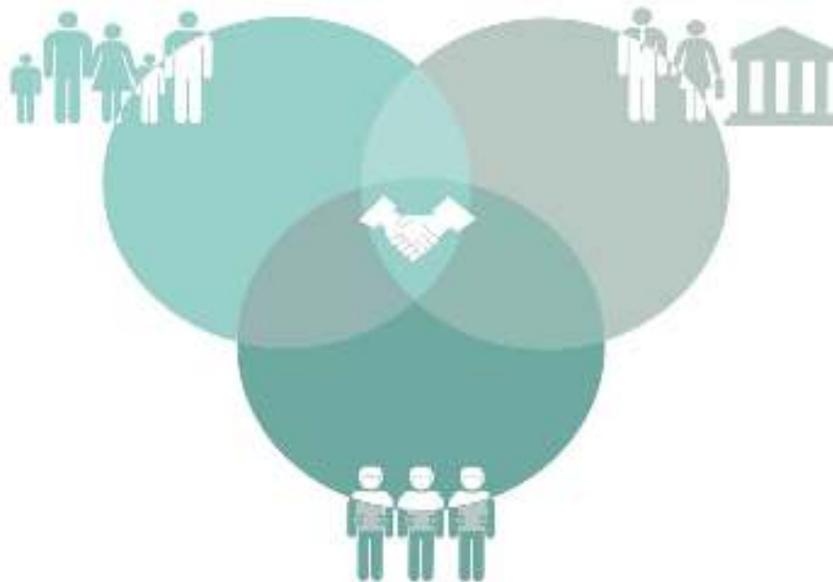


Multi-Stakeholder Processes for Conflict Prevention & Peacebuilding: A Manual



November 2017
www.preventiveaction.org



Многосторонние процессы для миростроительства и предотвращения конфликтов

Международный Центр по конфликтам и переговорам (ICCN) публикует перевод отдельных частей учебного материала Глобального партнерства за предотвращение вооруженных конфликтов (GPPAC) - «Многосторонние процессы для миростроительства и предотвращения конфликтов», с английского на русский язык. Целью данной публикации является расширение доступа и распространение материалов GPPAC по предотвращению конфликтов и поддержке ее членов для обучения и распространения знаний. Материал нацелен на общины Грузии, Азербайджана и Армении, проживающие в конфликтных и / или постконфликтных регионах. 2022 г.

Введение

Уважаемые члены региональной Южно-Кавказской сети GPPAC. Вашему вниманию предлагаются наиболее актуальные с практической точки зрения, выдержки из руководства [“Multi-Stakeholder Processes for Conflict Prevention & Peacebuilding”](#) подготовленного экспертами GPPAC для содействия занятым миростроительством и предотвращением конфликтов лицам и организациям - членам сети, для улучшения их деятельности в этом направлении.

Адаптированный перевод материала осуществлен ICCN (www.iccn.ge) - региональным секретариатом GPPAC, в рамках ежегодной программы GPPAC по поддержке диалога в Южном Кавказе – 2022.

Что подразумевает многосторонний процесс

Идея, лежащая в основе процессов с участием многих заинтересованных сторон – Multi Stakeholder Process (здесь и далее обозначенная как MSP), что участники с разными позициями, полномочиями и биографиями могут идти дальше и работать совместно, чем по отдельности.

Что касается самого определения этого понятия, то тематические исследования и обсуждения специалистов- практиков не указывают на одно конкретное определение, но выявлено сходство в том, как они описывают процессы с участием многих заинтересованных сторон. Они подчеркивают, что MSP сводит вместе различных представителей ключевых секторов общества,

что они могут быть как публичными, так и частными, и что они зависят от участников, разделяющих общую цель.

Считается, что процессы должны иметь отношения к общественным проблемам, текущим или ожидаемым кризисам, и могут иметь несколько целей. Следовательно, определяя эти MSP, мы признаем, что существует множество вариаций этих компонентов:

Разберем детально значение составных MSP

•• **Мульти:** Вовлечение более двух типов групп или организаций, например, гражданское общество, государственные органы (такие как правительство, местные органы власти, министерства), международные организации (ООН, региональные организации), СМИ, бизнес-сектор, сектор безопасности (военные, полиция), или академические круги. Поскольку каждая из этих категорий может быть разнообразной сама по себе, MSP также может обратиться к разным подгруппам внутри этих категорий.

