiny często umieszczane są przed domami, w których niegdyś mieszkały upamiętniane osoby lub z których zostały zabrane. Przy tej okazji stało się oczywiste, że tylko bardzo nieliczne osoby mieszkające w Lillehammer wiedziały o wywózkach Żydów i Żydówek do obozów koncentracyjnych. W odczuciu osób, które odpowiadały za montowanie pomników, istotne było zapoczątkowanie publicznych rozmów o tym braku pamięci. Oprócz artykułów i pokazów filmowych, podczas których organizatorki i organizatorzy dzielili się swoimi refleksjami i podawali kontekst historyczny, odbył się dialog publiczny, który stał się przestrzenią do bardziej osobistej i emocjonalnej wymiany.


Grupowe procesy decyzyjne

Dialogi publiczne sprawdzają się również, gdy chcemy przygotować się do podejmowania decyzji i negocjacji. Powodzenie takich procesów wymaga pewnego poziomu zaufania. Dialog może przyczyniać się do budowania zaufania, ponieważ jest otwartym procesem pozbawionym elementu wzajemnego oceniania się. W dialogu wszystkie osoby uczestniczące czują się dostrzeżone i akceptowane.

 W pewnej norweskiej gminie skontaktowała się z nami osoba pełniąca funkcję burmistrza, której zależało na tym, by zebrać od swoich mieszkańców i mieszanek konkretne opinie o lokalnym zagospodarowaniu terenu. Kilka dialogów publicznych przyciągnęło trzydzieścioro różnych interesariuszek i interesariuszy, którzy zajmowali się edukacją, wolontariatem, biznesem lub pracowali w organach ścigania. Obecne były osoby stojące na czele wspólnot religijnych, a także przedstawiciele różnych zaangażowanych lokalnie organizacji. Wszyscy i wszystkie usiedli razem w kręgu z lokalnymi politykami i polityczkami, by poruszać tematy związane z gminą i jej przyszłością. Przeprowadzone rozmowy stały się podstawą nowych programów politycznych.


Projekty badawcze

Dialog publiczny jest również przydatnym narzędziem do formalnego i nieformalnego badania kwestii społecznych i socjalnych, jako że pozwala gromadzić dane.

 *W norweskim mieście Bergen facylitowaliśmy kilka dialogów publicznych na potrzeby projektu badawczego, którego celem było stworzenie mapy miejsc, gdzie osoby uczestniczące doświadczyły rasistowskich zachowań. Podejście oparte na dialogu umożliwiło nam wtedy stworzenie przestrzeni na tyle bezpiecznej, że osoby uczestniczące prowadziły na ten temat szczere i złożone rozmowy. Co więcej, to doświadczenia osób uczestniczących nadawały rozmowie kierunek. Wykorzystanie dialogu publicznego w projekcie badawczym wzbudziło w nas zupełnie nowe obawy i wątpliwości natury etycznej. Jednak po uzgodnieniu ram badania z założeniami dialogu można było w odpowiedzialny sposób gromadzić cenne dane.*

Przetwarzanie zbiorowych doświadczeń

Z dialogu publicznego można też skorzystać, by pomóc przetworzyć zbiorowe doświadczenia w społeczeństwie. Gdy celem spotkań stają się wyłącznie opowiadanie swoich historii i lepsze zrozumienie przeżyć innych, osoby zasiadające w kręgu mogą poczuć się mniej osamotnione i zyskać nowe punkty widzenia.

 *W 2019 r. w miejscowości nieopodal Oslo doszło do ataku terrorystycznego na tle rasowym i religijnym. Po tym zdarzeniu pojawiła się potrzeba, by lokalna społeczność zebrała się i razem przepracowała to doświadczenie. Podczas serii dialogów publicznych mieszkanki i mieszkańcy mieli możliwość spotkania się i porozmawiania o tym, co przeszli. Mogli również wysłuchać opowieści o tym, jak zamach wpłynął na życie innych osób uczestniczących. Dzięki dialogom stworzyliśmy przestrzeń na wspólną refleksję o tym, w jaki sposób osoby tworzące tę społeczność chciałyby upamiętnić to wydarzenie i jak chciałyby dalej funkcjonować.*

„Od dawna pragnęłam tak właśnie usiąść. Mamy potrzebę wspólnej rozmowy i spotkania się twarzą w twarz!”

Ukryte konflikty

Choć dialog publiczny dotyczy wybranego tematu, może doprowadzić do ujawnienia się ukrytego konfliktu. Niekiedy łatwiej przewidzieć taką sytuację, np. gdy w wybranym temacie tkwi potencjał konfliktotwórczy. Nasza metoda może też sama w sobie stać się katalizatorem konfliktu. Dialog otwiera na głębszą wspólną refleksję i zachęca do introspekcji oraz większej świadomości własnych poglądów i postrzegania świata. Niekiedy może więc zainicjować proces, który obnaża podskórną niezgodę, uprzedzenia i emocje. Niektórzy odbierają taki rozwój wypadków jako konflikt, który w dialogu uznaje się za naturalną część życia społecznego. Niekiedy przyczyny źródłowe problemu lub sytuacji utrzymują się właśnie dlatego, że wszyscy ukrywają lub pomijają milczeniem najważniejsze tematy albo nie zadają najistotniejszych pytań. Dialog często skupia się na takich sprawach i pytaniach, które wzbudzają emocje, rzucają światło na różnice i wydobywają na powierzchnię nierozstrzygnięte kwestie. Jeśli tak się dzieje, można zmienić formę lub podejście do procesu, oczywiście w zależności od tego, czego życzy sobie zaangażowana w dialog społeczność.



*W północnej Norwegii zaangażowałyśmy się w trudną sprawę dotyczącą całej społeczności, w której sposób zarządzania rzeką i ważnym łowi-
skiem wywoływał spreczne poglądy i napięcia. Proces, który rozpoczął
się jako dialog publiczny, wydobył na powierzchnię głęboko zakorzenione
konflikty i ostatecznie przekształcił się w dialog oparty na konflikcie.
Dialogi publiczne pełnią przydatną rolę również w zapobieganiu kon-
fliktom. W Polsce jedna ze współpracujących z nami organizacji stosuje
podejście dialogowe, by zachęcać grupy i osoby o skrajnie prawicowych
i lewicowych poglądach do spotkania się – w nadziei na to, że pomoże
to zapobiec przemocy między nimi i dalszej eskalacji.*

Zapraszamy do refleksji

- * *Jakie uczucia wzbudza w tobie dyskusja panelowa lub debata publiczna, kiedy oglądasz takie wydarzenie? Co sprawia, że zabierasz głos lub zachowujesz milczenie?*
- * *Jak rozumiesz aktywny udział w demokracji? W jaki sposób angażujesz się w demokrację jako obywatel(ka)?*
- * *Czy przypominasz sobie sytuacje z twojego życia, w których sprawdziłby się dialog publiczny?*

„Masz możliwość zabrania głosu i wiesz, że nikt cię nie zaatakuje. Normalnie zawsze jest jakiś atak, jest jak w debacie. To zawsze musi być debata. Tutaj jednak możesz powiedzieć, co naprawdę myślisz. Myślę, że wszyscy tego potrzebują, tego właśnie potrzebuje społeczeństwo”



3

ROZDZIAŁ TRZECI

Organizacja dialogu publicznego

W tym rozdziale wyjaśniamy, co wiąże się z organizacją dialogu publicznego. Omawiamy następujące tematy:

Więcej niż tylko krąg

Kto organizuje dialog publiczny?

Ważne kroki w organizacji dialogu publicznego

Uświadomienie sobie, po co i dlaczego

Wybór właściwego formatu

Wybór właściwej przestrzeni

Kto z kim powinien porozmawiać?

Budżet

Promowanie dialogu publicznego

Przygotowanie przestrzeni na dialog publiczny

Po dialogu publicznym

Więcej niż tylko krąg

Większość osób nie spotkała się jeszcze z dialogami publicznymi. Stąd tak istotny jest sposób, w jaki są organizowane. Zapraszając osoby uczestniczące do wejścia na nieznaną im teren kręgu dialogowego, trzeba podjąć szczególne wysiłki, żeby ich udział był przyjaznym i włączającym doświadczeniem, które buduje zaufanie. Samo ustawienie krzesel w krąg nie wystarczy. Stworzenie przestrzeni dialogowej wymaga wykonania szeregu bardziej i mniej formalnych zadań i przyjęcia odpowiedniego nastawienia. W dialogu publicznym ważne jest nie tylko zgromadzenie osób uczestniczących, ale i sposób, w jaki to zrobimy. O tym, czy znajdziemy osoby chętne do udziału w dialogu, mogą przesądzić lokalizacja, dobór słów opisujących wydarzenie i sposób, w jaki zaaranżujemy miejsce spotkania. W tym rozdziale wyjaśniamy, dlaczego organizacja dialogu to proces, który zaczyna się na długo przed wpuszczeniem osób uczestniczących na salę.

Kto organizuje dialog publiczny?

Organizacja dialogu publicznego często wymaga współdziałania. Najważniejsze zadania organizacyjne i logistyczne można podzielić i przydzielić:

- osobom facylitującym dialog
- lokalnym partnerom i partnerkom, którzy poprosili o dialog
- lokalnym partnerom i partnerkom, którzy są również gospodarzami/gospodyniami dialogu
- gospodarzom/gospodyniom, którzy udostępniają przestrzeń na dialog.

Jako facylitatorki, zazwyczaj decydujemy się na współpracę z lokalnymi partnerami i partnerkami wtedy, gdy organizujemy dialogi publiczne w społecznościach i miejscach, których dobrze nie znamy. Lokalni partnerzy i lokalne partnerki stają się ogniwem łączącym nas z grupą osób uczestniczących, pomagając nam zrozumieć kontekst, w którym dialog się odbędzie. Takimi łącznikami mogą być osoby, które należą do danej społeczności, z zaangażowaniem działają na jej rzecz oraz dostrzegają w niej jakiś problem lub potrzebę. Mogą to być nauczycielki, pracownicy służby zdrowia, grupy obywatelskie lub osoby reprezentujące takie instytucje jak uniwersytety, muzea, władze gminy lub organizacje społeczne, które chcą doprowadzić do dialogu publicznego. Niekiedy lokalna partnerka jest także gospodynią dialogu publicznego, ponieważ zapewnia fizyczną przestrzeń na spotkanie. W innych przypadkach gospodarze są mniej zaangażowani w organizację wydarzenia i ograniczają się do wynajęcia przestrzeni i pomocy w pozyskiwaniu osób uczestniczących. Przy odpowiednich

zasobach można pokusić się o nadanie roli organizacyjnej osobie należącej do zespołu facylitującego, o ile dana osoba ma dostateczną wiedzę o wspólnocie, w której odbędzie się dialog.

Obowiązki organizacyjne opisane w tym rozdziale można rozdzielić między współpracujące ze sobą osoby facylitujące i organizujące, choć obciążenie pracą i poziom odpowiedzialności mogą nie być identyczne. Jeśli osoba organizująca nie jest częścią zespołu dialogowego, powinna być w stałym kontakcie z osobami facylitującymi podczas planowania poniższych kroków.

Sposób organizacji może zaważyć na jakości i sukcesie dialogu publicznego, stąd wydarzenie należy zaplanować i zrealizować zgodnie z zasadami dialogu. Jeśli osoba organizująca nie mieszka w danej społeczności i nie jest z nią związana, należy skonsultować się z kimś, kto jest taką osobą. Dzięki temu będzie można podejmować decyzje w oparciu o informacje o lokalnym kontekście i sytuacji potencjalnych osób uczestniczących.

Ważne kroki w organizacji dialogu publicznego

Z naszych doświadczeń wynika, że dialog za każdym razem organizuje się inaczej. Nie ma uniwersalnego przepisu na dialog doskonały, ponieważ każdy proces trzeba dostosować do lokalnej specyfiki. Mając to na uwadze, warto uwzględnić pewne etapy przygotowywania dialogu publicznego:

1. Uświadomienie sobie, po co i dlaczego
2. Wybór właściwego formatu
3. Wybór właściwej przestrzeni
4. Rozważenie, kto powinien ze sobą porozmawiać.

Uświadomienie sobie, po co i dlaczego

Przede wszystkim musisz wiedzieć, dlaczego dany dialog publiczny powinien się odbyć. Jeśli podstawą twoich działań nie będzie zdefiniowana potrzeba lub cel, rezultatem mogą być dezorientacja i nieporozumienia. W efekcie może dojść do sytuacji, w której organizujesz dialog, którym nikt nie jest zainteresowany i którego nikt nie potrzebuje. Często to przedstawiciele i przedstawicielki społeczności chcą dialogu publicznego i dzięki nim możemy odkryć, jaki mają ku temu powód. Przedstawicielami i przedstawicielkami społeczności mogą być organizacje lub instytucje goszczące, osoby kontaktowe w społecznościach lub inni członkowie i członkinie proszący o dialog publiczny. Mądrze jest jednak zachować czujność, ponieważ

niekiedy lokalny partner lub lokalna partnerka może postrzegać dany temat lub sytuację w sposób nieprawidłowy lub jednostronny. Nawigowanie sytuacji to istotna część procesu przygotowań, która pozwala zminimalizować ryzyko wyboru tematu niewpisującego się w potrzeby czy interesy społeczności lub grupy.

- Lista kontrolna dla tego kroku:**
- Jakie cele stoją za organizacją dialogu publicznego? Jak sformułowane są powody, dla których dialog publiczny powinien się odbyć?
 - Jakie korzyści chce osiągnąć osoba kontaktowa/gospodarz lub gospodyni/osoba pytająca o możliwość zorganizowania dialogu?
 - Czy te osoby rozumieją, czym jest dialog publiczny? Czy wiedzą, czemu to podejście odpowiada na ich potrzeby?

„Dialog publiczny świetnie się sprawdził i stworzył dokładnie taką przestrzeń, na jaką liczyliśmy. Osoby uczestniczące mogły wypowiadać się otwarcie, dzielić się z innymi i słuchać siebie nawzajem”

Wybór właściwego formatu

Należy też poświęcić czas na wybór właściwego formatu dialogu publicznego. Będzie od tego zależał rodzaj miejsca, do którego zaprosisz osoby uczestniczące. Twoim zadaniem jest dobranie najbardziej odpowiedniego formatu dialogu publicznego do konkretnej sytuacji i celów zawartych w prośbie o dialog. Każdy z opisanych w poprzednim rozdziale formatów można wykorzystywać zarówno w otwartych, jak i zamkniętych dialogach publicznych. Przy wyborze należy kierować się liczebnością grupy, intencją organizatorów/organizatorek, możliwościami w danym kontekście i kwestiami związanymi z rekrutacją osób uczestniczących.

Poniżej przedstawiamy przykładowe wybory:

- Jeśli dialog ma odbyć się na konferencji, która obejmuje szereg różnych wydarzeń powiązanych jednym tematem nadrzędnym, dobrym pomysłem jest rozpoczęcie spotkania dialogiem na scenie. Dialog z udziałem zaproszonych panelistów i panelistek ma szansę sprawić, że

osoby uczestniczące w konferencji zainteresują się taką formą rozmowy i wybiorą dialog spośród dostępnych sesji równoległych.

- W społeczności dotkniętej silną polaryzacją warto zadbać o bezpieczniejszy dialog, nad którego przebiegiem mamy większą kontrolę. W takiej sytuacji dobrym wyborem jest zamknięty dialog publiczny, który pozwoli zaprosić zmotywowaną grupę różnorodnych osób należących do danej społeczności. W takim kręgu ryzyko eskalacji jest mniejsze niż podczas otwartego dialogu publicznego.
- W przypadku dialogu publicznego odbywającego się na terenie szkoły z udziałem nauczycielek, pracowników administracji szkolnej i rodziców rekomendujemy rozpoczęcie dialogu od wstępu wygłoszonego przez dyrektora lub dyrektorkę szkoły albo osobę, która zainicjowała dialog. W ten sposób stworzysz wspólny punkt wyjścia i dasz dalszej rozmowie wspólny mianownik.
- Jeśli spodziewasz się wysokiej frekwencji podczas dialogu publicznego, wybierz standardowy dialog publiczny. Zapewnisz wówczas najwięcej czasu na udział możliwie dużej liczby osób. Jeśli dodatkowo zdecydujesz się na rozmowy w grupach poprzedzające zbiorowy dialog, dasz większości osób uczestniczących możliwość wypowiedzi.

Lista kontrolna dla tego kroku:

- Który format pozwoli najlepiej osiągnąć cel planowanego dialogu publicznego?
- Czy widzisz powody, dla których dialog powinien być zamknięty? A może powinien to być dialog otwarty dla każdej chętnej osoby?
- Czy dialog publiczny odbędzie się w szczególnym kontekście sytuacyjnym lub fizycznym? Na przykład, czy będzie towarzyszył konferencji, festiwalowi lub otwarciu wystawy? Który format najlepiej sprawdzi się w danym kontekście?

Wybór właściwej przestrzeni

Wybór przestrzeni wpływa na dialog publiczny na szereg sposobów. Dla przykładu, może zadecydować o formacie rozmowy i liczbie osób uczestniczących. Mądrym posunięciem jest więc sprawdzenie z wyprzedzeniem, ile krzeseł zmieści się w kręgu, by na tej podstawie określić limit osób uczestniczących.

Zalecamy różnego rodzaju przestrzenie publiczne, takie jak biblioteka, szkoła, muzeum, ratusz lub dom kultury. Zazwyczaj najkorzystniej jest wybrać przestrzeń, która jest neutralna wobec omawianego tematu i sytuacji. Jeśli proces dialogu publicznego rozłożono na kilka spotkań, o miejscu rozmowy mogą zdecydować same osoby uczestniczące.

Lista

kontrolna

dla tego

kroku:

- Ilu osób uczestniczących się spodziewasz? Ile osób wyraziło chęć udziału w dialogu?
- Jaka przestrzeń może zostać uznana za neutralną przez osoby uczestniczące, których się spodziewasz?
- Czy wybrana przestrzeń pomieści co najmniej jeden rząd krzeseł ustawionych w krąg?
- Czy w wybranej przestrzeni można wykorzystać potrzebny sprzęt lub zapewnić dodatkowe usługi? Na przykład, czy można korzystać z mikrofonów, zapewnić więcej osób facylitujących lub tłumaczenie?

Kto z kim powinien porozmawiać?

Kolejnym istotnym krokiem w organizacji dialogu publicznego jest określenie potencjalnych interesariuszy, interesariuszek i grup docelowych.

W zamkniętych dialogach publicznych organizowanych wyłącznie dla zaproszonych osób organizatorzy i organizatorki muszą postarać się zaangażować wszystkie osoby dotknięte daną sytuacją lub tematem. Czasem nie jest to możliwe, lecz przynajmniej przedstawiciele i przedstawicielki różnych zainteresowanych grup powinni zostać zaproszeni i aktywnie zachęćeni do udziału.

Proces rekrutacji często wymaga skonsultowania się z lokalnymi partnerami i partnerkami, którzy są w stanie udzielić informacji o potencjalnych osobach uczestniczących. Niekiedy ten etap rozciąga się w czasie, ponieważ grupa rośnie wraz z pojawianiem się nowych informacji w czasie dialogu.

W otwartych dialogach publicznych nie mamy pewności, kto postanowi dołączyć do kręgu. Niektórzy decydują się na zapraszanie osób uczestniczących za pomocą formularzy rejestracyjnych, ale i one rzadko dają jakąkolwiek gwarancję. Celem jest stworzenie przestrzeni do rozmowy z osobami należącymi do danej społeczności. Organizatorzy i organizatorki powinni

więc dołożyć szczególnych starań, by zachęcić do udziału reprezentacyjną i różnorodną próbę danej społeczności. Przydatne jest również wypytanie lokalnych partnerów i partnerek, kto według nich najpewniej się pojawi, a kto prawdopodobnie nie dołączy do spotkania. Na podstawie uzyskanej wiedzy o kontekście planowanego spotkania możliwe jest aktywne skontaktowanie się z konkretnymi osobami, grupami i organizacjami, by przekazać im zaproszenie. W szczególności należy dotrzeć do tych osób, które nie uważają podobnych przestrzeni za przyjazne.

Lista kontrolna dla tego kroku:

- Kto jest częścią danej sytuacji i kto chce ze sobą porozmawiać?
- Udziału jakich grup lub przedstawicieli/przedstawicielek grup się spodziewasz? Które osoby są na tyle zmotywowane, że się zjawia? Udziału jakich grup lub przedstawicieli/przedstawicielek grup się nie spodziewasz? Które osoby są niewystarczająco zmotywowane, by się zjawić?
- Jaki wpływ na dialog publiczny może mieć liczba osób uczestniczących?
- Czy w danej społeczności są grupy, które są formalnie lub nieformalnie represjonowane? Czy takie grupy wymagają w związku z tym szczególnej uwagi podczas zapraszania osób uczestniczących?

Budżet

Z naszych doświadczeń wynika, że dialog publiczny nie pociąga za sobą wysokich kosztów. Często odbywa się w instytucji publicznej, np. w bibliotece, świetlicy, szkole lub muzeum, która nieodpłatnie udostępnia przestrzeń na spotkania. Jednak nie zawsze tak jest. Inne potencjalne koszty dialogu publicznego mogą być związane z:

- wynagrodzeniem osób facylitujących
- kawą, herbatą i przekąskami podawanymi podczas sesji
- wynajmem sprzętu dźwiękowego na większe dialogi publiczne, np. mikrofonów i głośników
- honorariami muzyków, poetek lub innych artystów i artystek, którzy swoimi występami wprowadzają osoby uczestniczące w dialog
- wynajęciem sali
- kolacją lub lunchem w przypadku dłuższych sesji dialogów
- opłaceniem kosztów dojazdu osób uczestniczących.

Jeśli organizujesz dialog publiczny ze wsparciem fundatorów lub fundatorek, musisz im uświadomić, że nie będą mieli żadnego wpływu na treść ani kierunek dialogu. Po rozpoczęciu dialogu będą mieli wyłącznie taki sam wpływ na rozmowę, jak każda inna osoba uczestnicząca w dialogu. Niekiedy konieczne jest wyjaśnienie tej kwestii z wyprzedzeniem. Warto zaprosić fundatorów i fundatorki do udziału w dialogu. Z naszych obserwacji wynika, że doświadczenie dialogu pomaga lepiej zrozumieć nasze podejście i jego wartość.

- Lista kontrolna dla tego kroku:**
- Jakie są potencjalne koszty dialogu publicznego?
 - Kto opłaci te koszty? Jeśli koszty ponosi więcej niż jeden podmiot, jak dokładnie wygląda podział kosztów?
 - Czy z finansowaniem związane są jakiegokolwiek dylematy?

