



# Оцінювання фасилітованого діалогу: підходи, рамки та виклики

Тетяна Кисельова  
Джош Надо



Київ 2022



УДК 327.56:316.485  
К44

**Тетяна Кисельова, Джош Надо. Оцінювання фасилітованого діалогу: підходи, рамки та виклики. Звіт. Координатор проектів ОБСЄ в Україні. Київ, 2022. 74 с.**

Дослідження виконано та звіт підготовлено в межах проекту «Розбудова спроможності застосовувати діалог для попередження та вирішення конфліктів» Координатора проектів ОБСЄ в Україні за фінансової підтримки Уряду Німеччини. Ця публікація висвітлює лише погляди авторів. Вони не обов'язково відображають офіційну позицію Координатора проектів ОБСЄ в Україні.

Тетяна Кисельова — голова і засновниця Центру досліджень медіації та діалогу, доцент Національного університету «Києво-Могилянська академія». Має ступінь доктора філософії в галузі права Оксфордського університету і кандидата філософських наук. Сертифікований медіатор, сертифікація *Search for Common Ground* та *IHK Academy* Мюнхена і Верхньої Баварії. Викладає курси з альтернативного вирішення спорів, медіації та вирішення конфліктів, методології досліджень. Окрім Києво-Могилянської академії, викладала і виконувала дослідження в університетах Уппсали, Базеля, Лондонському університеті Королеви Марії, Європейському університеті Віадрина, університетах Гіссена і Турина. Більше 20 років працює з громадянським суспільством і професійною спільнотою медіаторів в Україні, консультуючи їх із миротворчих стратегій, регулювання, навчання, методології медіації та діалогу. Працювала радником / консультантом парламентського комітету, що готував законопроект про медіацію, Міністерства з питань реінтеграції та тимчасово окупованих територій України, Ради Європи, МФК / Світового банку, *USAID*, ОБСЄ, ПРООН, Ініціативи кризового менеджменту, *Swisspeace* та інших організацій.

Джош Надо — незалежний дослідник і фасилітатор діалогу. Отримав ступінь магістра з дослідження конфліктів в університеті Сен-Пол, Канада. Працював дослідником в Центрі досліджень медіації та діалогу Національного університету «Києво-Могилянська академія» з 2020 року, надавав консультації українським громадським організаціям щодо національних проектів діалогу, брав участь у діалогових проектах у Донецькій та Миколаївській областях. Проводив семінари і тренінги з діалогу та розбудови миру в Україні, Росії, Молдові, Грузії, Фінляндії та Канаді.

*Автори висловлюють подяку асистенту дослідження Нейту Остіллеру за допомогу.*

ISBN 978-617-7627-51-6 (pdf)

© Координатор проектів ОБСЄ в Україні, 2022

© Кисельова Т., Надо Дж., 2022

<b>ВСТУП</b>	<b>4</b>
<b>1. ДІАЛОГ: ВІДСУТНІСТЬ КОНЦЕПТУАЛЬНОЇ ЯСНОСТІ</b>	<b>8</b>
1.1. Діалог у наукових дослідженнях і практиці розбудови миру	9
1.2. Фасилітований діалог в Україні	12
<b>2. ОЦІНЮВАННЯ ФАСИЛІТОВАНОГО ДІАЛОГУ: ПОТОЧНІ ПІДХОДИ</b>	<b>14</b>
2.1. Навіщо оцінювати? Мета оцінювання	15
2.2. Що оцінювати? Об'єкти оцінювання	15
2.3. Як оцінювати? Показники та збір даних	21
2.3.1. Розробка показників	21
2.3.2. Збір даних: інструменти	25
<b>3. РАМКИ ОЦІНЮВАННЯ ФАСИЛІТОВАНОГО ДІАЛОГУ</b>	<b>30</b>
3.1. Загальні рамки оцінювання ініціатив розбудови миру, включно з фасилітованим діалогом	32
3.2. Рамки та інструменти, спеціально розроблені для оцінювання фасилітованих діалогів	42
<b>4. ВИКЛИКИ ОЦІНЮВАННЯ ФАСИЛІТОВАНОГО ДІАЛОГУ</b>	<b>56</b>
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>62</b>
<b>БІБЛІОГРАФІЯ</b>	<b>66</b>

# ВСТУП



Збройна агресія проти України, розпочата Російською Федерацією в лютому 2014 року і продовжена широкомасштабним вторгненням у лютому 2022 року, поставила під питання життєздатність і навіть саму можливість діалогу та розбудови миру. Українська спільнота медіаторів і фасилітаторів діалогу, яку Координатор проектів ОБСЄ в Україні підтримує з 2015 року, стверджує, що діалоги можливі і необхідні насамперед всередині українського суспільства<sup>1</sup>. Українські медіатори і фасилітатори практикують діалог багато років, застосовуючи діалогові підходи до ініціатив управління конфліктами у місцевих громадах, у відносинах між центральною владою, представниками місцевого самоврядування, переселенцями й громадами, які їх приймають, між публічними службовцями та між різними групами, що складають українське громадянське суспільство. Українські фасилітатори діалогу у своїй роботі зосереджувались на зміцненні соціальної згуртованості і стійкості українського суспільства. Саме цей вимір активно підтримував Координатор проектів ОБСЄ в Україні. Коли в лютому 2022 року РФ здійснила широкомасштабне вторгнення, саме ці спроможності українського суспільства виявились найціннішими. Уже в березні 2022 року українські практики діалогу змогли розпочати проекти з превенції й управління конфліктами між внутрішньо переміщеними особами (ВПО) та громадами, які приймають їх, на заході України. Таким чином, діалог став цінним інструментом навіть під час «гарячої» фази війни.

Координатор проектів ОБСЄ в Україні є постійним партнером української спільноти фасилітаторів діалогу. З 2015 року організація реалізувала дев'ять одно- і багаторічних проектів підтримки діалогу задля соціальної згуртованості та реформ. Ці ініціативи пропонували можливості для взаємодії представників громадянського суспільства й українського уряду в Києві та різних областях країни шляхом організації постійного багатогранного процесу діалогу і створення стабільної професійної платформи для підтримки можливостей українських фасилітаторів діалогу. Координатор проектів ОБСЄ підтримав створення документу «Стандарти діалогу: визначення і принципи», що пропонував спільний набір принципів діалогу, розроблених українськими фасилітаторами (Координатор проектів ОБСЄ в Україні, 2018). До того ж Координатор проектів ОБСЄ в Україні сприяв професіоналізації спільноти фасилітаторів, забезпечуючи навчання, фінансову допомогу Національній асоціації медіаторів України (НАМУ), створював простір для спілкування з іноземними колегами у вигляді щорічних зустрічей фасилітаторських і медіаторських спільнот, а також надаючи організаційну підтримку НАМУ й іншим ініціативам.

<sup>1</sup> Кисельова, Т. (2018). Розуміючи діалог: Аналітичний звіт за результатами опитування учасників діалогів в Україні. Центр досліджень медіації та діалогу. URL: <https://md.ukma.edu.ua/wp-content/uploads/2018/11/Understanding-Dialogue-Report-2018-eng.pdf>

2021 року стало очевидно, що професіоналізація практик діалогу і необхідність підвищувати якість діалогових процесів вимагають більш прицільної роботи щодо оцінювання діалогу. Хоча донори запровадили практику оцінювання фасилітованих діалогів від початку таких проєктів в Україні (загалом із 2014 року), українські фасилітатори діалогів вважали, що ці процедури потрібно покращити, аби їхні голоси почули міжнародні гравці. Оцінювання також вважали важливим для підвищення ефективності діалогових процесів, що мають на меті забезпечення взаєморозуміння та зміцнення соціальної згуртованості. Для цього було ініційовано процес розробки методології оцінювання діалогів відповідно до українського контексту, а Координатор проєктів ОБСЄ цю ініціативу підтримав. Особливий досвід діалогу в Україні, відображений у документі «Стандарти діалогу: визначення та принципи», стане основою для розробки методології оцінювання діалогів, також буде враховано найкращі міжнародні практики та досвід, отриманий в інших контекстах.

Цей звіт створено на виконання завдання проєкту щодо дослідження наявних підходів і рамок оцінювання, а також методів збору даних, потрібних для оцінювання діалогу, задля підвищення обізнаності українських фахівців про наявні найкращі практики. Звіт базується на результатах аналізу наукових і практичних джерел у широкому полі трансформації конфліктів в різних зонах конфліктів. Цей матеріал також відображає висновки, зроблені з міжнародних досліджень і практики. У звіті ми намагались висвітлити наявні підходи і методики оцінювання таким чином, щоб це було практично корисним для українських фасилітаторів діалогу в поточній роботі з розробки української методології оцінювання діалогу. Результати цього дослідження потрібно буде адаптувати до українського контексту, що стане черговим кроком у проєкті Координатора проєктів ОБСЄ в Україні «Розбудова спроможності застосовувати діалог для попередження та вирішення конфліктів».

Цільова аудиторія цього звіту включає:

- 👁️ медіаторів і фасилітаторів діалогу, які проводять діалоги на різних рівнях суспільства (також відомі як треки)<sup>2</sup>;
- 👁️ організації громадянського суспільства, які проводять такі діалоги;
- 👁️ міжнародні організації та донорів, які підтримують такі діалоги в Україні та світі;
- 👁️ експертів з оцінювання, що прагнуть застосувати свій досвід у галузі фасилітованого діалогу.

<sup>2</sup> Цей звіт використовує поняття треків на трьох рівнях: перший трек охоплює керівництво країни (наприклад, політичне та/або військове); другий трек — провідних діячів у суспільстві, таких як релігійні високопосадовці, інтелектуали, політичні партії та регіональні представники владних структур; третій трек складається з провідних діячів громадянського суспільства на рівні місцевих громад та ініціатив на низовому рівні. Basics of mediation: Concepts and definitions. German Federal Foreign Office & Initiative Mediation Support Germany. (2017). URL: [http://www.peacemediation.de/uploads/7/3/9/1/73911539/basics\\_of\\_mediation\\_concepts\\_and\\_definitions.pdf](http://www.peacemediation.de/uploads/7/3/9/1/73911539/basics_of_mediation_concepts_and_definitions.pdf).

Ми сподіваємося, що, попри важкі умови воєнного часу, ця робота є корисною, а діалог і надалі слугуватиме Україні як інструмент покращення соціальної згуртованості та стійкості суспільства, необхідний для протистояння збройній агресії та гібридним засобам війни, які Росія застосовує проти України.

Перший розділ звіту визначає діалог на основі наукових і практичних джерел. Далі наведено короткий опис процесу та об'єктів оцінювання, які стосуються фасилітованого діалогу. Основна частина звіту описує різні рамки оцінювання миробудівних проєктів із фокусом на діалогові процеси. В останньому розділі досліджено виклики, з якими різні актори стикаються в ході оцінювання фасилітованого діалогу.

# 1. ДІАЛОГ: ВІДСУТНІСТЬ КОНЦЕПТУАЛЬНОЇ ЯСНОСТІ





## 1.1. Діалог у наукових дослідженнях і практиці розбудови миру

У минулі десятиліття фасилітований діалог став важливим інструментом миробудівництва і вирішення конфліктів у світі, та врешті-решт став стандартною частиною стратегій донорів у зонах конфліктів у всьому світі. Однак точне й універсальне визначення діалогу не вдалося сформулювати ні науковцям, ні практикам. Згідно з Феллером і Райаном, «діалог постійно використовується науковцями з такою самою відсутністю уваги до його визначення, як і в загальному публічному дискурсі»<sup>3</sup>.

Фасилітований діалог як процес часто визначають через порівняння з медіацією. Зокрема, відмінності між медіацією та діалогом можна виявити шляхом аналізування їхніх цілей. Медіація в класичній фасилітованій моделі прагне вирішити конкретну суперечку або віднайти рішення шляхом перемовин двох або більше сторін (вирішення проблеми) за допомогою медіатора. Натомість діалог часто спрямований лише на розбудову довіри та досягнення взаєморозуміння. Дослідники з Консорціуму досліджень конфліктів стверджують, що «на відміну від медіації, яка звичайно спрямована на вирішення спору, мета діалогу переважно полягає просто у покращенні міжособистісного розуміння та довіри»<sup>4</sup>. Автори посібника ОБСЄ з медіації та фасилітації діалогу пропонують таке тлумачення: «хоча діалоги можуть призвести до дуже конкретних рішень і дій, основна їхня мета — не досягти конкретного рішення, а краще зрозуміти різні погляди на конфлікт»<sup>5</sup>. Американський дипломат і практик у царині діалогу Гарольд Сондерс, мабуть, найпереконливіше пояснив цю особливість діалогу:



Діалог — це процес справжньої взаємодії, за допомогою якого люди слухають одне одного достатньо уважно, щоб змінитися через те, що вони дізнаються. Кожен докладає вагомих зусиль до врахування занепокоєнь інших в загальній картині, навіть якщо і залишається з ними незгодним. Жоден учасник не відмовляється від власної ідентичності, але кожен визнає важливі людські вимоги іншого, щоб змінити свої дії відносно нього<sup>6</sup>.

<sup>3</sup> Feller, A. and Ryan, K. (2012). Definition, Necessity, and Nansen: Efficacy of Dialogue in Peacebuilding. *Conflict Resolution Quarterly*, 29:4. P. 4.

<sup>4</sup> Kobakhia, B., Javakhishvili, J., Sotieva, L. and Schofield, J. (2012). Mediation and Dialogue in the South Caucasus: A Reflection on 15 Years of Conflict Transformation Initiatives. *International Alert*. P. 27.

<sup>5</sup> Cantin, H. (Ed). (2014). Mediation and Dialogue Facilitation in the OSCE: Reference Guide. OSCE. P. 10. URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/b/0/126646.pdf>.

<sup>6</sup> Saunders, H. (1999). *A Public Peace Process: Sustained Dialogue to Transform Racial and Ethnic Conflicts*. Springer. P. 82.

Таким чином, розбудова довіри і розуміння між учасниками є основним компонентом будь-якого діалогу, тоді як ухвалення рішень чи підписання угод залишається необов'язковим додатковим здобутком. Довіра між зацікавленими сторонами і розбудова сталих каналів конструктивної взаємодії та комунікації можуть вважатися успішними результатами діалогу навіть без обрання жодних рішень у процесі.

Подальше питання — чи професійна фасилітація є складовим елементом діалогу — залишається в наукових дослідженнях без відповіді. У багатьох визначеннях діалогу є посилання на «фасилітований процес»<sup>7</sup>, однак в інших таких посилань немає. Тим не менше, навіть за відсутності таких посилань організації, що використовують подібні визначення, пропонують структуровані програми навчання фасилітації й заохочують використання діалогових методик із супроводом професіонала, який має чітку ідентичність фасилітатора.

Серед інших відмінностей медіації та діалогу — більша гнучкість і неформальність процесів фасилітованого діалогу порівняно з медіацією. Експерти, яких залучає ОБСЄ, виокремлюють діалог як «інший підхід», «відкритіший процес комунікації між сторонами конфлікту з метою сприяння взаєморозумінню, визнанню, емпатії та довіри». Це можуть бути «поодинокі розмови або ті, що тривають довший час»<sup>8</sup>.

Урешті-решт, медіація має більш стандартну методологічну базу, в основу якої покладено модель фасилітаційної медіації, а фасилітація діалогу дає змогу застосовувати різноманітні методології. Дослідники партиципативного діалогу виявили, наприклад, 34 різні методології та інструменти діалогу, включно з ненасильницькою комунікацією, колами відновлення, методами відкритого простору, світовими кафе, консенсусними конференціями, пошуками майбутнього, медіацією між жертвою і правопорушником тощо<sup>9</sup>. Ці еклектичні методології походять із загальної ідеології поваги до людської гідності, інклюзивності, розширення прав і можливостей, визнання природності конфлікту, необхідності безпечної комунікації та взаєморозуміння, і надають достатньо різноманітну основу для розвитку професійної ідентичності фасилітаторів діалогу.

Таким чином, хоча точних та універсальних визначень діалогу не існує, чіткими є кілька його ознак: акцент на розбудові довіри між сторонами без потреби в досягненні згоди, важливість третьої сторони — фасилітатора, гнучка природа процесу та застосування різних креативних методик.

<sup>7</sup> Froude, J. and Zanchelli, M. (2017). What Works in Facilitated Dialogue Projects? USIP. P. 2. URL: <https://www.usip.org/sites/default/files/2017-07/sr407-what-works-in-facilitated-dialogue-projects.pdf>; Cantin, H. (2014). P. 10.

<sup>8</sup> Cantin, H. (2014). P. 10.

<sup>9</sup> UN DESA. (2007). Participatory Dialogues: Towards a Stable, Safe and Just Society for All. United Nations. URL: [https://www.un.org/esa/socdev/publications/prtcprtry\\_dlg\(full\\_version\).pdf](https://www.un.org/esa/socdev/publications/prtcprtry_dlg(full_version).pdf)

Існує багато типів фасилітованого діалогу, які слугують різним цілям і спрямовані на роботу з різними аспектами конфлікту — чи націлені вони на примирення чи на зміцнення соціальної згуртованості. Типи та форми діалогів часто розрізняють за рівнями, на яких вони організовані.

Практики та дослідники окреслили мінімум три рівні, що також називають треками. Існують діалоги між учасниками офіційних політичних перемовин на вищому рівні, що часом називають **першим треком**. Також відбуваються діалоги між впливовими елітами, які прагнуть вплинути на процеси перемовин, державну політику або суспільство загалом, і називаються **другим треком** (у випадках, коли високопосадовці — члени офіційних переговорних делегацій — працюють за зачиненими дверима або у приватному порядку, — **полуторним треком**). Крім того, проводяться діалоги між громадянами чи групами громадянського суспільства, які працюють у напрямі примирення, соціальної згуртованості, залучення до процесів перемовин чи в суспільне життя загалом — їх називають **третім треком**<sup>10</sup>.

Історично **семінари з вирішення проблем** застосовували як паралельний чи допоміжний процес поруч із політичними перемовинами високого рівня в рамках офіційних миротворчих процесів і описували як **дипломатію другого треку**, що є особливою формою діалогу в миротворчій діяльності. Семінари з вирішення проблем — це зібрання представників різних сторін, де фахові фасилітатори заохочують їх ділитися власним досвідом певного конфлікту чи суспільного питання і чути досвід, наративи та занепокоєння інших. Фасилітатори працюють, щоб створити достатньо безпечне місце для учасників, де б вони почувалися комфортно, виходячи за межі звичних для себе «ролей» у конфлікті і досліджуючи динаміку шляхом активного слухання, визнання потреб і скарг інших, ініціювання спільного мислення щодо креативного вирішення наявних проблем і, якщо це можливо, навіть створення спільних заяв, плану дій і матеріальних результатів («артефактів») на зразок політичних рекомендацій чи пропозицій для офіційних процесів перемовин<sup>11</sup>.

Діалогові процеси третього треку, на низовому рівні, із залученням звичайних громадян, часто класифікують за типами залучених учасників і називають міжгруповими, міжетнічними діалогами, діалогами всередині громад тощо.

Також існує типологізація діалогів відповідно до їх цілей. Чухадар і Дейтон виявили два види діалогів, які й назвали «ініціативами, орієнтованими на результат» (для створення пропозицій до використання в офіційних політичних і переговорних процесах) та «ініціативами, орієнтованими на процес»<sup>12</sup> або на відносини<sup>13</sup> (для побудови відносин, довіри, емпатії та взаєморозуміння між

<sup>10</sup> German Federal Foreign Office. (2017).

<sup>11</sup> Jones, P. (2015). *Track Two Diplomacy in Theory and Practice*. Stanford University Press.

<sup>12</sup> Cuhadar, E. and Dayton, B. (2011). The social psychology of identity and inter-group conflict: From theory to practice. *International Studies Perspectives*. 12: 3. P. 273-293.

<sup>13</sup> Cuhadar, E. and Dayton, B. (2012). Oslo and its aftermath: Lessons learned from Track Two diplomacy. *Negotiation Journal*. 28:2. P. 155-179.

супротивниками). Вони стверджують, що діалоги «між неофіційними представниками ізраїльтян і палестинців, що призвели до ухвалення Женевських угод (2003), які окреслили «остаточний статус» ізраїльсько-палестинського конфлікту» були орієнтованими на результат. На іншому кінці спектру були ініціативи, орієнтовані на процес / відносини, зокрема діалоги, проведені ініціативою Seeds of Peace, які надавали «шанс молодим ізраїльтянам і палестинцям спілкуватися в літньому таборі, де вони дізнавались більше одне про одного, лідерство та співіснування»<sup>14</sup>.