•• **Заинтересованная сторона:** Любой, кто имеет долю участия или интерес в конкретном вопросе, является заинтересованной стороной — те, кого затрагивает конкретная проблема (например, конфликт), и те, кто может повлиять на это. Это может оказаться сложной

задачей сузить круг вовлекаемых участников процесса. В руководстве рассматриваются варианты выбора правильных заинтересованных сторон для процесса, а также даются рекомендации по ключевым соображениям для некоторых из этих групп заинтересованных сторон.

•• **Процессы:** MSP могут варьироваться от открытых, гибких форумов или платформ до структурированных партнерских отношений с письменными уставами, согласованным процессом принятия решений и иногда даже согласованными планами действий и секретариата. Это могут быть пространства для диалога, дебаты или переговоры, или, скорее всего, их комбинация или развитие. В своей наиболее продуктивной форме они могут достигать точки, когда возможны совместный анализ, планирование и действие. Данное руководство ссылается на полный спектр MSP как процесса вовлеченности, когда определенный набор групп взаимодействует вокруг совместных целей и правил взаимодействия, независимо от того, формализованы они или нет.

Исходя из вышесказанного, данное руководство определяет MSP как процессы, объединяющие три или более группы заинтересованных сторон, которые вместе ищут решения и разрабатывают стратегии по конкретным целям для предотвращения конфликтов. Признавая участие более чем двух групп сложным и имеет последствия для разработки процесса, руководство основывается на методах и уроках, извлеченных из диалога и посредничества, как средств по улучшению качества MSP. В этом смысле, MSP сами по себе являются разновидностью переговорного процесса между различными заинтересованными сторонами.

MSP принципиально отличается от разрешения конфликтов, урегулирования споров или процесс примирения, в котором участники пытаются разобраться в существенных разногласиях, обиды, подорванное доверие или даже жестокое обращение. Хотя участники MSP могут испытывать некоторые из этих динамик, они должны как минимум быть в состоянии объединиться вокруг общей цели о предотвращении насильственных конфликтов.

Соответственно, часто проводится четкое различие между процессами диалога, направленными на улучшение коммуникации, открытие дискуссий, наведение мостов доверия и повышение осведомленности и понимания, с одной стороны, и, с другой стороны, процессами направленными в конечном счете на совместное планирование и действия, требующих более интенсивного взаимодействия, соглашения на более долгосрочные цели и средства для обеспечения последующей деятельности и осуществления.

Оба являются процессами с участием многих заинтересованных сторон, и последний может начинаться с усилий и целей диалога, которые являются более ограниченными и переходят к планированию действий только на более позднем этапе.

ЦЕЛЬ

В конечном счете, наиболее определяющим аспектом любого MSP является его цель, в соответствии с которой заинтересованные стороны стремятся к решению общих проблемы или проблем, являющихся для них общими. MSP могут варьироваться от открытого, непрерывного процесса до чего-то более ограниченного по времени и специфического. Они могут иметь определенную функцию или комбинацию функций, например: мобилизация политической воли, совместный анализ и распространение информации, диалог различных участников, мобилизация и объединение ресурсов, и совместные действия.

Цель также определяет географический охват, который может быть международным, региональным, национальным и/или местными. В некоторых случаях эти различия стираются, когда участники играют роль на разных уровнях и в разных сферах. На динамику конфликта в конкретном месте могут повлиять события, происходящие на региональном или глобальном уровнях и требующие более широкого анализа и действий.

MSP - Почему «Да» и Почему «Нет»

Взгляды на MSP варьируются от идеалистических до скептических. Подтвердится ли на практике потенциал MSP по предотвращению конфликтов, часто зависит от ряда допущений и предварительных условий. Эти предположения должны быть проверены в отношении динамики контекста и конкретных вовлеченных групп и отдельных лиц.