Promowanie dialogu publicznego

O perspektywie postrzegania dialogu decyduje sposób, w jaki go zaprezentujemy jeszcze przed rozpoczęciem rozmowy w kręgu. Od zapowiedzi wydarzenia zależy, czy potencjalne osoby uczestniczące będą postrzegać dialog jako przyjazny, inkluzywny i bezpieczny dla wszystkich. Istotne jest zatem uważne przygotowanie treści promujących dialog, służących pozyskaniu osób uczestniczących, i komunikatów medialnych dotyczących dialogu publicznego. Mądrą decyzją jest unikanie zbyt naukowego, skomplikowanego, niejasnego i polaryzującego języka, ponieważ może to wywoływać określone skojarzenia lub dezorientację.

Jeśli sformułowanie „dialog publiczny” jest w twoim kontekście nieczytelne i może zniechęcać osoby uczestniczące, znajdź bardziej adekwatną nazwę, by wypromować wydarzenie. Zwróć jednak uwagę, by na spotkaniu wyjaśnić specyfikę dialogu.

Ważne jest również, by pamiętać, że większość osób nie ma żadnych doświadczeń związanych z dialogiem publicznym ani wiedzy o tym podejściu. U jednych wzmaga to ciekawość, u innych może wywołać poczucie przytłoczenia lub obojętność. W opisie wydarzenia i postach w mediach społecznościowych należy zawsze zawrzeć krótki akapit czy choć zdanie wyjaśnienia, czego osoby uczestniczące mogą się spodziewać. Pamiętaj, by tekst był prosty, szczerzy i intrygujący.

Jeśli na otwartym dialogu publicznym pojawiają się dziennikarze lub dziennikarki, zasadniczo pozwalamy im zostać, ponieważ jest to spotkanie, na które może przyjść każdy. Chcąc jednak chronić atmosferę w sali, prosimy takie osoby o zajmowanie miejsc w kręgu dialogowym obok wszystkich innych osób uczestniczących. Ponadto prosimy, by dziennikarki i dziennikarze nie robili notatek, bo może to wywołać u osób uczestniczących zaniepokojenie i negatywnie wpłynąć na zaufanie i otwartość rozmowy.

Z naszych doświadczeń wiemy, że najtrudniejszym zadaniem organizacyjnym jest skłonienie ludzi do pojawienia się na dialogu. Jednym z najsukuczniejszych podejść do pozyskiwania osób uczestniczących jest osobiste kontaktowanie się z grupami i poszczególnymi osobami, a także obecność w mediach społecznościowych. Kolejną przydatną metodą jest rozpowszechnianie informacji o tym, że znana osoba wprowadzi do dialogu lub weźmie udział w dialogu na scenie.

Pozyskiwanie osób uczestniczących jest istotną częścią dialogu, zwłaszcza z powodu stosowanej w naszym podejściu zasady różnorodności i inkluzywności. O wartości dialogu nie decydują jednak liczby. Facylitowałyśmy dialogi publiczne, na których pojawiły się trzy czy cztery osoby, a które były konstruktywnymi i angażującymi rozmowami trwającymi dobrze ponad dwie godziny. Najważniejszym elementem promocji dialogu i pozyskiwania osób uczestniczących jest dopilnowanie, by wszyscy zostali zaproszeni i czuli się mile widziani, nawet jeśli nie zdecydują się przyjść.

Lista kontrolna dla tego kroku:

- Jakie konkretne kroki możesz podjąć, by na dialogu zjawiała się możliwie różnorodna grupa osób uczestniczących, które reprezentują całą społeczność?
- Jak dotrzesz do różnych grup docelowych i do ogółu społeczeństwa?
- Czy opis wydarzenia jest jednoznaczny, łatwo zrozumiały i zwięzły? Jak sądzisz, co sprawi, że dialog publiczny będzie wydawał się bardziej atrakcyjny?



Czy każda osoba powinna mieć możliwość udziału w dialogu publicznym?

W wielu miejscach na świecie pojawia się problem mowy nienawiści i ekstremizmu. Gdy korzystamy z podejścia dialogowego, możemy zastanawiać się, którym osobom pozwolić na udział w rozmowach. Pytanie jest uzasadnione, ponieważ dialogi publiczne powinny odbywać się w bezpiecznej przestrzeni sprzyjającej dzieleniu się, budowaniu zaufania i praktykowaniu zrozumienia. Skrajne, nienawistne i niedemokratyczne opinie mogą zakłócać atmosferę. Jednocześnie polaryzacja bierze się z braku bezpośrednich interakcji, powszechności zjawiska „komory pogłosowej”⁷⁷ i kultury debaty, która dominuje większość naszych konwersacji.

Na ten dylemat nie ma łatwej odpowiedzi, ponieważ każda decyzja zależy od kontekstu i tematu. W Centrum im. Nansena obowiązuje zasada, że dialogi publiczne są dla wszystkich. Zgodnie z naszym podejściem wszystkie osoby uczestniczące muszą stosować się do przyjętych zasad i nie wolno im naruszać procesu. Jeśli nie jesteśmy w stanie utrzymać bezpiecznej przestrzeni, kończymy sesję.

Co więcej, kwestia osób uczestniczących może zależeć od rodzaju wydarzenia, na jakim zależy organizatorom lub gospodarzom. Jeśli kontekst dialogu wywołuje obawy, że rozmowa przysłuży się osobom o ekstremistycznych poglądach, dobrym wyborem może być zamknięty dialog publiczny. W przypadku otwartego dialogu publicznego, w którym nie mamy kontroli nad tym, kto się pojawi, należy przed rozpoczęciem rozmowy wyraźnie określić podstawowe zasady dialogu. Jako osoby wierzące w dialog, nie mamy poczucia, że możemy zabraniać komukolwiek udziału w dialogu publicznym jeszcze przed jego rozpoczęciem.

W naszych [szkoleniach z dialogu](#) szczegółowo omawiamy tego typu dylematy. Tutaj dowiesz się o nich więcej:



Przygotowanie przestrzeni na dialog publiczny

Przed rozpoczęciem dialogu publicznego osoby odpowiedzialne za organizację spotkania powinny odpowiednio przygotować przestrzeń. Ten krok jest kluczowy, by zbudować fundamenty pod szczerą, otwartą i bezpieczną rozmowę. Decydując o sposobie zaaranżowania przestrzeni, organizatorzy i organizatorki powinni brać pod uwagę całość doświadczenia osób uczestniczących, od przybycia na dialog aż po opuszczenie sali.

Już z chwilą wejścia do przestrzeni dialogowej dla osób uczestniczących powinno być jasne, gdzie mogą usiąść, gdzie mogą porozmawiać, a gdzie mogą zorganizować sobie coś do picia przed rozpoczęciem rozmowy. Takie strefy są istotne, by zapewnić osobom uczestniczącym komfort i dać im poczucie, że ktoś o nie zadbał. Dzięki przekąskom i napojom oswoją nową sytuację, co przełoży się na swobodniejszą atmosferę na sali.

Od samego początku na miejscu powinny być obecne osoby organizujące wydarzenie, które będą z uwagą witać uczestników i uczestniczki, ponieważ właśnie na tym etapie zespół facylitujący czasem potrzebuje chwili na przygotowanie dialogu. Jednym z ważnych sposobów na zadbanie o osoby uczestniczące jest kierowanie ich do kręgu przed rozpoczęciem dialogu. Ogólną zasadą jest, że każda obecna w sali osoba powinna zasiąść w kręgu. Nikt nie powinien stać ani chodzić poza nim. Czasem jest to niewykonalne dla obsługi sali, może ona jednak dyskretnie działać w tle. Zasada ta jest ważna z dwóch powodów: pozwala na zbudowanie uważnej koncentracji



w grupie oraz umożliwia osobom uczestniczącym doświadczanie bezpieczeństwa. Ci, którzy znajdują się poza kręgiem mogą sprawiać wrażenie widza lub widzki, co przełoży się na obniżenie komfortu rozmowy.

W otwartych dialogach publicznych nie znamy dokładnej liczby osób uczestniczących, dopóki nie zjawią się w sali. Organizatorzy i organizatorki muszą więc elastycznie zaplanować sposób, w jaki przygotowują krąg. Mądrym posunięciem może być wyznaczenie paru osób z obsługi, by na kilka minut przed rozpoczęciem dialogu szybko dostosowały liczbę krzeseł do liczby osób uczestniczących. Z naszych doświadczeń wynika, że często łatwiej dodać krzesła niż je usuwać z kręgu.

Lista kontrolna dla tego kroku:

- W jaki sposób planujesz stworzyć komfortową atmosferę dla pojawiających się osób uczestniczących? Przykłady: czy ktoś je przywita przy wejściu? Czy będzie miejsce z kawą, herbatą i przekąskami?
- Jak planujesz zaaranżować krzesła i salę? Dla ilu osób uczestniczących masz miejsce? Czy w kręgu zadbasz o komfortowe przejścia, by osoby uczestniczące mogły swobodnie docierać do swoich miejsc i je opuszczać?
- Czy wyznaczysz osobę, której zadaniem będzie kierowanie spóźnionymi osobami i dostosowywanie liczby krzeseł do liczby osób uczestniczących podczas dialogu?
- Czy w przestrzeni dialogowej jest miejsce, w którym osoby uczestniczące naturalnie zgromadzą się i porozmawiają ze sobą podczas ewentualnych przerw?
- Czy przestrzeń jest dostępna dla osób korzystających z wózków i innych pomocy? Czy jest dostosowana do ich potrzeb?

„Myślę, że to jest metoda nadająca się do wielu obszarów społeczeństwa. Szczególnie interesująca jest może wtedy, gdy pojawia się w rozmowach na bardzo konfliktowe tematy”

Po dialogu publicznym

Działania, które podejmujemy po dialogu publicznym, zależą od rodzaju dialogu i są organicznie dostosowywane do próśb i potrzeb wyrażanych w trakcie rozmowy lub po sesji. Po jednorazowym dialogu publicznym rzadko takie działania podejmowaliśmy, chyba że poprosiły nas o to wyraźnie osoby uczestniczące, lokalne partnerki lub partnerzy.

Działania te są bardziej potrzebne w przypadku serii dialogów publicznych, w których chcemy utrzymać kontakt z osobami uczestniczącymi, by w razie potrzeby odpowiednio dostosować proces. Korzystne może być podjęcie się tej roli przez lokalnego partnera lub lokalną partnerkę, ponieważ takie osoby są bardziej związane z daną społecznością i mogą łączyć osoby uczestniczące i zespół dialogowy.



Zapraszamy do refleksji:

- * Jakie rodzaje sal odbierasz jako przyjazne?
- * Jakie rodzaje sal robią na tobie wrażenie wykluczających?
- * Jak w trzech zdaniach wyjaśnisz, czym jest dialog publiczny? Jakie elementy są ważne i powinny znaleźć się w opisie sesji dialogowej? Dlaczego?
- * Jak uważasz, czy są osoby, którym nie powinno się pozwalać uczestniczyć w dialogu publicznym?

„To było miłe i inne doświadczenie. Po prostu dobre ‘podsumowanie’ dziwnego okresu. Dialog to nie jest coś, w czym często ćwiczą się osoby zajmujące się polityką. Raczej doskonalimy się w ciętych ripostach i wszechobecnych czarno-białych argumentach. Dialog zaś tworzy szansę na refleksję nad tym, co się usłyszało, czego się doświadczyło i co się poczuło, bez napotykania na kontrę”.

4

ROZDZIAŁ CZWARTY

Rola osoby facylitującej w dialogach publicznych

W tym rozdziale przyglądamy się różnym aspektom roli osób facylitujących dialogi publiczne. Piszemy o następujących tematach:

Podstawy facylitacji dialogu

- Definicja facylitacji
- Rola osoby facylitującej
- Cele osób facylitujących dialog
- Narzędzia osób facylitujących dialog

Główne cechy osoby facylitującej

- Spójność wewnętrzna – podstawa facylitacji
- Pokora – osiągnięta przez samoświadomość i wiarę w ludzi
- Otwartość – osiągnięta przez ciekawość, brak osądów, szczerość i elastyczność
- Wielostronność – osiągnięta przez inkluzywność i powstrzymanie się od naprowadzania na konkretne odpowiedzi
- Samodyscyplina – osiągnięta przez koncentrację, obserwację, cierpliwość i uważność

Facylitacja w zespole

- Skład zespołu
- Modelowanie interakcji
- Ogólny podział zadań w zespole

Przygotowanie do facylitacji dialogu publicznego

- Zarządzanie oczekiwaniami
- Ustalanie podstawowych zasad
- Formułowanie pytania otwierającego
- Przygotowanie się na potencjalne wyzwania

Zadania facylitacyjne podczas dialogu publicznego

- Podział zadań w zespole facylitującym
- Głębokie słuchanie i dialogowe pytania pogłębiające
- Podsumowanie dialogu publicznego

Podstawy facylitacji dialogu

Każdy dialog publiczny jest dialogiem facylitowanym. Obecność i starania osób facylitujących odgrywają kluczową rolę we wspieraniu osób uczestniczących w wypowiedaniu się zgodnie z zasadami dialogu. Dialog publiczny prowadzi co najmniej jedna osoba facylitująca przeszkolona w tym zakresie. Osoby facylitujące mogą należeć do danej społeczności lub przyjść z zewnątrz – pod warunkiem, że osoby uczestniczące postrzegają je jako wielostronne.

Definicja facylitacji

Facylitacja dialogu jest wyjątkowym podejściem do towarzyszenia rozmowie. Jako osoba facylitująca odpowiadasz za proces, ale już nie za treść dialogu. Złożoną rolę osoby facylitującej można podsumować następująco:

Osoba facylitująca przeprowadza osoby uczestniczące przez proces dialogu. Obszarem specjalizacji osób facylitujących jest proces, nie dana dziedzina merytoryczna. [...] Modelują aktywne słuchanie i wypowiedanie się z szacunkiem.⁸

Dla nas „przeprowadzanie” oznacza budowę fundamentów pod konkretny rodzaj rozmowy. Osoba facylitująca nie jest przewodnikiem w rozumieniu osoby podsuwającej sugestie lub nadającej kierunek rozmowie. Jej zadaniem jest utrzymywanie przestrzeni rozmowy i pogłębianie tego, co już zostało powiedziane.

Co więcej, osoba facylitująca swoim działaniem modeluje szacunek, pokorę i aktywne słuchanie. Jednocześnie pokazuje, że dialog nie wymaga od nikogo perfekcji i wyzbycia się cech osobistych. Z doświadczenia wiemy, że osoby uczestniczące naśladują zachowanie osoby facylitującej, oczywiście o ile odbierają jej postawę jako autentyczną. Jeśli w twoim zachowaniu widać spokój, pewność siebie, cierpliwość i szacunek, osoby uczestniczące będą przejmować ten sposób bycia. Modelowanie jest istotnym elementem, który buduje twoją spójność jako osoby facylitującej – nie poprosisz innych o coś, czego nie masz gotowości zrobić.

Oprócz wspomnianych w powyższej definicji „aktywnego słuchania” i „wypowiadania się z szacunkiem” do dookreślenia roli osoby facylitującej niezbędne są dla nas także modelowanie pokory i zadawanie pytań dialogowych.

Rola osoby facylitującej

Facylitując dialog, nie jesteś nauczycielką, moderatorem, superwizorem ani mediatorką. Jako osoba facylitująca powstrzymujesz się od wpływania na kierunek oraz wynik rozmowy. Do twoich zadań nie należą dawanie informacji zwrotnej, podsuwanie sugestii ani wyrażanie swojej opinii na temat tego, co usłyszysz. Twoją rolę można opisać następująco:

- *Osoby facylitujące pomagają grupie odkrywać podobieństwa i różnice między poglądami poszczególnych osób uczestniczących. Osoby facylitujące nie forsują swoich przekonań ani nie dzielą się własnymi opiniami.*
- *Osoby facylitujące dbają o to, by wszystkie osoby uczestniczące miały szansę wnieść swój wkład do dialogu.*
- *Choć cała grupa jest współodpowiedzialna za przestrzeganie podstawowych zasad dialogu, to osoby facylitujące są przede wszystkim odpowiedzialne za ich egzekwowanie.⁹*

Rolę osoby facylitującej utworzono przede wszystkim po to, by pomagać osobom uczestniczącym zagłębiać się w to, co mówią. Zagłębianie się oznacza wyjście poza powierzchowne stwierdzenia, by dotrzeć do źródeł oraz kolejnych warstw ich wypowiedzi i uczuć. Nasze skłonności mogą wynikać z potrzeb, interesów, emocji i doświadczeń. Innymi słowy, osoba facylitująca nie powinna „[...] ignorować ani umniejszać żadnego sposobu postrzegania omawianego tematu. Przeciwnie, stara się zrozumieć, gdzie znajduje się źródło wyrażanego stanowiska”.¹⁰

Dzięki zrozumieniu źródła własnych i cudzych stanowisk, tendencji i poglądów osoby uczestniczące zyskują szerszą perspektywę i zaczynają dostrzegać złożoność. Jako osoba facylitująca możesz dotrzeć aż tak głęboko, o ile dostrzeżesz i skierujesz uwagę na coś, co nazywamy „punktami zwrotnymi” rozmowy. Punkty zwrotne to chwile, w których osoba uczestnicząca wychodzi poza uprzejme i płytkie stwierdzenia i przechodzi do szczerzej, emocjonalnej, osobistej refleksji, w której się odsłania. W takich chwilach osoby uczestniczące czują się na tyle bezpiecznie, że opuszczają gardę. Może to zainicjować ruch w rozmowie i relacjach. Twoim zadaniem jako osoby facylitującej jest rozpoznawanie takich momentów i wzmacnianie osób uczestniczących poprzez uważną koncentrację i pytania pogłębiające, by mogły zejść jeszcze głębiej.

W dialogu publicznym celem osoby facylitującej jest to, by z upływem czasu jej obecność stawała się coraz mniej zauważalna. Standardowo na początku

dialogu większość osób uczestniczących patrzy głównie na osobę facylitującą i do niej się zwraca. Stopniowo, w miarę jak rośnie zaufanie i komfort grupy, osoba facylitująca stara się kierować uwagę osób uczestniczących na siebie nawzajem i zachęcać je do zadawania sobie pytań. W ten sposób sprawia, że grupa bierze coraz większą odpowiedzialność za przestrzeń, temat i sytuację.

„Muszę przyznać, że dialog publiczny nauczył mnie najwięcej z całej konferencji. Nie dlatego, że dał mi nowe informacje, lecz dlatego, że pogłębił omawiany temat i pozwolił mi go lepiej zrozumieć”

Cele osób facylitujących dialog

Choć jako osoba facylitująca nie masz żadnych osobistych celów dotyczących treści i kierunku dialogu, warto popracować nad pewnymi celami związanymi z samym przebiegiem rozmowy. Wyznaczenie celów pomoże ci skuteczniej tworzyć atmosferę bezpieczeństwa, szczerości i szacunku, która zachęci osoby uczestniczące do dzielenia się osobistymi doświadczeniami i przemyśleniami.

Podczas dialogu publicznego osoba facylitująca powinna dążyć do:

- tworzenia otoczenia i atmosfery, w której można szczerze, otwarcie i z szacunkiem dzielić się różnymi poglądami
- zadawania pytań pogłębiających, by ułatwiać osobom uczestniczącym pogłębianie swoich wypowiedzi i jednocześnie zwiększanie świadomości swoich poglądów oraz tego, jak są postrzegane i jak wpływają na rozmowę
- zachęcania osób uczestniczących do słuchania siebie nawzajem
- stosowania podstawowych zasad, by tworzyć i utrzymywać bezpieczną przestrzeń i minimalizować ryzyko wyrządzenia krzywdy.

W pozostałej części rozdziału przyjrzymy się konkretnym sposobom, za pomocą których można osiągać powyższe cele.

Narzędzia osób facylitujących dialog

Jako osoba facylitująca masz do dyspozycji pewne narzędzia, które możesz wykorzystywać do osiągnięcia powyższych celów. Niektóre z tych narzędzi składają się na swoisty „niezbędnik facylitacji” i są stosowane często. Inne znajdują się znacznie wyżej na tzw. „drabinie interwencji” i są przeznaczone do stosowania wyłącznie w rzadkich przypadkach. Poniżej przedstawiamy przegląd narzędzi przeznaczonych dla osób facylitujących. W dalszej części rozdziału wyjaśniamy, jak z nich korzystać.

Pytanie otwierające Pytanie, które otwiera dialog publiczny i jest zaproszeniem do zabrania głosu. Nie musi być takie samo, jak tytuł czy temat sesji.

Pytania pogłębiające Pytania zadawane przez osoby facylitujące w celu pogłębienia czegoś, co właśnie powiedziała osoba uczestnicząca. Pytania pogłębiające formułuj za pomocą słów użytych podczas wypowiedzi, o którą pytasz.

Podstawowe zasady dialogu Podstawowe zasady dialogu to najistotniejsze wytyczne dotyczące prowadzenia dialogu. Określają, jak osoby uczestniczące powinny ze sobą rozmawiać, w tym ewentualne ograniczenia rozmowy.

Uważność Osoba facylitująca kieruje swoją uwagę na osoby uczestniczące, wyrażając ten fakt swoją mową ciała, aktywnym słuchaniem, spojrzeniem i innymi komunikatami werbalnymi i niewerbalnymi.

W ten sposób osoby facylitujące są w stanie skierować uwagę grupy na osobę, która się wypowiada. Utrzymywanie uważności sprawia również, że osoby uczestniczące czują się bezpieczne, dostrzeżone i ważne. Aby żadna osoba uczestnicząca nie czuła się pominięta w czasie wypowiedzi kogoś innego, zespół facylitujący w różny sposób zarządza swoją uwagę w zależności od przypisanej roli.

Cisza

Osoba facylitująca może wykorzystać ciszę, by wzmocnić swój autorytet, pokazać cierpliwość i spokój, jak również zachęcać do aktywności. Chwile ciszy pozwalają upewnić się, że informacje omawiane podczas wprowadzenia do dialogu dotarły do wszystkich osób uczestniczących. Milczenie może również zachęcić osoby, które skończyły wypowiedź, do jej kontynuowania.

Cisza to sposób na utrzymanie przestrzeni po wyjątkowo osobistej lub mocnej wypowiedzi, daje osobom uczestniczącym kilka dodatkowych chwil na jej przyswojenie. Milczenie jest często naturalnym początkiem dialogu publicznego, a niekiedy zapada po zadaniu pytania otwierającego. Osoba facylitująca, która czuje się komfortowo w ciszy, daje osobom uczestniczącym sygnał, że nie ma żadnego pośpiechu oraz że to one odpowiadają za treść dialogu.