Отже, існує чимало визначень і типів процесів, які називають діалогом — від політичних ініціатив високого рівня до проєктів у громадах; вони є дуже різними за складом учасників, цілями та результатами. Тобто завдання оцінювання діалогу насамперед вимагає чіткого розуміння поняття діалогу і його конкретних елементів, які потрібно оцінювати.

## 1.2. Фасилітований діалог в Україні

2014 року, на початку збройної агресії РФ в Україні, було складно зрозуміти, що мається на увазі під словом «діалог» і як класифікувати різні заходи, що відбувались під цією назвою. До 2018 року локальна спільнота професіоналів із медіації та фасилітації спромоглась викласти своє розуміння діалогу в документі «Стандарти діалогу: визначення і принципи»<sup>15</sup>. Визначення, розроблене в цьому документі, увійшло до посібника з діалогу, опублікованого Координатором проєктів ОБСЄ в Україні (2019)<sup>16</sup>. Фасилітований діалог у цих публікаціях визначено так:



спеціально підготовлений груповий процес, який відбувається за допомогою фасилітатора, має на меті покращення розуміння / відносин між учасниками, а також може бути спрямований на ухвалення рішення щодо спільних дій або вирішення конфлікту у спосіб, що передбачає рівні можливості учасників зустрічі висловлювати власні думки.

Таким чином, на основі контекстно зумовленого досвіду, «Стандарти діалогу» легітимізували обидві мети діалогу: вирішення проблем і розбудова довіри / відносин. Це визначення пояснено детальніше:

<sup>14</sup> Çuhadar, E. and Dayton, B. (2012). P. 159.

<sup>15</sup> Стандарти діалогу: Визначення і принципи. (2018). Інститут миру і порозуміння. URL: <https://drive.google.com/file/d/1JN3QRE8EXU5D1FvY3Go1H19ZvRNHNxAo/view>.

<sup>16</sup> Гусева, К., Проценко, Д. (2019). Як, коли, де працює діалог? Практичний посібник. Координатор проєктів ОБСЄ в Україні. URL: <https://www.osce.org/uk/project-coordinator-in-ukraine/422831>.



обов'язковою складовою будь-якого (фасилітованого) діалогу є націленість на покращення розуміння і стосунків між учасниками. «Покращення розуміння» — це порозуміння між учасниками діалогового процесу, усвідомлення ними різних поглядів щодо обговорюваної проблеми, ситуації або учасників діалогу. «Покращення стосунків» між учасниками діалогової зустрічі проявляється у зміні поведінки у взаємовідносинах між ними. Додатково діалог може мати на меті вирішення конкретної конфліктної ситуації або ухвалення учасниками спільних домовленостей / рішень. Таким чином, основною метою діалогу не є переконання інших у своїй правоті шляхом нав'язування власних поглядів, а можлива зміна думок (бачення) через нове розуміння ситуації та інших учасників або пошук найприйнятніших рішень (консенсусу) для задоволення інтересів усіх учасників<sup>17</sup>.

Виходячи з цього визначення, професійно фасилітовані діалоги в Україні можуть бути ціннісноорієнтованими / екзистенційними, тобто не потребуватимуть жодних угод як результату, або ж одночасно з метою створити довіру між учасниками, бути скерованими й на вирішення проблем і отримання результату у вигляді підписаних документів, включення учасників діалогу до офіційних переговорних процесів, надання консультацій для медіаторів першого треку, згуртування професійних мереж тощо<sup>18</sup>.

Згідно з дослідженням діалогів в Україні, протягом 2014–2018 рр. більшість діалогових процесів стосувалися рішення проблем, пов'язаних з інфраструктурою громади, впровадженням реформ і залученням громадянського суспільства до процесів ухвалення рішень — ці діалоги часто не потребують представництва груп із протилежними політичними поглядами<sup>19</sup>. Насправді лише кілька діалогових процесів активно залучали людей із непідконтрольних територій («Донецької / Луганської народної республіки») до діалогів через лінію розмежування протягом 2014–2018 рр.<sup>20</sup> Загалом дослідження виявило 66 організацій в Україні, що у 2014–2018 рр. провели в Україні 157 фасилітованих діалогів. За дві третини з них були відповідальними лише десять організацій<sup>21</sup>.

Оскільки нині в Україні не існує рамок оцінювання діалогу на основі чіткого розуміння цього поняття, у подальших розділах звіту висвітлено тільки міжнародні підходи до оцінювання на основі досліджень і досвіду в різних конфліктних зонах.

<sup>17</sup> Стандарти діалогу. (2018). С. 6.

<sup>18</sup> Kyselova, T. (2018); Kyselova, T. and von Dobeneck, J. (2017). Track III Dialogues in Ukraine: Major Patterns and Resulting Risks. Mediation and Dialogue Research Center. URL: <https://md.ukma.edu.ua/wp-content/uploads/2018/11/Track-III-Dialogues-in-Ukraine-Policy-Paper-ENG-2017.pdf>

<sup>19</sup> Kyselova, T. (2018).

<sup>20</sup> Існують напівпублічні діалогові платформи, що залучають людей із непідконтрольних територій і Росії на низовому рівні для міжособистісного спілкування. Серед прикладів — *Донбаський діалог* (<https://www.donbassdialog.org.ua/p/about.html>) та Жіночі ініціативи за мир на Донбасі (<https://www.owen-berlin.de/projekte/wipd.php>).

<sup>21</sup> Kyselova, T. (2018). P. 22.

## 2. ОЦІНЮВАННЯ ФАСИЛІТОВАНОГО ДІАЛОГУ: ПОТОЧНІ ПІДХОДИ



## 2.1. Навіщо оцінювати? Мета оцінювання

Питання, як оцінювати фасилітовані діалоги, ставлять від моменту появи сучасних семінарів із вирішення проблем (англ. — *problem-solving workshops*) у другій половині XX століття, але воно набуло особливої важливості з 1990-х рр. Відтоді практикам закидали, що в них звичайно відсутня ретельна документація їхньої роботи, а під час оцінювання діалогів їм бракує послідовної й відтворюваної методології, навіть що вони заподіюють більше шкоди, ніж користі. Критика фасилітованого діалогу як інструменту, особливо для вирішення глибоко вкорінених і тривалих міжетнічних конфліктів, підсилила увагу до розробки способів оцінювання впливу діалогу — як позитивного, так і негативного — у контекстах таких конфліктів<sup>22</sup>.

Фасилітатори та інші практики часом зі спротивом ставились до спроб оцінювання їхньої роботи через суперечки щодо питань, як можна визначити успіх і чи в результаті фасилітованого діалогу можна точно виміряти тонкі зміни<sup>23</sup>. Проте останнім часом потреба в оцінюванні загалом була усвідомлена фасилітаторами, організаторами і донорами фасилітованих діалогів. Ця потреба має два аспекти. Перший — потреба у **звітності** за отримані кошти перед надавачами або перед різними зацікавленими сторонами у відповідному конфлікті чи контексті. Другий — потреба в **інноваціях і покращенні практик** дизайну та проведення діалогу<sup>24</sup>.

Причини оцінювання фасилітованого діалогу можуть бути різними. Оцінювання може відбуватись з метою формулювання набутого досвіду, перевірки, чи процес підтверджує запропоновану теорію змін, для надання інформації для розробки нових технік фасилітації<sup>25</sup>. Іншими словами, метою оцінювання є генерування знання, забезпечення звітності щодо попередньо визначеного набору цілей або створення підстав для подальшої зміни підходів до оцінювання та визначення «успіху» самими учасниками цих процесів<sup>26</sup>.

## 2.2. Що оцінювати? Об'єкти оцінювання

Ідентифікація потенційних компонентів діалогу для оцінювання залежатиме від цілей оцінки, а також від цілей самого фасилітованого діалогу. Щодо **цілей оцінювання** актуальними є такі питання: хто отримуватиме доступ до

<sup>22</sup> Fisher, R. (2002). Historical mapping of the field of inter-active conflict resolution. In: Davies, J., and Kaufman, E. (Eds). *Second Track / Citizen's Diplomacy: Concepts and Techniques for Conflict Resolution*. Rowman & Littlefield.; Rouhana, N. (1995). Unofficial third-party intervention in international conflict: Between legitimacy and disarray. *Negotiation Journal*. 11:3.

<sup>23</sup> Dessel, A., and Rogge, M. (2008). Evaluation of intergroup dialogue: A review of the empirical literature. *Conflict Resolution Quarterly*. 26:2. P. 199-238.

<sup>24</sup> Jones, P. (2015).

<sup>25</sup> Cuhadar, E., Dayton, B., and Paffenholz, T. (2009). Evaluation in conflict resolution and peacebuilding. In: Sandole, D., Byrne, S., Sandole-Staroste, I., and Senehi, J. (Eds). *Handbook of Conflict Analysis and Resolution*. Routledge. P. 286-299.

<sup>26</sup> Elliott, M., d'Estrée, T., and Kaufman, S. (2003). Evaluation as a tool for reflection. In: Burgess, G., and Burgess, H. (Eds). *Beyond Intractability*. Conflict Information Consortium. URL: <https://www.beyondintractability.org/essay/evaluation-reflection>

результатів оцінювання? Чи фінансують фасилітований діалог зацікавлені сторони, які хочуть переконатись, що кошти витрачені належним чином? Чи будуть інші фасилітатори і практики читати звіт, сподіваючись дізнатися більше про процес? Чи шукають самі сторони докази, що фасилітований діалог досягає конкретних цілей? Які подальші кроки діалогового процесу? Чи відбувався фасилітований діалог як одноразова подія, що мала зібрати зацікавлені сторони для конкретного процесу з метою досягнення консенсусу? Чи мав діалог бути першим кроком, який закладає основу майбутніх процесів?

**Цілі фасилітованого діалогу** можуть бути дуже різними залежно від типу самого діалогу (орієнтований на відносини або на вирішення проблеми), а також цілей, які організатори та фасилітатори діалогу визначили для процесу. У дуже загальному сенсі типовою метою фасилітованого діалогу є спонукання до зміни всередині діалогової групи або вплив на щось чи когось ззовні.

**Зміни** бувають переважно двох типів: а) внутрішні, які відбуваються з особистостями учасників діалогової групи або у відносинах між ними під час процесів фасилітованого діалогу; б) зовнішні, які відбуваються за межами діалогової групи<sup>27</sup>. У контекстах збройного конфлікту або громадянської війни деякі процеси фасилітованого діалогу були визнані як такі, що зробили внесок в офіційні перемовини, припинення вогню чи мирні угоди — наприклад, у ПАР, Північній Ірландії, Мозамбіку та ізраїльсько-палестинському конфлікті<sup>28</sup>. У постконфліктних контекстах фасилітовані діалоги призводили до створення, наприклад, інтегрованих міжетнічних шкіл на колишній території Югославії<sup>29</sup> або ініціатив примирення на теренах СРСР після його розпаду. У контекстах відносно ненасильницьких суспільних конфліктів фасилітовані діалоги призводили до ефективнішого примирення між спільнотами, розділеними расизмом, а також підвищення активності громадян у вирішенні муніципальних питань<sup>30</sup>. Однак важливо не переоцінювати потенціал фасилітованого діалогу. Практики, організатори та дослідники зазначають, що результати, отримані в діалозі, можуть мати ширший вплив або ні. Фасилітований діалог є лише одним з багатьох чинників, що сприяють бажаній суспільній зміні в контекстах конфліктів, але не створює ці зміни безпосередньо<sup>31</sup>.

Вплив переважно визначають як «найбільші зміни, ініційовані втручанням у загальний контекст; зміни, що часто відбуваються тільки через тривалий час»<sup>32</sup>. Варто також зауважити, що термін «вплив» деякі дослідники та практики використовують як синонім терміну «зміни»<sup>33</sup>.

27 Kelman, H. (2008). Evaluating the contributions of interactive problem solving to the resolution of ethnonational conflicts. *Peace and Conflict* 14, P. 29-60.

28 Jones, P. (2015).

29 Uremovic, M. and Milas, I. (2013). Challenges of education for peace in segregated schools in Vukovar." In: McGlynn, C., Zembylas, M., and Bekerman, Z. (Eds). *Integrated Education in Conflict Societies*. Palgrave MacMillan.

30 Dessel, A. and Rogge, M. (2008).

31 Saunders, H. "Evaluation in an open-ended political process: Civic learning and the citizen evaluator." *In Sustained Dialogue in Conflicts: Transformation and Change*. Palgrave MacMillan. 2011.

32 Cuhadar, E., Dayton, B. and Paffenholz, T. (2008). P. 288.

33 Spurk, C. «Forget impact-concentrate on measuring outcomes: lessons from recent debates on evaluation of peacebuilding programmes.» *New Routes* 3. 2008. P. 11-14. URL: <https://www.cdacollaborative.org/wp-content/uploads/2016/02/Demystifying-Impacts-in-Evaluation-Practice.pdf>.



Якої конкретної зміни або впливу досяг певний діалоговий процес, залежить від теорії змін, обраної організаторами та фасилітаторами діалогу. Теорії змін охоплюють певну концепцію трансформації людей, процесів, організацій і конфліктів у відповідь на заданий набір умов або певне втручання. Вони є критично важливими для оцінювання, оскільки «за відсутності теорії, чому відбувається зміна і як її можна спричинити, нам не вистачає набору маркерів, згідно з якими можна розробляти дизайн процесу або вимірювати вплив із розгортанням процесу»<sup>34</sup>.

Нині теорії змін є обов'язковим елементом у процесі планування, впровадження, моніторингу та оцінювання донорами будь-яких проєктів. Теорії змін виникли всередині донорських організацій і часто виглядали як єдиний набір лінійних тверджень «якщо — то». Донори іноді вважають, що вони залишаються актуальними протягом усього часу проєкту. Така думка панує попри те, що контекст часто становить серію складних середовищ зі швидко змінною динамікою<sup>35</sup>. У цьому випадку формулювання, як саме відбувається зміна, можуть базуватись на досвіді донора, а не відображати реалії на місці, де очікується зміна. Отже, існує потреба зробити теорії змін більш адаптивними й інклюзивними щодо місцевих гравців, для чого необхідно комплексно розуміти, як люди на місцях бачать зміни, що вони сподіваються отримати унаслідок діалогу, і як вони розробляють власні теорії змін незалежно від донорів<sup>36</sup>.

Основним інструментом для розрізнення та організації «широкого та заплутаного асортименту теорій, пов'язаних зі змінами» є рівневий аналіз<sup>37</sup>. Відповідно до підходів до аналізу соціальних змін у соціальних науках<sup>38</sup>, дослідники сфери вирішення конфліктів формулюють ці рівні як «мікро-, мезо- і макрорівні»<sup>39</sup>. Найчастіше застосовують класифікацію Ледераха за вимірами конфлікту і впливу. Він вважає, що конфлікт впливає на зміни або може змінюватися в чотирьох вимірах: 1) особистісному, 2) стосунковому, 3) структурному, 4) культурному<sup>40</sup>.

Кожний проєкт діалогової ініціативи матиме власну унікальну логіку та припущення щодо зміни. Однак існують деякі загальні підходи, які Черч і Роджерс<sup>41</sup> узагальнили таким чином:

**Теорія індивідуальних змін.** Зміни настають у результаті трансформації критичної маси людей — їхнього світогляду, ставлень, поведінки та навичок.

<sup>34</sup> Jones, P. (2015). P. 54.

<sup>35</sup> Stein, D. and Valters, C. Understanding Theory of Change in International Development: JSRP Paper 1. JSRP. 2012. P. 4. URL: [https://www.researchgate.net/publication/259999367\\_Understanding\\_Theory\\_of\\_Change\\_in\\_International\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/259999367_Understanding_Theory_of_Change_in_International_Development).

<sup>36</sup> Neufeldt, R. «Frameworkers' and 'Circlers' — Exploring Assumptions in Impact Assessment.» In Berghof Handbook for Conflict Transformation. Berghof Foundation. 2011. P. 484-504. URL: <https://berghof-foundation.org/library/frameworkers-and-circlers-exploring-assumptions-in-impact-assessment>.

<sup>37</sup> Shapiro, I. (2006). Extending the framework of inquiry: Theories of change in conflict interventions. Berghof Handbook Dialogue No. 5. URL: [http://dmeformpeace.org/sites/default/files/Shapiro\\_Extending%20the%20Framework%20of%20Inquiry.pdf](http://dmeformpeace.org/sites/default/files/Shapiro_Extending%20the%20Framework%20of%20Inquiry.pdf).

<sup>38</sup> Weinstein, J. (2010). Social Change. Rowman & Littlefield Publishers. P. 128-129.

<sup>39</sup> Cuhadar, E., Dayton, B. and Paffenholz, T. (2008). P. 288.

<sup>40</sup> Lederach, J. (2015). The Little Book of Conflict Transformation. Simon and Schuster.

<sup>41</sup> Church, C. and Rogers, M. (2006). Designing for Results: Integrating Monitoring and Evaluation in Conflict Transformation Programs. Search for Common Ground. P. 12-18. URL: <https://www.sfcg.org/Documents/manualpart1.pdf>.

- ❖ **Теорія здорових відносин і зв'язків [між групами].** Зміна виникає з процесу руйнування відносин ізоляції, поляризації, розділення, упередження і стереотипів між групами. Міцні відносини між людьми є необхідною складовою розбудови миру.
- ❖ **Теорія інституційного розвитку.** Зміна забезпечена створенням стабільних / надійних соціальних інститутів, які гарантують демократію, рівність, правосуддя і справедливий розподіл ресурсів.
- ❖ **Теорія політичних еліт.** Зміни приходять, якщо необхідні кроки потрапляють у коло інтересів політичних (та інших) лідерів. Зусилля щодо розбудови миру мають корегувати політичні розрахунки ключових лідерів і груп.
- ❖ **Теорія мобілізації на низовому рівні.** Коли звичайні люди ведуть, а лідери йдуть за ними.

У питанні щодо того, яких цілей діалог може досягти і на яких рівнях, дослідники дійшли згоди стосовно основних характеристик індивідуальних змін. Серед поширених змін у людей, які брали участь в діалогах, є зрушення у ставленні та поведінці, пов'язаних із конфліктом<sup>42</sup>, краще відчуття власної спроможності і визнання своєї сили<sup>43</sup>, посилене відчуття відповідальності і розуміння конфлікту<sup>44</sup>, додаткові навички і знання щодо трансформації конфлікту та емоційних трансформацій<sup>45</sup>, розуміння коренів конфлікту та впровадження нових ідей щодо його вирішення<sup>46</sup> поруч із багатьма іншими чинниками.

Трансформація відносин між людьми також посідає значуще місце і вважається невід'ємним компонентом у процесі впливу на конфлікт<sup>47</sup>. Сондерс стверджує, що загальна мета тривалого діалогу — «трансформувати конфліктні або дисфункціональні відносини, щоб люди могли працювати разом задля вирішення їхніх проблем»<sup>48</sup>. Мітчелл окреслив ознаки бажаних змін у відносинах так: зміна у взаємодії між суперниками протягом певного періоду часу від «незбалансованої до збалансованої», «від залежної до взаємозалежної» та «від нелегітимізованої до легітимізованої»<sup>49</sup>.

Що ж до трансформації інститутів і соціальних структур, дослідники найчастіше розглядають вплив на інституційні першопричини конфлікту, такі як «соціально-економічна нерівність, культурна дискримінація, маргіналізація, відсутність політичної участі та бідність»<sup>50</sup>.

42 Shapiro, I. (2006); d'Estrée, T., Fast, L., Weiss, J., and Jakobsen, M. (2001). Changing the debate about 'success' in conflict resolution efforts. *Negotiation Journal*, 17:2. P. 101-113.

43 Cleven, E., Bush, R. and Saul, J. (2018). Living with no: Political polarization and transformative dialogue. *Journal of Dispute Resolution* 53. P. 53-63. URL: [https://scholarlycommons.law.hofstra.edu/faculty\\_scholarship/1157](https://scholarlycommons.law.hofstra.edu/faculty_scholarship/1157).

44 Mitchell, C. (2002). Beyond resolution: What does conflict transformation actually transform?» *Peace and Conflict Studies*. 9:1. P. 1-23.