ВЗГЛЯДЫ И ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ О MSP	
Поддержка	Сомнения
Конфликты (между участниками) в основном являются результатом недопонимания; открытый, хорошо организованный диалог может решить эту проблему	MSP по своей сути являются пространством для выражения властных отношений.
Люди с разными взглядами и целями могут эффективно работать вместе, если они заинтересованы в поиске точек соприкосновения и им предоставлены надежные возможности и инструменты для этого.	Динамику власти нельзя отодвигать на второй план; равное игровое поле невозможно.
Взаимоотношения сил можно решить путем наращивания потенциала, синергии и доверия	Уязвимые группы рискуют потерять слишком много, и их можно использовать для символизма/поддакивания; из-за этого они могут потерять легитимность в своих общинах.
MSP могут привести к более широко принятым решениям и стратегиям	Влиятельные игроки используют подход «разделяй и властвуй».
В конфликтных ситуациях участие является необходимостью	MSP может занять слишком много времени из-за малого количества свидетельств ее результатов.
MSP могут усилить местную ответственность и воспринимаемую легитимность данного процесса.	MSP вызывают ожидания, которые не оправдываются.
	Альтернативные пути, такие как сети солидарности, движения или целевые двусторонние диалоги могут быть более эффективными.

Полезно проверить этот диапазон предположений на разных этапах MSP, не упуская при этом из виду фактические результаты и результаты процесса. Несмотря на все инвестиции, необходимые для функционирования MSP, в конечном счете важно задаться вопросом, будет ли это способствовать и как предотвращению или сокращению насилия и повышению безопасности человека. Например, MSP могут привести к следующему:

- Общие и взаимно согласованные анализы конфликтов.
- Реализация совместных планов действий.
- Конкретные политические цели и обязательства.
- Институционализированные структуры для общения, вовлеченности и диалога во имя мира.
- Партнерства между государственными и негосударственными субъектами в области раннего предупреждения и раннего реагирования на конфликты.
- Расширение возможностей для совместной или, по крайней мере, скоординированной работы в условиях конфликта.

Успешные процессы с участием многих заинтересованных сторон могут принести ряд выгод:

- Привлечение большего числа участников обеспечивает более широкий спектр экспертных знаний и перспектив. Это означает, что проблемы можно лучше анализировать на основе нескольких различных точек зрения.
- Такой анализ может привести к разработке более всеобъемлющей стратегии для урегулирования сложных конфликтных ситуаций.
- MSP дает возможность глубже понять возможности, роли и ограничения различных заинтересованных сторон, способствуя тем самым улучшению координации принимаемых мер.
- MSP могут помочь организациям объединить и разделить между собой ресурсы, включая навыки, финансирование, рабочее время, а также материально-технические или административные ресурсы.
- Участие нескольких заинтересованных сторон может способствовать одновременному охвату общественности и повышению осведомленности на разных уровнях, увеличивая охват и широких масс на местах к политической мобилизации. Таким образом, они имеют потенциал для мультипликативного эффекта, когда ключевые сообщения процесса доводятся до соответствующих групп участников.
- MSP могут способствовать укреплению доверия между различными заинтересованными сторонами и налаживанию отношений, которые могут продлиться дольше самого процесса.
- Они могут служить платформой для столь необходимого укрепления потенциала специалистов-практиков на различных уровнях.
- Обмен навыками и знаниями может позволить участникам по-новому взглянуть на проблемы, что также способствует инновациям.

Когда этот процесс осуществляется на основе широкого участия и инклюзивности, он может способствовать укреплению политической воли и повышению ответственности за осуществление стратегий предотвращения конфликтов с участием различных субъектов.

MSP дают возможность информировать и определять проблемы и ненасильственные меры реагирования на конфликты. Широкое участие в этом процессе имеет ключевое значение для обеспечения устойчивости стратегий предотвращения конфликтов.

РИСКИ

Для создания подхода с участием многих заинтересованных сторон требуется много энергии, много времени и ресурсов, и иногда результаты не соответствуют вашим ожиданиям и не соответствуют уровню того, что следует делать с точки зрения предотвращения конфликтов. MSP в значительной степени полагаются на лидера или инициатора. Когда многое зависит от этого инициатора, особенно когда он является посторонним, процесс может иметь ограниченную устойчивость и сопричастность.

Задача обеспечения того, чтобы этот процесс не осуществляется под руководством доноров, чтобы в нем не доминирует или не считается, что в нем доминирует один участник или группа, что процесс выходит за рамки зала заседаний и непосредственно сказывается на результатах. С этим связан риск, связанный с сознательным отказом важной группы или отдельного лица от участия, что может подорвать доверие к процессу в целом.