Autorytet

Osoba facylitująca musi mieć autorytet. Osoby uczestniczące, które ignorują podstawowe zasady dialogu, mogą przecież wykorzystać otwartość podejścia dialogowego i zaatakować poglądy innych.

Autorytet nie ma jednak nic wspólnego z autorytaryzmem. Autorytet osoby facylitującej płynie ze spójności wewnętrznej, a jego warunkiem koniecznym jest jednoznaczne określenie roli i celów facylitacji. Osoba facylitująca musi za pomocą jednoznacznej komunikacji i mowy ciała pokazać, że to ona jest odpowiedzialna za sytuację. Jednocześnie ma obowiązek zawsze zachowywać się z szacunkiem wobec osób uczestniczących i okazywać wielostronność.

Budowanie autorytetu jest trudnym elementem roli osoby facylitującej. Wymaga pewności siebie, lecz nie dopuszcza arogancji. Niezbędne jest zdecydowane, choć nieszttywne podejście.

Na początku dialogu publicznego osoby facylitujące pokazują swój autorytet i go budują, prowadząc osoby uczestniczące przez proces dialogu, zarządzając czasem i wprowadzając do rozmowy. Podczas sesji dialogu osoba facylitująca okazuje swój autorytet, zadając pytania, podejmując decyzje dotyczące dalszego przebiegu rozmowy oraz selektywnie kierując swoją uwagę. W gestii osób facylitujących leży zakończenie i podsumowanie spotkania. Do nich należy również ostatnie słowo, co podkreśla ich autorytet.

Przerwy W zależności od potrzeb osoba facylitująca może ogłaszać przerwy.

Przerwy są dobrym pomysłem, gdy grupa sprawia wrażenie zmęczonej i rozkojarzonej. Ogłoszenie pauzy może również nastąpić na prośbę osób uczestniczących lub jeśli wydarzy się coś nieoczekiwanego. Przykładem nieprzewidzianej sytuacji jest nagle opuszczenie dialogu przez osobę uczestniczącą, utrzymywanie się silnych emocji lub poczucie osób facylitujących, że nie są w stanie dłużej utrzymać bezpiecznej przestrzeni lub że same potrzebują przerwy.

Podsumowanie Podsumowanie dialogu publicznego daje osobom uczestniczącym doświadczenie zbiorowego uczenia się i wzmacnia bezpieczną przestrzeń, ponieważ jest w niej miejsce na dzielenie się różnorodnymi doświadczeniami.

Zakończenie dialogu Wcześniejsze zakończenie dialogu jest możliwe, jeśli podczas dialogu stale naruszano podstawowe zasady, osoby uczestniczące nie mają już nic do powiedzenia lub sytuacja wymyka się spod kontroli, pojawia się zagrożenie przemocą i atmosfera robi się niebezpieczna.

„Gdy osoba facylitująca podczas dialogu publicznego tworzy bezpieczne otoczenie dla osób uczestniczących, pojawia się możliwość dla tych, którzy zazwyczaj nie zabierają głosu i nie mają śmiałości, by dzielić się swoimi przemyśleniami. Dzięki temu dialog może przyczyniać się do wyrównywania szans, dając osobom z różnych grup przestrzeń, w której wszyscy mogą się wypowiedzieć”

Główne cechy osoby facylitującej

Aby stworzyć możliwie bezpieczny i inkluzywny dialog, wszelkie działania osoby facylitującej powinny mieć określone cechy właściwe dla dialogu. Te jakości opisują pożądany sposób myślenia i właściwe podejście. Osoba facylitująca dąży do tego, by je sobie przyswoić, a następnie ucieleśniać. Dialogowego sposobu myślenia i podejścia można się nauczyć. Co więcej, można i należy je potem rozwijać. U osoby facylitującej przejawiają się pewnym zestawem umiejętności, cech osobistych, kompetencji i doświadczenia.

Pożądane jakości najlepiej wyrażać za pomocą mieszanki energii i spokoju. Energia czerpana z motywacji, pasji i przekonania do skuteczności podejścia dialogowego jest niezbędna, by poradzić sobie z sytuacjami, w których facylitacja dialogu publicznego staje się wyzwaniem. Jednak energia płynąca od osoby facylitującej nie może być zbyt intensywna ani podszyta stresem. Osoba facylitująca jest zatem jednocześnie spokojna, opanowana i zrelaksowana, a przy tym nie sprawia wrażenia powolnej lub zbyt wyluzowanej. Dodatkowo zawsze czujnie i z elastycznością obserwuje sytuację, gotowa, by zareagować na rozwój wypadków.

W tym rozdziale opisujemy różne, lecz równie ważne cechy, które razem stanowią integralne części facylitacji dialogu. Opisywane przez nas jakości mają punkty styczne i zazębiają się ze sobą, dla łatwiejszego zrozumienia postanowiliśmy jednak przedstawić je za pomocą poniższego wykresu. Każdą cechę przypisałyśmy do jednego z czterech głównych filarów dialogu. Są to: pokora, otwartość, wielostronność i samodyscyplina. Wszystkie wynikają z najważniejszej cechy umieszczonej w samym środku wykresu – spójności wewnętrznej. Co istotne, cechy osoby facylitującej i ich wzajemne powiązania nie są dane raz na zawsze. W zależności od kontekstu i sytuacji ewoluują i przechodzą przemiany.



2 Kluczowe cechy osoby facylitującej dialog podsumowane za pomocą wykresu¹¹

Spójność wewnętrzna¹² – podstawa facylitacji

To, czy osoba facylitująca jest w stanie ucieleśniać przedstawione cechy, zależy od jej zdolności do utrzymania spójności wewnętrznej. Dla nas spójność oznacza, że rola osoby facylitującej staje się częścią jej życia, a nie rolą, którą w razie potrzeby odgrywa. Spójność nie oznacza, że „odgrywamy” ciekawość lub cierpliwość. Oznacza, że facylitując, pozostajemy sobą i w sobie szukamy ciekawości i cierpliwości. Brak spójności wewnętrznej może prowadzić do trudności w pozyskaniu i utrzymaniu zaufania osób uczestniczących w dialogu. Uczestnicy i uczestniczki często wyczuwają, kiedy osoby facylitujące udają, że wierzą w ludzi lub w samo podejście dialogowe. Spójność oznacza, że za słowami muszą iść czyny. Uważamy, że bez spójności nie można ucieleśnić innych jakości opisanych poniżej.

Dla osoby facylitującej dialog spójność wewnętrzna oznacza nieustanne trwanie w pokornym procesie uczenia się coraz większej otwartości i inkluzywności, lepszej obserwacji i mniejszej skłonności do osądzania. Jako osoba facylitująca możesz otwarcie rozmawiać z osobami uczestniczącymi na temat mentalności ucznia, którą w tym celu przyjmujesz. Dzięki

spójności stajesz się wzorem, z którym osoby uczestniczące mogą się utożsamić. Jesteś przykładem, że nie trzeba być doskonałym, by praktykować dialog. W procesie uczenia się spójność jest środkiem do osiągnięcia pokory, ciekawości, elastyczności itd. Osoba facylitująca dialog musi najpierw wypracować w sobie spójność wewnętrzną, by następnie przejść do kolejnych pożądanых cech.

Spójność pozwala też wypracować autorytet. Osoby uczestniczące widzą bowiem, że nie są prośzone o coś, czego osoba facylitująca sama nie robi. Autorytet pomaga z kolei budować zaufanie i bezpieczeństwo niezbędne do dialogu.

Pokora – osiągniata przez samoświadomość i wiarę w ludzi

Pokora jest jedną z podstawowych cech dobrej osoby facylitującej dialog. Zachowywanie pokory w swoim podejściu, decyzjach i nastawieniu wymaga ogromnej **samoświadomości** i **wiary w ludzi**. Pokora jest szczerym i autentycznym przekonaniem, że nie wiesz lepiej od innych osób zasiadających w kręgu. Pokora oznacza, że nie przyjmujesz roli eksperckiej nawet wtedy, gdy pojawia się wobec ciebie takie oczekiwanie.

Samoświadomość jest nieodłączną częścią roli osoby facylitującej, ponieważ pełnienie tej funkcji wymaga świadomości własnych emocji, uprzedzeń i sposobu, w jaki twoje wewnętrzne i zewnętrzne reakcje mogą wpłynąć na osoby uczestniczące. Samoświadomość polega również na rozumieniu swoich osobistych cech i sposobu, w jaki kształtują twój styl facylitowania dialogu i potencjalne niedociągnięcia twojej facylitacji. Aby zachowywać pokorę, pamiętaj, że to osoby uczestniczące same wiedzą, co jest dla nich najlepsze, że są ekspertkami i ekspertami od własnego życia i noszą w sobie zdolność do inicjowania zmian, ruchu i rozwoju, których chcą i potrzebują.

Otwartość – osiągniata przez ciekawość, brak osądów, szczerość i elastyczność

Facylitacja dialogu wymaga również prawdziwej **otwartości**. Otwartości zarówno na osoby uczestniczące, jak i opowiadane przez nie historie, a również na sam sposób, w jaki rozwija się dialog, oraz kierunek nadawany rozmowie przez grupę. Osoba facylitująca powinna być autentycznie **ciekawa** życia i punktów widzenia innych ludzi oraz powstrzymywać się od oceniania ich **odpowiedzi i zachowań**. Osoba facylitująca z ciekawością docieka powodów zmian dynamiki w grupie i nieustannie zadaje sobie następujące pytania: „dlaczego różne osoby postrzegają tę kwestię na różne sposoby?”

oraz „dlaczego właśnie tak postrzegają daną sprawę?”. Z doświadczenia wiemy, że powstrzymywanie się przed osądzaniem innych nie bierze się z bycia doskonałą istotą ludzką. Wynika raczej z rozwiniętej świadomości własnych wzorców i skłonności do oceniania, co pozwala nam im nie ulegać.

Ponadto dobra osoba facylitująca jest **szczerą** wobec osób uczestniczących i nie realizuje żadnych ukrytych celów. Jak okazać szczerą podczas dialogu? Najlepiej wyjaśnić powód, dla którego odbywa się dialog, i przekazać grupie uczciwą informację o tym, czego może oczekiwać od osoby facylitującej i stosowanego podejścia. Aby zachować szczerą, trzeba też otwarcie powiedzieć, kiedy osoba facylitująca nie jest w stanie zapewnić bezpiecznej przestrzeni do rozmowy.

Otwartość na proces wymaga **elastyczności**, ponieważ osoby uczestniczące mogą skierować rozmowę na dowolne tory. Zadaniem osoby facylitującej jest podążanie za nimi. Elastyczność okazuje się przydatna w nagłych lub nieplanowanych sytuacjach, które mogą się zdarzyć podczas dialogu. W takich przypadkach osoba facylitująca powinna być w stanie dostosować się do potrzeb grupy.

Wielostronność – osiągnięta przez inkluzywność i powstrzymywanie się od naprowadzania na konkretne odpowiedzi

Osoba facylitująca dialog jest **wielostronna**. Przez lata przekonaliśmy się, że neutralność i bezstronność są nierzeczywistymi i niemożliwymi do osiągnięcia wzorcami. Na dialog i osoby uczestniczące wpływają bowiem nawet takie czynniki, jak sposób ubierania się i płeć osoby facylitującej, jej miejsce pochodzenia i język, którego używa. Nie udawaj kogoś, kim nie jesteś. Gdy facylitujesz dialog, zachowaj wierność sobie, jednocześnie zachowując profesjonalizm. Co istotne, osoba facylitująca powinna być bezstronna wobec konkretnej sytuacji, tzn. nie powinna być w nią zaangażowana.

Wielostronność oznacza, że stoisz po stronie wszystkich osób uczestniczących, a więc okazujesz im taką samą uwagę i zapewniasz im taką samą opiekę niezależnie od ich poglądów. Oznacza to, że masz inkluzywne nastawienie, uznajesz prawo każdej osoby do wyrażenia swojej opinii, traktujesz wszystkich z szacunkiem i akceptujesz fakt, że istnieje wiele różnorodnych opinii i przekonań.

Mimo to osoba facylitująca nie jest istotą doskonałą. Może się zdarzyć, że polubi niektóre osoby uczestniczące bardziej od innych lub będzie się

osobiście zgadzała lub nie z różnymi stanowiskami. Powinna jednak utrzymywać samoświadomość i powstrzymać się od działań, którymi okazywałyby swoje preferencje. Prawdziwa wielostronność polega również na **powstrzymaniu się od naprowadzania rozmowy na konkretny kierunek**, który ci odpowiada. Nietrudno wpaść w taką pułapkę, kiedy układasz pytania pogłębiające.

Samodyscyplina - osiągnięta przez koncentrację, obserwację, cierpliwość i uważność

Osoba facylitująca dialog powinna również doskonalić się w **samodyscyplinie**. Codzienny, indywidualny styl komunikacji każdego i każdej z nas został ukształtowany przez doświadczenia z dzieciństwa, kulturę, nastrój, ego i wiele innych czynników. Z tego powodu często prowadzimy rozmowy, które niezbyt przypominają dialog. Aby utrzymać bezpieczną przestrzeń opartą na zaufaniu, zachowuj ścisłą dyscyplinę i w pełni **koncentruj** się na doborze słów, mowie ciała, pytaniach pogłębiających i wewnętrznych reakcjach. Dobra osoba facylitująca uważnie **obserwuje i wychwytuje**, jakie dynamiki, nastroje, reakcje i energia przejawiają się w kręgu. Zawsze analizuje, jaki mogą mieć wpływ na rozmowę. Warto tutaj zauważyć, że taka obserwacja polega na szukaniu wyjaśnienia. Wyczulenie obserwacyjne osoby facylitującej sprawia, że bardziej coś odkrywa, niż stwierdza.

Co więcej, facylitacja podparta samodyscypliną wymaga niebywale **cierpliwości**. Łatwo jest chcieć, by coś się wydarzyło, by pojawiły się postępy i by grupa znalazła rozwiązanie. Jednak nie na tym polega zadanie osoby facylitującej dialog. Dialog publiczny daje przestrzeń na długą refleksję, powolne dochodzenie do wniosków i gruntowne trawienie usłyszanych wypowiedzi. Osoby uczestniczące mogą okazywać zniecierpliwienie i starać się popychać rozmowy do przodu, jeśli taka jest ich wola. Takie działania nie powinny jednak wychodzić od osoby facylitującej, ponieważ byłoby to równoważne z narzucaniem rozmowie konkretnego kierunku.

Ostatnia cecha, **uważność**, jest kluczowym elementem facylitacji. Osoba facylitująca nie powinna ograniczać się do obserwacji grupy. Konieczne jest dopilnowanie, by wszystkie osoby uczestniczące poczuły się zauważone i wysłuchane. Każdy w kręgu powinien mieć w osobie facylitującej na tyle duże wsparcie, by móc komfortowo wypowiadać się i słuchać innych. Uważność to cecha, która polega również na nieustannych próbach analizowania i rozumienia przyczyn, napięć, dynamik i zmian w relacjach pomiędzy osobami uczestniczącymi.



Kilka lat temu, podczas facylitowania dialogu publicznego, stało się dla nas oczywiste, jak istotna jest spójność wewnętrzna osoby facylitującej. Dialog dotyczył imigracji i każdy mógł wziąć w nim udział. W kręgu zasięgli m.in. członkowie i członkinie prawicowej organizacji antyislamskiej. W sali znajdowało się wielu wyznawców i wiele wyznawczyń islamu, jak również osoby, które czuły się atakowane ogólnym przekazem rozposzechnianym przez tę organizację. Naszym głównym celem było zapewnienie bezpiecznej przestrzeni do rozmowy. Wszyscy musieli trzymać się podstawowych zasad i nie mogli wchodzić w dyskusję. Pozostałe osoby uczestniczące, stanowiące większość, zadawały tej grupce wnikliwe pytania, co zapewniło przeciwwagę dla jej przekonań.

Wyzwaniem dla nas, facylitatorek, było zachowanie wielostronności, otwartości i ciekawości wobec osób o dość ekstremistycznych i nienawistnych poglądach.

Dokładaliśmy wszelkich starań, by wiernie realizować cechy dobrej facylitacji. Zgłębiałyśmy nasze wewnętrzne reakcje i odczucia, zamiast biernie udawać zrozumienie. W sferze mentalnej dialog pozwolił osobom uczestniczącym podejść do członków i członkiń tej grupy z empatią, ponieważ osoby te zostały poproszone o podzielenie się własnymi doświadczeniami i odczuciami, a nie o przedstawienie ogólnych argumentów. W tej trudnej sytuacji udało nam się otworzyć na ich doświadczenia, a jednocześnie nie zatracić siebie, nie pójść na ustępstwa i nie naruszyć godności grupy.

Facylitacja w zespole

Dialogi publiczne często facylitują zespoły. Zespół facylitujący składa się z głównej osoby facylitującej i co najmniej jednej osoby współfacylitującej. Decyzja o liczbie osób facylitujących zależy od dostępnych zasobów, złożoności dialogu i liczebności grupy. W grupach liczących więcej niż 10 osób uczestniczących zalecamy obecność dwóch lub trzech osób facylitujących.

Facylitowanie w zespole ma wiele zalet. Dzięki przypisaniu poszczególnych zadań członkom i członkiniom zespołu, osoby facylitujące mogą realizować swoje powinności z większą koncentracją i silniejszą intencją. Zespołowi łatwiej sprostać nieoczekiwanym wydarzeniom. Prościej też zapewnić obecność osoby facylitującej w sali podczas przerw. Praca w zespołach co najmniej dwuosobowych umożliwia również zakończenie dialogu publicznego podsumowaniem. Jeśli na dialogu obecna jest tylko

jedna osoba facylitująca, musi wykorzystać całe swoje skupienie i uwagę na potrzeby głębokiego słuchania i zadawania pytań pogłębiających. W takiej sytuacji zmuszona jest pominąć podsumowanie.

Skład zespołu

W naturalnej dynamice zespołu facylitującego tkwi spory potencjał, by wesprzeć proces budowania zaufania do dialogu i podnieść jakość facylitacji. Obecność co najmniej dwóch osób facylitujących sprawia, że każda wnosi swoje indywidualne cechy do tej samej roli. Zwiększa się więc prawdopodobieństwo, że osoby uczestniczące poczują się komfortowo i będą miały poczucie, że zostały dostrzeżone. Niektóre osoby uczestniczące mogą preferować styl lub zachowanie jednej z osób facylitujących. Z sobie tylko znanych powodów mogą być bardziej skłonne, by zaufać lub okazywać szacunek właśnie jej. Z tego powodu przydatna jest ocena zespołu pod kątem różnych konstelacji płci, wieku, typów osobowości, pochodzenia etnicznego itd. Oczywiście zależy to w dużej mierze od kontekstu i dostępnych zasobów. Choć obecność zespołu może mieć korzystny wpływ na dialog, niezwykle rzadko stanowi element niezbędny do stworzenia dialogicznej atmosfery.

Co więcej, jeśli zadbamy o różnorodność zespołu facylitującego, damy sobie możliwość pokazania osobom uczestniczącym, jak korzystamy z cech dialogu do komunikowania się między sobą. W naszym zespole facylitującym jest spora różnica wieku. Wielokrotnie słyszałyśmy od osób uczestniczących, że duży wpływ na ich zachowanie miał fakt, że starsza osoba facylitująca zachowywała się wobec młodszej z pokorą, szacunkiem i traktując ją jak równą sobie.

Modelowanie interakcji

Facylitowanie w zespole daje możliwość modelowania nie tylko indywidualnych zachowań, ale i interakcji dialogowych. Demonstrowanie komunikacji i interakcji dialogowych pomiędzy członkami i członkiniami zespołu daje osobom uczestniczącym możliwość, by zaobserwować przykłady wzajemnego szacunku i wzajemności, które są niezbędne w dialogu. Kluczowe jest, by członkinie i członkowie zespołu facylitującego zwracali się do siebie w sposób zgodny z zasadami dialogu. Osoby facylitujące powinny wykazywać zainteresowanie, gdy inna osoba z zespołu zabiera głos, i uważnie słuchać jej słów. Jeśli podczas wypowiedzi osoby współfacylitującej główna osoba facylitująca sprawia wrażenie nieuważnej, grupa poczuje przyzwolenie, by zacząć zachowywać się podobnie.

Zespół jest jednością – indywidualne działania każdej osoby facylitującej mają wpływ na zdolność facylitacyjną całego zespołu. Jeśli osoba facylitująca przerwie innej osobie ze swojego zespołu lub podważy jej słowa, cały zespół ryzykuje utratę autorytetu i zaufania grupy. Nie można zatem dopuścić do tego, by grupa wyłapała niezgodne z dialogiem interakcje lub spory między osobami facylitującymi. Zespół powinien omówić wszelkie nieporozumienia czy błędy po zakończeniu spotkania. Członkowie i członkinie zespołu nie powinni nigdy ze sobą konkurować. Zazdrość bywa widoczna jak na dłoni.

Bycie zespołem to wyjątkowe wyzwanie samo w sobie. Osoby facylitujące powinny zawsze uważać, by nie oddzielać się od grupy w sposób, który może wywołać nieufność i podejrzliwość. Niezależnie od tego, co między sobą mówicie, szeptanie może wywołać u osób uczestniczących niepewność. Podobny efekt mogą wyrzucić niektóre rodzaje kontaktu wzrokowego czy wymiana uśmiechów. Osobom uczestniczącym nie wolno dać powodu do przekonania, że osoby facylitujące prowadzą własną rozmowę w obrębie wspólnego dialogu.

Ogólny podział zadań w zespole

Dla procesu dialogu takie samo znaczenie mają role głównej osoby facylitującej i osoby współfacylitującej. Członkowie i członkinie zespołu mogą na zmianę przejmować różne role. Przy podziale zadań warto się jednak kierować mocnymi stronami i umiejętnościami poszczególnych osób facylitujących. Obie role są równie istotne, choć różnią się od siebie. Dopiero ich połączenie pozwala najskuteczniej tworzyć i utrzymywać bezpieczną przestrzeń. Aby realizacja zadań przebiegała możliwie bezproblemowo, a ryzyko nieporozumień zostało ograniczone, warto opracować dokładny podział najważniejszych odpowiedzialności. Poniżej znajdziesz główne rekomendacje wynikające z naszych doświadczeń, zaś szczegółowy podział zadań omawiamy w dalszej części tego rozdziału.