45 Cuhadar, E. and Dayton, B. (2011). P. 169.

46 Kelman, H. (2008).

47 Mitchell, C. (2002).

48 Saunders, H. (2011). P. 262.

49 Mitchell, C. (2002). P. 18-19.

50 Austin, A., Fischer, M. and Wils, O. (2003). Peace and conflict impact assessment: Critical views on theory and practice. *Berghof Handbook for Conflict Transformation*. P. 58-59. URL: <https://berghof-foundation.org/library/peace-and-conflict-impact-assessment-critical-views-on-theory-and-practice>; Mitchell, C. (2002). P. 8-9.

Зміни на культурному рівні звичайно стосуються соціальних норм у суспільстві, які потребують довготривалих трансформацій, навіть зміни поколінь<sup>51</sup>.

Зважаючи на багаторівневу структуру теорій змін, дуже важливим аспектом, на який слід звертати увагу, є трансфер або **передання** зміни / впливу від одного рівня на інший або від однієї цілі до іншої. Тобто «процес, за допомогою якого індивідуальні зміни (наприклад, покращене ставлення, нові сенси) та результати групової роботи (як-от рамкові угоди для перемовин, принципи вирішення) переходять із неофіційних діалогів і втручань до офіційного поля перемовин, вироблення політики та формування політичної культури»<sup>52</sup>.

У контексті дипломатії другого треку передання впливу діалогу традиційно розуміють як рух змін, ініційованих у діалозі, «нагору», зі сподіваннями на кульмінацію у політичній мирній угоді<sup>53</sup>. Як зазначив Фішер, «передання впливу в основному зосереджувалось на перемовинах, а діалоги переважно мали доповнювати роботу першого треку та «прокладати шлях» офіційним зусиллям з миротворення»<sup>54</sup>. Відповідно, механізми передання обмежувалися тими, що консолідували зв'язок між другим і першим треками, наприклад: а) розбудова спроможності радників щодо впливу на офіційні переговорні делегації; б) розробка креативних ідей і перспектив щодо аналізу конфлікту і формулювання рішень; в) внесок у зміни у публічному дискурсі, що сприяли конструктивним перемовинам або появі нових відносин між сторонами<sup>55</sup>.

У цій рамці основний механізм передання впливу від діалогів (семінарів із вирішення проблем) до ширшого політичного контексту дорівнював особистим контактам, про які заявляли учасники семінару. Таким чином, основним викликом для учасників діалогу було «переконати відповідальних за ухвалення рішень, що для вирішення [ситуації / конфлікту] потрібна системна зміна»<sup>56</sup>. Інші стратегії передання впливу, виявлені дослідниками семінарів із вирішення проблем, передбачали «надсилання артефактів (наприклад, рекомендацій, інформації) відповідальним за ухвалення рішень, відбір «правильних» учасників діалогу (тобто впливових, репрезентативних, із потрібними навичками), залучення учасників із інших країн та третіх сторін для балансування, створення функціональної ролі для групи (наприклад, політично-консультаційна тощо), лобювання та адвокація» або «використання ЗМІ для повідомлень про результати ініціативи, організація публічних виступів за мир, популяризація альтернативних наративів про конфлікт і використання опитувань громадської думки для впливу на поведінку мас»<sup>57</sup>.

51 Lederach, J. (2015).

52 Fisher, R. (2020). Transfer effects from problem-solving workshops to negotiations: A process and outcome model. *Negotiation Journal* 28:2. P. 443.

53 Fisher, R. (2005). Analysing successful transfer effects in interactive conflict resolution. In: *Paving the Way*. Lexington. P. 1–17; Jones, P. (2015); Mitchell, C. (2009). Persuading lions: Problems of transferring insights from track-two exercises undertaken in conditions of asymmetry. *Dynamics of Asymmetric Conflict*. 2:1. P. 32-50.

54 Fisher, R. (2020). P. 448.

55 Kelman, H. (1995). Contributions of an unofficial conflict resolution effort to the Israeli–Palestinian breakthrough. *Negotiation Journal*. 11:1. P. 19-27.

56 Fisher, R. (2020). P. 446.

57 Çuhadar, E., and Dayton, B. (2012). P. 172-173.

Пізніше, на основі ідеї Ледераха про передання впливу «зсередини назовні» як «нагору», так і «вниз», інші дослідники почали аналізувати ці механізми, використовуючи багаторівневу та багатоспрямовану перспективу, прагнучи вийти за межі однонаправленої ідеї передання «від локального до глобального», що ставило під питання ефективність зосередження уваги на офіційних процесах мирних перемовин як мети діалогів. Насправді дослідники і практики вже більше цікавилися «поширенням впливу, якого зазнали учасники діалогової групи, на ширші групи, практики або політику в суспільстві»<sup>58</sup>, що відкривало двері громадянському суспільству, освітянам і ЗМІ як легітимізованим суб'єктам передання. Такий ширший погляд привернув увагу до механізмів передання на кшталт освіти, товариської взаємодії, партнерства, громадської та політичної участі, реінтеграції<sup>59</sup>. Однак в усіх цих контекстах передання впливу постає як «дуже складний процес, оцінювання якого має серйозні обмеження, а його остаточний і точний внесок у мирні процеси скоріше за все невідомий»<sup>60</sup>.

Порівняно новим об'єктом оцінювання є дотримання **нормативних рамок** під час діалогового процесу. Серед таких рамок — принципи на зразок «не нашкодь»<sup>61</sup>, що зосереджується на впливі діалогу на контекст, у якому він працює. Серед потенційної шкоди, яку може спричинити діалоговий процес, є: 1) небажаний вплив на суспільство, у якому він відбувається, наприклад збільшення поляризації чи ретравматизація вразливих груп; 2) підсилення небезпеки для учасників, особливо коли діалогові процеси відбуваються у публічному просторі; 3) надання діалоговим проектам обмежених ресурсів порівняно з терміновими гуманітарними потребами і, відповідно, зменшення ролі діалогів; 4) відтворення владних структур, що шкодять одній або кільком залученим сторонам тощо. В українському контексті, наприклад, місцеві фасилітатори та організатори діалогів попереджають, що наполягання на діалозі між громадянами України та Росії під час гарячої фази війни не враховує травматичної природи агресії Російської Федерації в Україні і може призвести до подальшої психологічної шкоди для людей<sup>62</sup>. Чи ураховано ці складнощі під час розроблення або впровадження діалогового проєкту, і може стати метою оцінювання діалогів.

Інші нормативні рамки також відзначено як особливо актуальні для проєктів фасилітованого діалогу<sup>63</sup>. Наприклад, можна оцінювати процеси відбору учасників діалогу на предмет достатньої *інклюзії* постраждалих спільнот: чи сіли за стіл представники усіх сторін? Чи докладаються зусилля для включення до діалогу голосів жінок, меншин, молоді, громадян, які живуть на непідконтрольних територіях, місцевих спільнот, ВПО та ветеранів?<sup>64</sup>

<sup>58</sup> Froude, J. and Zanchelli, M. (2017). P. 3.

<sup>59</sup> Froude, J. and Zanchelli, M. (2017).

<sup>60</sup> Fisher, R. (2020). P. 441.

<sup>61</sup> Bush, K. (1998). A Measure of Peace: Peace and Conflict Impact Assessment (PCIA) of Development Projects in Conflict Zones. The Peacebuilding and Reconstruction Program Initiative & The Evaluation Unit. URL: <https://gsdrc.org/document-library/a-measure-of-peace-peace-and-conflict-impact-assessment-pcia-of-development-projects-in-conflict-zones/>

<sup>62</sup> 7 пунктів про війну і діалог від українських медіаторів і фасилітаторів діалогу. (2022). Центр досліджень медіації та діалогу. URL: [https://md.ukma.edu.ua/wp-content/uploads/2022/05/Public\\_Statement\\_War\\_and\\_Dialogue\\_Ukraine\\_UKR.pdf](https://md.ukma.edu.ua/wp-content/uploads/2022/05/Public_Statement_War_and_Dialogue_Ukraine_UKR.pdf)

<sup>63</sup> Palmiano, F.J. (2021). Toward a normative turn in track two diplomacy? A review of the literature. *Negotiation Journal*. 37:4. P. 427-450.

<sup>64</sup> Çuhadar, E., and Paffenholz, T. (2019). Transfer 2.0: Applying the concept of transfer from track-two workshops to inclusive peace negotiations. *International Studies Review*. 22. P. 651-670.

Інша нормативна рамка обертається навколо *бажаної мети* діалогового проєкту: чи «просто» вирішення проблем є достатнім, чи діалог має прагнути й надалі зміцнювати соціальну згуртованість або трансформацію суспільства? *Власність* — ще один важливий фактор, оскільки деякі проєкти звинувачують у виведенні місцевих експертів на другий план на користь міжнародних експертів або акторів, які можуть бути не настільки обізнаними щодо місцевого контексту, або не є спроможними підсилити потрібні голоси з громади. Ще один пов'язаний фактор для оцінювання — сам процес *фасилітації*, незалежно від того, здійснюють її традиційні вчені-практики з академічною освітою, громадські організації з актуальним досвідом або ж лідери громади, які працюють із постраждалими від конфлікту групами.

Під час дизайнування та оцінювання діалогових процесів також важливо врахувати питання, *чиї* нормативні рамки до них застосовують. Деякі норми можуть бути визначені міжнародними організаціями, такими як ООН, через роки досвіду, але їхнє застосування без належної чутливості до контексту може призвести до негативної реакції з боку місцевих гравців, що сприйматимуть це як втручання сторонніх цінностей у їхній контекст.

Зрештою, питання, що саме оцінювати, залежить від: 1) цілей оцінювання, визначених зацікавленими сторонами та/або донорами (наприклад, підзвітність або ідентифікація набутого досвіду); 2) конкретної зміни / впливу, що є метою самого діалогу за теорією змін, визначеною організаторами та фасилітаторами діалогу; 3) потенціалу передання відповідних змін / впливів з одного рівня на інший; 4) дотримання певних нормативних основ під час діалогу.

## 2.3. Як оцінювати? Показники та збір даних

### 2.3.1. Розробка показників

Важливим елементом оцінювання — для фасилітованого діалогу або будь-якого іншого миробудівничого втручання — є розробка та відстеження показників змін. На думку Комітету ОЕСР із допомоги розвитку (*Development Assistance Committee — DAC*), хорошим показником є вимірювана ознака певного виду зміни або розвитку<sup>65</sup>. Наприклад, використання учасниками мови порозуміння під час діалогової сесії є показником зміни відносин між сторонами.

Показники можуть бути **кількісними**, які вимірюють кількість та обсяг, або ж **якісними**, що вимірюють сприйняття, судження та суб'єктивні досвіди. Кількість учасників у діалоговому процесі протягом певного часу (або їхній ступінь впливу у відповідних інституціях) є прикладом кількісного показника, а записані свідчення учасників щодо того, як фасилітований діалог змінив їхні погляди, — якісного.

<sup>65</sup> Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD). (2012). Evaluating peacebuilding activities in settings of conflict and fragility: Improving learning for results. DAC Guidelines and References Series. OECD Publishing. URL: <https://www.oecd.org/dac/conflict-fragility-resilience/publications/4312151e.pdf>

Корисні показники обирають у відповідь на конкретні потреби діалогового процесу, і вони часто походять від чітких цілей і точного розуміння початкового контексту (відомого як «базовий рівень»), порівняно з яким вимірюється зміна. Для цього поширеним методом розробки індикаторів є система SMART — чи показник є конкретним (*specific*), вимірюваним (*measurable*), досяжним (*achievable*), актуальним (*relevant*) та прив'язаним до часу (*time-bound*)<sup>66</sup>.

Різні проєкти вимагатимуть пошуку різних показників, і під час планування оцінювання фасилітованого діалогу потрібно враховувати багато факторів. По-перше, хоча існуватимуть певні очевидні показники, які буде легко виміряти (кількість учасників, як часто вони зустрічалися, як було використано фінансування тощо), розробити хороші індикатори щодо абстрактнішого впливу діалогу (зміна сприйняття, підвищення соціальної згуртованості громади, розширення можливостей тощо) може бути важче.

Ще одне, про що слід пам'ятати: деякі зміни або впливи, спричинені фасилітованим діалогом, можуть бути неочікуваними, отже й не піддаватись вимірюванню за допомогою показників, обраних спочатку. Наприклад, можна намагатись виміряти певний вид впливу у громаді — якщо такий вплив не буде видимим, результати діалогу можуть сприймати як поразку, хоча він міг створити значущу та динамічну професійну мережу, більш спроможну ініціювати зміну в довгостроковій перспективі. Деякі проєкти мають свободу створювати нові, актуальніші показники в ході імплементації проєкту, але обмеження, що їх часом накладають донори, можуть це унеможливити. Саме тому початковий процес розробки показників надзвичайно важливий. Звернення до фасилітаторів на місцях за коментарями на моменті планування і розробки діалогових проєктів, а також до пов'язаних і не пов'язаних із діалогом експертів з оцінювання, може бути корисним.

Під час розробки показників для конкретного проєкту можуть бути актуальними такі питання<sup>67</sup>:

- ❏ Що прагнуть дізнатись або підтвердити оцінювачі?
- ❏ Як оцінювачі зможуть підтвердити, що набір результатів справді було досягнуто?
- ❏ У чому буде конкретність і вимірюваність ознак цих результатів?
- ❏ Чи обрані показники є досяжними, актуальними та прив'язаними до часу?
- ❏ Які методи збору даних будуть корисними для отримання актуальної інформації?
- ❏ Як ці результати можуть проявлятися на різних етапах проєкту?
- ❏ Як оцінювачі можуть вберегтись від «хибних ознак» і проблематичних даних, коли, наприклад, учасники повідомляють результати, які, на їхню думку, хочуть почути від них організатори?

<sup>66</sup> Little, M. and Carnegie, T. How to create SMART indicators. Firdale Consulting. URL: <https://www.firdaleconsulting.com/blog-post-2> (Last accessed: 28.06.2022).

<sup>67</sup> Lederach, J., Neufeldt, R. and Culbertson, H. (2007). *Reflective peacebuilding: A planning, monitoring and learning toolkit*. In: Joan B. Kroc Institute for International Peace Studies. URL: [https://pulte.nd.edu/assets/172927/reflective\\_peacebuilding\\_a\\_planning\\_monitoring\\_and\\_learning\\_toolkit.pdf](https://pulte.nd.edu/assets/172927/reflective_peacebuilding_a_planning_monitoring_and_learning_toolkit.pdf)

Приклади наборів показників наведено в таблиці нижче.

КОМПОНЕНТ ДІАЛОГУ	ПРИКЛАД ПОКАЗНИКІВ
<p><b>Впровадження проєкту</b><sup>68</sup></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li> <span style="color: #0056b3;">▣</span> Операційні цілі:           <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Чи було поставлено конкретні операційні цілі з урахуванням логістики, проживання та харчування до початку діалогу? Чи було ці цілі досягнуто?</li> </ul> </li> <li> <span style="color: #0056b3;">▣</span> Вимоги донорів:           <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Чи витрати залишилися в межах бюджетних вимог?</li> </ul> </li> <li> <span style="color: #0056b3;">▣</span> Актуальність теми:           <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Чи учасники діалогу повідомили, що тема діалогу актуальна для конфлікту або завдання, над яким вони працюють?</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Набір учасників</b><sup>69</sup></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li> <span style="color: #0056b3;">▣</span> Відповідність учасників:           <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Чи учасники мали достатній вплив на адресатів змін (офіційні переговорні делегації, ЗМІ, громадянське суспільство)?</li> </ul> </li> <li> <span style="color: #0056b3;">▣</span> Інклюзія:           <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Чи склад учасників відображав різноманіття сторін, залучених до конфлікту або соціального питання, включаючи жінок, меншини, молодь, ВПО тощо? Чи прийнятним був гендерний баланс між присутніми?</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Нормативні рамки</b><sup>70</sup></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li> <span style="color: #0056b3;">▣</span> «Не нашкодъ»:           <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Чи було розроблено на стадії планування проєкту плани дій, спрямованих на пом'якшення потенційного психологічного виснаження серед учасників?</li> </ul> </li> <li> <span style="color: #0056b3;">▣</span> Партиципативність:           <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Чи було учасників залучено до розробки дизайну, впровадження або оцінки фасилітованого діалогу?</li> </ul> </li> </ul>

<sup>68</sup> OECD. (2012); Ropers, N. (2017). Basics of dialogue facilitation. *Berghof Handbook for Conflict Transformation*. Berghof Foundation. URL: <https://berghof-foundation.org/library/basics-of-dialogue-facilitation>; Jones, P. (2015); Saunders, H. (2020).

<sup>69</sup> Lederach, J. et al. (2007); d'Estree, T., and Fox, B. (2021). Incorporating best practices into design and facilitation of track two initiatives. *International Negotiation* 26:1. P. 5-38; Kelman, H. (2008).

<sup>70</sup> Lederach, J. et al. (2007); Rothman, J. (1997). Action evaluation and conflict resolution: In theory and practice. *Conflict Resolution Quarterly*. 15:2. P. 119-131

Продовження таблиці

КОМПОНЕНТ ДІАЛОГУ	ПРИКЛАД ПОКАЗНИКІВ
<b>Особистісні зміни</b> <sup>71</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Чи зафіксовано серед учасників актуальні зміни, зокрема:               <ul style="list-style-type: none"> <li>■ зростання обізнаності щодо конфлікту;</li> <li>■ зростання відчуття власних можливостей;</li> <li>■ зміни в поведінці;</li> <li>■ поява нових ідей у підходах до конфліктів, проблемах у громаді або політичних питаннях</li> </ul> </li> </ul>
<b>Зміни у відносинах</b> <sup>72</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Чи зафіксовано між учасниками актуальні зміни, зокрема:               <ul style="list-style-type: none"> <li>■ визнання потреб кожної сторони, того, що вони ставлять на карту, базових прав людини;</li> <li>■ активніше спільне розмірковування та співпраця.</li> </ul> </li> <li>☛ Чи зафіксовано більше випадків конструктивної взаємодії між сторонами, включно з обміном:               <ul style="list-style-type: none"> <li>■ знаннями;</li> <li>■ наративами;</li> <li>■ потребами, емоціями, занепокоєннями та надіями.</li> </ul> </li> <li>☛ Чи зафіксовано між сторонами покращення комунікативних практик, зокрема:               <ul style="list-style-type: none"> <li>■ використання активного слухання;</li> <li>■ рідше використання формулювань, що призводять до ескалації конфлікту</li> </ul> </li> </ul>
<b>Матеріальні результати («артефакти»)</b> <sup>73</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Чи було під час діалогового процесу розроблено або згенеровано щось на кшталт:               <ul style="list-style-type: none"> <li>■ знання;</li> <li>■ відповідних навичок;</li> <li>■ креативних ідей (обґрунтованих, реалістичних, політично можливих, перевірених реальністю);</li> </ul> </li> <li>☛ Чи діалог завершився після створення певних матеріальних результатів, наприклад:               <ul style="list-style-type: none"> <li>■ планів дій, включно з ролями, графіками, результатами, структурами відповідальності;</li> <li>■ спільних заяв;</li> <li>■ політичних рекомендацій;</li> <li>■ рекомендацій для переговорних процесів</li> </ul> </li> </ul>

<sup>71</sup> d'Estree, T. and Fox, B. (2021).

<sup>72</sup> d'Estree, T. and Fox, B. (2021); Kelman, H. (2008); Saunders, H. (2011); Fisher, R. (2020)

<sup>73</sup> Çuhadar, E. (2009). Assessing transfer from track two diplomacy: The cases of water and Jerusalem. *Journal of Peace Research*. 46:5. 2009. P. 641-658; d'Estree, T. and Fox, B. (2021); Saunders, R. (2011).