Проблема ресурсов тесно связана со способностью к вовлечению и инклюзивности. Количество необходимых ресурсов, включая время, каналы связи и финансирование для реализации планов действий, часто сильно недооценивается. Ограниченное финансирование может означать, что процесс не оправдывает ожиданий, что затрудняет участие в будущем. Финансовая мощь также способствует формированию мнения о том, что MSP не являются полем с равными условиями. Неравный доступ к финансированию или источник финансирования могут повлиять на процесс. Это чувство неравенства может быть определяющим фактором, когда речь идет о вовлечении заинтересованных сторон в процесс.

Скрытые планы участников могут нарушить процесс и повлиять на его результаты. Различные ожидания, если они не разъяснены в начале, могут привести к разочарованию или неэффективности. В худшем случае это может ухудшить ситуацию, а не улучшить ее, и усилить конкуренцию между различными группами. Динамика власти/влияния также может привести к ухудшению положения уязвимых групп, например, когда их вовлеченность является скорее результатом символизма, который используется скорее для оправдания политики или продвижения интересов доминирующей группы, а не для преобразования отношений с политиками.

Побудить разные стороны по-настоящему слушать друг друга — гораздо более сложная задача, чем собрать их вместе для разговора. Это увеличивает риск того, что MSP превратится в разговорную комнату с небольшими ощутимыми результатами. Обсуждая так много точек зрения и интересов, дискуссия, ориентированная на консенсус, могла бы свести проблему и стратегию к наименьшему общему знаменателю и, следовательно, не зашла бы так далеко, как могла бы, если бы ею занимались более единомышленники и целенаправленные группы.

Существует также репутационный риск, если этот процесс вообще не принесет результатов, не принесет правильных результатов или достаточно быстрых результатов. А это может привести к тому, что участники потеряют лицо или легитимность среди своих избирателей/общин которых они представляют.

Наконец, юридический или политический контекст также может ограничивать пространство для создания MSP или реализации его планов действий. В политически чувствительных контекстах процесс может поставить под угрозу участников, если не будут

соблюдаться соглашения о конфиденциальности. Если гражданское общество подвергается репрессиям или правовым ограничениям, или если государство враждебно настроено по отношению к неприсоединившимся акторам, существует риск того, что единственно возможный состав группы будет предвзятым.

РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ПОДВОДНЫЕ КАМНИ И РИСКИ

- Заинтересованные стороны чувствуют, что их игнорируют или оскорбляют.
- Обсуждения носят повторяющийся характер.
- Внутренняя поддержка дискуссий сокращается.
- Злоупотребление конфиденциальной информацией.
- Не удается достичь консенсуса.
- Диалог не является стратегическим или проактивным, что приводит к новым конфликтам.
- Проблемы не решаются должным образом, что приводит к повторной конфронтации

АЛТЕРНАТИВЫ

В некоторых ситуациях альтернативный подход может оказаться более продуктивным, чем многосторонний процесс. В других случаях может потребоваться более тщательная поэтапность процесса. Например, если прямое взаимодействие с официальными властями непродуктивно или вызывает споры, гражданское общество может предпочесть создание альянсов по защите интересов с группами единомышленников для лоббирования в кулуарах, чем искать прямого сотрудничества с государственными субъектами.

В ситуациях, когда есть противоборствующие стороны и чувствительная политическая динамика, может быть более уместным сначала содействовать скромному двустороннему диалогу, а затем открывать процесс для многостороннего участия, как только будет достигнута определенная степень доверия и появиться общая повестка дня.

Заслуживающая доверие институция, считающаяся относительно беспристрастной в данном контексте, могло бы взять на себя функцию содействия обмену базовой информацией и поддержания связи между различными группами заинтересованных сторон, не обязательно развивая процесс прямого сотрудничества. Это может способствовать спонтанному сотрудничеству между различными группами по мере необходимости.

КЛЮЧЕВЫЕ СООБРАЖЕНИЯ И ВЫЗОВЫ

При подготовке MSP для предотвращения конфликтов, крайне важно учитывать факторы устойчивости, которые могут помочь или помешать процессу в данном месте и в данное время. Эти факторы имеют значение не только на ранних стадиях, их следует учитывать на протяжении всего процесса. Также важно думать наперед и внедрять стратегии, которые могут противостоять любым проблемам, которые могут возникнуть.