**Poziom
decyzyjności**

W dialogach publicznych pojawiają się nieoczekiwane sytuacje, które wymagają błyskawicznych decyzji i interwencji osoby facylitującej. Może się zdarzyć, że osoby uczestniczące stracą poczucie bezpieczeństwa, komuś pocięknie krew z nosa lub wyczuwalna stanie się potrzeba przerwy. W takich chwilach zespół facylitujący nie może być niepewny ani niezorganizowany, ani nie powinien sprawiać takiego wrażenia.

Główna osoba facylitująca, która najważniej przygląda się osobom uczestniczącym, powinna zatem mieć najwyższy poziom decyzyjności. To ona podejmuje decyzje, gdy nie ma czasu ani miejsca na dyskusje w zespole. Jeśli osoba współfacylitująca nie zgadza się z jej zdaniem, powinna wyrazić swój sprzeciw dopiero po zakończeniu spotkania. W przeciwnym razie podkopie autorytet całego zespołu facylitującego. Poziom decyzyjności głównej osoby facylitującej można zasygnalizować, dając jej wypowiedzieć pierwsze i ostatnie słowa spotkania.

**Główny
kierunek
uwagi**

Aby skuteczniej utrzymywać bezpieczną przestrzeń dla całej grupy przez cały czas trwania spotkania, osoby facylitujące nadają swojej uwadze różne kierunki. Gdy ktoś zabiera głos, główna osoba facylitująca poświęca mu całą swoją uwagę. W ten sposób pokazuje osobie mówiącej, że jest słuchana i może bezpiecznie podzielić się tym, co ma do powiedzenia. W tym czasie pozostałe osoby nie powinny czuć się zaniedbywane, ponieważ mogą stracić poczucie bezpieczeństwa i zaufanie do osób facylitujących. Osoba współfacylitująca zostaje więc uwagą z pozostałymi zasiadającymi w kręgu, nieustannie przesuując wzrok po całej grupie. To pomaga jej odczytywać atmosferę grupy i wysyłane w kręgu komunikaty niewerbalne, zauważać inne potrzeby i być w gotowości, gdy ktoś zgłosi chęć zabrania głosu. Co istotne, taki podział odpowiedzialności nie zwalnia osób facylitujących z obejmowania całego kręgu swoją uwagą. Dobrze o tym pamiętać, bo podział zadań w zespole może kusić, by z wygody ograniczyć się do jednego wycinka uważności.



Przygotowanie do facylitacji dialogu publicznego

Przed dialogiem publicznym osoby facylitujące powinny ustalić, w jaki sposób chcą przeprowadzić dialog, oraz podzielić zadania pomiędzy członków i członkinie zespołu. Zadania i wybory zależą od konkretnego kontekstu. Na podstawie naszego doświadczenia sporządziliśmy listę absolutnie podstawowych zadań przygotowawczych.

Zarządzanie oczekiwaniami

Na samym początku osoby facylitujące powinny wyraźnie wyjaśnić organizatorom/organizatorkom i osobom uczestniczącym, czego mogą oczekiwać od osoby facylitującej. Zarządzanie oczekiwaniami wymaga wyjaśnienia, że jako osoba facylitująca będziesz wspierać proces komunikacji, ale nie będziesz ingerować w treść, kierunek rozmowy ani w czas trwania wypowiedzi. Jeśli od razu nie określisz swojej roli, ludzie mogą przyjąć, że osoba facylitująca dialog będzie zachowywać się podobnie do mediatora lub moderatora panelu. Może to doprowadzić do dezorientacji lub nieufności w chwili, gdy sami zorientują się, że wcale tak nie jest. W ramach zarządzania oczekiwaniami można również wyjaśnić, na czym polega

metoda dialogu. Dobrym momentem na taki wstęp są chwile poprzedzające spotkanie lub sam początek dialogu, ponieważ w ten sposób lepiej przygotowujemy osoby uczestniczące do rozmowy. Zarządzanie oczekiwaniami może okazać się szczególnie istotne wtedy, gdy we wspólnocie utrzymuje się problem, a jej członkowie i członkinie szukają kogoś, kto poda im gotowe odpowiedzi lub sugestie.

Lista kontrolna dla tego zadania:

- Czy organizatorka, fundator lub gospodyni zostali poinformowani o tym, czym jest podejście dialogowe, w tym o jego ograniczeniach? Czy właściwie rozumieją, co wchodzi w zakres roli osoby facylitującej?
- Czy opis wydarzenia/zaproszenie do udziału wyjaśnia, czym jest podejście dialogowe w sposób wywołujący właściwe oczekiwania?

Ustalanie podstawowych zasad

Ponadto osoba facylitująca dialog przygotowuje podstawowe zasady, o których opowiada na początku dialogu publicznego. Nasza praktyka sprawiła, że polegamy na trzech nieodzownych ustaleniach:

- staraj się mówić w swoim imieniu
- nie neguj ani nie komentuj wypowiedzi innych
- słuchaj tak, by starać się zrozumieć.

Niekiedy osoby uczestniczące proszą o dopisanie zasady poufności. Możesz też z nimi sprawdzić, czy zgadzają się, by przejść ze sobą na „ty” na czas spotkania. Jeśli mamy powody zakładać, że potrzebnych jest więcej zasad, niekiedy dodajemy kolejne punkty na podstawie informacji o nadchodzącym dialogu. Jak już pisałyśmy, zalecamy zaproszenie grupy do napisania własnej umowy, jeśli planujemy serię dialogów publicznych w tym samym składzie. Pomoże to osobom uczestniczącym wziąć odpowiedzialność za proces i przestrzeganie zasad. Umowę zawsze można zmienić podczas dialogu, jeśli osoby uczestniczące się na to zgodzą. Punktem wyjścia powinny być jednak podstawowe zasady opisane powyżej.

Jednorazowe dialogi publiczne dla większości osób uczestniczących są pierwszym zetknięciem z naszym podejściem. Osoba facylitująca powinna zatem bardzo świadomie przedstawiać podstawowe zasady. Z naszych doświadczeń wynika, że zasady przedstawione jako bardzo rygorystyczne

mogą wręcz wystraszyć osoby uczestniczące, które już czują się niepewnie i nie wiedzą, czego się spodziewać. Omówienie zasad jest absolutnie niezbędne, ponieważ umowa jest jednym z bardzo nielicznych narzędzi, z których osoba facylitująca może skorzystać w chwilach, gdy sytuacja wymyka się spod kontroli. Należy jednak tak zaprezentować zasady, by osoby uczestniczące odebrały je jako pomocne, a nie ograniczające. Pospieszne omówienie zasad albo przedstawienie ich w rygorystyczny sposób może sprawić, że osoby uczestniczące nie będą zgłaszać się do zabrania głosu z obawy o złamanie umowy. Dotyczy to w szczególności drugiej zasady, którą przedstawiliśmy powyżej. Często widzimy zakłopotanie, gdy osoby uczestniczące dowiadują się o zakazie komentowania wypowiedzi innych. Osoba facylitująca powinna więc zawsze dokładnie wyjaśnić, że o ile każdy i każda może podzielić się własnymi przemyśleniami i refleksjami, także nawiązując do wcześniejszych wypowiedzi, o tyle nie ma miejsca na zgłaszanie uwag do tego, co powiedziały inne osoby, dawanie im informacji zwrotnych czy niechcianych rad.

Chcemy, żeby to, co osoby uczestniczące wnoszą do dialogu, było niezależną, zgodną z ich intencją całością. Żadna wypowiedź nie powinna stać się przedmiotem pozytywnych czy negatywnych ocen, wskazówek albo ewidentnego poprawiania.

- Lista kontrolna dla tego zadania:**
- Czy kontekst dialogu wymaga dodania dodatkowych zasad do podstawowej umowy?
 - Czy podstawowe zasady są jasne, zwięzłe i proste?
 - Czy konkretna sytuacja, temat lub spodziewany skład grupy wymaga szczególnie uważnego omówienia podstawowych zasad? Czy należy przy tym przyjąć konkretny ton lub skupić się na konkretnych elementach?

„Zasady dialogu dają fundamentalne poczucie spokoju, ponieważ wyrażamy zgodę na słuchanie siebie nawzajem. Słuchanie myśli innych ludzi tchnęło życie w moje własne przemyślenia. Wzbogaciło moje myśli o punkty widzenia, które wcześniej nie istniały w mojej świadomości. [...] Słowa innych osób pozwoliły mi nauczyć się czegoś o sobie i swoich reakcjach”

Formułowanie pytania otwierającego

Istotnym elementem przygotowania dialogu publicznego jest sformułowanie pytania otwierającego. Pytanie otwierające nie jest tym samym, co temat dialogu. Ułożenie pytania otwierającego, które dobrze pasuje do tematyki planowanej rozmowy, jest czasochłonne i wymaga wiele wysiłku.

Pytanie otwierające jest pytaniem otwartym, które w żadnym wypadku nie może sugerować odpowiedzi. Dobre pytanie otwierające daje możliwość udzielenia niezliczonych odpowiedzi. Co więcej, pytanie otwierające powinno inspirować osoby uczestniczące do wypowiedzania się o sobie albo w swoim imieniu, a nie do dzielenia się ogólnikami. Celem takiego pytania jest otwarcie umysłów osób uczestniczących i niedopuszczenie do tego, by zamknęły się w sobie. Do takiej reakcji prowadzą sformułowania wywołujące postawę obronną, zdezorientowanie lub utratę zaufania. Sugerujące pytanie otwierające może wywołać u osób uczestniczących poczucie, że dialog publiczny nie jest przestrzenią otwartą dla wszystkich punktów widzenia, a osoby facylitujące oczekują pewnych odpowiedzi lub preferują konkretne poglądy.

Mając to wszystko na uwadze, pytanie otwierające:

- powinno być krótkie i treściwe
- nie powinno zawierać trudnych słów – niech będzie tak proste, jak tylko się da
- powinno być związane z tematem dialogu
- powinno inspirować osoby uczestniczące do mówienia w swoim imieniu i dzielenia się swoimi przemyśleniami i pomysłami
- powinno być pytaniem otwartym, a nie pytaniem sugerującym.

Pytania otwierające dialogi publiczne często bardzo różnią się od tych, które padają w debatach publicznych i dyskusjach panelowych. Weźmy przykład dialogu publicznego pt. „Dwadzieścia lat po wydarzeniach z 11 września”. „Jak wpłynęły na ciebie wydarzenia z 11 września?” jest pytaniem otwierającym, które ma większe szanse doprowadzić do dialogu niż „Jaką rolę odegrały zamachy z 11 września 2001 r. w norweskim społeczeństwie na przestrzeni ostatnich 10 lat?”. Oba pytania są ciekawe i skłaniają do refleksji. Jednak każde z tych pytań da początek dwóm bardzo różnym rozmowom, których ton i atmosfera będą się znacznie od siebie różnić. Pytanie otwierające dialog publiczny powinno pomóc osobie facylitującej zmotywować osoby uczestniczące do szczerej, otwartej i osobistej rozmowy. Pytanie otwierające zdecydowanie nie powinno utrudniać osobie facylitującej tego zadania.

Lista kontrolna dla tego zadania:

- Czy twoje pytanie otwierające tworzy przestrzeń dla wielu różnorodnych odpowiedzi i perspektyw, czy raczej sugeruje odpowiedź? Czy cała społeczność może się odnieść do tego pytania?
- Czy pytanie jest zrozumiałe i sformułowane za pomocą prostego języka?
- Czy jest prawdopodobne, że zachęci osoby uczestniczące do podzielenia się osobistymi historiami, czy raczej zachęca do wypowiedzania ogólnych opinii?
- Jak brzmi twoje pytanie, gdy odczytasz je na głos? Czy ma sens nie tylko na papierze?

Przygotowanie się na potencjalne wyzwania

Jako osoba facylitująca musisz być przygotowana lub przygotowany na radzenie sobie z pewnymi trudniejszymi aspektami tej roli. Przede wszystkim warto przemyśleć **możliwość pojawienia się silnych emocji** podczas dialogu publicznego. Emocje są częstym elementem spotkań dialogowych. Jeśli jednak grupa czuje, że jej emocje wprowadzają osobę facylitującą w dyskomfort lub sprawiają, że odczuwa stres, staje się mniej skłonna do swobodnego wyrażania swoich opinii. Pierwszym krokiem do radzenia sobie z silnymi emocjami jest wyzbycie się lęku przed nimi. Osoba facylitująca powinna zatem znać swoje reakcje na różne emocje. Możliwe, że zauważy u siebie pewien wzorzec uruchamiany przez niektóre z nich. Często tak jest w przypadku okazywania gniewu, smutku lub agresji. Wiele osób napotykać takie emocje spina się – mogą się zdenerwować lub nagle zamilknąć.

Zanim zaczniesz facylitować dialog, przyjrzyj się sobie pod tym kątem. Twoja zdolność do utrzymywania przestrzeni, gdy wyrażane są emocje, może zależeć od dnia i twoich osobistych spraw. Bez takiego przygotowania możesz nie być w stanie przyjąć pojawiających się emocji i z łatwością utracisz wtedy zaufanie grupy.

Osoba facylitująca powinna być przygotowana też na **skrajne opinie**. W otwartych dialogach publicznych nie możemy przewidzieć, kto postanowi dołączyć do kręgu. Jeśli organizatorki lub gospodarze nie chcą rozmowy, w której mogłyby się pojawić skrajne opinie, należy zorganizować dialog zamknięty tylko dla zaproszonych gości i gościń. Może też pojawić

się chęć zaproszenia osób o bardziej radykalnych lub ekstremistycznych opiniach do dialogu zamkniętego dotyczącego konkretnego tematu. Niezależnie od okoliczności, osoba facylitująca musi zawsze być psychicznie przygotowana na to, że będzie musiała stworzyć przestrzeń i dla takich opinii. Przygotowanie się do tego faktu jest szczególnie istotne, jeśli osobiście nie zgadzasz się z takimi opiniami lub się ich obawiasz.

Przed dialogiem sprawdź ze sobą, jakie opinie są dla ciebie skrajne. Następnie zbadaj, w jaki sposób najprawdopodobniej na nie zareagujesz. Warto podzielić się taką informacją z zespołem facylitującym. Pozwoli wam to lepiej wspierać się nawzajem w chwilach, gdy w dialogu pojawią się tego typu poglądy lub tematy. Z naszych doświadczeń wynika, że trzymanie przestrzeni dialogowej, zadawanie pytań, umiejętność przyjmowania i wielostronność w połączeniu z szacunkiem okazywanym przez wysłuchiwanie osób mówiących mają w sobie potencjał rozbrajania nienawistnej, patetycznej lub generalizującej retoryki. W dialogach publicznych, w których mogą pojawić się skrajne opinie, należy szczególnie gruntownie prześledzić podstawowe zasady i dogłądać ich stosowania. Jeśli podczas facylitowania poczujesz, że nie jesteś już w stanie utrzymać bezpiecznego środowiska zapewniającego wszystkim osobom uczestniczącym swobodę wypowiedzenia się w duchu dialogu, ogłoś przerwę lub zakończ dialog.

Co więcej, osoba facylitująca powinna **przygotować się na zmienną dynamikę sił**. W każdym dialogu publicznym występuje nierównowaga sił, ponieważ osoby uczestniczące dysponują różnymi poziomami formalnej i nieformalnej władzy. Ponadto często w dialogach uczestniczą osoby, które czują się bezradne lub w swoim społeczeństwie uważają się za ofiary. Osoba facylitująca powinna podjąć próbę wyrównania sił. Zamiast udawać, że nie ma żadnej nierównowagi, należy uświadamiać sobie istnienie różnych układów sił i rozpracowywać ich strukturę. Tworząc przestrzeń dialogową, umożliwisz nawiązywanie nowych relacji, które niekoniecznie odpowiadają zwyczajowo przypisywanym statusom społecznym. W kręgu dialogowym osoby uczestniczące otrzymują szansę, by porzucić zwykle odgrywane role i mówić w swoim imieniu. Tym samym tworzymy momenty, kiedy dotychczasowy układ sił się zmienia, rozplywa się i zanika.

Facylitując dialog, zwracaj szczególną uwagę, by każdą osobą uczestniczącą zajmować się tak samo, nie okazując nikomu specjalnych względów. Jeśli zdecydujesz się rozpocząć dialog od przedstawienia się grupy, radzimy nie pytać o zawód, przynależność do organizacji czy wykształcenie, ponieważ

takie informacje kierują uwagę na sukcesy zawodowe i status społeczny. Niekiedy tworzy to też presję, by reprezentować na dialogu większą grupę – nie tylko siebie samą czy samego.

Starając się zrozumieć i wpłynąć na układ sił przed dialogiem i w trakcie spotkania, zwracaj uwagę i zachowaj otwartość na poniższe „przypominajki”:

- w społeczeństwie istnieją różne układy sił, które mogą mieć wpływ na dialog
- układ sił może zmieniać się podczas spotkania dialogowego
- otwarte i szczere wypowiedzi na forum mogą kosztować niektóre osoby uczestniczące więcej niż innych lub bardziej je wyczerpywać. Nierzadko jest to związane z ich pozycją społeczną i doświadczaniem nierównowagi sił w społeczeństwie
- w kręgu dialogowym nieformalna władza może być równie wpływowa, co władza formalna
- starając się wzmocnić czyjąś pozycję, możemy zwiktyimizować kogoś innego
- miej świadomość, że i na ciebie może oddziaływać układ sił, np. możesz bardziej współczuć komuś właśnie ze względu na układ sił obecny podczas konkretnego dialogu.

Lista kontrolna dla tego zadania:

- Wyrażanie jakich emocji wywołuje u ciebie niechciane lub nieświadome reakcje? Jak poradzisz sobie z takimi emocjami, gdy pojawią się podczas dialogu?
- Jakie opinie uważasz za skrajne? Czy są tematy, przy których jako osoba facylitująca nie jesteś w stanie zachować wielostronności?
- Jak układ sił może ujawnić się podczas tego konkretnego dialogu publicznego? Jak postarasz się go zrównoważyć?
- Zaproś cały zespół facylitujący do refleksji nad potencjalnymi wyzwaniami. Podzielcie się odpowiedzialnościami na okoliczność nieoczekiwanego rozwoju wypadków.

Zadania facylitacyjne podczas dialogu publicznego

Podział zadań w zespole facylitującym

Po omówieniu przygotowań i podziale ról zespół facylitujący powinien rozdzielić między siebie poszczególne zadania. W ten sposób każda osoba facylitująca będzie mogła realizować swoje zadania z niezbędną koncentracją i troską.

Podział zadań zależy od indywidualnego doświadczenia i mocnych stron każdej osoby facylitującej. Dobrym pomysłem jest, by po rozpoczęciu dialogu główna osoba facylitująca kierowała uwagę wyłącznie na słuchanie wypowiedzi osób uczestniczących i zadawanie pytań pogłębiających. Osoba współfacylitująca – oprócz słuchania i ewentualnego zadawania pytań – pilnuje czasu, udziela głosu i podsumowuje dialog. Na tej podstawie stworzyliśmy uproszczony przewodnik, jak rozdzielać zadania w standardowym otwartym dialogu publicznym. Poniższe zestawienie jest wyłącznie sugestią. Osoby facylitujące powinny dostosowywać naszą tabelę do dynamiki i specyfiki swojego spotkania.

Jeśli w zespole są dwie osoby współfacylitujące, jedna z nich zajmuje się prowadzeniem listy zgłoszeń oraz pilnowaniem czasu, druga opiekuje się podsumowaniem. Obie mogą także zadawać pytania pogłębiające w porozumieniu z główną osobą facylitującą.



Główna osoba facylitująca

Przygotuj przestrzeń do dialogu publicznego. Ustaw krzesła w kręgu. Wybierz, gdzie razem usiądziecie.

Po zajęciu miejsc przez osoby uczestniczące przywitaj je na dialogu. Podaj temat spotkania, przedstaw się i wyjaśnij, na czym polega twoja rola osoby facylitującej.

Wyjaśnij, że twoim zadaniem jest utrzymywanie bezpiecznej przestrzeni, w której każda osoba może swobodnie się wypowiedzieć na dany temat. Powiedz, że będziesz słuchać i zadawać pytania pogłębiające. Powiedz, że ty odpowiadasz za proces, a osoby uczestniczące odpowiadają za treść – czyli to, o czym i na jakim poziomie szczegółowości będą mówić – oraz za czas trwania wypowiedzi.

Następnie przekaz głos osobie współfacylitującej. Pamiętaj, że zaczniesz budować zaufanie już w chwili, gdy osoby uczestniczące wchodzi do pomieszczenia.

Osoba współfacylitująca

Przygotuj przestrzeń do dialogu publicznego. Ustaw krzesła w kręgu. Wybierz, gdzie razem usiądziecie, i po której stronie osoby facylitującej będzie twoje miejsce.

Zajmij miejsce w kręgu obok głównej osoby facylitującej. Po otrzymaniu głosu przedstaw się i wyjaśnij, jaką będziesz pełnić rolę jako osoba współfacylitująca.

Powiedz, że będziesz wspierać osobę facylitującą w prowadzeniu dialogu przez słuchanie, zadawanie pytań pogłębiających i prowadzenie listy chętnych do zabrania głosu. Powiedz osobom uczestniczącym, żeby zgłaszały ci chęć odezwania się. Uprzedź, że przekażesz im głos, gdy nadejdzie ich kolej.

Powiedz, że twoim zadaniem jest podsumowanie dialogu pod koniec spotkania i że w związku z tym będziesz robić notatki, które wykorzystasz wyłącznie do tego celu i nikomu innemu ich nie udostępnisz (o ile nie planujecie inaczej). Wyjaśnij, że będziesz pilnować czasu i poinformuj, ile czasu dialog potrwa.