<p><b>Підготовка до передання впливу</b><sup>74</sup></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>📌 <b>Механізми передання:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ чи виявлені механізми передання змін, зокрема такі: <ul style="list-style-type: none"> <li>• особисті контакти та дорадчі ролі;</li> <li>• поширення продуктів та «артефактів»;</li> <li>• презентації для лідерів громадянського суспільства та локальних груп.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>📌 <b>Адресати передачі:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ чи виявлені адресати передання, наприклад: <ul style="list-style-type: none"> <li>• політичні лідери;</li> <li>• перемовники та медіатори;</li> <li>• громадянське суспільство, люди та організації</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Вплив</b><sup>75</sup></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>📌 <b>Політична поведінка учасників:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ зафіксовані зміни політичних дій;</li> <li>■ публічно висловлені ідеї (промови, публікації, дії тощо), що беруть початок із діалогу.</li> </ul> </li> <li>📌 <b>Політика:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ нові напрями, що сприяють трансформації відносин між сторонами;</li> <li>■ нові дискурси, пов'язані з відповідними соціальними питаннями або політичними рішеннями.</li> </ul> </li> <li>📌 <b>Вплив на вирішення конфлікту:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ чи відображають угоди або мирні процеси напрацювання, похідні від діалогового процесу</li> </ul> </li> </ul>

### 2.3.2. Збір даних: інструменти

#### Протоколи спостережень фасилітаторів<sup>76</sup>

Один із найчастіше згадуваних методів генерування даних для оцінювання фасилітованих діалогів — створення протоколів процесу. Здебільшого їх створюють самі фасилітатори. У певних випадках у кімнаті присутні спеціальні учасники, єдина мета яких — вести протоколи, але цей підхід не заохочують, бо присутність зовнішніх осіб у процесі може чинити негативний вплив, особливо якщо обговорення є достатньо чутливим.

<sup>74</sup> Cuhadar, E. (2009); Fisher, R. (2020).

<sup>75</sup> Kelman, H. (2008); Fisher, R. (2020). Зверніть увагу, що вплив часто називають найскладнішим компонентом діалогового процесу до оцінювання, через його: а) абстрактну природу впливу діалогу на ширший контекст; б) труднощі з визначенням того, чи можна отриманий результат віднести до діалогового проєкту або до інших паралельних процесів; в) величезну кількість ресурсів, необхідну для відстеження впливу протягом значного періоду.

<sup>76</sup> Laurier, E. Participant observation. In: Clifford, N., French, S. and Valentine, G. (Eds). (2010). Key Methods in Geography. SAGE Publications Ltd. P. 116-130.

Типовий метод створення протоколів — ведення фасилітаторами записів спостережень. Наявність обладнання для відео- або аудіозапису не заохочується, оскільки багато учасників відчуватимуть, ніби за ними стежать, тож обмежать свою залученість. Як зазначено вище, за наявності команди з двох або більше фасилітаторів, вони можуть робити нотатки почергово.

Після завершення діалогу ці нотатки можна розширити в повні протоколи і використовувати їх для **аналізу змісту** (що було сказано, хто це казав і як часто) та **аналізу дискурсу** (як формулювались позиції, як із часом змінювались комунікаційні звички).

Протоколи на основі спостережень є доступним інструментом як для нових, так і для досвідчених фасилітаторів-оцінювачів. Власноруч записуючи свої спостереження, вони можуть створювати дані у співпраці із залученими до процесу учасниками, на відміну від зовнішніх оцінювачів, які долучаються до процесу пізніше. Однак багато залежить від якостей фасилітатора-спостерігача, бо що саме вони вважатимуть вартим записування, звісно ж, буде суб'єктивним судженням.

### **Організаційні документи**<sup>77</sup>

Багато документів щодо організації діалогу можуть бути корисними для оцінювачів. Поширений приклад — списки учасників, які надають способи вимірювання успішності діалогу для збору «більшої кількості людей» (кількість учасників на одній зустрічі або сукупна за весь час) або «ключових людей» (кількість впливових учасників, які мають можливості далі передавати зміни і результати, напрацьовані в ході діалогу).

Серед інших документів, релевантних для оцінювачів, можуть бути: згадування локації або опис фізичного простору (для оцінювання нейтральності або відповідності місця проведення діалогу), графіки (для фіксування тривалості процесу та різноманіття його компонентів), бюджетна документація (для оцінки ефективності та співвідношення ціни і якості) та інші.

Цінність деяких документів може бути з'ясована тільки згодом. Наприклад, учасники діалогу можуть врешті-решт перейти на визначні посади у відповідних органах або переговорних командах. Тому варто зберігати списки учасників для подальшого використання.

### **Опитування**<sup>78</sup>

Опитування — популярний спосіб збору інформації, що складається із серії попередньо визначених питань для формування уявлення щодо певної теми. Їх можуть поширювати серед учасників онлайн, телефоном, на папері або іншими способами.

Часто інформація, зібрана за допомогою опитувань, є кількісною: це закриті питання, що можуть бути використані для збору статистичних даних. Вони особливо ефективні, коли оцінювачі точно знають, яку інформацію вони

<sup>77</sup> Kelman, H. (2008).

<sup>78</sup> Phillips, A. (2017). Proper applications for surveys as a study methodology. *The Western Journal of Emergency Medicine*. 18:1. P. 8-11.

бажають протестувати, коли думки учасників фіксують за допомогою питань з відповідями «так / ні», з варіантами відповідей або шкалою від 1 до 10.

Опитування можна здійснювати перед фасилітованим діалогом для визначення базового рівня, відразу після нього для розуміння негайного впливу, а через деякий час — для оцінювання довготермінового впливу. Завдяки легкості внесення даних в онлайніві форми і збору даних із них, можна легко поширити та проаналізувати багато опитувань.

Однак опитування покладаються на інформацію, що надають самі учасники, на відміну від інших методів на кшталт протоколів або організаційних документів. Це означає, що такі опитування містять ризик отримання від учасників «очікуваних» відповідей, а не тих, що реально відображають їхній досвід. Також актуальність опитування залежить від його структури: якщо питання недостатньо добре продумані, то й отримані результати не дадуть змогу зібрати найбільш релевантну інформацію.

### **Інтерв'ю**<sup>79</sup>

Інтерв'ю, як і опитування, є популярним способом генерування даних для оцінювань. Часто це структуровані або неструктуровані розмови з учасниками, організовані таким чином, щоб ті могли розлого поділитися своїми думками, позиціями або переконаннями щодо певної теми.

Зміст інтерв'ю може включати організаційні елементи діалогу, зміну у розумінні конфлікту учасником / учасницею або його / її враження щодо того, що саме зробив діалоговий процес для формування поведінки групи. Якщо оцінюється вплив діалогу на політичне життя і діяльність учасника, оцінювачі можуть взяти інтерв'ю в колег, які не брали участь у самому діалоговому процесі.

Ці інтерв'ю за своєю природою можуть бути кількісними або якісними — тобто можна прагнути отримати відповіді «так / ні» чи дати вибір із кількох варіантів відповідей. Також цим шляхом можна досліджувати і детальніші дані, якщо інтерв'юер ставитиме правильні питання. Герберт Келман, автор однієї з рамок оцінювання, стверджує, що довгі неформальні інтерв'ю можуть бути особливо корисними, коли учасників у діалозі було мало, а в оцінювачів є ресурси відсортувати отримані дані.

Подібно до опитувань, інтерв'ю можна проводити перед, а також одно- і багаторазово (періодично) після завершення фасилітованого діалогу. Досвідчені фасилітатори застерігають, що деякі учасники отримують хибне уявлення про інтерв'ю перед діалогом — вони тлумачать це для себе як ознаку, що діалог є дослідницьким проєктом, а не серйозною спробою вирішити конфлікт. Келман для уникнення такого ефекту рекомендує ставити питання неформально під час попереднього брифінгу групи.

### **Фокус-групи**<sup>80</sup>

Інтерв'ю часто зосереджуються на одному учаснику, а фокус-групи працюють із групами. В одному місці збирають кілька учасників і питають їхньої

<sup>79</sup> Stokes, D., and Bergin, R. (2006). Methodology or 'methodolatry'? An evaluation of focus groups and depth interviews. *Qualitative Market Research*. 9:1. P. 26-37.

<sup>80</sup> Stokes, D. and Bergin, R. (2006).

думки щодо певної теми. Групи часто формують за певними критеріями: наприклад, усі учасники можуть бути з однієї місцевості, мати подібні політичні переконання або економічний статус.

Дані, отримані від фокус-груп, можуть бути різними — від індивідуальних відповідей до аналізу нарративів, що постають у груповому контексті. Такі групи особливо корисні, коли оцінювачів цікавить однотайність думок або відмінності в позиціях. У результаті можна отримати і якісні, і кількісні дані, а проводити фокус-групи можна перед, а також одно- і багаторазово (періодично) після завершення фасилітованого діалогу.

Цей метод застосовують для отримання вибірки думок, а оцінювачам радять звертати увагу на те, як групова динаміка може заохочувати до щирості або навпаки пригнічувати її. Групове мислення та самоцензура, зокрема через соціальний тиск, можуть створювати хибне відчуття консенсусу. Критично важливо створити для учасників безпечне місце, щоб вони могли вільно висловлювати свою думку серед інших.

### **Рандомізовані експерименти**<sup>81</sup>

Деякі вчені-практики, зокрема Келман, вважають вирішення конфлікту важливішим за проведення дослідження, а інші здійснюють рандомізовані експерименти в науковому контексті щоб перевірити, чим саме фасилітований діалог відрізняється від традиційних форм дискусії.

Дослідники-оцінювачі розділяють учасників на різні групи (деякі тестують діалог загалом, а інші створюють різні групи для тестування різних технік або вправ), включно з контрольною групою, яка бере участь тільки в традиційній дискусії. Учасників випадковим чином розподіляють по тестових і контрольних групах.

Цей метод застосовують переважно у науковому або університетському контексті, а учасники найчастіше є студентами. Завдяки ньому можна отримувати потужні дані для оцінювання ефективності діалогу, але контекст дослідження може зумовлювати невідповідність такого вибору для використання в чутливих ситуаціях, пов'язаних із конфліктом.

### **Моніторинг ЗМІ і публікацій**<sup>82</sup>

Моніторинг ЗМІ і відповідних публікацій є критичним для оцінювачів, що прагнуть оцінити вплив фасилітованого діалогу на суспільство і загальну політичну атмосферу порівняно з його впливом на конкретний переговорний процес або думки політичного лідера / лідера громади.

Учасники можуть публічно висловлюватись таким чином, що поширюватимуть ідеї, згенеровані в діалозі, і їх можуть публікувати у відеокліпах, дописах у соціальних мережах, брошурах та інших формах. Може бути важливим звернути увагу на те, які ЗМІ схильні поширювати ідеї, згенеровані на діалогах, а також на реакцію громадськості на них. Серед питань, які потрібно поставити: які ЗМІ і яку саме інформацію надають, за допомогою яких каналів, для якої аудиторії та з яким ефектом?

<sup>81</sup> Horiuchi, Y., Imai, K., and Taniguchi, N. (2007). Designing and analyzing randomized experiments: Application to a Japanese election survey experiment. *American Journal of Political Science*. 51:3. 2007. P. 669-687.

<sup>82</sup> Macnamara, J. (2005). Media content analysis: Its uses, benefits and best practice methodology. *Asia Pacific Public Relations Journal*. 6:1. P. 1-34.

Комплексна кампанія з медіа-моніторингу може згенерувати надзвичайно корисні дані, однак потребує багато ресурсів. Крім того, важко розрізнити вплив саме діалогового процесу й паралельні впливи інших чинників.

### **Відстеження процесу**<sup>83</sup>

Відстеження процесу — це не один інструмент, а групування чотирьох способів мислення про причинно-наслідкові зв'язки та відстеження впливу, що може мати проєкт у певному контексті.

Ці чотири інструменти — окремі формальні тести, що досліджують силу певної зміни. Оцінювачі використовують їх для формулювання гіпотез, чи певна дія була необхідною або достатньою для того, щоб відбулася зміна. Важлива частина цього процесу — оцінювачів спонукають не просто розглядати дії чи можливі внески, що призвели до змін, вони також повинні досліджувати альтернативні причини, за яких зміна могла б наступити.

Цей метод найкраще використовується для створення теорій умов, за якими очікується настання зміни. Необхідно проаналізувати відомості, зібрані за допомогою інших інструментів, і виявити релевантність конкретного оцінюваного фактору (наприклад, нові ідеї, ставлення або поведінка в результаті діалогу). Так можна отримати цікаві й неочікувані висновки, однак для належного використання цього інструменту необхідна спеціалізована підготовка.

### **Збір результатів**<sup>84</sup>

Подібно до відстеження процесу, збір результатів є не стільки методом збору даних, як способом організації даних, зібраних іншими інструментами. Відстеження процесу починається з аналізу діяльності проєкту і потім намагається пов'язати її із помітними змінами в ширшому контексті, а збір результатів працює у зворотному напрямі. Оцінювачі спочатку відзначають помітні результати або зміни, а потім намагаються відстежити причинний ланцюг, що до них призвів.

Наприклад, якщо між сторонами конфлікту помітно налагодились відносини, оцінювач може використовувати це, щоб почати ставити питання і розкрити, яка серія подій спричинила ці зміни. Оскільки результати можуть не бути видимими певний час після фасилітованого діалогу, це особливо корисний інструмент для періодичних оцінювань через тривалий час після завершення діалогу.

Отже, збір результатів може надати ключові та остаточні ідеї, проте він може бути менш ефективним у вимірюванні колективних кроків, які є необхідними, але призводять до потрібного результату тільки через деякий час. Він може не зафіксувати динаміку того, що Д'Естрі у своїй рамці оцінювання, описаній нами у розділі 3.2, називає «мезозмінами».

<sup>83</sup> Collier, D. (2011). Understanding process tracing. *Political Science and Politics*. 44:4. P. 823-830.

<sup>84</sup> Wilson-Grau, R., and Britt, H. (2012). Outcome Harvesting. Ford Foundation. URL: <https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/wilson-grau%2C-britt-%282012%29-outcome-harvesting.pdf>.

# 3. РАМКИ ОЦІНЮВАННЯ ФАСИЛІТОВАНОГО ДІАЛОГУ



Цей розділ описує різні конкретні рамки, які можуть бути використані оцінювачами для роботи з фасилітованими діалогами. За допомогою рамок вчені і практики намагались комплексно інтегрувати багато або більшість потрібних елементів оцінювання. Однак жодна з них не дає змоги оцінити всі компоненти діалогового процесу — одні допомагають краще оцінити наслідки впровадження проєкту загалом, інші привертають більше уваги до діалогових компонентів, зокрема змін поведінки чи механізмів передання впливу. З цієї причини багато оцінювачів використовують різні рамки одночасно, щоб повніше уявляти собі процес.

Деякі з цих рамок надають оцінювачам матеріал для роздумів, якщо вони прагнуть створити свою рамку оцінювання, інші — попередньо сконструйований покроковий алгоритм вимірювання всіх етапів діалогового процесу, від набору учасників до передання змін на інші рівні. Іноді рамки створювали з урахуванням певного контексту: наприклад, передання ідей або учасників семінару з вирішення проблем до офіційного переговорного процесу, а не до ЗМІ чи громадянського суспільства. Організаторам, фасилітаторам та оцінювачам рекомендовано адаптувати елементи різних рамок, які відповідають їхнім цілям і контексту.

Переглядаючи наведені у розділі 3.1 описи та оцінюючи, які рамки є найпридатнішими для певного проєкту, варто враховувати фактори, на які потрібно звернути увагу, — контекст рамки, її цілі (наприклад, оцінювання підзвітності або передання змін), кількість кроків процесу оцінювання; а також чи застосовують такі рамки до миробудівництва загалом чи конкретно до діалогу; які необхідні ресурси та час, актуальні показники і методи збору даних.

Нижче викладено результати аналізування наукового та практичного досвіду в галузях оцінювання, діалогу та миробудівничих ініціатив в інших зонах конфліктів, крім України. Перелік не слід сприймати як вичерпне керівництво, радше як початкову точку для фасилітаторів та оцінювачів, які хочуть для себе вирішити, як найкраще оцінювати діалогові процеси, з якими вони працюють. Для практичного використання цього стислого опису рамок недостатньо, тож необхідно звернутись до першоджерел, вказаних у посиланнях.



### 3.1. Загальні рамки оцінювання ініціатив розбудови миру, включно з фасилітованим діалогом

#### Матриця рефлексії про миротворчу практику (RPP) <sup>85</sup>

Матриця рефлексії про миротворчу практику (*Reflecting on Peace Practice* — RPP) була створена Проєктами спільного навчання CDA в 1999 році. Базова модель досі лишилась тією самою, але її повсякчас вдосконалювали. Модель виникла з таких початкових роздумів:

- 📌 Над чим нам слід працювати? Які питання або фактори конфлікту є пріоритетом?
- 📌 З ким нам слід працювати? Які гравці / стейкхолдери найважливіші?
- 📌 Чому ми маємо працювати над цим питанням із тими людьми? Чи достатньо обґрунтовано обраний нами підхід <sup>86</sup>?

Сама модель є матрицею з чотирьох частин, яка аналізує перетин двох основних факторів, **людей і рівнів змін**.

По-перше, матриця визначає два типи учасників діалогу: 1) *більшість людей*, тобто кількість простих людей, що зазнала впливу, змін або трансформацій у результаті проєкту; 2) *ключових людей*, тобто стратегічних учасників, які є або представниками попередньо вибраної цільової аудиторії, або впливовими громадянами, які можуть впливати на суспільство.

По-друге, матриця окреслює два рівні змін. Перший — індивідуальна зміна, тобто вплив проєкту на певну кількість людей (у фасилітованих діалогах це учасники). Другий — соціально-політична зміна, яка стосується ширшого структурного, інституційного або культурного впливу проєкту.

Матриця RPP — це спосіб для фасилітаторів, організаторів діалогу та інших стейкхолдерів відстежувати вплив свого проєкту, особливо з часом. Конкретний фасилітований діалог може відбутись тільки в одному квадранті, але організація, що здійснює різні діалоги, з часом зможе картувати власний прогрес, а також сформулювати теорію змін, яка веде від одного квадранту до іншого. На модель можна нанести різні елементи діалогового процесу, а потім згенерувати потрібні показники.

	БІЛЬШІСТЬ ЛЮДЕЙ	КЛЮЧОВІ ЛЮДИ
ІНДИВІДУАЛЬНА ЗМІНА	Діалог у громаді	Діалог між елітами
СОЦІАЛЬНО-ПОЛІТИЧНА ЗМІНА	Нормалізація діалогових практик у регіоні або громаді	Інституціоналізований діалог через лінію розмежування

<sup>85</sup> CDA. (2016). Reflecting on peace practice (RPP) basics. A resource manual. CDA Collaborative Learning Projects. URL: <https://www.cdacollaborative.org/publication/reflecting-peace-practice-rpp-basics-resource-manual/>.

<sup>86</sup> CDA. (2016). P. 1.



Важливим для досягнення змін є те, що квадранти матриці RPP не існують ізольовано один від одного; зв'язки між ними так само важливі. Для досягнення змін необхідно, щоб діалогові ініціативи перейшли границі одного квадранта, наприклад, залучали не тільки багато людей, а й ключових людей, або працювали не тільки на індивідуальному рівні, але й на рівні соціально-політичних змін.

Матриця RPP може бути вихідною точкою для практиків та організацій, щоб поміркувати, хто їхня цільова аудиторія, якого рівня змін вони прагнуть, а потім, використовуючи цю інформацію, створити показники, які дадуть змогу скласти широку картину того, який вплив міг мати їхній фасилітований діалог. Однак цей інструмент не надає жодних рекомендацій зі створення показників, а також не допомагає оцінювачам зважити процедурні елементи проєкту.

### **Принципи оцінювання допомоги в сфері розвитку (принципи DAC)<sup>87</sup>**

До складу Організації з економічного співробітництва і розвитку (OECD) входить Комітет сприяння розвитку (DAC), який створив Принципи оцінювання допомоги в сфері розвитку, що найчастіше називають принципами DAC, у 1991 році. Він зробив це у відповідь на зростання потреби в стандартизованих методах загального оцінювання проєктів із розвитку; до них на той момент належали проєкти з розбудови миру. Пізніше принципи DAC офіційно адаптували до контекстів конфліктів у документі «Оцінка діяльності із розбудови миру в умовах конфлікту та нестабільності<sup>88</sup>» (2012).

Оскільки принципи DAC використовують для оцінювання низки миробудівних та розвиткових проєктів, вони переважно фокусуються на організаційних елементах проєкту. Іншими словами, фасилітатори, організатори та оцінювачі діалогу можуть застосовувати їх як інструмент для звітування щодо того, чи ефективно проєкт використовував ресурси або чи може надати звітність донорам.

Інструмент покладається на набір попередньо визначених якостей включно з безсторонністю, надійністю, відповідністю, участю та співпрацею донорів. Версія 2012 року виявляє чотири ключові сфери діяльності з запобігання конфлікту: а) *соціально-економічний розвиток*; б) *належне врядування*; в) *реформа судових та безпекових установ*; г) *культура правди, правосуддя та примирення*. Ефективність проєктів з розбудови миру, зокрема проєктів фасилітованого діалогу, радять оцінювати у цих широких сферах.