Легитимность

Легитимность обычно связана с доверием к организатору, участникам и самому процессу. Одним из наиболее важных компонентов MSP, с момента его первого созыва и на протяжении всего процесса, является чувство доверия людей к справедливости процесса, а также к намерениям организаторов и участников. Именно здесь наиболее высок риск

репутационного ущерба, причем не только для самого процесса, но и для отдельных участников в рамках их избирателей и более широких слоев общества. Недоверие к процессу может привести к разочарованию и провалу процесса.

Имейте в виду, что степень доверия между участниками и участниками процесса не обязательно ожидается с самого начала MSP, а скорее является результатом самого процесса. Поэтому основное внимание следует уделять построению доверия и надежности, возникающим в результате процесса и поведения участников.

Авторитетный организатор и роль фасилитатора

Организатор — это лицо или агентство, которое объединяет группу заинтересованных сторон. Чтобы привлечь потенциальных участников за стол переговоров, решающее значение может иметь чтобы кто-то, пользующийся большим уважением и признанием, мог стать лидером процесса. Организаторы должны пользоваться доверием участвующих сторон или, по крайней мере, иметь возможность заслужить это доверие в ходе процесса. Это может быть физическое лицо или организация, считающаяся беспристрастной и объективной, обладающая политической властью или моральным авторитетом, чтобы созвать широкий круг заинтересованных сторон. В зависимости от ситуации, иностранные организаторы или другие посторонние лица могут быть восприняты либо с подозрением, либо могут стать ключевым компонентом процесса именно потому, что они не являются частью динамики контекста.

Чтобы донести до аудиторий и вызвать у нее понимание цели, которое может убедить и объединить заинтересованные стороны, крайне важно иметь квалифицированного фасилитатора. Эта роль не берется на себя автоматически созывающим. Поэтому может оказаться необходимым назначить опытного специалиста или создать взаимоприемлемую команду по содействию из числа различных сторон. Фасилитатор должен с самого начала быть в курсе различных представлений и ожиданий, помня о том, что они могут меняться со временем. Он или она должны быть в состоянии понять, каковы различные потребности и как справляться с критическими инцидентами или кризисами.

Что делает вас хорошим фасилитатором?

Фасилитаторы — это скорее эксперты по процессу, чем эксперты по теме. Они обеспечивают чтобы диалог был сфокусированным, помогающим участникам рассмотреть различные точки зрения, и резюмирующие групповые обсуждения. Они не пропагандируют и не делятся своими мнениями, но помогают группе исследовать сходства и расхождения во мнениях. Фасилитаторы обеспечивают всем участникам возможность внести свой вклад в беседу. Ключевые навыки и задачи посредника включают в себя следующие качества:

- Установление цели процесса.
- Поощрение диалога и постановка провоцирующих вопросов.
- Управление повесткой дня и руководство процессом.
- Разработка основных правил.
- Активное слушание — включая как вербальные, так и невербальные навыки слушания (молчание не равно согласию!).
- Мониторинг групповой динамики.

- Проявление интереса к точке зрения каждого.
- Помощь в общении с трудными участниками — например, избегание споров один на один или управление участниками, которые слишком много говорят, отказываются участвовать или перебивают.
- Обобщение и перефразирование различных точек зрения, а также соглашений группы.
- Оставаться беспристрастным, воздерживаясь от обмена собственным опытом или убеждениями.
- Моделирование ожидаемого от участников поведения.
- Завершение подведением итогов и помощь группе сосредоточиться на следующих шагах.

Участники заслуживающие доверия

Участники принимаются в качестве представителей и заслуживающих доверия спикеров, либо в силу функций их организации, либо в силу личной репутации и опыта — или же, в идеале, сочетания этих факторов. Организаторам необходимо следить за поведением т.н. «хранителей врат», когда участвующие организации и отдельные лица претендуют на пространство взаимодействия без надлежащего участия своих коллег. Представительные участники также должны обладать достаточными — или, по крайней мере, потенциальными — полномочиями и возможностями для принятия решений и обеспечения реализации того, что предлагается в ходе процесса.

У большинства людей есть несколько показателей их идентичности, принадлежности к определенным структурам и пристрастия: они могут быть государственными чиновниками, но также и членами церкви, матерями или отцами, жителями и так далее. В политически чувствительных контекстах, когда взаимодействие между различными официальными учреждениями может считаться рискованным, одним из вариантов может быть привлечение участников в том качестве, где меньше угроз и конфликтности.