Główna osoba facylitująca	Osoba współfacylitująca
<p>Gdy osoba współfacylitująca się przedstawi i omówi swoje zadania, powiedz kilka słów o metodzie dialogu i przedstaw podstawowe zasady dialogu, które będą obowiązywać w czasie sesji.</p>	<p>Jeśli główna osoba facylitująca zapomni o jakimś elemencie wprowadzenia, zapewnij jej wsparcie. Przejmij głos i uzupełnij brakujące informacje.</p>
<p>Jeśli grupa jest niewielka, możesz zdecydować się na rozpoczęcie dialogu od poproszenia osób uczestniczących o przedstawienie się. Nie pytaj o stanowiska/role zawodowe itd.</p>	<p>Regularnie przenoś uwagę pomiędzy różne osoby uczestniczące, by wszystkie czuły się równie ważne – nawet wtedy, gdy główna osoba facylitująca skupia się na osobie, która w danej chwili mówi. Śledź przebieg dialogu i notuj wszystkie osoby, które chcą się wypowiedzieć.</p>
<p>Jeśli grupa jest większa, możesz przejść od razu do pytania otwierającego.</p>	<p>Przekazuj głos tym osobom, które chcą się wypowiedzieć. Z uwagą obserwuj osobę facylitującą i interweniuuj, gdy przestanie utrzymywać koncentrację lub przegapi szansę, by zadać ważne pytanie pogłębiające. Zapisuj najważniejsze słowa kluczowe padające podczas rozmowy, by wykorzystać je w podsumowaniu. Staraj się nie tracić czasu na zapisywanie długich zdań.</p>
<p>Podczas dialogu zwracaj uwagę na wszystkie osoby uczestniczące i zachowuj wielostronność. Dawaj przykład autentycznej empatii i ciekawości. Pomagaj osobom uczestniczącym wyrażać swoje uczucia i potrzeby, zadając pytania pogłębiające.</p>	<p>Jeśli osoba uczestnicząca opuści pomieszczenie, wyjdź za tą osobą, porozmawiaj z nią i zmotywuj do powrotu. W takiej sytuacji główna osoba facylitująca pozostaje w kręgu i może ogłosić przerwę.</p>
<p>Poświęcaj dodatkową uwagę osobom, które się odezwały. Nie bój się zadawać jednej osobie kilku pytań pogłębiających. Przyjmij ich przemyślenia i doświadczenia.</p>	

Główna osoba facylitująca

Aby zachować wielostronność, staraj się nie potakiwać podczas słuchania wypowiedzi osób uczestniczących. Lepszym pomysłem jest skiniecie głową przed rozpoczęciem i po zakończeniu ich wypowiedzi. Nie wskazuj osobom uczestniczącym żadnego konkretnego kierunku ani nie naprowadzaj na konkretne wnioski. Pamiętaj, że odpowiadasz za sam proces, ale już nie za treść dialogu ani czas trwania wypowiedzi. Na podstawie energii panującej w kręgu i konkretnej sytuacji oceń, czy potrzebne są przerwy.

Po zasygnalizowaniu przez osobę współfacylitującą zbliżającego się końca dialogu upewnij się, że jest wystarczająco dużo czasu na podsumowanie. Podziękuj osobom uczestniczącym za udział i przekaz głos osobie współfacylitującej.

Ponosisz największą odpowiedzialność za tworzenie bezpiecznej przestrzeni, więc wypowiadasz ostatnie słowa pożegnania. Jeśli dialog jest częścią serii spotkań lub dłuższego procesu, podaj datę i godzinę następnego dialogu i zachęć do udziału.

Osoba współfacylitująca

Jeśli u osoby uczestniczącej pojawią się silne emocje, wspólnie z osobą facylitującą postarajcie się zgłębić przyczynę takiej reakcji.

Przez cały czas trwania dialogu zachowuj wielostronność.

Gdy czas zacznie się kończyć, poinformuj osoby uczestniczące o liczbie osób, które chcą się jeszcze wypowiedzieć. Daj osobie facylitującej sygnał, kiedy do końca dialogu zostało 5–10 minut.

Na podstawie notatek podsumuj dialog. Upewnij się, że w podsumowaniu nie znalazły się żadne twoje przemyślenia, osądy czy opinie dotyczące spraw wymienionych w streszczeniu. Podziękuj osobom uczestniczącym za udział w dialogu.

„Lepiej rozumiemy, że nie jesteśmy sami z naszymi doświadczeniami. Dotyczy to zarówno tego, co jest trudne, jak i tych pięknych chwil, które nadają smak codziennemu życiu. [...] Dlatego potrzebujemy więcej dialogu; moglibyśmy się więcej nauczyć”.

Głębokie słuchanie i dialogowe pytania pogłębiające

Wiele istotnych i omówionych już przez nas cech dobrej facylitacji, takich jak ciekawość, uważność, otwartość, pokora i koncentracja, po części dotyczą również sposobu, w jaki osoby facylitujące słuchają i starają się pogłębić wypowiedzi osób uczestniczących. Osoby facylitujące demonstrują uważne słuchanie – zadają pytania, które wskazują, że przyswoiły sobie to, co powiedziała osoba uczestnicząca. W ten sposób osoby facylitujące budują zaufanie, a ich zachowanie jest spójne z zasadami dialogu. Za ich słowami idą bowiem czyny.

Głębokie słuchanie jest kluczem do rozmowy w duchu dialogu. To głównie na osobach facylitujących spoczywa odpowiedzialność za tworzenie atmosfery, której najważniejszym elementem jest właśnie głębokie słuchanie. Wykazując się umiejętnością słuchania, osoby facylitujące stają się wzorem do naśladowania dla osób uczestniczących. W naszej opinii słyszenie i słuchanie to dwie zupełnie różne rzeczy. Aby coś usłyszeć, wystarczy, by nasze uszy odnotowały, że coś zostało powiedziane. Wcale nie oznacza to jednak, że świadomie przyswajamy sobie treść wypowiedzi. Nierzadko skupiamy się bardziej na tym, co chcemy odpowiedzieć, zamiast na tym, co faktycznie zostało wypowiedziane. Słuchanie jest z kolei procesem wymagającym świadomego działania. Słuchając, otwieramy nasze umysły i serca, aby naprawdę zrozumieć, co ktoś stara się nam wyjaśnić. Nie ulegamy wewnętrznemu sprzeciwowi czy odruchom obronnym, nawet jeśli nie podoba nam się to, co słyszymy, lub się z tym nie zgadzamy.

Słuchając każdego słowa i zdania z ogromną ciekawością i zainteresowaniem, osoby facylitujące dialog publiczny powinny podążać za kierunkiem nadawanym rozmowie przez osoby uczestniczące. Dzięki takiemu nastawieniu mogą zadawać pytania pogłębiające, które pomagają osobom mówiącym lepiej się wyrazić. W ten sposób osoba facylitująca skupia się na kwestii istotnej dla osoby wypowiadającej się, a nie na tym, co interesuje słuchacza lub słuchaczkę. Zgodnie z naszym doświadczeniem zwykle w odczuciu osób uczestniczących takie pytania zwiększają ich poczucie

własnej wartości i podmiotowości. Nie odbierają ich jako konfrontacji czy ingerencji w prywatność. Dzieje się tak, ponieważ dobrze sformułowane pytania pogłębiające są bardzo blisko związane z osobą mówiącą, za to zupełnie oderwane od potrzeb, osądów i zainteresowań osoby facylitującej.

Słuchając głęboko, osoba facylitująca jest w stanie dostrzec kluczowe zagadnienia i słowa, które otwierają drzwi do pogłębionej refleksji. Wyłuskane z wypowiedzi słowa kluczowe często prowadzą do czegoś głębszego i mogą rzucić trochę światła na nasze własne interesy i potrzeby. Przykładami słów kluczowych są ogólne lub obce pojęcia, uogólnienia, uczucia, doświadczenia z przeszłości, opisy lub momenty zmiany.

Jeśli osoba uczestnicząca mówi: „Nienawidzę tego całego zamieszania wokół marszów równości” albo „Młodzi ludzie nikogo i niczego już nie szanują”, osoba facylitująca może zadać takie pytanie pogłębiające, jak „Co masz na myśli, mówiąc ‘nienawidzę?’” i „Czym jest dla ciebie szacunek?”. Pytania dają osobom uczestniczącym możliwość rozwinięcia swoich pierwotnych wypowiedzi – z uwzględnieniem bardziej osobistego punktu widzenia – i dają pozostałym zasiadającym w kręgu szansę na ich lepsze zrozumienie.

Dla porównania weźmy inne pytania pogłębiające. Jeśli osoba facylitująca spyta: „Jakie marsze równości masz na myśli?” albo „Co się zmieniło w młodości?”, rozmowa prawdopodobnie nie wyjdzie poza najpłytszą warstwę dyskusji o faktach, w której osoby uczestniczące będą więcej mówić o innych niż o sobie. Jeśli rozmowa pozostanie na powierzchni, osoby uczestniczące mogą tym łatwiej okopać się na swoich pozycjach, nie chcąc zagłębiać się w znaczenie swoich opinii i stojących za nimi przyczyn.

Formułowanie dialogowych pytań pogłębiających często okazuje się prostsze, niż się wydaje. W praktyce często zadajemy pytania typu „Czy możesz to rozwinąć?”, „Jak to odbierasz?” lub „Jak to rozumiesz?”.

„Pamiętam swój pierwszy dialog publiczny. Dał mi dziwne poczucie spokoju i bezpieczeństwa wynikające z pewności, że ta rozmowa pójdzie dobrze, i to mimo tego, że wielokrotnie w przeszłości podobne rozmowy utykały w martwym punkcie albo kończyły się przejściem rozmowy przeze mnie”

Podsumowanie dialogu publicznego

Jak już wcześniej wspomnieliśmy, jednym z zadań osoby współfacylitującej dialog publiczny jest podsumowanie dialogu pod koniec sesji. Podsumowanie ma nakreślić treść rozmowy i wspierać uczący wymiar dialogu publicznego. Podsumowanie treści całego dialogu pozwala osobom uczestniczącym dokładniej zapamiętać to, czego doświadczyły. Często bowiem najlepiej zachowujemy w pamięci ostatnią wypowiedź.

Co istotne, podsumowanie występuje wyłącznie w dialogach publicznych. Nie należy podsumowywać dialogów opartych na konflikcie, ponieważ takie streszczenie może przyczynić się do zwiększenia napięcia i nieufności. Jeśli dialog facylituje tylko jedna osoba, lepiej pominąć podsumowanie, by myślenie o nim nie odciągało jej od bieżącego uważnego słuchania i zadawania pytań.

Starannie wykonane podsumowanie dopełnia spotkanie, zachęca do refleksji i otwartości. Jednocześnie sprawia, że wszyscy czują się wysłuchani i dostrzeżeni. Podsumowanie pozwala podkreślić złożoność i głębię poruszonego tematu, przywołując szereg odmiennych opinii, oraz pomaga osobom uczestniczącym więcej zapamiętać z rozmowy. Podsumowanie sprzyja poczuciu wspólnoty, ponieważ streszcza wydarzenie, które było doświadczeniem wszystkich.

Pisanie i przedstawianie podsumowania jest zadaniem, które wymaga uważności i koncentracji. Stąd naszym zdaniem najlepsze podsumowania są proste i ogólne. Poświęcając zbyt wiele uwagi notowaniu, możemy zepsuć atmosferę dialogu. Podsumowanie nie powinno trwać dłużej niż kilka minut.

Poniżej przedstawiamy wytyczne, jak można podejść do podsumowania dialogu:

- Wysłuchaj każdej wypowiedzi do końca, następnie zapisz słowo kluczowe lub krótkie zdanie/krótki cytat odzwierciedlające treść wypowiedzi. Używaj wyłącznie tych samych słów, co osoba mówiąca.
- Notując, staraj się przyciągać jak najmniej uwagi. O ile nie jest to niezbędne, staraj się nie opuszczać wzroku – pomoże ci to również prowadzić zwięzłe notatki. Nie notuj w chwilach, gdy panują wyjątkowo silne emocje albo osoba wypowiadająca się bardzo się odsłania.

- Pisz wielkimi literami. Łatwiej będzie ci się rozczytać.
- Postaraj się zawrzeć całe podsumowanie na jednej kartce, ponieważ nie musisz wtedy przewracać stron, co niekiedy ma niekorzystny wpływ na atmosferę w sali.
- Notuj tak, jak będziesz prezentować. Ciężko przedstawić podsumowanie w duchu dialogu, gdy notatki są nieobiektywne, sugerujące, oceniające itd.
- Kiedy główna osoba facylitująca przekaze ci głos na czas podsumowania, podziękuj grupie za to, że podzieliła się doświadczeniami, przemyśleniami i refleksjami. Upewnij się, że nie opisujesz treści dialogu za pomocą przymiotników. Unikaj takich słów jak „odważny”, „wspaniały”, „ciekawny”, „smutny”, „trudny” itd.
- Przejdź przez poruszone kwestie mniej więcej chronologicznie. Używaj krótkich wyrazów i zwrotów łączących, by przechodzić od tematu do tematu. Postaraj się o różnorodność językową, by uniknąć powtarzania tych samych słów łączących. Możesz urozmaicić swoje podsumowanie, odczytując zarówno całe zdania, jak i słowa kluczowe.
- Pamiętaj o nawiązywaniu kontaktu wzrokowego z wszystkimi osobami uczestniczącymi podczas podsumowania. W chwili przywoływania konkretnej kwestii nie musisz patrzeć na osobę, która ją podniosła na forum – na tym etapie cała grupa powinna czuć odpowiedzialność za wspólny dialog.
- Nie śpiesz się – zrób przerwę na oddech lub zerknięcie na kartkę. Daj osobom uczestniczącym czas na przyswojenie sobie twoich słów.
- Zakończ podziękowaniem dla osób uczestniczących za wypowiedzi oraz danie możliwości zabrania głosu innym. Oddaj głos głównej osobie facylitującej, by zamknęła dialog.



Chcesz dowiedzieć się więcej o facylitowaniu dialogu?

Facylitacja to rzemiosło, którego trzeba fizycznie doświadczyć i które wymaga czasochłonnej praktyki. Jest złożonym wysiłkiem i wyjątkową rolą, którą należy pełnić z troską i ogromnym poczuciem odpowiedzialności.

W tym rozdziale omówiliśmy rolę i zadania osoby facylitującej. Zanim jednak podejmiesz się facylitowania dialogu, zalecamy zapisanie się na szkolenie. Na [końcu](#) podręcznika znajdziesz więcej materiałów dotyczących roli osoby facylitującej.

Tutaj znajdziesz informacje o naszych szkoleniach z facylitowania [dialogów publicznych](#) i [dialogów opartych na konflikcie](#):



Zapraszamy do refleksji:

- * Jak uważasz: czy pytania zachęcają, czy zniechęcają do refleksji? Jakie cechy sprawiają, że pytanie zachęca lub zniechęca do refleksji?
- * Przypomnij sobie sytuację, w której rozmowa zepchnęła cię do defensywy. Co sprawia, że masz poczucie, że ktoś cię atakuje?
- * Co jest potrzebne, by zachować otwarty umysł podczas rozmowy z kimś, z kim się nie zgadzasz?

„Dialog publiczny pozwolił mi lepiej poznać siebie i inne osoby, które razem ze mną w nim uczestniczyły. W pewnym sensie dialog pozwolił mi spojrzeć na siebie z zewnątrz. Dobrze jest raz na jakiś czas wyjść z własnej głowy”

ROZDZIAŁ PIĄTY

Dialogi publiczne online

5

W tym rozdziale przedstawiamy nasze doświadczenia ze zdalnymi dialogami publicznymi. Poruszamy następujące tematy:

Nadawanie rozmowie online cech dialogu

Podstawy przestrzeni online

Włączona kamera

Używanie imion

Czas na przedstawienie się

Używanie emotikonów

Poufność

Organizacja spotkania online

Liczebność grupy

Kompetencje cyfrowe i dostęp do internetu

Szczegółowe przygotowania

Zmniejszanie przemęczenia ekranowego

Narzędzia w dialogu publicznym online

Wirtualne podnoszenie ręki

Zarządzanie czatem

Narzędzia do prezentacji

Cyfrowy minutnik

Interaktywne pokoje

Biała tablica

Facylitowanie zdalnych dialogów publicznych

Techniczne aspekty facylitacji

Zalety formatu online

Większa inkluzywność

Niedroga rozmowa

Wolniejsze tempo

Wygoda własnej kanapy

Wady formatu online

Utrata spontaniczności i swobodnego przepływu

Budowanie zaufania w dialogu online

Zdalny dialog jest lepszy niż brak dialogu

Nadawanie rozmowie online cech dialogu

Dialog publiczny może również odbywać się online. Gdy na początku pandemii COVID-19 zaczynałyśmy eksperymentować z tym formatem, była to dla nas kompletna nowość. Osoby związane z Centrum chciały być w kontakcie i dalej ze sobą rozmawiać. Zastanawialiśmy się, czy można nadać przestrzeni online cechy dialogu. Ku naszemu zaskoczeniu okazało się, że przy zapewnieniu właściwych warunków facylitowane przez nas spotkania dawały poczucie uczestnictwa w dialogu i były wierne naszemu podejściu. Refleksje i kwestie poruszone w tym rozdziale są efektem naszego przyspieszonego zdobywania nowych umiejętności. W żadnym wypadku nie uważamy, że wiemy już wszystko o formacie online. Mamy jednak nieco wartościowych doświadczeń, którymi chcemy się podzielić.

Najważniejsze w przenoszeniu metod dialogowych na ekran jest sprawienie, by przestrzeń online była odbierana jako bezpieczna i była zgodna z zasadami dialogu. Oprócz wprowadzania w życie jakości dialogu i samej facylitacji dostrzegłyśmy, że szczególne znaczenie ma tu dawanie osobom uczestniczącym przykładu. Ze względu na mniej naturalny i bardziej statyczny charakter spotkań online kluczowe jest, by osoby facylitujące i uczestniczące przyjęły zrelaksowane, pragmatyczne i niezbyt formalne nastawienie do rozmowy. Wymaga to pewnej elastyczności i tolerancji dla problemów technicznych i błędów podczas facylitowania sesji.

Podstawy przestrzeni online

Ponadto tworzenie bezpiecznej przestrzeni online jest pod wieloma względami związane z kwestiami praktycznymi. Niektóre elementy tego zadania są tak podstawowe, że łatwo brać je za pewnik. Jeśli jednak o nich zapomnimy, sesja może zostać zaprzepaszczone lub wprowadzić osoby uczestniczące w dezorientację. Warto zatem jeszcze przed dialogiem przekazać informacje o podstawowych sprawach, które tutaj przedstawiamy – w korespondencji lub materiałach wysyłanych do osób uczestniczących.

Włączona kamera

Facylitując zdalne dialogi, zauważyłyśmy ogromną różnicę między rozmowami, w których większość osób uczestniczących miała włączone kamery, a dialogami, w których przeważająca część grupy zdecydowała się je wyłączyć. Po pierwsze czułyśmy dyskomfort, ponieważ nie widziałyśmy osób, z którymi rozmawialiśmy. Poza tym trudniej było nam utrzymać zaangażowanie osób uczestniczących, które patrzyły na ekran wypełniony

głównie czarnymi kwadratami. Zawsze prosimy osoby uczestniczące o włączenie kamerki, o ile to tylko możliwe. Dajemy o tym znać jeszcze przed spotkaniem.

Ponadto włączona kamera dodaje osobisty wymiar komunikacji. Pokazując obrazy ze swoich domów i nasze zwierzęta, dzielimy się z innymi kawałkiem swojego życia.

Ten aspekt często daje początek nieformalnej rozmowie, która może zainicjować relację mniej dostępną podczas fizycznego dialogu publicznego. Świadomą obecnością na ekranie osoba facylitująca daje przykład innym. Może wykorzystać mowę ciała i sposób, w jaki ją widać, by stworzyć odpowiednią atmosferę. Na przykład widok twarzy i górnej części tułowia robi lepsze wrażenie niż widok twarzy bez szyi. Z naszych doświadczeń wynika, że ważne jest również patrzeć w kamerkę, a nie na ekran.

„Zoom sprawia, że ludzie uważniej słuchają i czekają na swoją kolej. Widzenie ludzi w ich prywatnej przestrzeni sprawiło, że powstało większe poczucie bliskości. Doceniam wyraźne zasady; zarządzanie czasem, kto kiedy mówi, oraz to, że trzeba było z wyprzedzeniem zapisać się [na dialog], i że nikt nie wchodził i nie wychodził”

Używanie imion

Na początku dialogu, oprócz zachęcenia wszystkich do włączenia kamerki, osoby facylitujące powinny poprosić wszystkie osoby, by wpisały swoje imiona do pól nazwy użytkownika. Jest olbrzymia różnica między rozmową z Omarem, w którym natychmiast widzimy człowieka, a mówieniem do o.t.88@mail.com. Co więcej, poświęcenie czasu, by zapoznać się z imionami innych osób uczestniczących może przypomnieć wszystkim o ich wyjątkowości. Ten ruch daje też ludziom przestrzeń, by w swoim opisie zawarli coś, co jest dla nich istotne, np. zaimki.

Czas na przedstawienie się

Z naszych doświadczeń wynika, że przeznaczenie czasu na przedstawienie się może mieć korzystny wpływ na dialog publiczny online. Udział w dialogu za pośrednictwem ekranu może sprawić, że osoby uczestniczące staną się bierne. Aby nie stracić ich zaangażowania, warto przeznaczyć

kilka pierwszych minut na to, by wszyscy mogli się odezwać. Zrobi to istotną różnicę. Jest to również narzędzie, które pozwala na ustalenie dynamiki grupy i wywołanie poczucia współodpowiedzialności za przestrzeń. Przedstawianie się może również umożliwić niezbędną nieformalną socjalizację, która zazwyczaj odbywa się przy kawie, herbacie i ciastkach, których nie ma w tym formacie. Warto pamiętać, że przedstawianie się powinno być krótkie i proste, ponieważ przy dużych grupach osób uczestniczących może ciągnąć się bardzo długo. W zależności od liczebności grupy zazwyczaj prosimy osoby uczestniczące o to, żeby podały swoje imię i miejscowość, z której się łączą. Jeśli grupa jest wystarczająco mała, tj. ma mniej niż 15 osób uczestniczących, czasem dodajemy pytanie o to, co ich zmotywowało do udziału w dialogu.

Używanie emotikonów

Ze stosowaniem emotikonów typu kciuk w górę, serduszka itd. mamy mieszane doświadczenia. Można byłoby podejrzewać, że promują wspierające i pozytywne relacje. Jednak widziałyśmy, że mogą stać się formą komentowania wypowiedzi innych osób, która polega na tym, że „dajemy ocenę” lub informację zwrotną wybranym osobom uczestniczącym w postaci kciuków w górę lub uśmiezków. Od takich komentarzy chcemy się w dialogu powstrzymywać. Mogą stworzyć dynamikę utrudniającą otwartą i szczerą rozmowę. Może również być niejasne, do których stwierdzeń odnoszą się emotikony albo których elementów stwierdzenia dotyczą. Funkcja aplauzu, dla przykładu, może stać się praktyką nagradzającą opinie odpowiadające większości grupy. Może to zmniejszyć prawdopodobieństwo, że usłyszymy głosy odmienne, ponieważ osoby uczestniczące będą się nimi mniej chętnie dzielić, obawiając się innego traktowania.