<sup>87</sup> OECD. (1991). Principles for evaluation of development assistance. Development Assistance Committee. URL: <https://www.oecd.org/development/evaluation/2755284.pdf>.

<sup>88</sup> OECD. (2012).

Критерії в основі принципів DAC змінювались, актуальні нині представлені у таблиці нижче.

КРИТЕРІЙ	ОПИС	МОЖЛИВИЙ ПОКАЗНИК
<b>Відповідність (релевантність)</b>	Чи був проєкт корисним і релевантним у відповідному контексті?	Чи якісь учасники діалогу скаржилися на його невідповідність під час процесу?
<b>Результативність</b>	Чи проєкт досяг своїх цілей?	Чи було поставлено цілі перед процесом фасилітованого діалогу і чи було їх досягнуто?
<b>Вплив</b>	Чи проєкт мав ширший вплив?	Чи розроблені проєкти документів або угод у рамках фасилітованого діалогу було представлено відповідальним за ухвалення рішень?
<b>Сталість</b>	Чи буде вплив проєкту відчутний у майбутньому?	Чи учасники проєкту продовжують спілкування через два роки після проведення фасилітованого діалогу?
<b>Ефективність</b>	Чи проєкт добре використав ресурси?	Чи було попередньо складено бюджети з належною перевіркою після виконання?
<b>Узгодженість</b>	Чи проєкт відповідав ширшим політичним цілям у галузі?	Чи фасилітатори й організатори отримували консультації щодо цілей регіональної політики?
<b>Зв'язки</b>	Чи проєкт координувався з іншими ініціативами в галузі і чи були якісь перетини?	Чи є багато інших проєктів, що проводять подібні фасилітовані діалоги?
<b>Покриття</b>	Яким був запланований і реальний масштаб проєкту?	Чи є багато інших проєктів, що проводять подібні фасилітовані діалоги?
<b>Узгодженість із цінностями</b>	Чи впроваджений проєкт узгоджено із цілями, цінностями або нормами відповідних стейкхолдерів, організацій або донорів?	Скільки жінок брали участь у діалоговому процесі (з огляду на необхідність гендерної інклюзивності)?

Оцінювачам радять використовувати ці дев'ять категорій як вихідну точку для розробки власних показників. За винятком категорії впливу, більшість із них надаватимуть дані про організаційні елементи фасилітованого діалогу і будуть особливо цікавити донорів та інших стейкхолдерів, охочих перевірити впровадження діалогових проєктів. Ці дані будуть корисними для звітності або підтвердження ефективного використання ресурсів.

Принципи *DAC* надають рекомендації з цих питань і, більше того, є популярними, шанованими та знайомими для донорів. Їх можна адаптувати до окремих проєктів, водночас їх критикують за негнучкість та ієрархічність. Вони не фіксують нюанси впливу і його передання, тож мають бути доповнені іншими рамками оцінювання.

Окрема команда експертів з медіації, яка працювала під егідою вже завершеної Ініціативи для розбудови миру, адаптувала принципи *DAC*, щоб удоступнити їх для проєктів, зосереджених на медіації та діалозі. Ця рамка описана нижче в розділі 3.2.

### **Оцінка впливу на мир і конфлікт (*PCIA*)<sup>89</sup>**

Інструмент оцінки впливу на мир і конфлікт (*Peace and Conflict Impact Assessment — PCIA*) був розроблений Кеннетом Бушем та Міжнародним центром досліджень розвитку в 1998 році і оновлений в 2014 році<sup>90</sup>. Це відбулося після публікації принципів *DAC* як загальних рекомендацій для агенцій з розвитку, але до їхньої адаптації до контексту конфліктів в 2012 році. Отже, протягом двох років інструмент *PCIA* активно обговорювали, критикували й упроваджували як одну з небагатьох дієвих рамок для оцінювання проєктів у сфері розбудови миру і роботи з конфліктом безпосередньо.

Принципи *DAC* зосереджено на організаційних елементах, натомість *PCIA* сфокусовані на впливі проєктів у постраждалих від конфлікту зонах та на інших нестабільних контекстах. Особливу увагу у *PCIA* приділено потенційним і непередбаченим негативним наслідкам проєкту, зокрема в аспекті принципу «не нашкодь». У цьому сенсі *PCIA* ближча до матриці *RPP*, оскільки цікавиться впливом проєктів у широкому сенсі. Крім того, *PCIA* надає рекомендації не тільки для оцінювання результатів проєкту після імплементації, але й визначає критерії для ухвалення стейкхолдерами рішення про доцільність започаткування проєкту.

*PCIA* окреслює п'ять сфер потенційного впливу для інтервенцій з розбудови миру включно з фасилітованими діалогами, що ілюструє наведена нижче таблиця.

<sup>89</sup> Bush, K. (1998).

<sup>90</sup> Bush, K., and Duggan, C. (2013). Evaluation in conflict zones: Methodological and ethical challenges. *Journal of Peacebuilding and Development*. 8:2. P. 5-25.

СФЕРА	ПРИКЛАДИ ДОРЕЧНИХ ФАКТОРІВ
<p><b>Інституційні можливості для обмеження насильства і сприяння миру</b></p> <p>Пізніше переформульовано: <b>«Спроможність управляти конфліктом»</b></p>	<p>Наскільки завдяки проєкту зросли:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>👉 змога реагувати на виклики миру і конфлікту;</li> <li>👉 фінансові можливості;</li> <li>👉 гнучкість інституцій;</li> <li>👉 довіра в очах стейкхолдерів</li> </ul>
<p><b>Військова і людська безпека</b></p>	<p>Наскільки проєкт зробив внесок у:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>👉 зниження рівня насильства або незадоволених потреб;</li> <li>👉 реінтеграцію ветеранів;</li> <li>👉 інтеграцію ВПО;</li> <li>👉 припинення вогню</li> </ul>
<p><b>Політичні структури та процеси</b></p>	<p>Наскільки проєкт зробив внесок у:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>👉 правові реформи;</li> <li>👉 нову політику, що впливає на постраждалих від конфлікту групи;</li> <li>👉 децентралізацію;</li> <li>👉 інституціоналізований діалог</li> </ul>
<p><b>Економічні структури та процеси</b></p>	<p>Чи сприяв проєкт:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>👉 покращанню постачання товарів до постраждалих від конфлікту регіонів;</li> <li>👉 підприємницьким ініціативам ВПО;</li> <li>👉 економічному відновленню;</li> <li>👉 пенсійній реформі</li> </ul>
<p><b>Соціальне відновлення та розширення можливостей</b></p>	<p>Чи вплинув проєкт позитивно на:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>👉 якість життя;</li> <li>👉 толерантність, інклюзивність, партиципативну демократію;</li> <li>👉 надання соціальних послуг;</li> <li>👉 фасилітовані діалоги</li> </ul>

Користувачі інструменту *PCIA* визначають попередні цілі за допомогою цих п'яти категорій, а потім розробляють показники для оцінювання того, чи вплинуло на них втручання. Більшість критики *PCIA* стосується її ієрархічності та негнучкості, тож оцінювачам фасилітованих діалогів радять застосовувати гнучкіший підхід до цілей, особливо з урахуванням виникнення із часом нових, насамперед значущих, факторів. Інструмент *PCIA* також критикують за його непослідовне тривале використання багатьма організаціями для проєктування програм, оцінювання впливу конфлікту на проєкт та інших цілей, що мають бути чіткішими.

Цей інструмент повинен бути допоміжним для інших підходів до оцінювання, спрямованим на визначення позитивного / негативного впливу проєкту на постраждалих від конфлікту або нестабільний контекст. Для оцінювачів фасилітованих діалогів ці категорії можуть бути корисними під час розробки теорій змін, виявлення відповідних організаційних категорій або оцінки довготермінового внеску діалогових процесів у зміни.

Оцінювачам і виконавцям пропонуємо обирати власні показники, але зауважити, що робочий документ про *PCIA* надає приклади різних показників, пов'язаних із безпекою, психологією, суспільними факторами, політикою і судовими питаннями; багато початкових показників стосуються правової реформи.

### **Інструментарій для рефлексії про мир (*RPT*)<sup>91</sup>**

Створений Джоном Полом Ледерахом, Райною Нойфельдт і Халом Калбертсоном спільно з Інститутом Крок з міжнародних досліджень миру та Католицькою службою допомоги, *Інструментарій для рефлексії про мир (Reflective Peace Toolkit – RPT)* є документом, де одночасно викладена теорія змін і рамка оцінювання проєктів із розбудови миру.

Для роботи Ледераха характерно, що *RPT* є особливо актуальним для проєктів та ініціатив на низовому рівні, спрямованих на ширші культурні зміни та трансформацію конфлікту. На відміну від документів, що описують матрицю *RPP*, принципи *DAC* і *PCIA* є зосередженими на конкретній ситуації та способах її оцінювання, *RPT* прагне сформулювати погляд оцінювачів. Саме тому він є корисним документом для новачків у галузі. До того ж він надає пропозиції для кращої обізнаності щодо того, як теорія (особливо теорії змін) відображається в щоденній роботі з розбудови миру, та пропонує рекомендації для налагодження зв'язків між спостереженнями і бажаними результатами, тобто необхідних навичок для розробки, ідентифікації та вимірювання відповідних показників.

Ледерах зі співавторами пропонують рамку з чотирьох частин, що описує різні виміри конфлікту, а саме *особистісний, стосунковий, структурний і культурний*. Оцінювачам фасилітованих діалогів радять розробляти показники у квадрантах, з якими має на меті працювати їхня ініціатива, причому *особистісний* і *стосунковий* аспекти будуть найрозвиненішими.

---

<sup>91</sup> Lederach, J. et al. (2007).

ОСОБИСТІСНИЙ	СТОСУНКОВИЙ
Індивідуальна зміна, особливо щодо переконань і поведінки	Зміна у відносинах між сторонами, особливо щодо поляризації, довіри, комунікації, співпраці, колективного ухвалення рішень і механізмів роботи з конфліктами
СТРУКТУРНИЙ	КУЛЬТУРНИЙ
Ширші зміни стосовно організацій, інституцій, владних структур, процедурних механізмів тощо	Ширші зміни у культурному ставленні, політичній або суспільній «атмосфері», поведінкових нормах і культурних патернах або наративах, що сприяють конфлікту

Організаторам діалогу радять усвідомлювати, на який тип зміни націлений певний проєкт, що допомагає оцінювачам створювати конкретні й ефективні показники для відстеження впливу діалогу в цих сферах.

Так само як і матриця *RPP*, інструментарій рефлексії про мир розрізняє особистісні та суспільні зміни, але замість зосередження на ключових особах або більшості людей (яких можна оцінювати на «особистісному» рівні), він розглядає потенційні зміни у відносинах, що є конкретною метою впливу фасилітованого діалогу, яку він може успішно досягати. Однак у випадку використання цієї рамки може бути складно розробляти показники структурних або культурних змін, що мають бути явно пов'язані із певним діалоговим процесом. Ці труднощі також досліджено в інших рамках оцінювання, наведених нижче.

### Оцінювання і партиципативна інклюзивність: оцінювання в дії (AE)<sup>92</sup>

Оцінювання в дії (*Action Evaluation* — *AE*) — це рамка оцінювання, розроблена і популяризована Джеєм Ротманом і Марком Говардом Россом наприкінці 1990-х рр. у відповідь на зростання виклику етнічно зумовленого насильства, конфліктів ідентичності та громадянських воєн. Ці типи конфліктів уважали затяжними, глибоко вкоріненими і такими, що потребують гнучкої та інклюзивної рамки для оцінювання, що охоплювала б учасників і місцевих стейкхолдерів. Вони розробили цю рамку, працюючи над фасилітованими діалогами з акцентом на ідентичність, хоча *AE* є поширеним інструментом у загальній миробудівничій спільноті.

Надихаючись методологією досліджень в дії, що прагне залучати учасників до розробки та впровадження дослідницьких проєктів, *AE* надає пріоритет

<sup>92</sup> Rothman, J. (1997).

власності на місцевому рівні. По суті це не стільки рамка для оцінювання, скільки спосіб напрацювання рамок оцінювання, що враховують місцеві потреби і пріоритети стейкголдерів. Успіх визначають (і перевизначають) залучені гравці / актори, і є сподівання, що це створюватиме оцінювання, яке прямо відповідатиме вимогам стейкголдерів.

Процес передбачає здійснення трьох кроків, описаних нижче.

<b>ВСТАНОВЛЕННЯ БАЗОВОГО РІВНЯ</b>	<b>ФОРМІВНИЙ МОНІТОРИНГ</b>	<b>ПІДСУМКОВЕ ОЦІНЮВАННЯ</b>
Учасники діляться своїми визначеннями успіху. Різні стейкголдери або відповідні групи досягають консенсусу щодо успіху, цілей і планів. Спільно напрацьовують план дій	Плани дій упроваджують. Визначення успіху, так само як і план, проходять спільний моніторинг та адаптуються відповідними стейкголдерами (за потреби)	Учасники залучені до процесу постановки питань, розробки показників і вимірювання внутрішньо визначених успіхів. Відповідні плани, цілі та визначення оновлюють за необхідністю, якщо проєкт поширюється на нові фази

*АЕ* вкорінене в партиципативній дії, інклюзивності, власності на місцевому рівні та підході «знизу вгору», що надає перевагу досвіду та пріоритетам стейкголдерів на місцях. Тип даних, створюваних завдяки *АЕ*, може бути різним залежно від проєкту — інші вище охарактеризовані рамки оцінювання можна використати для надання даних щодо процедурної ефективності або впливу, але тільки якщо це узгоджено самими учасниками. У випадку фасилітованого діалогу це означає, що учасники діалогу визначають, як виглядатиме успіх. Повідомляють, що *АЕ* призводить до кращої злагодженості у групах та збільшення особистих внесків до проєкту.

Коли різні процеси відбуваються одночасно, це може вказувати, що кожний індивідуальний діалог можна оцінювати по-різному, а отримані дані може бути складно синтезувати. Можливо, це кращий варіант для довготермінових діалогових процесів, які залучають ту саму групу, або у випадках, коли донори добре сприймають ідею спільної власності і відкритих рамок оцінювання. Однак цей вільний підхід до оцінювання може стати викликом для донорів або представників урядових структур, які звикли до чітких форматів рамок оцінювання.

*АЕ* може бути використана і вже використовується для оцінювання фасилітованого діалогу, проте не містить рекомендацій щодо того, що саме фіксувати, які показники обирати і чи можуть виявитися корисними певні теорії змін. Крім того, у дуже поляризованих суспільствах сторони можуть бути не готові негайно співпрацювати з тими, кого вважають суперниками, або прагнути з ними консенсусу щодо визначення успіху та цілей. Для досягнення цієї точки можуть знадобитись попередні раунди діалогу.

### Оцінювання злагодженості і колективної дії: рамка CDA щодо колективного впливу у розбудові миру<sup>93</sup>

Учасники проєкту спільного навчання CDA, які розробили матрицю RPP, також створили окрему рамку для міркування про колективний вплив, а саме здатність різних організацій збиратися разом і доповнювати зусилля кожної в певному контексті. Крім спонукання до рефлексії, її можна використовувати для оцінювання колективної роботи в контекстах, подібних до наявного в Україні, де одночасно відбуваються різні процеси фасилітованого діалогу, що могли б стати дієвішими через більш злагоджене впровадження та оцінювання.

Сам по собі це не інструмент оцінювання впливу, процедурної ефективності або забезпечення підзвітності: він зосереджений лише на тому, чи ефективно коаліція різних організацій або проєктів координує взаємодію учасників. Цей інструмент припускає, що така координація або вже відбувається, або різні організації мають бажання координуватись, однак може бути використаний для переконання таких організацій, що координація того варта, або щоб донори профінансували проєкт, спрямований на взаємодію різних ініціатив.

Інструмент пропонує оцінювачам проаналізувати колективний вплив груп у п'яти ключових сферах, як показано нижче.

КЛЮЧОВА СФЕРА	ПОКАЗНИК ВПЛИВУ
<p><b>Спільний порядок денний</b></p> <p>Також сформульовано як <b>«Спільне та нове розуміння»</b></p>	<p>Фокус на аналізі конфлікту, прогресі та розумінні того, хто що робить.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>📌 Чи розвинулося спільне розуміння?</li> <li>📌 Чи створено карту того, хто що робить?</li> <li>📌 Чи регулярно відбувається повторний аналіз конфлікту і чи охоплює він усі інтереси?</li> </ul>
<p><b>Спільне вимірювання</b></p> <p>Також сформульовано як: <b>«Колективний намір і дія»</b></p>	<p>Фокус на спільному порядку денному, рівні / обсягові дій, основних стратегіях та спільних показниках вимірювання.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>📌 Чи напрацьовано колективне бачення довгострокових і негайних кроків оцінювання?</li> <li>📌 Чи складено документ, який описує підходи, стратегії та теорії змін, які було обрано колективно?</li> <li>📌 Чи визначено, розмежовано, призначено і погоджено ролі та завдання?</li> <li>📌 Чи визначено спільні заходи? Чи здійснюється їх моніторинг?</li> </ul>

<sup>93</sup> Woodrow, P. (2017). Framework for collective impact in peacebuilding. CDA Collaborative Learning Projects. URL: <https://www.cdacollaborative.org/wp-content/uploads/2017/10/Framework-for-Collective-Impact-in-Peacebuilding.pdf>.



<p style="text-align: center;"><b>Взаємозміцнення</b></p> <p style="text-align: center;">Також сформульовано як <b>«Колективне навчання та адаптивний менеджмент»</b></p>	<p>Фокус на регулярному зворотному зв'язку, адаптації та спільному навчанні.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>📌 Чи створені та впроваджуються структури, які уможливають спільне навчання?</li> <li>📌 Чи зворотний зв'язок і дані аналізують колективно?</li> <li>📌 Як використовують результати цього аналізу для корегування планів дій?</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Постійна комунікація</b></p> <p style="text-align: center;">Також сформульовано як <b>«Постійна комунікація і підзвітність»</b></p>	<p>Фокус на постійному поширенні даних, спільних міркуваннях і обміні досвідом.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>📌 Чи створено структури для взаємної відповідальності?</li> <li>📌 Чи існують прозорі механізми для постійної внутрішньої та зовнішньої комунікації?</li> <li>📌 Які існують рамки для реагування на зворотний зв'язок від зовнішньої комунікації?</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Основоположна підтримка</b></p>	<p>Фокус на існуванні та сталості «достатніх структур підтримки».</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>📌 Чи призначено представників або організації для надання підтримки?</li> <li>📌 Яку вони несуть відповідальність?</li> <li>📌 Чи існують механізми для повідомлення про вразливість структур підтримки?</li> <li>📌 Чи передбачено регулярні перевірки?</li> </ul>

Як зазначено вище, дані, отримані унаслідок оцінювання такого типу, є організаційними за своєю природою і створюють карту, що показує, чи різні гравці / актори змогли зібратися для зміцнення власного колективного впливу. Це не буде актуально для всіх оцінювачів фасилітованого діалогу, але може особливо зацікавити стейкхолдерів в Україні, які прагнуть урівноважити різноманіття професійної спільноти фасилітаторів і сприяти більшій координації і згуртованості їхніх зусиль.

Однак для такого оцінювання (не кажучи вже про впровадження) необхідно багато часу та ресурсів, а також, найімовірніше, донора, охочого підтримати такий рівень координації між ініціативами. Рамка з колективного впливу в розбудові миру надає поради щодо того, як такий проєкт можна запропонувати донорським організаціям.

### 3.2. Рамки та інструменти, спеціально розроблені для оцінювання фасилітованих діалогів

#### Переглянуті принципи *DAC*: оцінювання медіації в збройних конфліктах (*EPM*)<sup>94</sup>

Ініціатива для розбудови миру була консорціумом організацій на чолі з *International Alert*. Разом із *Swisspeace*, Центром медіації в збройних конфліктах та Ініціативою з управління кризами (*Crisis Management Initiative* — *CMI*) вони випустили версію широковживаних принципів *DAC*, адаптованих до медіації збройних конфліктів на вищому політичному рівні та дотичних до цієї сфери фасилітованих діалогів. Отриманий у результаті документ «Оцінювання медіації в збройних конфліктах» (*EPM*) було опубліковано в 2008 р.