Некоторые группы могут быть представлены НПО или общественными объединениями — например, конкретные общины, религиозные группы, молодежь или женщины. Эти общинные группы, которые в своей работе взаимодействуют со спорными или маргинальными группами (напр. вооруженное ополчение), хотя и не обязательно представляют эти группы в MSP, могут поделиться своими знаниями о жалобах, культуре и функционировании таких групп. Однако в некоторых контекстах принадлежность к НПО сама по себе может вызвать вопросы об их легитимности, поскольку они обычно не были отобраны в рамках официального процесса. В некоторых ситуациях группы, находящиеся в неблагоприятном положении и уязвимы, могут нуждаться в непосредственном участии, помимо их зонтичных организаций. В других случаях политический контекст затрудняет взаимодействие организаций гражданского общества, пользующихся международной поддержкой, со своим правительством из-за подозрений во внешнем вмешательстве. В большинстве случаев для НПО важно разрешить вопросы, связанные с их подотчетностью.

Подотчетность

Независимо от того, были ли участники выбраны для того, чтобы представлять более широкую аудиторию формально или неформально, ожидается, что они смогут выступать

от имени этой группы и тем или иным образом отчитываться перед этой группой. Эта связь и обратная связь по обмену информацией между представителями и их избирателями должны способствовать подотчетности. Важно иметь четкое представление об ожиданиях и ограничениях в этом отношении, особенно там, где нет формальных механизмов обратной связи, как это часто бывает со многими НПО. Это может быть серьезной проблемой даже при самых благоприятных условиях, и поэтому эти вопросы лучше учитывать с самого начала процесса.

В идеале участники MSP могут индивидуально или совместно работать над коммуникационной стратегией, ориентированной на более широкую аудиторию. Это может быть в форме заявлений, обновлений, информационных бюллетеней или сообщений в средствах массовой информации. В этот процесс могут быть включены и другие формы участия, такие как периодические публичные встречи, формы исследований или опросов с участием общественности или медиа стратегии в Интернете/социальных сетях.

МОДЕЛИ РАСШИРЕНИЯ УЧАСТИЯ

В дополнение к общению вовне, существует ряд способов вовлечения более широкого круга групп в MSP. Следующие модели расширения участия были определены в ходе обширного исследования официальных мирных процессов и также могут быть подходящими вариантами для MSP.

1. Прямое представительство [участник MSP].
2. Статус наблюдателя.
3. Официальные консультативные форумы.
4. Консультации: менее формальные консультации без официального одобрения.
5. Включение в последующие мероприятия или механизмы для этого.
6. Параллельные диалоги гражданского общества.
7. Участие общественности, например, посредством общественных слушаний, опросов общественного мнения, собраний в мэрии, кампаний.
8. Массовые акции, уличные демонстрации, митинги.

Уровень прозрачности процесса может быть намеренно ограничен в тех случаях, когда процесс проходит в политически чувствительной среде. Однако ради устойчивости и более широкого воздействия важно планировать до того момента, когда процесс, возможно, постепенно должен будет открыться для более широкого участия и внешних коммуникаций. Во многих случаях именно способность создавать группы избирателей и общаться с более широкой общественностью делает возможными последующие действия и социальные изменения.

Надежный процесс взаимодействия и разбирательства

Вопрос отбора участников является деликатным, поэтому важно, чтобы за ним стояло четкое обоснование и процесс. Цель инициативы также должна быть четко определена, а организатор (ы) должен(ы) четко заявить о своих намерениях. Роль участников должна быть ясна: они здесь для того, чтобы давать советы, давать рекомендации, принимать решения, достигать консенсуса?

Выполняют ли они определенную функцию в MSP из-за их биографии или опыта?

Кто отвечает за последующее наблюдение?

Процесс принятия решений должен быть четко согласован: принимаются ли решения группой и каким образом?

Имеет значение и момент, в который участники присоединяются к процессу. Люди, включенные в процесс после инициирования, рискуют остаться в стороне и не иметь никакого влияния на обсуждения или решения. Это можно смягчить, если роли и функции участников будут ясны на этапе присоединения к процессу.