Zarządzanie takimi sygnałami może okazać się wyzwaniem, ponieważ osoba facylitująca musi ocenić, jak to robić, jednocześnie nie tłumiąc rozmowy. Niekiedy korzystniejsze dla swobodnego przepływu dialogu jest pozwolenie, by komentowanie za pomocą emotikonów przeszło bez echa. Jeśli po fakcie powiesz osobom uczestniczącym, że nie wolno im używać emotikonów, mogą poczuć skrępowanie lub niepewność. Jeśli żadna osoba uczestnicząca nie czeka na zabranie głosu, a pojawia się emotikon, można się do niego odnieść, zadając pytania tym osobom, które go użyły, albo całej grupie. Ogólnie powstrzymywałybyśmy się od uwag dotyczących prawidłowego używania emotikonów, chyba że dialog dotyczy szczególnie wrażliwego lub konfliktowego tematu albo jeśli jesteśmy przygotowani na sesję, podczas której pojawią się bardzo rozbieżne opinie. W takim



scenariuszu już podczas wprowadzenia do dialogu poprosiłybyśmy osoby uczestniczące o nieużywanie emotikonów.

Z naszych doświadczeń wynika, że emotikony rzadko stają się poważnym problemem. Gdy jako osoby facylitujące powstrzymujemy się od ich używania, osoby uczestniczące często idą za naszym przykładem.

Poufność

Poufność to kolejny aspekt tworzenia bezpiecznej przestrzeni online. Decyzję o nagrywaniu spotkania należy zawsze podjąć i uzgodnić z wyprzedzeniem. Zasadniczo odradzamy nagrywanie sesji. Podczas dialogu cyfrowego nie można zagwarantować poufności, ponieważ mamy mniej możliwości zauważenia i śledzenia, czy użytkownicy lub użytkowniczki korzystają z urządzeń nagrywających lub dokumentujących rozmowę. Osoby uczestniczące często łączą się z miejsca, w którym obecne są inne osoby lub obok którego co jakiś czas ktoś przechodzi.

Jest to jeden z powodów, dla którego nie facylitujemy online dialogów opartych na konflikcie. Z kolei dialog publiczny niekoniecznie ucierpi z tej przyczyny. Z naszych doświadczeń wynika, że najważniejsze jest poruszenie tej kwestii w otwarty sposób na początku dialogu i zachęcenie osób uczestniczących do nawiązania relacji opartych na zaufaniu i bez ukrytych celów. W informacjach udostępnianych osobom uczestniczącym przed dialogiem warto również dodać punkt o prywatności lub poufności, by wskazać na korzyści płynące z odbycia dialogu w osobnym pomieszczeniu, gdzie nikt nie będzie im przeszkadzał. Nasza ostatnia wskazówka dotyczy sytuacji, w których organizator lub organizatorka chcą zrobić zrzut ekranu podczas sesji na potrzeby promocji. Zawsze przed zrobieniem takiego zdjęcia dajemy osobom uczestniczącym szansę na wyłączenie kamerki.

Organizacja spotkania online

Wiele z omówionych już w tym podręczniku kwestii dotyczących organizowania dialogów stosuje się tak samo do zdalnych dialogów publicznych. Niemniej jednak pewne zadania i sprawy do przemyślenia pojawiają się tylko w formacie online. Na decyzje podejmowane podczas planowania zdalnej sesji mają przede wszystkim wpływ poniższe istotne czynniki.

Liczebność grupy

Liczebność grupy jest ważnym czynnikiem, który wpływa na decyzje o aspektach praktycznych i możliwościach podczas dialogu publicznego online. Przydatną ogólną zasadą jest założenie, że im większa jest grupa, tym mniej masz czasu. Przy 10-osobowej grupie możesz się spodziewać, że wystarczy ci czasu na zagłębienie się w temat jeszcze bardziej i że każda osoba, która zgłosi taką chęć, będzie miała możliwość zabrania głosu. Od 30 osób wżwyz dobrym pomysłem może być przydzielenie grupy na jakiś czas do pokoi interaktywnych lub pominięcie modułu przedstawiania się.

Kompetencje cyfrowe i dostęp do internetu

Kompetencje cyfrowe i dostęp do internetu osób uczestniczących decydują o tym, ile czasu zajmie dialog, jak reprezentatywna i pluralistyczna jest grupa oraz na ile jest skłonna poczuć się komfortowo i pewnie w takim formacie. Dialog należy przygotować, odpowiednio uwzględniając te czynniki.

Szczegółowe przygotowania

Aby zapewnić możliwie swobodną atmosferę podczas dialogu publicznego online, niezbędne są staranne przygotowania. Obejmują one szacunkowy plan zarządzania czasem na początku i końcu dialogu, jasny podział zadań pomiędzy osobami facylitującymi i organizatorami lub organizatorkami zewnętrznymi (jeśli dotyczy), jak również przygotowanie się do zarządzania oczekiwaniami. W naszym odczuciu szczególnie korzystnie jest podać informację o połączeniu internetowym, korzystaniu z kamerek, poufności itd. w zaproszeniach, opisach wydarzenia i e-mailach wysyłanych do osób uczestniczących.

Zmniejszanie przemęczenia ekranowego

Kolejnym kluczowym obowiązkiem podczas organizacji sesji jest zmniejszanie przemęczenia ekranowego. Z naszych doświadczeń wynika, że niezależnie od tego, jak zainteresowane i entuzjastyczne są osoby uczestniczące, wszystkie w końcu męczą zbyt długie patrzenie w ekran. Zdalne dialogi publiczne często trwają z tego powodu krócej niż bezpośrednio rozmowy – zazwyczaj od godziny do 2,5 godzin. Zmęczeniu można na różne sposoby zapobiegać. Najbardziej oczywistym rozwiązaniem jest zaplanowanie przerw. Ponadto korzystnie jest świadomie urozmaicać to, co osoby uczestniczące robią i na co patrzą – zwłaszcza wtedy, gdy dialog trwa ponad dwie godziny. Dobrym pomysłem jest wykorzystanie pewnych narzędzi, np. interaktywnych pokoi lub slajdu z informacją o temacie i ramach czasowych dialogu. Wybór narzędzi zależy od rodzaju dialogu publicznego i jego kontekstu.

„Dzielenie i łączenie się z wami dało mi siłę. [...] Jednym z negatywnych skutków był brak możliwości reagowania w sposób spontaniczny i bezpośredni. Jednak nawet dialog online nadał rozmowie pewną intymność i poczucie, że jesteśmy szczerze zaangażowani w wypowiedzi innych. To cyfrowe narzędzie jest jednocześnie potężne i słabe”





„Zoom dał mi więcej czasu, by pomyśleć o tym, co chcę powiedzieć. Ale podczas gdy czekałam na swoją kolej, inne osoby przedstawiały nowe punkty widzenia, co skłoniło mnie do refleksji nad tym, jak staram się zachować otwartość i naprawdę słuchać, i jak pod wpływem tego słuchania zmieniam swoją perspektywę. Bardzo doceniam podsumowanie. Pomogło ugruntować rozmowę, podsunęło mi inspirujące myśli oraz dało poczucie, że dialog został zakończony”

Narzędzia w dialogu publicznym online

Poniżej przedstawiamy zestaw narzędzi, z którego korzystamy, facylitując zdalne dialogi. Facylitowałyśmy również dialogi online z elementami warsztatów, podczas których naturalnie korzystałyśmy z większej liczby narzędzi. Co istotne, takie narzędzia mają być pomocne, ułatwić dialog i zachęcić grupę do aktywniejszego udziału. Jeśli korzystanie z nich tylko utrudnia ci prowadzenie dialogu i wywołuje stres i dezorientację, lepiej je opuścić. Zdalne dialogi publiczne powinny sprawiać wrażenie możliwie niewymuszonych i otwartych – a wirtualne pomoce nie powinny tego utrudniać. Jeśli dobrze wykorzystasz poniższe przykładowe narzędzia, wesprzesz interaktywny udział grupy i nowe formy zaangażowania osób uczestniczących.

Wirtualne podnoszenie ręki

Niektóre narzędzia są tak elementarne, że być może część osób przestała je za narzędzia uważać. Jedną z takich funkcji jest „podnoszenie ręki”, które jest dostępne w większości cyfrowych programów wideokonferencyjnych. Opcja ta jest niezbędna w grupach liczniejszych niż pięć osób uczestniczących. Zawsze jest istotną częścią zdalnego dialogu publicznego. Korzystając z tej funkcji, osoby facylitujące kontrolują, kto chce zabrać głos. Wyraźny i czytelny znak graficzny uspokaja osoby uczestniczące, które czekają na swoją kolej.

Zarządzanie czatem

Czat jest kolejnym narzędziem, z którego można korzystać w dialogach online. Zalecamy, by poprosić osoby uczestniczące o korzystanie z czatu wyłącznie w sprawach praktycznych lub technicznych, np. aby poprosić o przerwę lub spytać, jak włączyć mikrofon. Zaobserwowałyśmy, że jeśli osoby uczestniczące korzystają z czatu, by dzielić się myślami i doświadczeniami, może to wywierać niekorzystny wpływ na dialog. Taki czat może przekształcić się w równoległy, odrębny dialog, co może dezorientować grupę. Może być też odbierany jako przerywanie osobom mówiącym lub przepychanie się w kolejce. Jeśli tak się stanie, powinna zainterweniować osoba współfacylitująca, która prowadzi listę osób, które chcą zabrać głos. Powinna odnotować pojawienie się komentarzy i przekazać grupie, że osoby uczestniczące korzystające z czatu zostały wpisane na listę, by rozszerzyć swoją wypowiedź, gdy nadejdzie ich kolej.

Narzędzia do prezentacji

Facylitując w przestrzeni cyfrowej, doświadczyliśmy również korzyści płynących z korzystania z narzędzi do prezentacji. Nie zawsze są konieczne, jednak mogą pomóc zaznaczyć różne moduły sesji i przekazać osobom uczestniczącym ważne informacje, takie jak ramy czasowe, wprowadzenie do podejścia dialogowego, pytanie otwierające i podstawowe zasady. Ogólnie przy stosowaniu takich narzędzi należy pamiętać, że na slajdach powinno znajdować się mało tekstu, który powinien być zrozumiały. Pamiętaj, że prezentacja może wywołać u osób uczestniczących niechciane skojarzenia z salą lekcyjną lub wykładem.

Cyfrowy minutnik

Każdy, kto kiedykolwiek prowadził spotkanie online, wie, jakim wyzwaniem jest nakłonienie osób uczestniczących do punktualnego powrotu z przerwy. Pewnego razu osoba uczestnicząca podsunęła nam pomysł włączenia cyfrowego minutnika, a następnie udostępnienia naszego ekranu – tak by wszyscy widzieli upływ czasu i usłyszeli sygnał końca przerwy. Uchroniło nas to przed wieloma minutami zmarnowanymi na czekanie, ponieważ nie wznawiamy dialogu, dopóki wszyscy się nie pojawią.

Interaktywne pokoje

Oprócz powyższych podstawowych narzędzi istnieją inne, być może bardziej zaawansowane funkcje, które mogą okazać się przydatne podczas zdalnego dialogu publicznego. Jedną z nich są pokoje interaktywne (ang. *break-out rooms*). Gospodarz lub gospodyni spotkania może przydzielić osoby uczestniczące do odrębnych pokoi i kontrolować, jak długo w nich przebywają. Interaktywne pokoje mogą być użyteczne w dużych grupach, o ile temat lub pytanie zadane mniejszym grupom do omówienia nie są zbyt drażliwe lub konfliktowe.

Biała tablica

Na niektóre dialogi publiczne korzystny wpływ może mieć biała tablica (ang. *whiteboard*), czyli wirtualna wersja tradycyjnej szkolnej tablicy. Korzystałyśmy z niej podczas sesji, w których osoby uczestniczące same określały podstawowe zasady i wybierały temat spotkania. Przydatne okazały się również w serii dialogów, by zrobić burzę mózgów i wybrać tematy kolejnych rozmów.

Facylitowanie zdalnych dialogów publicznych

Pod wieloma względami facylitowanie zdalnego dialogu publicznego jest podobne do facylitowania dialogu stacjonarnego. Cele i rola osób facylitujących pozostają bez zmian, jednak niektóre zadania i ich podział w zespole facylitującym może być inny.

Z naszych doświadczeń wynika, że facylitowanie dialogu online wymaga nawet sztywniejszego podziału zadań ze względu na bardzo wysokie ryzyko utraty koncentracji i odwrócenia uwagi. Niespodziewanymi rozpraszaczami mogą być: nagłe powiadomienie o niskim poziomie baterii, ktoś wchodzący do pokoju, komunikaty wyskakujące na ekranie i zakłócenia w dostawach prądu. Przydzielając zadania, należy wziąć pod uwagę mocne strony i kompetencje poszczególnych osób facylitujących. Doszliśmy do przekonania, że najskuteczniejszym podejściem jest wyraźny podział, w którym jedna osoba facylitująca skupia się wyłącznie na rozmowie, a druga zajmuje się sprawami i zadaniami technicznymi. Przydatnym rozwiązaniem jest obecność trzeciej osoby, która zapewnia pomoc techniczną i wspiera dwie osoby facylitujące w większości zadań technicznych.

Techniczne aspekty facylitacji

Dla atmosfery dialogu kluczowe jest zapewnienie, by sesja przebiegała gładko pod kątem technicznym. Często przydzielaliśmy osobie współfacylitującej całą obsługę techniczną, czyli zarządzanie narzędziami, czat, wpuszczanie osób uczestniczących, włączanie mikrofonów itd. Ucząc się facylitowania w przestrzeni wirtualnej, odkryliśmy, że bardzo korzystne jest, by cały zespół facylitujący znajdował się podczas dialogu w tym samym pomieszczeniu. Łatwiej jest się wtedy komunikować za pomocą mowy ciała, sygnałów czy notatek na kartce. W takiej sytuacji należy korzystać z dwóch oddzielnych komputerów. Jeden powinien być ekranem głównym, który widzą osoby uczestniczące. Drugi należy przeznaczyć do zarządzania funkcjami technicznymi i udzielania osobom uczestniczącym wsparcia technicznego. Jeśli osoby facylitujące nie mogą usiąść razem, podział zadań staje się jeszcze istotniejszy. Dla przykładu, grupa może być nieprzyjemnie zaskoczona, jeśli główna osoba facylitująca zacznie przekazywać głos osobom, które akurat podnoszą rękę, a nie będzie korzystać z bardziej kompletnej listy, którą osoba współfacylitująca prowadzi od początku sesji dialogowej. W przypadku facylitowania dialogu z dwóch różnych lokalizacji zespół facylitujący powinien cały czas korzystać z prywatnego czatu albo dodatkowego kanału komunikacji.

„Dało mi to ogromną siłę. Te inspirujące rozmowy były mi bardzo potrzebne i dały mi pewną nadzieję i poczucie wspólnoty. Może było trochę tak, jakbyśmy byli w tej samej bańce, ale jednocześnie zdarzały się chwile naprawdę poruszające, głębokie i osobiste. Chyba zbliżyły nas bardziej, niż byłoby to możliwe podczas stacjonarnego spotkania”.

Zalety formatu online

Początkowo miałyśmy niewielkie oczekiwania związane z tym, jak format online sprawdzi się w dialogu publicznym. Liczne korzyści, jakie oferuje zdalny dialog, miło nas jednak zaskoczyły.

Większa inkluzywność

Od strony organizacyjnej format online może dać większej liczbie osób możliwość dołączenia do dialogu. Niekiedy przyciąga też więcej ludzi. Szerszy zasięg może wynikać z niewielkich wymagań dotyczących udziału. W końcu nie trzeba nawet wstawać z kanapy, by dołączyć do rozmowy. Taki format daje też możliwość udziału niezależnie do tego, w jakim miejscu na świecie akurat jesteśmy i jakie mamy możliwości dojazdu. W niektórych przypadkach czynnik geograficzny bardzo ogranicza możliwości udziału w stacjonarnych spotkaniach. Niemniej jednak wirtualny format ma swoje ograniczenia. Dostęp do dialogu online mają tylko te osoby, które mają dostęp do internetu i odpowiednie urządzenie elektroniczne.

Niedroga rozmowa

Dialogi zdalne są również mniej kosztowne niż stacjonarne dialogi publiczne. Wirtualna rozmowa nie pociąga za sobą nakładów na dojazd, przekąski i napoje, sprzęt itd. Wystarczy komputer i połączenie internetowe, by się odbyła.

Wolniejsze tempo

Format online zapewnia też korzyści czysto dialogowe. W takich rozmowach widziałyśmy, jak tempo rozmowy zdalnej może wesprzeć komunikację dialogową. Zwłaszcza funkcja podnoszenia ręki utrudnia osobom uczestniczącym przerywanie sobie nawzajem i daje im wizualne potwierdzenie, że będą mogły zabrać głos. Między wypowiedziami mogą pojawiać się naturalne przerwy, a osoby mówiące bardziej świadomie decydują, kiedy chcą zakończyć wypowiedź.

Wygoda własnej kanapy

Uczestnicząc w zdalnym dialogu, nie tylko zaglądamy do domów i rzeczywistości innych osób. Same również łączymy się z własnego mieszkania, co może być źródłem kolejnych, dodatkowych korzyści. Po pierwsze dialog online zwalnia nas z trudnego zadania wstania z kanapy i dotarcia do miejsca stacjonarnego wydarzenia. Ponadto własny dom daje osobom uczestniczącym poczucie bezpieczeństwa, co może wpływać na nie uspokajająco. Możliwe, że komfortowe warunki sprawiają, że czują się swobodniej i powiedzą więcej, niż podczas rozmowy stacjonarnej.

Wady formatu online

Choć doceniamy zalety formatu online, w naszym odczuciu stacjonarne dialogi publiczne są w większości sytuacji lepszym wyborem. Nasza opinia wynika z kilku niedoskonałości rozmów zdalnych, które mogą zaprzepaścić potencjał doprowadzania do momentów dialogowych.

Utrata spontaniczności i swobodnego przepływu

W formacie online przede wszystkim brak poczucia spontaniczności i naturalnej wymiany, które mogą być niezbędne do budowania zaufania i ogólnego procesu dialogu. Niekorzystny wpływ na proces może mieć też fakt, że zdalne dialogi niekiedy trwają krócej i mają więcej przerw niż stacjonarne spotkania. Głębokie słuchanie i pogłębiony dialog wymagają czasu, dlatego często zwlekamy z przerwami, by nie zaburzać swobodnego przepływu rozmowy. W dialogach online nie ma takiej możliwości z powodu ryzyka przemęczenia ekranowego. W rezultacie sesje mogą sprawiać wrażenie zakłócanych i mało dynamicznych.

Budowanie zaufania w dialogu online

Odkryliśmy również, że budowanie zaufania jest o wiele trudniejsze w zdalnych dialogach. Ekran odziera nas z człowieczeństwa – nie mamy możliwości luźnej rozmowy towarzyskiej, wysyłania sygnałów niewerbalnych i nawiązywania takiej komunikacji czy bezpośredniego kontaktu wzrokowego. Tymczasem powyższe elementy są kluczowymi czynnikami, za pomocą których możemy zbudować atmosferę zaufania. Możliwość budowania zaufania podkopuje również kwestia poufności. Z naszych doświadczeń wynika, że dialogi publiczne często wydobywają na powierzchnię ukryte konflikty i drażliwe sprawy. Tymczasem format online może utrudniać osobie facylitującej utrzymywanie wystarczająco bezpiecznej przestrzeni.

„Dziękuję, że mogę was widzieć i że ludzie korzystają z kamerek. Ale dramatycznie brakuje mi szeroko rozumianego fizycznego kontaktu. To narzędzie pokazało mi, jak ważna jest fizyczna bliskość oraz to, że możemy się dotknąć, że możemy niemal poczuć bicie naszych serc. Te spotkania mnie wykańczają, tak ciężko mi długo skupiać się na ekranie.

To jest coś sztucznego, ale z drugiej strony bardzo praktycznego. Ale tęsknię za wami wszystkimi w prawdziwym świecie”

Zdalny dialog jest lepszy niż brak dialogu

Ogólnie można powiedzieć, że z dialogami publicznymi online związany jest szereg wyjątkowych zaleceń i wyzwań, ale i możliwości, które niekiedy przewyższają stacjonarną rozmowę. Wybór formatu dialogu publicznego powinien wynikać z naszej wiedzy o kontekście, celu spotkania i dostępnych zasobach. Z naszych doświadczeń wynika, że w dłuższych procesach dialogowych może sprawdzić się łączenie tych dwóch formatów, np. korzystanie ze zdalnych dialogów pomiędzy bezpośrednimi spotkaniami i na potrzeby przygotowań. Nawet przy niedoskonałościach formatu online może okazać się, że taki dialog jest lepszym rozwiązaniem. A jeśli wybieramy między zdalnym dialogiem publicznym a brakiem dialogu, format online jest naszym zdaniem zdecydowanie wart wysiłku.

Zapraszamy do refleksji:

- * *Jakie są twoje doświadczenia z dialogami online? Jakie to uczucie, brać udział w takim dialogu?*
- * *Jakie tematy, według ciebie, byłyby dobre dla zdalnych dialogów publicznych?*
- * *Czego potrzebujesz, by – jako osoba uczestnicząca – uniknąć przemęczenia patrzaniem w ekran?*



6

ROZDZIAŁ SZÓSTY

Wnioski – Ograniczenia, pułapki i wyzwania związane z dialogiem publicznym

W tym rozdziale podsumowujemy najczęstsze problemy i dylematy związane z podejściem dialogowym. Podsuwamy również nasze propozycje, jak można sobie z nimi radzić. Poruszamy następujące tematy:

Ograniczenia dialogu publicznego

- Chęci i motywacja
- Powolny proces

Pułapki dialogu publicznego

- Brak przygotowania i zarządzania oczekiwaniami
- Zaburzenie swobodnego przepływu
- Słabe pytanie otwierające
- Brak samoświadomości osoby facylitującej
- Brak wrażliwości kulturowej
- Osoba facylitująca i aktywist(k)a w jednym
- Nieumiejętne reakcje na wyrażanie emocji

Wyzwania dialogu publicznego

- Nierówny układ sił w grupie
- Symboliczne uczestnictwo
- Pozyskiwanie osób uczestniczących
- Zachowania zakłócające dialog publiczny
- Nieoczekiwane konsekwencje
- Ewaluacja dialogu publicznego
- Nie szkodzić

Ogromna odpowiedzialność

Przez lata organizowania i facylitowania dialogów publicznych doświadczyliśmy siły i wpływu tego podejścia. Jednocześnie wielokrotnie miałyśmy wątpliwości, natrafialiśmy na wyzwania i ponosiłyśmy porażki. W tym rozdziale chcemy podsumować i szczegółowo omówić niektóre refleksje, które płyną z naszej praktyki. Mamy nadzieję, że w ten sposób pomożemy osobom, które chcą organizować dialogi publiczne, lepiej zrozumieć potencjalne ograniczenia, pułapki i wyzwania.