Таке переформатування принципів *DAC* відбулось у відповідь на широкі дебати щодо їхньої актуальності, які в результаті призвели до повторного випуску рамки *DAC* у 2012 році у формі, придатній для роботи з постраждалими від конфлікту і нестабільними контекстами. Автори *EPM* сподівались долучитись до цієї дискусії, водночас надавши конкретні рекомендації медіаторам і фасилітаторам для роботи з постійними питаннями оцінювання медіації та діалогу. Виклики, з якими зіштовхуються оцінювачі, розглянуто у розділі 4 цього звіту, вони охоплюють швидкозмінні цілі, складнощі на місцях і множинність стилів та результатів медіації.

Основною інновацією *EPM* було застосування дев'яти розглянутих вище оцінних категорій *DAC* до трьох дуже різних рамок / стилів медіації та фасилітованого діалогу. Перша, **медіація на основі сили**, відображає погляд на світ політичного реаліста і використовує обіцянку винагороди та погрозу санкціями для досягнення угоди. Друга, **медіація на основі інтересу**, посилається на діалогові процеси «для вирішення проблем», що намагаються віднайти креативні рішення, враховуючи різні інтереси за столом перемовин. Третя, **трансформативна медіація**, базується на теорії трансформації конфлікту та надає перевагу довготерміновому залученню, спрямованому на зсув відносин серед представників сторін і між сторонами.

Адапована матриця *DAC* показана нижче.

<sup>94</sup> Lanz, D., Wählich, M., Kirchhoff, L. and Siegfried, M. (2008). *Evaluating peace mediation. Initiative for Peacebuilding*. URL: <https://www.oecd.org/derec/ec/Swiss%20Peace%20-%20evaluating%20peace%20negotiations.pdf>.

	Загальна	На основі сили	На основі інтересу	Трансформативна
Відповідність				
Результативність				
Вплив				
Сталість				
Ефективність				
Узгодженість				
Зв'язки				
Покриття				
Узгодженість із цінностями				

Зосереджуючись на медіації та діалозі, *ЕРМ* залишає вибір конкретних показників відкритим для оцінювачів із тим, щоб вони розробляли їх самі. Однак документ пропонує низку корисних у процесі такої розробки питань до обмірковування. Мета *ЕРМ* — не побудувати картину того, який тип фасилітованого діалогу є найкращим, а висвітлити найкращі практики в різних проєктах і процесах.

Цей інструмент буде корисним фасилітаторам, організаторам та оцінювачам, які прагнуть урівноважити реальні дані, отримані від оцінки на основі принципів *DAC* (разом із їхньою надійністю для донорів), водночас міркуючи про абстрактніші чинники, як-от зміни відносин і вплив діалогу. Цей підхід створює рамку для укладання звітності проєктів щодо витрачених ресурсів, генеруючи новий досвід.

### «Ланки в ланцюгу» — Герберт Келман<sup>95</sup>

Герберт Келман був одним із піонерів раннього фасилітованого діалогу в середині та кінці ХХ століття. Будучи як науковцем, так і практиком, він цінував конкретні теорії змін, точне розуміння діалогового процесу та методу, що дає змогу отримати надійні дані за умови правильного використання. Келман, разом із багатьма іншими розробниками методологій,

<sup>95</sup> Kelman, H. (2008).

проаналізованих нижче, брав участь у класичних діалогах другого треку, запрошуючи представників суспільної еліти на семінари з вирішення проблем і сподіваючись набути нових ідей, які потім можна буде використати для впливу на офіційні переговорні процеси на першому треку.

Для Келмана бажаним кінцевим результатом фасилітованого діалогу був внесок до угоди, отриманої в результаті офіційних перемовин, що мала б високу якість та сталість, і надавала основу для трансформованих відносин між сторонами. Він був обережним у висловлюваннях, намагаючись не переоцінити роль діалогу: діалог може хіба що «допомогти змінам у політичних культурах обох сторін, завдяки яким ті стануть сприйнятливішими до перемовин одна з одною»<sup>96</sup>. Ця мета — змінити політичні культури та «атмосферу» — і сформували його методологію.

Його рамка оцінювання складається з дев'яти кроків, які він називав «ланками в ланцюгу» і супроводив описами, рекомендованими показниками і можливими методами збирання даних. Перші чотири етапи оцінюють прогрес у діалоговому процесі, а ще п'ять — перехід до ширшого конфліктного чи суспільного контексту. Оскільки діалоги, які він оцінював, були довготривалими, часто із залученням тих самих чи подібних учасників, Келман мав змогу збирати дані стосовно механізмів передання впливу та їхньої успішності.

ЕТАП	ОПИС	МОЖЛИВІ ПОКАЗНИКИ	ВИМІРЮВАННЯ
Тип учасників	Чи залучив діалог «ключових» осіб	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Політично впливові або залучені;</li> <li>■ у основній політичній течії;</li> <li>■ висока надійність;</li> <li>■ хочуть:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• сісти за стіл разом із іншими;</li> <li>• поглинати нові ідеї;</li> <li>• брати участь у «спільному мисленні»</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Аналіз протоколів;</li> <li>■ Перегляд списків учасників через деякий час</li> </ul>
Залучення у процесі	Чи продуктивно учасники залучені до процесу	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Відкрита участь;</li> <li>■ активне слухання;</li> <li>■ озвучення різних поглядів;</li> <li>■ дослідження потреб іншого;</li> <li>■ проведення процесів «спільного мислення»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Аналіз дискурсу у протоколах</li> </ul>

<sup>96</sup> Kelman, H. (2008). P. 32.

Продовження таблиці

Зміни у взаємодії між сторонами з плином часу*	Чи змінюється взаємодія між учасниками під час діалогів у позитивному напрямі	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Поширення мови поваги;</li> <li>■ зменшення кількості звинувачень, випадків захисної поведінки;</li> <li>■ збільшення емпатії;</li> <li>■ збільшення кількості запевнень іншої сторони</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Аналіз дискурсу у протоколах</li> </ul>
Зміна ставлення	Чи є зміни у ставленні, з якими учасники йдуть із події	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Змінений погляд на конфлікт;</li> <li>■ надія на майбутнє;</li> <li>■ відчуття можливості;</li> <li>■ більше розуміння іншої сторони</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Інтерв'ю учасників негайно після діалогу та після певного проміжку часу</li> </ul>
Вплив на політичну поведінку учасників	Чи впливають ідеї з діалогу на поведінку учасників	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Зміни в політичних діях;</li> <li>■ ідеї діалогу проявляються у промовах, публікаціях або усних презентаціях</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Аналіз публікацій учасників;</li> <li>■ самозвіти;</li> <li>■ звіти колег</li> </ul>
Вплив політичної поведінки учасників на інших	Чи впливають дії учасників на інших	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Вимірюваний вплив від: <ul style="list-style-type: none"> <li>● промов;</li> <li>● заходів;</li> <li>● прикладу;</li> <li>● внесків;</li> <li>● організованої діяльності</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Опитування колег щодо впливу учасників на них;</li> <li>■ аналіз документів</li> <li>■ політичних процесів і зустрічей, у яких беруть участь учасники діалогу</li> </ul>
Вплив на політичну атмосферу	Чи впливає діалоговий процес на політичну атмосферу	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Зміна стилю мови у ЗМІ, серед політиків, сторін діалогу, громадськості;</li> <li>■ сторони діалогу та суспільство серйозно розглядають нові ідеї;</li> <li>■ змінена атмосфера в суспільстві щодо конфлікту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Аналіз даних щодо громадської думки: <ul style="list-style-type: none"> <li>● редакційні</li> <li>● статті;</li> <li>● моніторинг ЗМІ;</li> <li>● політичні заяви</li> </ul> </li> </ul>
Вплив на політиків	Чи впливає діалог на еліти та політиків	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Зміна ставлення до миру серед політиків;</li> <li>■ нові напрями, що сприяють трансформації відносин між сторонами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Аналіз заяв політиків і відповідальних за ухвалення рішень;</li> <li>■ чи присутні ідеї з семінару на високих рівнях;</li> <li>■ чи учасники семінару залучені до переговорних процесів</li> </ul>

Завершення таблиці

Тип угоди	Наявність високоякісної тривалої угоди	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Тривалість;</li> <li>■ продуктивне впровадження;</li> <li>■ наявність помічних інституційних механізмів;</li> <li>■ якість відносин між сторонами після укладення угоди</li> </ul>	<i>не вказано</i>
-----------	--	---	-------------------

\* Келман звертає особливу увагу на необхідність помічати та оцінювати ці важливі поворотні точки (символічні жести, визнання потреб тощо), оскільки вони часто вказують на досягнення важливих проміжних результатів у діалоговому процесі.

Хоча рамка Келмана є науковою та надійною, фасилітатори та організатори діалогових процесів, що прагнуть трансформувати громади, культуру або суспільство (на відміну від роботи з конкретними переговірними процесами), можуть побачити потребу в адаптації методології до власних цілей. Ця методологія добре підходить для створення глибоких практичних досліджень, результати яких потім можна використовувати для порівняльних цілей, звітування донорам або отримання найкращих практик.

Однак цей рівень оцінювання вимагає залучення спеціально навчених оцінювачів, довготермінових повноважень і чималої кількості ресурсів. Крім того, хоча Келман вказує на різні механізми передачі за межами фасилітованого діалогу, їхнє відстеження може виявитися складним, особливо в тих випадках, коли оцінювачі працюють із діалоговими процесами, спрямованими на трансформацію суспільства, а не лише представників еліт.

### П'ятиетапне оцінювання семінару. Гарольд Сондерс<sup>97</sup>

Як і Келман, Гарольд Сондерс був піонером діалогів із вирішення проблем (семінарів із вирішення проблем) у міжнародних контекстах — часто це були громадянські війни або затяжні міжетнічні конфлікти. За освітою він дипломат, а не науковець, тож рамка оцінювання, яку він розробив, зосереджена на найбільш практичних елементах, що підпадають під контроль фасилітаторів та організаторів — на самому фасилітованому діалозі.

Його цікавить, чи семінар спричиняє зміни серед учасників і чи створює ефективні підвалини для передання. У цьому сенсі його п'ять етапів оцінювання подібні до перших чотирьох етапів моделі Келмана, описаної вище. Подібно до Келмана, Сондерс працював із представниками суспільної еліти, сподіваючись, що ідеї, можливості та навіть учасники діалогу будуть

<sup>97</sup> Saunders, H. (2011).

і надалі впливати на узгоджений у результаті офіційних перемовин процес вирішення конфлікту. Фасилітатори та організатори діалогових процесів, які прагнуть допомогти примиренню чи вплинути на суспільство в широкому сенсі, повинні будуть адаптувати модель, щоб вона краще відповідала їхньому баченню.

ЕТАП	МЕТА	МОЖЛИВІ ПОКАЗНИКИ
Організація діалогу	Визначення проблеми та збирання сторін для розмови	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Чи виявлено питання, що спонукає обидві сторони говорити;</li> <li>■ логістична організація підготовки до фасилітованого діалогу;</li> <li>■ інклюзивність запрошень до участі в діалозі</li> </ul>
Поглиблення розуміння іншої сторони та контексту конфлікту	Досягнення взаєморозуміння та створення спільної «карти» проблеми, прийнятої всіма сторонами	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Створення спільної карти;</li> <li>■ помітно вищий рівень співпраці або слухання між сторонами;</li> <li>■ письмова угода працювати над питанням разом на майбутніх сесіях</li> </ul>
Спільна робота над питанням	Відчуття колективного напрямку для роботи з проблемою	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Помітне збільшення кількості ситуацій, коли учасники говорять одне з одним, а не просто вербально атакують одне одного;</li> <li>■ виконаний глибший аналіз конфлікту, що враховує скарги та потреби всіх сторін</li> </ul>
Формулювання можливих напрямів дій	Створення конкретного документу або плану дій, що охоплює всі потреби та погляди сторін	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Планування відповідних символічних дій та дій, що можна виконати у відповідь;</li> <li>■ планування інтерактивних кроків, які можуть зробити сторони назустріч одна одній для деескалації конфлікту або деполяризації суспільства;</li> <li>■ планування того, з ким контактувати щодо ідей, планів та інших результатів;</li> <li>■ фінальний документ або набір рекомендацій, погоджених спільно</li> </ul>
Упровадження	Передача результатів фасилітованих діалогів до рук людям, уповноваженим діяти відповідно до них	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Зустрічі з чиновниками, лідерами думок, ЗМІ;</li> <li>■ мультимедійні проєкти, що висвітлюють діалоговий процес;</li> <li>■ консультації з постраждалими від конфлікту групами</li> </ul>

Рамка оцінювання Сондерса працює хронологічно, що допомагає оцінювачам (або фасилітаторам, які готують протокол семінару) кожного разу зосереджувати увагу на одному елементі. Завдяки цьому рамка є особливо корисною для фасилітаторів, які самі навчаються, щоб стати оцінювачами власної роботи.

Отримані дані дадуть змогу побачити конкретну картину того, що трапилось у межах фасилітованого діалогу і що може в результаті сформувати основу брифінгів для донорів та політиків чи практичний приклад для порівняльного використання науковцями або практиками. Модель Келмана передбачає широке багаторічне спостереження довготермінових діалогових процесів, а модель Сондерса можна використовувати для опису одного семінару або серії діалогів, проведених у певний проміжок часу.

Однак цю рамку потрібно буде доповнити іншою, якщо оцінювачі хочуть проаналізувати внесок фасилітованого діалогу до ширших культурних, структурних або політичних змін.

### Модель процесу і результату. Рональд Фішер<sup>98</sup>

Робота Рональда Фішера посідає місце поруч із напрацюваннями Келмана і Сондерса, оскільки додає інновацій до формату семінарів із вирішення проблем для роботи з глибоко вкоріненими конфліктами у всьому світі. Він науковець, тож його метод оцінювання фасилітованих діалогів зосереджено на різних компонентах процесу, а не на хронологічному наборі етапів.

Багато з цих компонентів відображають процеси, які відбуваються одночасно, тож оцінювачі мають звертати увагу на кілька факторів відразу.

КОМПОНЕНТ	ЩО ВІН ОЦІНЮЄ	ВИМІРЮВАНІ ФАКТОРИ
Ідентичність учасників	Чи було відібрано учасників ретельно і прийнятним чином	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ролі учасників;</li> <li>■ роль (особиста, неофіційна);</li> <li>■ вплив;</li> <li>■ надійність;</li> <li>■ відкритість до ідей;</li> <li>■ мотивація брати участь у процесі;</li> <li>■ відкритість до змін</li> </ul>
Умови взаємодії	Якість взаємодії між учасниками	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Відкрита комунікація;</li> <li>■ орієнтація на вирішення проблем;</li> <li>■ шаноблива поведінка;</li> <li>■ спільний аналіз;</li> <li>■ різні погляди;</li> <li>■ взаємність і взаємодія</li> </ul>

<sup>98</sup> Fisher, R. (2020).



Продовження таблиці

Якості розвитку	Прогрес відносин у рамках семінару	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Спільні норми конструктивної конфронтації;</li> <li>■ деяка внутрішня згуртованість і групова ідентичність;</li> <li>■ емпатія і взаємна чуйність;</li> <li>■ спільні розмірковування і виконання роботи</li> </ul>
Індивідуальна зміна	Зміна у середовищі учасників	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Поліпшення ставлення; більша позитивність;</li> <li>■ нові комплексні міркування; орієнтація на співпрацю;</li> <li>■ набуті нові знання і навички;</li> <li>■ нове розуміння конфлікту та іншої сторони</li> </ul>
Продукт або результат	Що стає результатом фасилітованого діалогу	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Креативні ідеї та варіанти;</li> <li>■ принципи, рамки, пропозиції;</li> <li>■ залучення до офіційних ролей;</li> <li>■ зміни в політичній поведінці;</li> <li>■ структури відносин, мережі, коаліції</li> </ul>
Механізм передання впливу	Очікувані способи передання впливу	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Особисті контакти та дорадчі ролі;</li> <li>■ офіційні брифінги;</li> <li>■ статті та промови;</li> <li>■ поширення продуктів та «артефактів»;</li> <li>■ виконання офіційних ролей;</li> <li>■ політичне залучення;</li> <li>■ діяльність структур відносин</li> </ul>
Адресати передання впливу	Об'єкти передбачуваного передання впливу	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Лідери;</li> <li>■ відповідальні за ухвалення рішень і політичні діячі;</li> <li>■ переговорники та медіатори;</li> <li>■ бюрократи і чиновники;</li> <li>■ публічні та політичні фігури; громадянське суспільство,</li> <li>■ певні особи та організації;</li> <li>■ медійні організації;</li> <li>■ лідери думок та інфлюенсери</li> </ul>
Наслідки передання впливу	Видимий вплив або внески діалогу в ширший контекст	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Вплив на конкретні цілі;</li> <li>■ покращений політичний дискурс та атмосфера;</li> <li>■ взаємовигідні угоди;</li> <li>■ покращені відносини;</li> <li>■ вирішення конфлікту</li> </ul>

Акцентування Фішером уваги на різних компонентах досвіду фасилітованого діалогу є точнішим і пропонує більше рекомендацій, аніж практичніша п'ятиетапна рамка Сондерса (вона може надати більше підтримки оцінювачам, які вчаться розуміти те, чому слід приділяти увагу під час діалогу), але, відповідно, його метод є абстрактнішим і не настільки доступним.

Компоненти передання впливу діалогу, запропоновані Фішером, застосовні до різних типів діалогу ліпше за модель Келмана: остання зосереджена на політичному впливі учасників на перемовини та суспільство, а модель Фішера допомагає фасилітаторам, організаторам, донорам та оцінювачам розробляти власні механізми, цілі та наслідки передання впливу діалогу, що якнайкраще відповідатимуть їхньому контексту. Ця модель процесу і результату працює на різних треках і підходить для різних рівнів — від неофіційної дипломатії до діалогів у громадах на низовому рівні.

### Рамковий підхід. Тамра Пірсон Д'Естрі<sup>99</sup>

Досліджуючи різні методології оцінки, в основному для діалогів другого треку, науковиця і практик Тамра Пірсон Д'Естрі виявила два основні виклики, про які говорили оцінювачі. Перший — відбір критеріїв для оцінювання, а другий — як поєднувати індивідуальні зміни серед учасників, які вона називає «мікрозмінами», з ширшими структурними, культурними або політичними «макрозмінами».

Для подолання першого виклику Д'Естрі з колегами створили «рамкову» модель, яка окреслює різні типи змін, що відбуваються під час фасилітованого діалогу, та основи, які можна закласти для передання впливу діалогу та ширших суспільних змін. У результаті отримано просту модель для ознайомлення фасилітаторів, організаторів та оцінювачів із різними варіантами вибору критеріїв<sup>100</sup>.

<p><b>I. ОСОБИСТІСНІ ЗМІНИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Навчання новому;</li> <li>■ зміна ставлення;</li> <li>■ інтегративний фреймінг;</li> <li>■ вирішення проблем;</li> <li>■ краща комунікація;</li> <li>■ засвоєння нової мови</li> </ul>	<p><b>II. ЗМІНИ У ВІДНОСИНАХ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Емпатія;</li> <li>■ поліпшення клімату відносин;</li> <li>■ підтвердження та переосмислення ідентичності;</li> <li>■ безпека у співіснуванні</li> </ul>
<p><b>III. ОСНОВИ ДЛЯ ПЕРЕДАННЯ ЗМІН НА ІНШІЙ РІВЕНЬ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Матеріальні результати (артефакти);</li> <li>■ структури для впровадження;</li> <li>■ сприйняття можливості впливу;</li> <li>■ підсилення можливостей;</li> <li>■ нове лідерство;</li> <li>■ впливові учасники</li> </ul>	<p><b>IV. ОСНОВИ ДЛЯ РЕЗУЛЬТАТІВ / УПРОВАДЖЕННЯ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Мережі;</li> <li>■ реформи політичних структур;</li> <li>■ нові політичні внески та процеси;</li> <li>■ зростання можливості спільного подолання майбутніх викликів</li> </ul>

<sup>99</sup> d'Estrée, T. et al. (2001).

<sup>100</sup> d'Estrée, T. et al. (2001). P. 106.

Для подолання другого виклику (поєднання змін на різних рівнях) Д'Естрі виявила два інші релевантні фактори. Перший — наявність трьох окремих фаз змін, що потребують різних підходів до оцінювання. Їх часто формують так:

- ❏ *фаза просування*, що відбувається, коли діалогове втручання генерує дискусію, змінює відносини або продукує матеріальні результати (артефакти). Звичайно її вимірюють *під час або відразу після фасилітованого діалогу*;
- ❏ *фаза застосування*, коли учасники впроваджують різні механізми передання змін поза межами семінару. Звичайно її оцінюють *невдовзі після фасилітованого діалогу*;
- ❏ *фаза сталості*, коли вимірюють та оцінюють довготермінові зміни, яким сприяв фасилітований діалог. Вона відбувається *через певний час після самого діалогу*.