Могущество/Власть

Независимо от контекста, динамика власти всегда будет играть роль между различными заинтересованными сторонами с различными интересами. В этих процессах также будет присутствовать как положительная, так и отрицательная межличностная динамика, при этом личные или персонализированные проблемы будут влиять на участников и групповую динамику. В этом контексте вместо того, чтобы думать о власти как о качестве отдельного человека или группы, более полезно рассматривать его как динамику, которая определяет все отношения. Разные группы черпают свою власть и "место за столом" из разных мест. Источники власти могут варьироваться от морального авторитета, юридической власти, массовой общественной поддержки, финансовых ресурсов и технических знаний. Следовательно, то, как власть выражается и осуществляется, принимает множество различных форм:

- **Видимый:** официальные процедуры, позиции, обстановка, контроль субъектов над ресурсами, взаимозависимость ресурсов и интересы.
- **Скрытый:** когда повестки дня манипулируются или голоса менее влиятельных групп маргинализируются; как осуществляется или не осуществляется коммуникация.
- **Невидимый:** когда те, кто находится у власти, способны влиять на систему убеждений других людей. Проблемы скрываются не только от принятия решений, но и от других.

Властные отношения могут меняться с течением времени, и важно признать способность участников изменять эту динамику в ходе процесса. Например, часто исключаемые группы интересов могут прийти к пониманию того, насколько другие участники зависят от их позиции на низовом уровне в плане раннего предупреждения конфликтов или раннего реагирования. Менее влиятельные заинтересованные стороны могут в некоторых случаях выиграть от участия в MSP, если фасилитаторы способны выявлять и учитывать динамику власти на работе и создавать благоприятные условия.

Гендерная и культурная динамика власти

Одним из важных аспектов понимания динамики власти в целом является уделение внимания восприятию гендерных ролей и обязанностей в данном контексте. Гендерный анализ или, по крайней мере, гендерно-чувствительный анализ имеет решающее значение

для понимания динамики и воздействия конфликта в более широком контексте. Гендер относится к социально сконструированным ролям и отношениям, личностным чертам, установкам, поведению, ценностям, относительной власти и влиянию, которые общество связывает с мужской или женской идентичностью.

Гендерные отношения и роли часто определяют доступ к властным должностям, и власть обычно распределяется неравномерно в зависимости от пола людей. Потребности, уязвимость и приоритеты людей, а также их опыт конфликтов различаются у мужчин и женщин, мальчиков и девочек.

То, как они проявляются, также связано с другими социальными и культурными факторами, такими как социальный класс, различия между городом и деревней или возраст. Сочетание этих факторов с гендерным анализом может привести к различным, а иногда и неожиданным результатам в отношении динамики власти и стратегий вовлечения многих заинтересованных сторон.

Из-за своего пола женщины часто имеют меньший доступ к власти. Однако важно отметить, что гендерно-чувствительный подход не просто рассматривает женщин как жертв, но и признает множественность идентичностей как женщин, так и мужчин. В большинстве культур существуют определенные ожидания в отношении поведения и ролей как мужчин, так и женщин, которые влияют на то, как они могут взаимодействовать и реагировать на процесс миростроительства. Гендерно-чувствительный подход может принести пользу как женщинам, так и мужчинам.

Работа с динамикой мощи власти

Культурный и социально-политический контекст должен определять способ решения и признания проблем власти таким образом, чтобы это способствовало процессу. Поэтому роль и беспристрастность фасилитатора тем более важны, и потребуются навыки ведения диалога и посредничества, применяемые как в зале заседаний, так и за его пределами.

Предварительное обсуждение динамики власти может начать решать эти проблемы с самого начала, хотя способность сделать это зависит от фасилитатора, контекста и типов участников.

В некоторых культурах было бы неприлично обсуждать такие вопросы открыто. Уровень открытости также может представлять дилемму; Для наглядности процитируем мнение одного из участников рабочей группы “если вы не будете откровенны, вас могут обвинить в том, что у вас есть тайная повестка дня, а если откровенны, вы можете подвергнуться опасности за то, что идентифицировали себя определенным образом, что не нравится тем, кто придерживается различных взглядов и интересов.”