Ograniczenia dialogu publicznego

Rozwijając przez lata nasze podejście do dialogu publicznego, doświadczyliśmy również jego ograniczeń. Ich świadomość może pomóc wyraźniej zarządzać oczekiwaniami, jakie mogą wobec dialogu mieć osoby uczestniczące i współpracujące, jak również może pomóc podjąć decyzję, czy w danej sytuacji dialog publiczny jest właściwym podejściem.

Chęci i motywacja

Wyzwolenie potencjału naszego podejścia w dużej mierze zależy od chęci i motywacji danej społeczności i osób uczestniczących, do których dialog jest skierowany. Jeśli społeczność nie chce, by dialog się odbył, rzadko kiedy uda nam się osiągnąć zamierzony rezultat.

Niekiedy brak motywacji ma wpływ na frekwencję podczas dialogu publicznego. W takich przypadkach dobrym pomysłem może być przeanalizowanie, czy temat, organizatorzy/organizatorki lub gospodarze/gospodynie, miejsce lub strategia promowania dialogu na pewno są zbieżne z potrzebami danej społeczności, a następnie wprowadzenie niezbędnych zmian.

W dialogu wszystko zależy od chęci osób uczestniczących do zaangażowania się w sesję. Słuchanie z zamiarem zrozumienia innej osoby może okazać się wymagającym i trudnym wyzwaniem. Z różnych przyczyn osobom uczestniczącym może brakować motywacji, by nie tracić ciekawości, samoświadomości i otwartości, zwłaszcza jeśli sytuacja lub temat wywołuje napięcia lub jest źródłem frustracji. Osoby facylitujące mogą postarać się zmotywować grupę i wzbudzić jej zainteresowanie, zadając pytania i okazując uważność. Istotnym elementem zachęcania osób uczestniczących do udziału jest dopilnowanie, by wszyscy w kręgu wiedzieli wystarczająco dużo o podejściu dialogowym i potencjalnych korzyściach z nim związanych. Czasem najskuteczniejszy jest czas – niektóre osoby uczestniczące stają się bardziej zmotywowane i chętne do udziału, gdy lepiej poznają

podejście dialogowe. Pamiętajmy jednak, że osoby facylitujące mogą tylko zachęcać i inspirować – komunikacji dialogowej nie wolno wymuszać, jeśli osoby uczestniczące sobie jej nie życzą.

Powolny proces

Ograniczeniem dialogu publicznego jest fakt, że jest to podejście wymagające cierpliwości. Osoby uczestniczące mogą mówić i słuchać dłużej, niż większość z nas jest przyzwyczajona. Z tego powodu nie jest to podejście, które sprawdzi się, gdy osoby proszące o dialog oczekują szybkich rezultatów lub natychmiastowych zmian.

Czasem społeczność gromadzi się, by za pomocą dialogu publicznego rozwiązać wspólny problem, podjąć decyzję lub rozstrzygnąć trudną sytuację. Spotkanie w kręgu dialogowym może prowadzić do inkluzywnego i demokratycznego podejmowania decyzji, jednak taki rezultat zależy wyłącznie od tego, w jakim kierunku osoby uczestniczące poprowadzą rozmowę. Osoba facylitująca nigdy nie narzuca myślenia zorientowanego na szukanie rozwiązań lub podejmowanie działań.

Jeśli społeczność chce zmienić swoją sytuację lub podjąć decyzję, istotne jest, by dać jej na to wystarczająco dużo czasu, np. organizując serię sesji dialogu. Jest to potrzebne, ponieważ niewymuszony bieg rozmowy w naturalny sposób sprawi, że grupa spędzi sporo czasu, starając się zrozumieć sytuację i różne doświadczenia z nią związane. Społeczność może zacząć podejmować bardziej zrównoważone decyzje i wspólnie wprowadzać zmiany dopiero wtedy, gdy lepiej zrozumie całą sytuację i jej złożoność. O potrzebie cierpliwości w dialogu należy wyraźnie poinformować osoby uczestniczące, by nie traciły motywacji wraz z upływem czasu. Dialog nie gwarantuje określonego rezultatu, a do jego przebiegu niezbędne są cierpliwość i elastyczność.

Pułapki dialogu publicznego

Pracując z podejściem opartym na dialogu publicznym, można wpaść w wiele pułapek. Mogą być nimi ukryte zagrożenia, które pojawiają się niespodziewanie, albo możliwe ryzyka, które przy braku uwagi mogą obniżyć jakość dialogu.

Brak przygotowania i zarządzania oczekiwaniami

Potencjalnymi pułapkami dialogu publicznego są niedostateczne przygotowanie i zarządzanie oczekiwaniami. Jeśli dokładnie nie poinformujemy

osób uczestniczących o specyficie tego podejścia, z łatwością mogą poczuć się przytłoczone metodami dialogowymi i oczekiwaniami wobec ich uczestnictwa w sesji. W opisach wydarzenia, e-mailach z zaproszeniem i na plakatach powinny znajdować się informacje o dialogu. Jeśli nie damy tym informacjom priorytetu, może minąć dużo czasu, zanim osoby uczestniczące zaczną mówić w sposób dialogowy.

Kolejną pułapką jest brak omówienia oczekiwań wobec dialogu z fundatorką, zewnętrznym gospodarzem lub organizatorami. Często organizatorzy lub organizatorki mają własne cele, dla których chcą dialogu. Jeśli osoba facylitująca nie poinformuje ich wyraźnie o tym, że po rozpoczęciu dialogu nie będzie wpływać na treść rozmowy, organizatorzy lub organizatorki mogą być zaskoczeni, a nawet sfrustrowani. Wielokrotnie nam się zdarzało, że podczas przerwy podchodziła do nas osoba reprezentująca partnerską organizację, zgłaszając niezadowolenie z kierunku, w jakim szła rozmowa, i prosiła o popchnięcie dialogu w inną stronę. Aby zachować się zgodnie z etyką, osoba facylitująca nie może się na to zgodzić. Powinna raczej zaprosić organizatora lub organizatorkę do zgłoszenia się do zabrania głosu i podzielenia się swoimi przemyśleniami w trakcie sesji, by w ten sposób ewentualnie wyrzucić wpływ na rozmowę.

Różne cele mogą się ujawniać również w sytuacji, w której w dialogu publicznym uczestniczą osoby wysokiego szczebla, np. politycy i liderki społeczności. Może się zdarzyć, że takie osoby poproszą o unikanie lub pomijanie pewnych tematów. Osoba facylitująca musi uczciwie realizować podejście dialogowe i odrzucać takie prośby.

Zaburzanie swobodnego przepływu

Kolejną pułapką czyhającą na osoby facylitujące i organizujące dialogi publiczne jest to, że przez cały proces muszą być elastyczne i gotowe do dostosowywania się do osób uczestniczących. Jeśli przygotowanie, planowanie i facylitacja będą zbyt sztywne, nie pozwolą rozmowie swobodnie płynąć. Może to doprowadzić do dialogu, który nie odzwierciedla różnych potrzeb grupy. Elastyczność jest niezbędna w fazie przygotowań i podczas samego dialogu. Może objawić się tym, że po wysłuchaniu osób ze społeczności zespół facylitujący zmieni planowany temat rozmowy albo podda się kierunkowi, w którym krąg ją prowadzi. Jeśli osoba facylitująca blokuje swobodny przepływ dialogu, może naruszyć integralność podejścia i jego wyjątkowe jakości.

Utrzymywanie równowagi między kontrolą nad dialogiem a jej odpuszczeniem to trudna sztuka. Osoba facylitująca musi zachować równowagę między brakiem kontroli nad treścią i kierunkiem rozmowy a kontrolą nad procesem dialogu. Kontrola nad procesem dialogu wiąże się z utrzymywaniem bezpiecznej przestrzeni za pomocą okazywania uważności, słuchania i obserwowania. Dla nas kontrola oznacza, że osoba facylitująca musi być gotowa, by reagować na różne wypowiedzi osób uczestniczących oraz by w razie potrzeby wykorzystać swój autorytet.

Jeśli osoba facylitująca za bardzo przejmie się utratą kontroli i poświęca temu zbyt wiele uwagi, nie będzie w stanie w sposób otwarty i uważny facylitować dialogu. Najważniejsze jest zatem, by potrafiła pogodzić się z nieprzewidywalną naturą rozmowy dialogowej. W praktyce utrzymywanie kontroli na siłę może polegać na tym, że osoba facylitująca będzie zawsze próbowała zawrócić osoby uczestniczące do głównego tematu dialogu lub pytania otwierającego albo martwiła się tym, co według niej osoby uczestniczące „powinny” teraz powiedzieć, albo co „powinno” się w danym momencie wydarzyć.

Balansując między kontrolą a jej brakiem, łatwo zwątpić w siebie i zacząć się obawiać, czy poradzimy sobie z niespodziewanym. Wątpliwości mogą sprawić, że osoba facylitująca przestanie być uważna i skoncentrować się na tym, na czym powinna. Co gorsza, może poczuć się sparaliżowana swoimi obawami. Z naszych doświadczeń wynika, że nasza (jako osób facylitujących) zdolność do adaptacji i elastyczności zależy od przygotowania, samoświadomości i doświadczenia. Przemyślenie różnych możliwych scenariuszy i możliwych reakcji sprawi, że jako osoby facylitujące bardziej komfortowo odbierzemy nieprzewidywalny charakter dialogu, a jednocześnie utrzymamy bezpieczną przestrzeń.

Uważamy, że utrzymywanie równowagi między kontrolą a jej odpuszczeniem jest jednym z najtrudniejszych zadań osoby facylitującej. Jest to również jeden z powodów, dla których zalecamy pracę w zespole. Wtedy osoby facylitujące dają sobie nawzajem wsparcie i poczucie bezpieczeństwa.

Słabe pytanie otwierające

Kolejną pułapką, w jaką może wpaść osoba facylitująca, jest sformułowanie niedialogowego pytania otwierającego. Mięwa to poważne konsekwencje dla dialogu, ponieważ pytanie otwierające jest ważnym narzędziem, które pozwala przygotować grunt pod rozmowę i nakierować osoby

uczestniczące na przyjęcie dialogowego nastawienia. Jak już wyjaśniłyśmy w tym podręczniku, dobre pytanie otwierające dialog jest jednoznaczne, otwarte i niesugerujące.

Słabe pytanie otwierające może zakończyć proces dialogu, zanim w ogóle się zacznie. Pierwsze minuty dialogu są istotne, zwłaszcza jeśli są na nim obecne osoby, które nigdy nie doświadczyły takiej formy rozmowy. W pierwszych chwilach dialogu osoba facylitująca musi stworzyć bezpieczną atmosferę, by zmotywować osoby uczestniczące do zabierania głosu. Jeśli pytanie otwierające jest zbyt skomplikowane lub niejasne, osoby uczestniczące mogą poczuć się niepewnie lub niezręcznie albo stracić zainteresowanie. Poświęcenie czasu na sformułowanie pytania otwierającego jest zatem kluczowe dla powodzenia dialogu publicznego.

Brak samoświadomości osoby facylitującej

Jeśli osoba facylitująca jest nieświadoma własnych uprzedzeń i postaw oraz pozwala, by nią kierowały, może zagrozić dialogowi publicznemu. Niektóre wypowiedzi osób uczestniczących w dialogu mogą wywołać nieumyślną reakcję werbalną lub niewerbalną osoby facylitującej, jeśli treść wypowiedzi jest sprzeczna z jej wartościami lub utwierdza ją w jej uprzedzeniach.

Aby uniknąć takich reakcji, które mogą zakłócić lub nawet zniszczyć dialog, osoby facylitujące muszą mieć świadomość swoich wewnętrznych i często skrywanych wartości, doświadczeń i postaw. Reakcje osób facylitujących mogą być postrzegane jako nieprofesjonalne i stronnicze i mogą uniemożliwić proces dialogu.

Osoby facylitujące mogą również, świadomie lub nie, znudzić się powtarzającymi się stwierdzeniami lub opiniami. Może to mieć wpływ na to, jak formułują pytania pogłębiające oraz komu je zadają. Jeśli tak się zdarzy, ich wielostronność jest zagrożona, a ich wybory będą narzucały rozmowie konkretny kierunek.

Brak wrażliwości kulturowej

Brak świadomości wrażliwych kwestii kulturowych, praktyk lingwistycznych i norm społecznych może czasem utrudniać budowanie zaufania między osobami facylitującymi a uczestniczącymi. Osoby uczestniczące mogą poczuć się urażone lub zdezorientowane, a zatem stracić zaufanie do osób facylitujących. Istotna jest więc wcześniejsza analiza potencjalnych różnic kulturowych i tego, jak mogą objawić się w praktyce.

Z naszych doświadczeń wynika jednak, że niekoniecznie trzeba świetnie orientować się w normach danego kontekstu. Wystarczy, że zachowamy pokorę, będziemy zachowywać się w sposób uprzejmy i wykażemy szczerze zainteresowanie. Zaufanie osób uczestniczących można zdobyć, podchodząc do sytuacji i zadania z szacunkiem i pokorą. Po zdobyciu zaufania pomyłki i nieporozumienia dają się najczęściej wyjaśnić i są postrzegane jako ludzkie.

Osoba facylitująca i aktywist(k)a w jednym

Wiele osób facylitujących to z natury pasjonaci i pasjonatki o wysokiej empatii. Niekiedy mogą przekuwać ją w aktywizm. Osoba facylitująca dialog nie może być zaangażowana jako aktywista lub aktywistka (w tradycyjnym rozumieniu tego słowa) w temat lub sytuację poruszane podczas dialogu publicznego. Wielu aktywistów i wiele aktywistek czerpie motywację z silnych przekonań i w złożonych sytuacjach zazwyczaj okazują poparcie dla jednej ze stron. Osoba facylitująca, która aktywnie sympatyzuje z jedną ze stron, szkodzi procesowi dialogu.

Nieumiejętne reakcje na wyrażanie emocji

Empatia jest jednak również łącznikiem emocjonalnym i ludzkim, który czasem ma wpływ na facylitację. Istotne jest, by rozróżniać między przekonaniami i emocjami. Osoba facylitująca nie powinna okazywać swoich poglądów, jednak w kręgu może okazywać emocje.

Gdy osoby uczestniczące dzielą się głębszymi przemyśleniami i przekonaniami, mogą one być związane z emocjami. Z tego powodu w dialogach publicznych często zdarzają się poruszające momenty, które mają wpływ zarówno na osoby uczestniczące, jak i facylitujące. Z naszych doświadczeń wynika, że osoba facylitująca może pokazać, że poruszyła ją usłyszana wypowiedź, niekoniecznie wyraziście pokazując przy tym emocje. Powstrzymywanie się od okazywania jakichkolwiek emocji w takich chwilach może mieć negatywny wpływ na zaufanie między osobą facylitującą a grupą. Z doświadczenia wiemy, że jeśli osoba facylitująca sprawia wrażenie, że otwartość i odsłanianie się osób uczestniczących nie ma na nią żadnego wpływu, może zostać odebrana jako zimny i nieczuły robot.

Reagowanie na emocje przypomina stąpanie po cienkim lodzie, ponieważ osoba facylitująca musi zachować wielostronność i okazywać uważność wszystkim osobom uczestniczącym. Utrzymywanie równowagi jest trudnym aspektem facylitacji i powinno być częścią wewnętrznych przygotowań osoby facylitującej.

Wyzwania dialogu publicznego

Nierówny układ sił w grupie

Balansowanie układu sił w procesie dialogu jest jednym z trudniejszych zadań osoby facylitującej, ponieważ dynamika grupy może nie być widoczna lub ujawniać się na bardzo wiele różnych sposobów. Nie ma złoto- tego środka, który pozwoliłby sobie z tym radzić. Co istotne, osoba facylitująca powinna dać osobom uczestniczącym wystarczająco dużo przestrzeni i czasu, by same zdecydowały się zmienić układ sił i wzmocnić swoją pozycję i siebie nawzajem.

Jako osoba facylitująca możesz wskutek dynamiki grupy czuć się bardziej związana z konkretnymi osobami uczestniczącymi lub poglądami. Wielokrotnie tego doświadczyliśmy, np. gdy osoby uczestniczące opowiadały o dyskryminacji lub ucisku, z powodu których cierpiały w swoich społecznościach. Kluczowa jest ciągle utrzymywana świadomość przyczyn, dla których czujemy bliskość z takimi osobami, np. naszych osobistych wartości i poglądów. Jako osoby facylitujące możemy lepiej manewrować układami sił w grupie dzięki samoświadomości tego, jak je rozumiemy i jak wpływa to na sam dialog.

Symboliczne uczestnictwo

Włączające i demokratyczne jakości dialogu publicznego zdają się przemawiać do wielu osób. Istnieje jednak ryzyko, że osoby o nieszczerych intencjach mogą dopuścić się nadużywania dialogu. Osoby trzymające formalną lub nieformalną władzę mogą pojawiać się na dialogu tylko po to, by odbębnić spotkanie, zrobić sobie zdjęcie lub wypełnić urzędowy obowiązek.

Podczas jednorazowej sesji dialogu zmierzenie się z taką sytuacją może być wyzwaniem dla osoby facylitującej. Jeśli sytuacja powtarza się podczas serii dialogów, jest więcej czasu na zbadanie sprawy. Może poprosić taką osobę uczestniczącą, by podzieliła się czymś bardziej osobistym niż tylko wypowiedziami wynikającymi z pełnionej funkcji. Ponadto może zapewnić innym osobom uczestniczącym poczucie bezpieczeństwa i wzmocnić je, by miały odwagę same zadać pytania pogłębiające.

Pozyskiwanie osób uczestniczących

Kolejnym powszechnym wyzwaniem, które jest związane z naszym podejściem i o którym już pisałyśmy w tym podręczniku, jest pozyskiwanie osób uczestniczących. Wiele osób waha się, czy dołączyć do kręgu dialogowego.

Być może nie mają pewności lub nie w pełni rozumieją, czego się spodziewać. Może je również martwić to, że mają dzielić się czymś osobistym, i czują się niezręcznie. Niektóre osoby mogą nie przyjść, ponieważ to, czego dowiedziały się o tym podejściu, wywarło na nie niekorzystne wrażenie. Wiele osób przychodzi, nie wiedząc, że będzie brać udział w dialogu. Fakt, że pozyskiwanie osób uczestniczących jest wyzwaniem, pokazuje, ile pracy przed nami. Ważne jest, by szerzyć wiedzę o koncepcji dialogu i działać na rzecz jej lepszego zrozumienia.

Jak wspominałyśmy w poprzednich rozdziałach, liczba osób uczestniczących nie ma związku z jakością dialogu. Pozyskiwanie ich jest jednak o tyle istotne, że pozwala realizować zasady inkluzywności i reprezentatywności. W dialogu publicznym osoby facylitujące i organizujące muszą zrobić wszystko, co mogą, by zaprosić osoby uczestniczące z każdej części społeczności oraz by ich zaproszenia były szczere i przystępne. Niekiedy może to pociągać za sobą wiele wysiłku, czasu i zasobów. Dla niektórych może to być wyzwanie.

Zachowania zakłócające dialog publiczny

W dialogu publicznym mogą pojawić się osoby, które swoim zachowaniem zakłócają spotkanie. Wykorzystują swój czas w kręgu, by zaburzać sesję na tyle, na ile to możliwe. Zakłócenia mogą przybierać postać nieustannego przerywania osobom uczestniczącym, kwestionowania umowy, ciągłego krytykowania celu dialogu publicznego lub podważania autorytetu osoby facylitującej.

Choć krytyczna i konstruktywna refleksja jest w dialogu mile widziana i pożyteczna, taka forma ciągłego zakłócania sesji może zaburzyć rozmowę na tyle, że inne osoby uczestniczące stracą wiarę w proces i przestaną zabierać głos. Istotne jest zatem zmierzenie się z tą sytuacją, ponieważ takie zachowanie jest czasem sygnałem, że dzieje się coś ważnego. Reagując na zakłócające zachowanie, osoba facylitująca musi pamiętać o tym, że powinna zachować spokój, nie dać się sprowokować ani zepchnąć do defensywy. Osoba facylitująca powinna odnieść się do pytań i krytyki, jednak musi powstrzymać się od przyjmowania postawy obronnej i atakowania osób, które próbują zakłócić dialog.

Dobrym pomysłem może być zadanie takim osobom pytań, by je lepiej zrozumieć, podobnie jak zachęcenie ich do wyjaśnienia swoich odczuć i przyczyn, które za nimi stoją.

Innym sposobem poradzenia sobie z taką sytuacją jest przypomnienie grupie o umowie, jak również ponowne wyjaśnienie, jaki jest cel dialogu i jaka jest twoja rola. Osoba facylitująca może wspomóc się listą osób, które chcą się wypowiedzieć, by poradzić sobie z zakłóceniami. Powinna pokazać swój autorytet i poprosić osobę zakłócającą, by poczekała na swoją kolej.

Co najważniejsze, nie wolno skreślać wszystkiego, co taka osoba powie albo zrobi. Osoba facylitująca odpowiada również za utrzymywanie bezpiecznej przestrzeni dla takich osób i włączanie ich do rozmowy. Osoba facylitująca powinna pomóc takiej osobie wyrazić swoje myśli i opowiedzieć o swoich doświadczeniach w konstruktywny sposób. Wyczucie, ile czasu i przestrzeni dać takiej osobie, może być trudne. Należy zawsze próbować zachować równowagę, by w przestrzeni dialogowej mogły wybrzmieć wszystkie głosy.

Ważnym zadaniem jest wzmocnienie innych osób uczestniczących, by podzieliły się swoimi reakcjami i frustracją wywołaną zakłócającym zachowaniem. Większość osób uczestniczących, które zasiadają w kręgu, chętnie mówi o temacie dialogu. Niekonstruktywne zakłócenia i podważające zachowania mogą takie osoby zirytować. Dawanie im przestrzeni, by to wyraziły, może okazać się pomocne. Osoby facylitujące mogą zadawać pytania, które pozwolą im dokładniej wyjaśnić, jak wpłynęła na nie ta sytuacja.

Jeśli nic nie zadziała, dobrym pomysłem może być ogłoszenie przerwy, złapanie oddechu i narada zespołu facylitującego. Z naszych doświadczeń wynika, że szczerze i pokorne podejście do przeszkadzających osób może przekuć nieprzyjemną sytuację w doświadczenie, z którego osoby uczestniczące się czegoś nauczą. Osoby facylitujące mogą pokazać, jak wiernie trzymać się zasad dialogowych i nie dać się wciągnąć w dyskusję polegającą na odpieraniu ataków.