Виділено також три рівні змін:

- ❏ *мікрозміни*, що відбуваються на рівні окремих людей;
- ❏ *мезозміни*, що відбуваються всередині громад, спільнот, організацій або інших мереж;
- ❏ *макрозміни*: широкі суспільні, культурні, структурні або політичні зміни.

Разом ці два компоненти поєднано в таблиці, яку можуть використовувати оцінювачі для того, щоб визначити, який тип зміни вони очікують зафіксувати та оцінити<sup>101</sup>.

ЧАСОВІ РАМКИ ЗА РІВНЕМ ВПЛИВУ	ПРОСУВАННЯ	ЗАСТОСУВАННЯ	СТАЛІСТЬ
МІКРО			
МЕЗО			
МАКРО			

<sup>101</sup> d'Estrée, T. et al. (2001). P. 109.

Один із основних внесків Д'Естрі — формулювання мезорівня змін. Важливо, що багато з описаних у цьому звіті рамок розглядають мікро- і макрозміни, а вона закликає фасилітаторів та оцінювачів звертати увагу на те, як фасилітований діалог впливає на суспільство, до того, як будуть зафіксовані очікувані зміни у статусі конфлікту або у широких міжгрупових відносинах. Оцінювачі, зокрема, мають зважати на те, як професійні організації, розширені сімейні мережі, медійні колективи, політичні партії та локальні коаліції зазнають впливу на середньому рівні, що й формує підвалини довгострокових змін. Розробка показників для вимірювання цього рівня змін не тільки дасть змогу отримати комплексну картину того, як діалог може впливати на суспільство, але й забезпечить більш ґрунтовні історії успіху замість фокусування винятково на мирних угодах або суспільній трансформації.

Ця рамка стала популярною, нею користуються в різних контекстах — від міжетнічних конфліктів до релігійних діалогів на низовому рівні. Вона проста для розуміння, відображає багато процесів і привертає увагу до важливих мезорівнів змін, із якими не працюють інші рамки. Оцінювачам радять усвідомлювати, що не всі рівні в другій таблиці мають опрацьовуватись в одному проєкті — насправді, різним проєктам краще працювати над різними рівнями для отримання комплексного покриття контексту конфлікту, що може потребувати додаткового оцінювання проєктної співпраці, наприклад такого, як запропоновано *Рамкою CDA щодо колективного впливу у розбудові миру, розглянутою в розділі 3.1.*

### **Рефлексивна практика. Пітер Джонс і Елізабет Шиллінгс<sup>102</sup>**

Модель рефлексивної практики, створена Пітером Джонсом та Елізабет Шиллінгс, є найновішою в цьому переліку. Це радше не методологія оцінювання діалогового процесу, а спосіб картування різних ініціатив (або їхніх компонентів) для заохочення рефлексії про практику.

Ця модель представляє чотири квадранти, а осі поділу — бажаність результату та вплив процесу фасилітованого діалогу на результат. Кожна вісь має шкалу від 1 до 10, тож фасилітатори та оцінювачі мають підібрати ранжований набір показників, що дасть їм змогу візуалізувати результати.

<sup>102</sup> Shillings, E., and Jones, P. (2021). Best practices in the measurement and evaluation of track two dialogues: Towards a 'reflective practice model'. *International Negotiation*. 26:1. P. 85-101.

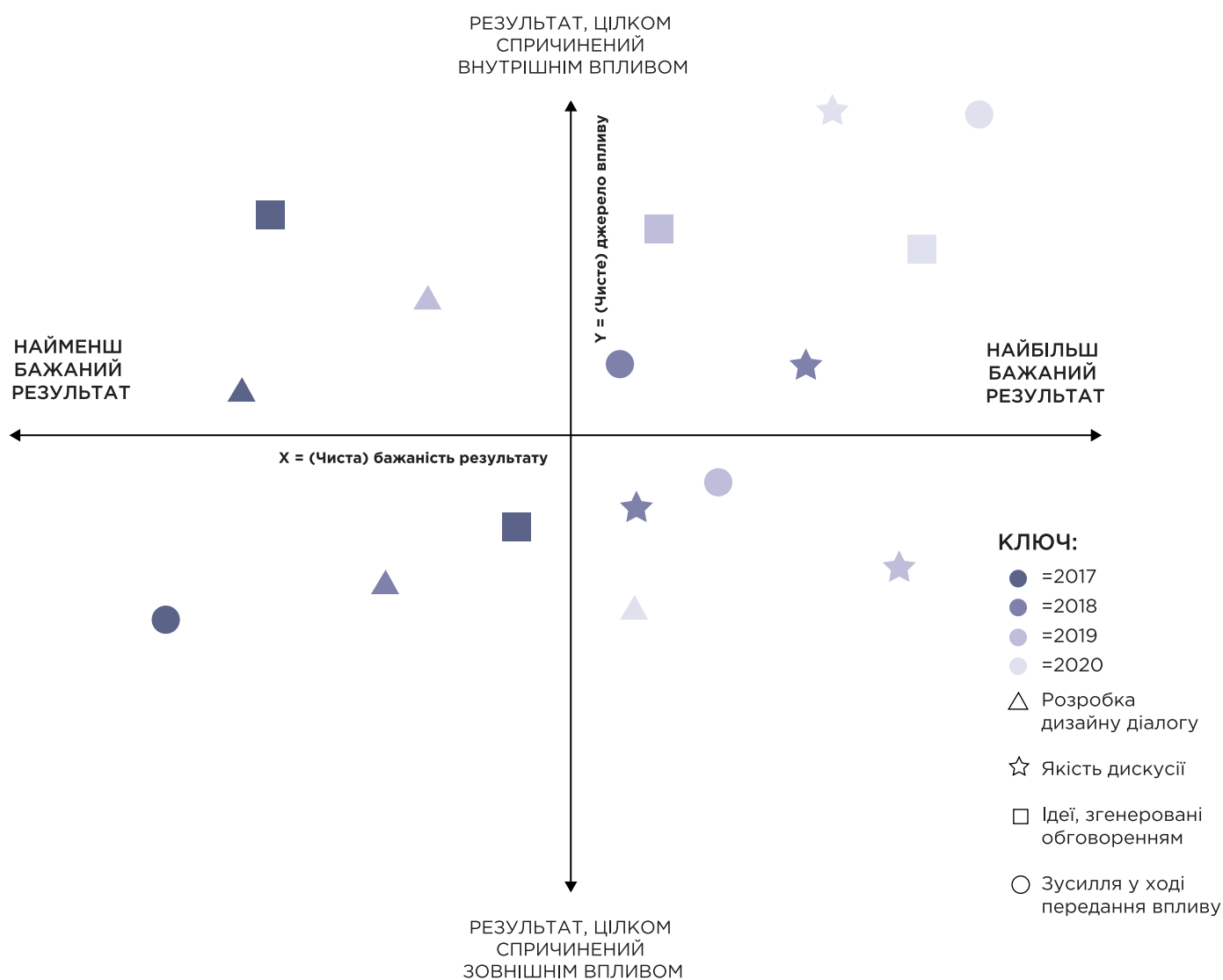
<b>НЕГАТИВНИЙ РЕЗУЛЬТАТ, СПРИЧИНЕНИЙ ДІАЛОГОМ</b>	<b>ПОЗИТИВНИЙ РЕЗУЛЬТАТ, СПРИЧИНЕНИЙ ДІАЛОГОМ</b>
<b>НЕГАТИВНИЙ РЕЗУЛЬТАТ, НЕ ПОВ'ЯЗАНИЙ ІЗ ДІАЛОГОМ</b>	<b>ПОЗИТИВНИЙ РЕЗУЛЬТАТ, НЕ ПОВ'ЯЗАНИЙ ІЗ ДІАЛОГОМ</b>

Кінцевий результат аналізу виглядає як серія точок на наведеній вище схемі. Вони унаочнюють суб'єктивну оцінку успіху та впливу командою оцінювачів. Замість картування лише одного результату, різні компоненти діалогу можна розділити та картувати окремо, щоб показати різні сили у грі під час одного фасилітованого діалогу. Такі компоненти можуть передбачати розробку дизайну діалогу, якість дискусії, згенеровані ідеї або механізми передання змін на інший рівень — усе можна зобразити в різних місцях залежно від їхнього впливу на учасників, діалоговий процес або сам конфлікт.



Джерело: Shillings, E., and Jones, P. (2021). Best practices in the measurement and evaluation of track two dialogues: Towards a 'reflective practice model'. *International Negotiation*, 26:1. P. 91.  
Передруковано і перекладено з дозволу Brill Publishers.

Той самий діалоговий процес можна картувати протягом років, використовуючи маркери різного кольору, що ілюструватимуть, як успіх і вплив змінюються з часом. Цей інструмент також розглядали як спосіб можливого картування різних діалогових ініціатив, які працюють паралельно, що може допомогти донорам, політикам та іншим стейкхолдерам швидко ознайомитись із сильними і слабкими сторонами різних проєктів.



Джерело: Shillings, E., and Jones, P. (2021). Best practices in the measurement and evaluation of track two dialogues: Towards a 'reflective practice model'. *International Negotiation*. 26:1. P. 91.  
Передруковано і перекладено з дозволу Brill Publishers.

Однак суб'єктивна природа такого оцінювання вимагає спеціальної зауваги. Це система «картування», що спонукає до рефлексій, а не надає об'єктивну перспективу, яка надалі може стати основою для ухвалення рішень щодо фінансування. Якщо цю модель донори будуть використовувати таким чином, то організації-оцінювачі можуть намагатись висвітлювати успіхи і применшувати поразки. Ще одне зауваження — хоча кінцевий продукт є доступним візуальним графіком, для отримання актуального і корисного зображення потрібно багато рефлексії заздалегідь. Хоча це завдання з рефлексії буде корисним для будь-якої команди або процесу оцінювання, воно потребуватиме часу і навчання для належного виконання, тож може бути заскладним для тих, хто поки має невеликий досвід в оцінюванні.

# 4. ВИКЛИКИ ОЦІНЮВАННЯ ФАСИЛІТОВАНОГО ДІАЛОГУ





## **Нематеріальність і комплексність впливу фасилітованого діалогу<sup>103</sup>**

У оціюванні діалогу багато складнощів. По-перше, це сама нематеріальна природа діалогової роботи — вона намагається впливати на ставлення, сприйняття та відносини не тільки на індивідуальному рівні, але й у суспільних і політичних контекстах. Екзистенційні діалогові процеси (базовані на питаннях ідентичності), часто мають справу із глибоко вкоріненими конфліктами, які зумовлені першопричинами, що видаються нематеріальними та складними для фіксування. Не завжди на перший погляд очевидно, хто є стейкхолдерами таких діалогів і де знаходяться їхні реальні потреби.

Ще одна проблема — оцінювання впливу процесу фасилітованого діалогу в межах складних конфліктних ситуацій, у яких зазвичай є багато одночасних інтервенцій (проєктів). Може бути складно відокремити, який саме процес призвів до якого результату. Якщо контекст видається особливо «готовим» до вирішення конфлікту, може бути складно надати відповідну значущість діалогу, а не політичній волі сторін чи іншим факторам.

Крім того, процеси оцінювання часто зосереджені на результатах і тривають обмежений термін, тоді як реальні результати та вплив діалогового процесу можуть потребувати часу, щоб стати помітними.

## **Відсутність стандартизованих практик планування та впровадження фасилітованих діалогів<sup>104</sup>**

Процеси фасилітованих діалогів використовують для роботи з дуже багатьма питаннями. Вони можуть охоплювати, наприклад, постконфліктну відбудову, формулювання та впровадження політик, відносини у громаді, зцілення суспільства і примирення. Деякі діалогові процеси спрямовані на те, щоб впливати на офіційні переговорні процеси, а інші — на певні спільноти або суспільство загалом.

З урахуванням складності цих різноманітних контекстів, різні організації часто розробляють діалоги, використовуючи кардинально різні формати та теорії змін. Ці контекстно-специфічні фактори означають, що загальні правила або стандартні формати навряд чи зможуть виникнути, а також що оцінювання буде потрібно суттєво адаптувати до конкретних проєктів. В одному оцінюванні буде корисним розуміння того, як діалог впливає на реальні структури влади, а в іншому більший акцент може бути зроблений на психосоціальні фактори. Це може лякати оцінювачів-новачків, оскільки потребуватиме експертизи в більшій кількості галузей.

<sup>103</sup> Lanz, D. et al. (2008); Jones, P. (2015); Shillings, E. and Jones, P. (2021).

<sup>104</sup> Lanz, D. et al. (2008); Kelman, H. (2008); Bush, K. and Duggan, C. (2013).

До того ж, специфіка певного контексту диктуватиме особливі вимоги. Якщо діалоговий процес відбувається в зоні активного конфлікту, слід більше піклуватись про безпеку і конфіденційність. Якщо загальнонаціональний діалоговий процес відбувається в різних локаціях, де статус конфлікту є різним, оцінювачам потрібно буде запровадити різні рамки оцінювання для врахування реальної ситуації на місцях.

Додатковою проблемою є те, що в контекстах, де існують політичні або фінансові заохочення до проведення діалогів, можливий вибух таких проєктів, причому деякі з них можуть бути заплановані спонтанно, без особливих роздумів щодо включення оцінювання в дизайн проєкту.

### **Відчутні прогалини між пріоритетами донорів («діалог як проєкт») та фасилітаторів («діалог як процес»)<sup>105</sup>**

Досвід показав, що діалоги можуть оцінювати дві різні групи: 1) зовнішні професіонали, залучені менеджерами проєкту (оцінювачі та проєктні спеціалісти) для програмного звітування донорам або у випадку, коли донори хочуть оцінити кілька проєктів в межах однієї програми; 2) фасилітатори та місцеві організатори діалогу, щоб дізнатися та підтвердити, чи процес спрацював. Такі групи розглядають діалог із двох різних точок зору і можуть оцінювати його з різними цілями.

Фасилітаторів діалогу цікавить якість процесу, наприклад, чи був певний процес достатньо інклюзивним, чи фасилітатор діалогу поважився з урахуванням інтересів усіх сторін, чи всі учасники почувались достатньо безпечно для вільного висловлення поглядів, страхів і почуттів, чи певні використані техніки були прийнятними та ефективними, чи на вимогу учасників належно дотримано конфіденційність тощо.

Донори частіше хочуть вимірювати якість організації заходу, тобто питання розкладу, логістики, організації харчування і проживання учасників. Серед питань, які вони можуть поставити: скільки було організовано заходів? Яким був рівень підготовки фасилітаторів? Чи ефективно витрачено кошти, чи належне співвідношення ціни і якості? Чи був цей проєкт більш видимим, аніж проєкти інших донорів<sup>106</sup>?

Різна орієнтація донорів і фасилітаторів діалогу може призвести до напруги, коли, наприклад, потреба учасників в конфіденційності може суперечити прагненню донорів щодо публічного визнання проєкту. Деякі фасилітатори або організатори можуть надавати пріоритет гнучкості та відкритим показникам, а певні донори вимагають звітних проєктних документів і прозорих формалізованих процесів.

<sup>105</sup> Saunders, H. (2011); Jones, P. (2015).

<sup>106</sup> Lanz, D. et al. (2008).

### **Конкуруючі ідеї успіху<sup>107</sup>**

З урахуванням чутливості та складності різних конфліктів, суспільних питань або політичних рішень не дивно, що різні стейкхолдери мають різні показники успіху. У ході планування оцінювання може постати потреба надати перевагу певним показникам, що може спричинити образу, якщо деякі учасники відчують, що їхні потреби або бачення були недостатньо враховані.

Різні бачення успіху можуть включати: вирішення певного конфлікту, створення матеріальних результатів («артефактів») на кшталт медійних матеріалів або політичних рекомендацій, розвиток нематеріальних факторів, таких як оптимізм чи відчуття можливості, поліпшення відносин між різними сторонами, закладання підвалин для майбутніх перемовин, покращення гуманітарної ситуації на місцях, надання надії постраждалим від конфлікту спільнотам тощо.

Ситуація може бути ще складнішою, якщо прибічники або організатори діалогу перебільшують потенційний вплив процесу, що призводить до завищених очікувань і можливого розчарування. Дипломатичні прориви можуть не відбутися, натомість впливові еліти можуть «соціалізуватись» для посилення співпраці — а це результат, якого легше досягти, але важче виміряти та продемонструвати.

### **Обмежені ресурси або повноваження для ґрунтового оцінювання<sup>108</sup>**

Оцінювання впливу технічних діалогових процесів (або діалогів, націлених на вирішення проблем) може бути здійснено за невеликий проміжок часу. Однак екзистенційні діалоги або діалоги, спрямовані на вирішення серйозних суспільних проблем, можуть потребувати багатьох років спостережень після завершення. Багато проєктів не мають ресурсів для таких оцінювань чи повноважень, щоб їх здійснювати. Особливо це стосується контекстів, де проєкти тривають 2–5 років (або як в Україні — часто лише один рік), тобто коли кошти прив'язані до обмеженого часового проміжку традиційних проєктних циклів.

До того ж, у ситуаціях, де ресурси є загалом обмеженими, організації, які здійснюють фасилітовані діалоги, можуть вирішити інвестувати більше коштів у навчання, проживання або відрядження, ніж у навіть короткострокове оцінювання. Фасилітатори та організатори також зазначають, що за наявності вибору витратити кошти для поліпшення діалогового процесу чи для покращення оцінювання, багато хто обирає перше.

<sup>107</sup> Lanz, D. et al. (2008); Kaye, D. (2007). Talking to the enemy: Track two diplomacy in the Middle East and South Asia. RAND. URL: <https://www.rand.org/pubs/monographs/MG592.html>; d'Estree, T. and Fox, B. (2021).

<sup>108</sup> Kelman, H. (2008).

### Проблеми з надійністю методології і інструментів збору даних<sup>109</sup>

Багато інструментів, які використовують для збору даних для оцінювання, передбачають самозвітність учасників. Досвідчені фасилітатори та організатори діалогів зазначають, що коли інтерв'ю або опитування проводиться від імені впливових організацій чи стейкхолдерів, учасники можуть відчувати тиск і вказувати більше ознак успіху, ніж отримано насправді. Навіть у випадках, коли учасники відповідають відкрито і відверто, може бути складно зрозуміти зміни, які відбулись, без збору даних, організованого до початку процесу. Водночас проведення серії інтерв'ю може призвести до етичної дилеми, оскільки надмірна кількість опитувань сигналізуватиме учасникам, що вони беруть участь у дослідженні, а не у процесі, який прагне вирішити серйозні питання. Попередні «брифінги» перед діалогом та фокус-групи допоможуть зняти ці побоювання.

Ще одна проблема надійності стосується складу учасників. Якщо учасники вказують на зміни у ставленні та поведінці, це може відображати не стільки вплив на них діалогу, скільки такі риси їхнього характеру як схильність до співпраці, емпатія тощо. Це особливо проявляється, коли у процесі відбору учасників діалогу не було приділено уваги балансу різних точок зору із зосередженням тільки на тих, хто вже позитивно ставиться до проблеми.

Також багато інструментів оцінювання збирають дані про особисті зміни (або ж «мікрорівень») і широкі суспільні чи інституційні зміни (або ж «макрорівень»), через що непомітними залишаються зміни на «мезорівні» — усередині громадської організації, громадянського суспільства, освітніх систем та інших установ середнього рівня, де відбувається багато суспільних змін. Існує потреба в розробці інструментів, спрямованих на вимірювання змін і на цьому важливому рівні.

### Етичні питання<sup>110</sup>

Крім окреслених вище питань існує багато етичних проблем, які слід врахувати під час оцінювання фасилітованих діалогів. Насамперед це питання конфіденційності та безпеки, особливо в чутливих, постраждалих від конфлікту контекстах. Оцінювачам можуть дуже допомогти стенограми або протоколи аудіо- чи відеозаписів процесу, однак часто такі записи неможливо робити через чутливість учасників. Оцінювачам і фасилітаторам, залученим до процесу, може знадобитись ведення детальних нотаток на папері, що пізніше можуть бути використані для вироблення протоколів. Наявність команд із кількома фасилітаторами може допомогти в цьому процесі, коли мінімум один член команди робить нотатки у певний час.

<sup>109</sup> Kelman, H. (2008); Jones, P. (2015); d'Estree, T. et al. (2001).

<sup>110</sup> Lederach, J. et al. (2007); Kelman, H. (2008); Lanz, D. et al. (2008); d'Estree, T. and Fox, B. (2021).

Існують також етичні питання стосовно планування діалогів. Проекти часто створюють, плануючи оцінювання, що означає попереднє визначення показників, наявність сталого формату й орієнтування на певні питання. Такий підхід може конфліктувати із підходом учасників, які прагнуть більшої залученості до процесу планування й оцінювання або тлумачать це як перевагу інтересів організації над партиципативним процесом вирішення конфлікту. Обставини можуть надавати перевагу спостереженню за процесом діалогу, а не самому прогресу чи результату, а донорів звичайно цікавить результат.

Треба бути обережними, особливо коли оцінювачі представляють потужні організації та могутніх стейкхолдерів, щоб не викликати непотрібного стресу під час збирання інформації, а також не користуватись своєю владою, примушуючи учасників до надання даних чи певних відповідей. Коли опитування та інтерв'ю відбуваються після діалогу, особисті дані учасників часто потрібно тримати в таємниці.

Деякі учасники можуть бути незнайомі з природою діалогових процесів і, коли їм повідомляють про оцінювання, можуть тлумачити процес як доказ того, що «реальні зміни» скоро настануть. Оцінювачі, разом із фасилітаторами та організаторами діалогу, мають ділитись реалістичними очікуваннями щодо того, що може і не може досягти діалог.

# ВИСНОВКИ



У цьому звіті ми проаналізували наявні підходи та рамки оцінювання фасилітованих діалогів у міжнародній практиці, а також методи збирання даних для оцінювання. Звіт може допомогти підвищити обізнаність у цих питаннях серед української цільової аудиторії та закласти підвалини для подальшої роботи вітчизняних фасилітаторів із розробки методології оцінювання діалогів в Україні відповідно до контексту. Звіт висвітлює виклики та накопичений досвід інших конфліктних контекстів, оскільки вони можуть бути практично корисними для українських фасилітаторів діалогів. Результати цього звіту можуть також зацікавити організації громадянського суспільства, які організують та оцінюють діалоги; міжнародні організації та донорів, які підтримують ці діалоги в Україні та інших державах; експертів з оцінювання, що прагнуть застосувати свої знання до сфери фасилітованого діалогу.

Заснований на результатах аналізу наукової та практичної літератури, цей звіт унаочнює різні аспекти оцінювання діалогів: цілі оцінювання (підзвітність і ідентифікація досвіду), об'єкти оцінювання, розробку і використання показників, а також методи збирання інформації. Все це разом складає путівник для українських фасилітаторів діалогу, які прагнуть ознайомитись з відповідною сферою. Також ми описали шість рамок, використовуваних для оцінювання проєктів із розбудови миру, включно з фасилітованими діалогами, і шість рамок, розроблених саме для оцінювання діалогових процесів. На основі аналізування викликів оцінювання діалогів у звіті виділено такі наріжні пункти:

- ❏ різні типи фасилітованого діалогу потребують різних підходів та методології оцінювання;
- ❏ на сьогодні не існує стандартизованих практик планування і впровадження фасилітованих діалогів, через що зростає кількість унікальних проєктів і ускладнюються спроби створити універсальні рамки оцінювання;
- ❏ оцінювання діалогів має враховувати питання часу. Нематеріальна і комплексна природа впливу фасилітованого діалогу (зміни ставлення, сприйняття і відносин не тільки серед окремих людей, але й у суспільних і політичних контекстах, інші соціальні зміни) потребує часу для виявлення й ідентифікації цих змін;

- ❏ оцінювання часто базуються на теорії змін, описаній у відповідному проєкті, що є унікальною для кожного діалогу / процесу. Остання має бути чітко сформульованою під час планування проєкту й підлягати адаптуванню під час упровадження. За відсутності сформульованої теорії змін, у випадку застосування неясної чи заплутаної теорії, перед оцінювачами та фасилітаторами може постати потреба у розробці її робочої версії для себе до початку оцінювання;
- ❏ деякі рамки оцінювання, розроблені для загальних миробудівних ініціатив, можуть виявитись корисними для оцінювання фасилітованих діалогів, насамперед їхніх організаційних компонентів, але менш придатними для аналізування нематеріальних елементів на кшталт передання змін на інші рівні або впливу на суспільні структури;
- ❏ може виникнути напруга між пріоритетами донорів, що зосереджуються на оцінюванні організаційних якостей діалогу («діалог як проєкт»), та пріоритетами фасилітаторів, організаторів чи учасників діалогу, яких може більше турбувати якість діалогу як такого («діалог як процес»);
- ❏ якість оцінювальних зусиль залежить від виділених на це ресурсів, а також від повноважень оцінювачів щодо проведення ґрунтовного оцінювання з плином часу. Обох аспектів часто бракує в поточних діалогових проєктах в Україні;
- ❏ оцінювачі та фасилітатори діалогів мають усвідомлювати виклики, що стосуються надійності інструментів збирання інформації, застосованих для оцінювання діалогу, та етичні питання, пов'язані зі збором даних для таких оцінювань.







# БІБЛІОГРАФІЯ



Кисельова, Т. (2018). Розуміючи діалог: Аналітичний звіт за результатами опитування учасників діалогів в Україні. Центр досліджень медіації та діалогу. URL: <https://md.ukma.edu.ua/wp-content/uploads/2018/11/Розуміючи-діалог-Звіт-2018-укр.pdf>

Austin, A., Fischer, M. and Wils, O. (2003). Peace and conflict impact assessment: Critical views on theory and practice. Berghof Handbook for Conflict Transformation. P 58-59. Посилання: <https://berghof-foundation.org/library/peace-and-conflict-impact-assessment-critical-views-on-theory-and-practice>

Basics of mediation: Concepts and definitions. (2017). German Federal Foreign Office & Initiative Mediation Support Germany. URL: [http://www.peacemediation.de/uploads/7/3/9/1/73911539/basics\\_of\\_mediation\\_concepts\\_and\\_definitions.pdf](http://www.peacemediation.de/uploads/7/3/9/1/73911539/basics_of_mediation_concepts_and_definitions.pdf)

Bush, K.(1998). A Measure of Peace: Peace and Conflict Impact Assessment (PCIA) of Development Projects in Conflict Zones. The Peacebuilding and Reconstruction Program Initiative & The Evaluation Unit. URL: <https://gsdrc.org/document-library/a-measure-of-peace-peace-and-conflict-impact-assessment-pcia-of-development-projects-in-conflict-zones/>

Bush, K., and Duggan, C. (2013). Evaluation in conflict zones: Methodological and ethical challenges. *Journal of Peacebuilding and Development*. 8:2. P. 5-25.

Cantin, H. (2014). (Ed). Mediation and Dialogue Facilitation in the OSCE: Reference Guide. OSCE. 2014. P. 10. Посилання: <https://www.osce.org/files/f/documents/b/0/126646.pdf>

CDA.(2016). Reflecting on peace practice (RPP) basics. A resource manual. CDA Collaborative Learning Projects. URL: <https://www.cdacollaborative.org/publication/reflecting-peace-practice-rpp-basics-resource-manual/>

Church, C. and Rogers, M. (2006). Designing for Results: Integrating Monitoring and Evaluation in Conflict Transformation Programs. Search for Common Ground. P. 12-18. URL: <https://www.sfcg.org/Documents/manualpart1.pdf>

Cleven, E., Bush, R. and Saul, J. (2018). Living with no: Political polarization and transformative dialogue. *Journal of Dispute Resolution* 53. P. 53-63. URL: [https://scholarlycommons.law.hofstra.edu/faculty\\_scholarship/1157](https://scholarlycommons.law.hofstra.edu/faculty_scholarship/1157)

Collier, D. (2011). Understanding process tracing. *Political Science and Politics*. 44:4. P. 823-830.

Çuhadar, E. (2009). Assessing transfer from track two diplomacy: The cases of water and Jerusalem. *Journal of Peace Research*. 46:5. P. 641—658;

Çuhadar, E., and Paffenholz, T. (2019). Transfer 2.0: Applying the concept of transfer from track-two workshops to inclusive peace negotiations. *International Studies Review*. 22, P. 651-670.

Çuhadar, E. and Dayton, B. (2011). The social psychology of identity and inter-group conflict: From theory to practice. *International Studies Perspectives*. 12: 3. P. 273-293.

Çuhadar, E. and Dayton, B. (2012). Oslo and its aftermath: Lessons learned from Track Two diplomacy. *Negotiation Journal*. 28:2. P. 155-179.

Çuhadar, E., Dayton, B., and Paffenholz, T. (2009). Evaluation in conflict resolution and peacebuilding. In: Sandole, D., Byrne, S., Sandole-Staroste, I., and Senehi, J. (Eds). Routledge. P. 286-299.

Dessel, A., and Rogge, M. (2008). Evaluation of intergroup dialogue: A review of the empirical literature. *Conflict Resolution Quarterly*. 26:2. P. 199-238.

d'Estrée, T., Fast, L., Weiss, J., and Jakobsen, M. (2001). Changing the debate about 'success' in conflict resolution efforts. *Negotiation Journal*. 17:2. P. 101-113.

d'Estrée, T., and Fox, B. (2021). Incorporating best practices into design and facilitation of track two initiatives. *International Negotiation*. 26:1. P. 5-38.

Dialogue Standards: Definition and Principles. (2018). Institute for Peace and Common Ground. [URL: https://drive.google.com/file/d/1JN3QRE8EXU5D1FvY3Go1H19ZvRNHNxAo/view](https://drive.google.com/file/d/1JN3QRE8EXU5D1FvY3Go1H19ZvRNHNxAo/view)

Elliott, M., d'Estrée, T., and Kaufman, S. (2003). Evaluation as a tool for reflection. In: Burgess, G., and Burgess, H. (Eds). *Beyond Intractability*. Conflict Information Consortium. [URL: https://www.beyondintractability.org/essay/evaluation-reflection](https://www.beyondintractability.org/essay/evaluation-reflection)

Feller, A. and Ryan, K. (2012). Definition, Necessity, and Nansen: Efficacy of Dialogue in Peacebuilding. *Conflict Resolution Quarterly*. 29:4. P. 4.

Fisher, R. (2002). Historical mapping of the field of inter-active conflict resolution. In: Davies, J., and Kaufman, E. (Eds). *Second Track / Citizen's Diplomacy: Concepts and Techniques for Conflict Resolution*. Rowman & Littlefield.

Fisher, R. (2005). Analysing successful transfer effects in interactive conflict resolution. In: *Paving the Way*. Lexington. P. 1-17.

Fisher, R. (2020). Transfer effects from problem-solving workshops to negotiations: A process and outcome model. *Negotiation Journal*. 36:4. P. 443.

Froude, J. and Zanchelli, M. (2017). What Works in Facilitated Dialogue Projects? USIP. P. 2. URL: <https://www.usip.org/sites/default/files/2017-07/sr407-what-works-in-facilitated-dialogue-projects.pdf>

Гусєва, К., Проценко, Д. (2019). Як, коли, де працює діалог? Практичний посібник. ОКП ОБСЄ. URL: <https://www.osce.org/uk/project-coordinator-in-ukraine/422831>

Horiuchi, Y., Imai, K., and Taniguchi, N. (2007). Designing and analyzing randomized experiments: Application to a Japanese election survey experiment. *American Journal of Political Science*. 51:3. P. 669-687.

Kaye, D. (2007). Talking to the enemy: Track two diplomacy in the Middle East and South Asia. RAND. URL: <https://www.rand.org/pubs/monographs/MG592.html>

Kelman, H. (1995). Contributions of an unofficial conflict resolution effort to the Israeli–Palestinian breakthrough. *Negotiation Journal*. 11:1. P. 19-27.

Kelman, H. (2008). Evaluating the contributions of interactive problem solving to the resolution of ethnonational conflicts. *Peace and Conflict*. 14. P. 29-60.

Kobakhia, B., Javakhishvili, J., Sotieva, L. and Schofield, J. (2012). Mediation and Dialogue in the South Caucasus: A Reflection on 15 Years of Conflict Transformation Initiatives. *International Alert*. P. 27.

Kyselova, T. and von Dobeneck, J. (2017). Track III Dialogues in Ukraine: Major Patterns and Resulting Risks. Mediation and Dialogue Research Center. URL: <https://md.ukma.edu.ua/wp-content/uploads/2018/11/Track-III-Dialogues-in-Ukraine-Policy-Paper-ENG-2017.pdf>

Kyselova, T. (2022). 7 points on the war and dialogue from Ukrainian mediators and dialogue facilitators. *Mediate.com*. URL: <https://www.mediate.com/articles/dialogue-from-ukrainian-mediators.cfm>

Lanz, D., Wählich, M., Kirchhoff, L. and Siegfried, M. (2008). Evaluating peace mediation. Initiative for Peacebuilding. URL: <https://www.oecd.org/derec/ec/Swiss%20Peace%20-%20evaluating%20peace%20negotiations.pdf>

Laurier, E. (2010). Participant observation. In: Clifford, N., French, S. and Valentine, G. (Eds). *Key Methods in Geography*. SAGE Publications Ltd. P. 116-130.

Lederach, J. (2015). *The Little Book of Conflict Transformation*. Simon and Schuster.

Lederach, J., Neufeldt, R. and Culbertson, H. (2007). Reflective peacebuilding: A planning, monitoring and learning toolkit. In: Joan B. Kroc Institute for International Peace Studies. URL: [https://pulte.nd.edu/assets/172927/reflective\\_peacebuilding\\_a\\_planning\\_monitoring\\_and\\_learning\\_toolkit.pdf](https://pulte.nd.edu/assets/172927/reflective_peacebuilding_a_planning_monitoring_and_learning_toolkit.pdf)

Little, M. and Carnegie, T. How to create SMART indicators. Firdale Consulting. [URL: https://www.firdaleconsulting.com/blog-post-2](https://www.firdaleconsulting.com/blog-post-2) (Last accessed: 28.06.2022).

Macnamara, J. (2005). Media content analysis: Its uses, benefits and best practice methodology. *Asia Pacific Public Relations Journal*. 6:1. P. 1-34.

Mitchell, C. (2002). Beyond resolution: What does conflict transformation actually transform? *Peace and Conflict Studies*. 9:1. P. 1-23.

Mitchell, C. (2009). Persuading lions: Problems of transferring insights from track-two exercises undertaken in conditions of asymmetry. *Dynamics of Asymmetric Conflict*. 2:1. P. 32-50.

Neufeldt, R. (2011). 'Frameworkers' and 'Circlers' — Exploring Assumptions in Impact Assessment. In: Berghof Handbook for Conflict Transformation. Berghof Foundation. P. 484-504. [URL: https://berghof-foundation.org/library/frameworkers-and-circlers-exploring-assumptions-in-impact-assessment](https://berghof-foundation.org/library/frameworkers-and-circlers-exploring-assumptions-in-impact-assessment)

Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD). (1991). Principles for evaluation of development assistance. Development Assistance Committee. [URL: https://www.oecd.org/development/evaluation/2755284.pdf](https://www.oecd.org/development/evaluation/2755284.pdf)

Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD). (2012). Evaluating peacebuilding activities in settings of conflict and fragility: Improving learning for results. DAC Guidelines and References Series. OECD Publishing. [URL: https://www.oecd.org/dac/conflict-fragility-resilience/publications/4312151e.pdf](https://www.oecd.org/dac/conflict-fragility-resilience/publications/4312151e.pdf)

Palmiano Federer, J. (2021). Toward a normative turn in track two diplomacy? A review of the literature. *Negotiation Journal*. 37:4. P. 427-450.

Phillips, A. (2017). Proper applications for surveys as a study methodology. *The Western Journal of Emergency Medicine*. 18:1. P. 8-11.

Rothman, J. (1997). Action evaluation and conflict resolution: In theory and practice. *Conflict Resolution Quarterly*. 15:2. P. 119-131.

Ropers, N. (2017). Basics of dialogue facilitation. Berghof Handbook for Conflict Transformation. Berghof Foundation. [URL: https://berghof-foundation.org/library/basics-of-dialogue-facilitation](https://berghof-foundation.org/library/basics-of-dialogue-facilitation)

Rouhana, N. (1995). Unofficial third-party intervention in international conflict: Between legitimacy and disarray. *Negotiation Journal*. 11:3.

Saunders, H. (1999). *A Public Peace Process: Sustained Dialogue to Transform Racial and Ethnic Conflicts*. Springer. P. 82.

Saunders, H. (2011). Evaluation in an open-ended political process: Civic learning and the citizen evaluator. In: *Sustained Dialogue in Conflicts: Transformation and Change*. Palgrave MacMillan.

Shapiro, I. (2006). Extending the framework of inquiry: Theories of change in conflict interventions. *Berghof Handbook Dialogue* No. 5. URL: [http://dmeforpeace.org/sites/default/files/Shapiro\\_Extending%20the%20Framework%20of%20Inquiry.pdf](http://dmeforpeace.org/sites/default/files/Shapiro_Extending%20the%20Framework%20of%20Inquiry.pdf)

Shillings, E., and Jones, P. (2021). Best practices in the measurement and evaluation of track two dialogues: Towards a “reflective practice model.” *International Negotiation*. 26:1. P. 85-101.

Stokes, D., and Bergin, R. (2006). Methodology or ‘methodolatry’? An evaluation of focus groups and depth interviews. *Qualitative Market Research*. 9:1. P. 26-37.

Spurk, C. (2008). Forget impact-concentrate on measuring outcomes: lessons from recent debates on evaluation of peacebuilding programmes. *New Routes* 3. P. 11-14. URL: <https://www.cdacollaborative.org/wp-content/uploads/2016/02/Demystifying-Impacts-in-Evaluation-Practice.pdf>

Stein, D. and Valters, C. (2012). Understanding Theory of Change in International Development: JSRP Paper 1. JSRP. P. 4. URL: [https://www.researchgate.net/publication/259999367\\_Understanding\\_Theory\\_of\\_Change\\_in\\_International\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/259999367_Understanding_Theory_of_Change_in_International_Development)

UN DESA. (2007). *Participatory Dialogues: Towards a Stable, Safe and Just Society for All*. United Nations. URL: [https://www.un.org/esa/socdev/publications/prtcprtry\\_dlg\(full\\_version\).pdf](https://www.un.org/esa/socdev/publications/prtcprtry_dlg(full_version).pdf)

Uremovic, M. and Milas, I. (2013). Challenges of education for peace in segregated schools in Vukovar. In: McGlynn, C., Zembylas, M., and Bekerman, Z. (Eds). *Integrated Education in Conflict Societies*. Palgrave MacMillan.

Weinstein, J. (2010). *Social Change*. Rowman & Littlefield Publishers. P. 128-129.

Wilson-Grau, R., and Britt, H. (2012). *Outcome Harvesting*. Ford Foundation. URL: <https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/wilson-grau%2C-britt-%282012%29-outcome-harvesting.pdf>

Woodrow, P. (2017). *Framework for collective impact in peacebuilding*. CDA Collaborative Learning Projects. URL: <https://www.cdacollaborative.org/wp-content/uploads/2017/10/Framework-for-Collective-Impact-in-Peacebuilding.pdf>





Наукове електронне видання

**Координатор проектів ОБСЄ в Україні**  
**ОЦІНЮВАННЯ ФАСИЛІТОВАНОГО ДІАЛОГУ:  
ПІДХОДИ, РАМКИ ТА ВИКЛИКИ. ЗВІТ**

*КИСЕЛЬОВА Тетяна Сергіївна*  
*НАДО Джош*

Відповідальна за випуск: *Ганна Єлісєєва*,  
керівник проектів з питань діалогу Координатора проектів ОБСЄ в Україні

Редактор *Анна Радченко*  
Дизайн і комп'ютерна верстка *Ганни Святненко*

Формат 60×84/8.

Обл.-вид. арк. 4,30. Ум. друк. арк. 8,60. Об'єм даних 680 кБ. Зам. № 105.

Видавець і виготовлювач ТОВ «КОМПАНІЯ ВАІТЕ»  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2570 від 27.07.2006  
03143, м. Київ, вул. Академіка Заболотного, 27  
Тел.: +38 044 531-14-32; [www.vaite.kiev.ua](http://www.vaite.kiev.ua);  
e-mail: [vaite@vaite.kiev.ua](mailto:vaite@vaite.kiev.ua)