Nieoczekiwane konsekwencje

Podczas dialogów publicznych poruszane są tematy, które są dla ludzi ważne. Z tego powodu kryje się w nich potencjał, by wyzwalać różne rodzaje reakcji i późniejszych rezultatów. Taki „ciąg dalszy” może być związany z czymś, co zostało powiedziane podczas sesji. Po opuszczeniu kręgu przez osoby uczestniczące, osoby facylitujące nie mają zbyt wielu możliwości, by śledzić dalszy rozwój wypadków.

Czasem może się jednak okazać, że działania następcze są potrzebne z powodu czegoś, co zostało powiedziane podczas dialogu. Stąd, gdy

facylitujemy dialog poza naszymi własnymi społecznościami, zawsze współpracujemy z lokalnymi partnerkami i partnerami. Dzięki nim mamy większe szanse, by utrzymać kontakt z osobami uczestniczącymi oraz oceniać sytuację i potencjalne potrzeby.

Aby zminimalizować niechciane efekty dialogu, osoby facylitujące powinny nieustannie starać się oceniać atmosferę podczas rozmowy. Jeśli podejrzewają, że przy zadawaniu pytań pogłębiających konkretnej osobie uczestniczącej powinny zachować ostrożność, mądrym wyborem będzie posłuchanie intuicji. Jest to jednak trudne zadanie, ponieważ każde postrzeżenie danej sytuacji jest zaledwie jej interpretacją. Osoby uczestniczące teoretycznie same odpowiadają za to, by dzielić się tylko tym, czym chcą się podzielić. Jednocześnie jednak osoba facylitująca powinna być świadoma swojego autorytetu i sposobu, w jaki może wpłynąć na zdolność osób uczestniczących do wyznaczania swoich granic. Tego typu wyzwania są powodem, dla którego podkreślamy, jak potrzebne jest doświadczenie i praktyka, które stanowią cenne źródło wiedzy.

Z naszych doświadczeń wynika, że ogólnie ryzyko, że dialog publiczny wywoła szkodliwe lub destruktywne konsekwencje albo przemoc, nie jest zbyt duże. Nie należy jednak tej możliwości lekceważyć.

Ewaluacja dialogu publicznego

Kolejnym aspektem pracy z dialogiem publicznym, który może nastroczać trudności, jest ewaluacja. Zasadniczo, jakaś forma ewaluacji jest niezbędna, by stworzyć możliwości doskonalenia się osób facylitujących i organizujących. Otwierając się na oficjalną lub nieformalną informację zwrotną, łatwiej będzie ci unikać szkodliwych lub nieskutecznych praktyk. Nie będziesz też powtarzać swoich błędów.

Ewaluacja, którą przeprowadzamy, polega najczęściej na zbieraniu i otrzymywaniu opinii od osób uczestniczących i lokalnych partnerek, i partnerów. W ten sposób dobrze zrozumieliśmy, jak można doświadczać dialogu publicznego na poziomach osobistym i interpersonalnym – zarówno podczas dialogu, jak i po jego zakończeniu.

Ze względu na strukturę instytucjonalną NCPD nie mamy zbyt wiele doświadczenia z ewaluacją na dużą skalę czy mierzeniem rezultatów makro lub „efektywności” podejścia dialogowego. Ewaluacja może być kluczowym aspektem pracy z dialogiem, gdy jesteśmy zależne od

darczyńców, którzy często wymagają bardziej kontrolowanych praktyk ewaluacyjnych. Takie badanie może być wymagającym zadaniem, ponieważ ocenę wielkoskalowych skutków dialogów publicznych może utrudniać fakt, że konieczne jest wyodrębnienie zmiennych i ocena związków przyczynowo-skutkowych.

Systematyczna ewaluacja może stać się źródłem dylematów, ponieważ zwykle skupia się na skuteczności i rezultatach. Takie ukierunkowanie można uznać za całkowicie sprzeczne z podejściem metody dialogowej, które jest zorientowane na proces, a nie na wyniki. Znalezienie wyjścia z tej sytuacji może okazać się zadaniem trudnym i pochłaniającym sporo zasobów. Na końcu podręcznika znajdziesz odnośniki do materiałów na temat ewaluacji dialogów.

Nie szkodzić

„Nie szkodzić” to powszechnie przyjmowana zasada w takich obszarach jak działania na rzecz pokoju i dialogu, komunikacja, praca humanitarna i pomoc międzynarodowa. Zasada ta może przybierać różne formy. Ogólnie oznacza jednak, że nasze interwencje nie powinny wywierać negatywnego ani szkodliwego wpływu na osoby uczestniczące czy sytuację.

W dialogu publicznym zasada „nie szkodzić” jest wpisana w całość podejścia. Nie stosujemy jej wybiórczo tylko do poszczególnych obszarów, np. ewaluacji lub strategii. Dla nas „nie szkodzić” nie jest odrębną koncepcją, lecz przekonaniem, które przenika cały proces dialogu i rolę osoby facylitującej.

Zasada „nie szkodzić” jest związana z ideą rozmowy skoncentrowanej na osobach uczestniczących, koniecznością zawarcia umowy i zarządzania oczekiwaniami, jak również naciskiem na poszanowanie granic i budowanie współodpowiedzialności. Osoby facylitujące realizują tę zasadę, przygotowując się do każdego dialogu, nieustannie pracując nad samoświadomością, przypisując wagę budowaniu zaufania i bezpiecznej przestrzeni oraz zachowując wielostronność. Zasada „nie szkodzić” ma również wpływ na to, jak osoby facylitujące reagują na silne emocje, układ sił w grupie oraz na swoje własne nastawienia i reakcje wewnętrzne.

Nie ma gwarancji, że każdy dialog publiczny będzie konstruktywny. Osoby facylitujące mimo to powinny podjąć starania, by ich udział w rozmowie nie doprowadził do jakichkolwiek szkodliwych sytuacji lub konsekwencji.

Ogromna odpowiedzialność

Na osobach facylitujących spoczywa ogromna odpowiedzialność. Tworzenie bezpiecznej przestrzeni, która będzie równocześnie przestrzenią odwagi dla ważnych rozmów, to potężna umiejętność. Można z niej korzystać, by inicjować zmiany w społecznościach, wzmacniać osoby uczestniczące i tworzyć przestrzeń, w której osoby zmarginalizowane zostaną wysłuchane.

Tak wyjątkowe zdolności z łatwością mogą paść ofiarą nadużyć i stać się narzędziem manipulacji, wywierania wpływu i kontroli. Motywacją osób facylitujących powinna być szczerza wiara w to, że ludzie potrafią wybierać to, co dla nich dobre. To przekonanie zawsze czerpie z dialogowych zasad głębokiego szacunku, empatii i pokory. W kręgu dialogowym jedynym celem osób facylitujących powinno być wspieranie danej społeczności, niezależnie od występujących w niej poglądów, priorytetów i stanowisk.



Tak wielka odpowiedzialność czasem sprawia, że jako osoby facylitujące czujemy się osamotnione. Jesteśmy zdane tylko na własną zdolność do utrzymywania samoświadomości, okazywania pokory i zachowywania elastyczności. Szkolenia, takie jak te oferowane przez Centrum im. Nansena na rzecz Pokoju i Dialogu, dają cenną możliwość zdobycia praktyki, wysłuchania informacji zwrotnej, poddania się krytycznej refleksji i uzyskania wsparcia.

Zdolność do tworzenia przestrzeni dla włączających rozmów, w których ważni są ludzie, daje ogromną radość i jest ważnym powołaniem. Osoba facylitująca musi oczywiście liczyć się z ciężarem odpowiedzialności, ale jednocześnie facylitacja dialogów publicznych jest przywilejem, do którego można podchodzić z dużym entuzjazmem, kreatywnością i poczuciem sensu.

Przypisy

Rozdział 1

- 1 Saunders, Harold (1999), *A Public Peace Process: Sustained Dialogue to Transform Racial and Ethnic Conflicts*, New York: Palgrave, str. 22.
- 2 Porównanie na podstawie: Tannen, Deborah (1998), *The Argument Culture: Moving from Debate to Dialogue*, New York: Random House; Bryn, Steinar (2015), *Can Dialogue Make a Difference? The Experience of the Nansen Dialogue Network*, w: Sivertsen, Kim, red. (2015), *20 Years in the Eyes of the Storm, The Nansen Dialogue Network 1994–2015*, Lillehammer: Centrum im. Nansena na rzecz Pokoju i Dialogu, str. 33; oraz Schirch, Lisa & Camp, David (2007), *The Little Book of Dialogue for Difficult Subjects. A Practical, Hands-On Guide*, PA: Good Books, str. 9.
- 3 Pruitt, Bettye & Thomas, Philip (red.) (2007), *Democratic Dialogue – A Handbook for Practitioners*, CIDA, IDEA, OAS, UNDP, str. 21.
- 4 Flensner, Karin K. & Von der Lippe, Marie (2019), *Being Safe from What and Safe for Whom? A Critical Discussion of the Conceptual Metaphor of ‘Safe space’*, Intercultural Education, str. 2.
- 5 Seehausen, Christiane & Urbanik, Agata (2023), Definicja sformułowana podczas szkolenia z facylitacji dialogu.
- 6 Model góry lodowej za: Selfridge, R. & Sokolik, S. (1975), *A Comprehensive View of Organizational Management*, MSU Business Topics, str. 46-61; Autorstwo ilustracji Vanja Steinbru.

Rozdział 3

- 7 Angielski termin „echo chamber” dosłownie oznacza „komorę echa” lub „komorę pogłosową” i opisuje środowisko, w którym spotykamy wyłącznie informacje zgodne z naszymi przekonaniem i opinie, które wzmacniają nasze własne poglądy. Jest efektem naszych własnych zachowań w internecie i najczęściej prowadzi do powstania bańki informacyjnej (przyp. tłum.).

Rozdział 4

- 8 Schirch, Lisa & Campt, David (2007), *The Little Book of Dialogue for Difficult Subjects. A Practical, Hands-On Guide*, PA: Good Books, str. 42.
- 9 Schirch, Lisa & Campt, David (2007), *The Little Book of Dialogue for Difficult Subjects. A Practical, Hands-On Guide*, PA: Good Books, str. 42.
- 10 Schirch, Lisa & Campt, David (2007), *The Little Book of Dialogue for Difficult Subjects. A Practical, Hands-On Guide*, PA: Good Books, str. 60.
- 11 Grafika przedstawiająca najważniejsze cechy osoby facylitującej dialog: Siri Syverud Thorsen (2024).
- 12 „Spójność wewnętrzna” jest próbą przełożenia na polski angielskiego słowa „integrity”, które oznacza spójność, uczciwość i rzetelność. W tym kontekście podkreśla nierozzerwalność (integralność) osoby facylitującej z cechami dialogu, również w życiu poza dialogiem (przyp. tłum.).

ZASOBY I DALSZY UCZENIE SIĘ

Polecane książki i publikacje

Wiele metod, narzędzi i teorii podejścia dialogowego opisano w poniższych wydawnictwach. Zachęcamy do zapoznania się z nimi:

Bohm, David (L. Nichol, red.) (1996): *On Dialogue*. London: Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780203180372>

Bryn, Steinar, Inge Eidsvåg & Ingunn Trosholmen (2015):
Understanding the Other. NCPD.
<https://peace.no/wp-content/uploads/2022/05/Understanding-the-Other.pdf>

Cuentas, Mirna & Méndez, Anai (red.) (2013): *Practical Guide on Democratic Dialogue*. UNDP.
https://www.oas.org/es/sap/dsdme/pubs/guia_e.pdf

Grande, Norunn (2019): *Creating Space for Making Change – A Report from Dialogue Training for Civil Society in Poland*. NCPD.
<https://peace.no/wp-content/uploads/2022/05/Polen-rapport-2019.pdf>

Iversen, Lars Laird (2014): *Uenighetsfellesskap. Blikk på demokratisk samhandling*. Oslo: Universitetsforlaget.

Kyselova, Tetiana & Josh Nadeau (2022): *The Evaluation of Facilitated Dialogue: Approaches, Frameworks and Challenges*. OSCE.
<https://www.osce.org/files/f/documents/8/b/525594.pdf>

Lederach, John Paul (1996): *Preparing for Peace. Conflict Transformation Across Cultures*. Syracuse University Press.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381253>

Lederach, John Paul (2003): *The Little Book of Conflict Transformation*. PA: Good Books.

Popovic, Tatjana & Seehausen, Christiane & Grande, Norunn (2019): *Dialog i transformacja konfliktu. Podręcznik dla trenerek i trenerów*. NCPD. https://peace.no/wp-content/uploads/2024/10/dialog_i_transformacja_konfliktu.pdf (Podręcznik dostępny również w językach angielskim, dari, hiszpańskim i mapudungun)

Pruitt, Bettie & Philip Thomas (eds.) (2007): *Democratic Dialogue – A Handbook for Practitioners*. CIDA, IDEA, OAS, UNDP. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/eg/Handbook_1110_Eng_Democratic-Dialogue-S.pdf

Reperts, Norbert (2017): *Basics of Dialogue Facilitation*. Fundacja Berghof. <https://berghof-foundation.org/library/basics-of-dialogue-facilitation>

Schirch, Lisa (2005): *The Little Book of Strategic Peacebuilding. A Vision and Framework for Peace with Justice*. PA: Good Books.

Schirch, Lisa & David Campt (2007): *The Little Book of Dialogue for Difficult Subjects. A Practical, Hands-On Guide*. PA: Good Books.

Seehausen, Christiane & Siri Syverud Thorsen (2022): *Norge & Korona – en serie folkedialoger om pandemien og hva den gjorde med oss*. NCPD. <https://peace.no/wp-content/uploads/2022/05/Hefte-Norge-Korona-NF22.pdf> (publikacja dostępna w języku norweskim)

Wszystkie publikacje NCPD można znaleźć tutaj:
<https://peace.no/var-tilnaerming/ressurser/publikasjoner/>

Szkolenia NCPD z dialogu

Centrum im. Nansena na rzecz Pokoju i Dialogu (NCPD) oferuje trzy coroczne, otwarte szkolenia w Lillehammer w Norwegii. Każde z nich poświęcone jest innemu zagadnieniu: dialogowi i analizie konfliktu, facylitacji dialogów, dialogowi publicznemu. Ponadto Centrum organizuje szkolenia stacjonarne i zdalne na indywidualne zamówienie dla zainteresowanych organizacji, grup i instytucji. Poniżej znajdziesz linki, za pomocą których dotrzesz do szczegółowych informacji o różnych szkoleniach i ich nadchodzących terminach.

SZKOLENIE WPROWADZAJĄCE:

Dialog w konflikcie

„To szkolenie było niezapomnianym przeżyciem”

– **Rebekka, Norwegia**

„Wydaje mi się, że nie ma wielu innych instytucji, które tworzą takie kursy, które niczego nie narzucają, do niczego nie zmuszają, a jednocześnie są niezwykle przydatne”

– **Diego, Kanada**

Chcesz lepiej zrozumieć teorię i praktykę podejścia dialogowego? Chcesz dowiedzieć się więcej o analizie i transformacji konfliktów za pomocą szeregu różnych narzędzi i metod? To szkolenie jest dla ciebie, czyli dla osób zainteresowanych odkrywaniem potencjału dialogu do przekształcania konfliktów w możliwości. Każdy może wziąć udział, niezależnie od wykształcenia czy wykonywanego zawodu.

Czytaj więcej o programie i sprawdź termin najbliższego szkolenia tutaj:

CZYTAJ WIĘCEJ



SZKOLENIE WPROWADZAJĄCE:

Dialog publiczny

„To całkowicie zmieniło wszystko w mojej pracy. Otworzyło mnie na nowe możliwości w dziedzinie sztuki. Otrzymaliśmy kilka konkretnych narzędzi – nie było ich za dużo i nie były zbyt skomplikowane”

– **Nina, Norwegia**

„W naszym świecie brakuje czynnika ludzkiego. Wszyscy jesteśmy zapatrzeni w tych wszystkich ekspertów, w te wszystkie okrągłe stoły i panele dyskusyjne. Jedziesz na konferencję i słuchanie ich cię wykańcza. Zapominamy 99% tego, co tam usłyszymy. Myślę, że ta metoda wywiera o wiele większy wpływ na ludzi. Bo są zaangażowani, tutaj chodzi o nich, i nikt ich nie poucza ani nie mówi, jak jest i jak powinno być”

– **Sofia, Grecja**

Dowiedz się więcej o podejściu opartym na dialogu publicznym, aktywnym słuchaniu i pytaniach dialogowych. Naucz się organizować i facylitować dialogi publiczne. Szkolenie przeznaczone dla osób, które chcą zapoznać się z metodami planowania i odbywania dialogów publicznych w swoich społecznościach oraz chcą zdobyć praktyczne doświadczenia w tych obszarach.

Czytaj więcej o programie i sprawdź termin najbliższego szkolenia tutaj:

CZYTAJ WIĘCEJ



SZKOLENIE ZAAWANSOWANE:

Facylitacja dialogu

„To doświadczenie odmieniło moje życie. Naprawdę podobało mi się holistyczne podejście, nie tylko to, jak mogę wykorzystać je do celów zawodowych, ale i we własnym życiu, by służyć ludzkości najlepiej, jak potrafię”

– Sadhu, Nepal

„Odgrywanie ról było moją ulubioną częścią szkolenia. Internalizujesz rolę osoby facylitującej i jesteś w sytuacji. Nigdy tego nie zapomnę. Szkolenie mnie zmieniło i naprawdę wydobyło ze mnie to, co najlepsze”

– Laura, Argentyna

Rozwiń swoje kompetencje facylitacyjne, ćwicząc umiejętności i używając podejścia dialogowego w praktyce. Zbadaj swoją tożsamość i wzorce komunikacji. Zastanów się nad dylematami i wyzwaniem, które pociąga za sobą rola osoby facylitującej. Szkolenie jest przeznaczone dla osób, które już rozumieją podejście i korzystają z dialogu, ale chcą udoskonalić swoje umiejętności facylitacji. Do udziału zapraszamy osoby, które ukończyły szkolenie wprowadzające lub mają bogate doświadczenie facylitowania dialogów.

Czytaj więcej o programie i sprawdź termin najbliższego szkolenia tutaj:

CZYTAJ WIĘCEJ



O autorkach



Christiane Seehausen

Christiane Seehausen od ponad 16 lat pracuje jako trenerka, koordynatorka, facylitatorka i twórczyni metodyki dialogu, transformacji konfliktu i facylitacji rozmów dialogowych. Wraz z zespołem opracowała i wdrożyła większość szkoleń oferowanych przez Centrum im. Nansena na rzecz Pokoju i Dialogu (NCPD). Prowadziła szkolenia NCPD w wielu państwach Europy i Ameryki Łacińskiej, Kenii i Iraku.

Oprócz bycia trenerką Christiane facylituje długofalowe procesy dialogu oparte na konflikcie i dialogi publiczne, jak również wspiera osoby facylitujące dialog, które uczestniczyły w szkoleniach NCPD.

Po ukończeniu studiów pielęgniarских Christiane praktykowała uzyskany zawód oraz została nauczycielką pielęgniarstwa w Niemczech, Norwegii i Nikaragui. Później studiowała komunikację międzykulturową i pedagogikę. Ukończyła także program leaderski dla osób kierujących zespołami. W Nikaragui była redaktorką i autorką podręcznika na temat praktykowania medycyny naturalnej na obszarach wiejskich.

Wcześniej pełniła funkcję dyrektorki miejskiego ośrodka integracyjnego dla osób uchodźczych, gdzie przyczyniła się do opracowania Krajowego programu wprowadzającego dla nowo przybyłych osób uchodźczych, a we współpracy z norweskim uniwersytetem Innlandet University College w Lillehammer opracowała i wdrożyła program studiów dyplomowych w zakresie kompetencji wielokulturowych dla pracowniczek i pracowników socjalnych. Christiane uczestniczyła również w badaniach kontrolnych związanych z procesami dialogu i edukacyjnymi programami szkoleniowymi.



Siri Syverud Thorsen

Siri Syverud Thorsen jest twórczynią projektów, trenerką, koordynatorką i facylitatorką o zróżnicowanym doświadczeniu w obszarach na styku pokoju, dialogu, różnorodności i kultury. Zdobyła stopień licencjata z religioznawstwa i wiedzy o społeczeństwie na Uniwersytecie w Oslo oraz stopień magistra migracji i stosunków międzynarodowych w ramach afrykańsko-europejskiego programu Erasmus Mundus EMMIR, pracując nad dialogiem międzykulturowym i współlistnieniem w kontekście Ugandy, Włoch, Norwegii, RPA i Niemiec.

W Centrum im. Nansena na rzecz Pokoju i Dialogu Siri przez wiele lat organizowała i prowadziła szkolenia z dialogu i warsztaty edukacyjne, a także facylitowała dialogi w różnych formatach i okolicznościach. Wraz z Christiane Seehausen rozwinęła metodykę podejścia dialogowego NCPD. Obecnie zajmuje się międzynarodową wymianą kulturalną na rzecz zmian społecznych, wzmocnienia pozycji młodzieży i zrozumienia międzykulturowego w norweskiej filii organizacji Jeunesses Musicales.



O Centrum im. Nansena na rzecz Pokoju i Dialogu

Centrum im. Nansena na rzecz Pokoju i Dialogu (NCPD) jest ośrodkiem wiedzy i miejscem spotkań na rzecz dialogu oraz pokojowej transformacji konfliktów.

Główną kompetencją NCPD jest tworzenie przestrzeni dla dialogu ponad podziałami i w obrębie społeczności. NCPD korzysta z metod i podejść opracowanych w wyniku bogatych, ponad 30-letnich doświadczeń zgromadzonych w Norwegii i na obszarach dotkniętych konfliktem.

NCPD oferuje programy i narzędzia pedagogiczne, jak również szkolenia z dialogu i transformacji konfliktu, dialogu publicznego i facylitacji dialogu. Ponadto NCPD facylituje procesy dialogowe pomiędzy skonfliktowanymi stronami i organizuje dialogi publiczne w Norwegii oraz we współpracy z międzynarodowymi partnerami i partnerkami.

Centrum im. Nansena na rzecz Pokoju i Dialogu (NCPD) mieści się w Lillehammer w Norwegii.

www.peace.no
post@peace.no
+47 612 55 00



www.peace.no

 @NansenPeace

 @NansenFredssenter

 @NansenCenterforPeaceandDialogue