Решающим фактором для динамики власти является то, как определяются и воспринимаются знания и опыт, а также то, как информация передается в рамках процесса. Например, решение технических вопросов, таких как реформа управления или сектора безопасности, может укрепить существующие отношения власти, если не будет способствовать этому таким образом, чтобы все участники могли иметь отношение к теме. С другой стороны, некоторые виды знаний, такие как понимание культуры или проблемы групп меньшинств, могут не иметь того же статуса, что и технические знания, если они явно

не признаются на равном уровне. В некоторых случаях гражданскому обществу или группам, находящимся в неблагоприятном положении, может потребоваться продемонстрировать свою коллективную силу посредством активности и адвокации — например, посредством теневых мероприятий, петиций, маршей или других символических действий — для укрепления своих позиций вне процесса.

Сопричастность

Хотя принцип сопричастности широко поддерживается в теории предотвращения конфликтов, общеизвестно, что его трудно определить и сознательно внедрить на практике. Коллективная ответственность и сопричастность являются результатом видимых и невидимых переговоров о власти и проявляется, когда те, кто участвует в процессе, наделены полномочиями действовать, привлекать друг друга к ответственности и брать на себя взаимную ответственность за продвижение процесса вперед. Вопрос о сопричастий и обладаний ответственностью за процесс должен быть раскрыт в каждом конкретном контексте и ситуации, и обычно он включает в себя несколько уровней.

Местная Сопричастность

Вероятно, наиболее решающим фактором для долгосрочных результатов является то, управляется ли процесс локально или нет. Когда это не так, например, когда международные субъекты играют непропорционально активную роль в финансировании и продвижении процесса вперед, непреднамеренные негативные последствия могут быть больше, чем предполагаемые выгоды. Например, это может повлиять на то, как процесс и вовлеченные в него группы воспринимаются на местном уровне, подрывая их легитимность и перекладывая ответственность с местных сообществ на доноров.

В конечном счете, также было показано, что процессы, за которыми не стоит местное руководство, не являются устойчивыми и могут привести к поверхностным результатам.

Тем не менее, многие тематические исследования и практики подчеркивают, что посторонние могут играть важную роль, особенно там, где их с большей вероятностью сочтут беспристрастными. Например, тематические исследования в этом руководстве показали ценность международных организаций в оказании помощи в организации местных процессов. Относительные аутсайдеры также могут иметь хорошие возможности для предоставления своих технических знаний и удовлетворения потребностей в поддержке. Однако необходимо тщательно продумать способ их участия, и местные заинтересованные стороны должны быть в курсе с самого начала. Если посторонние лица активно участвуют в организации процесса, стратегию их выхода из процесса следует рассмотреть с самого начала, например, путем постепенной передачи процесса.

Роль аутсайдеров должна быть четко определена, и эти действующие лица должны иметь представление о том, какое место они занимают в динамике. Знание контекста является ключевым, включая понимание того, кто вызывает уважение и как работает авторитет (который не всегда формализован) внутри различных групп, а также осведомленность о тех, которые выходят за рамки основных договоренностей. Организаторы должны четко обратить внимание на то, как процесс опирается на существующие структуры, форумы и инициативы, прежде чем начинать что-то новое.

Значение термина “местный” часто нуждается в тщательном определении, поскольку может возникнуть противоречие между национальной и местной ответственностью за MSP. Процессы, называемые “национальными”, часто возглавляются правительством. Определенные группы могут не считать правительство легитимным, или сообщество может не чувствовать себя представленным в более широких национальных процессах. Следовательно, идея "инсайдеров и аутсайдеров" может также применяться в пределах страны или региона, например, там, где существует разрыв между сельскими и городскими районами. В таких ситуациях термин "местная собственность" может стать проблематичным. Поэтому важно, чтобы он определялся в его собственном контексте и местной динамике.

Сопричастность Процесса

Помимо динамики "инсайдер-аутсайдер", устойчивый MSP - это такой процесс, в котором участники чувствуют, что они являются сопричастниками процесса в смысле влияния на принятие решений и стратегическое направление, и где участники разделяют чувство ответственности за процесс и результат. Чтобы процесс был устойчивым, может потребоваться обеспечить наличие чувства сопричастности не только у отдельных участников, но и в их соответствующих организациях.

Сопричастность за процесс должна формироваться с самого начала и постоянно контролироваться посредством значимого участия на каждом этапе.

В этом смысле важно отметить разницу между доступом к процессу и участием в процессе. Участие можно способствовать, поощряя подход "голоса, а не голоса", при котором каждая позиция считается законной сама по себе. Все стороны выслушаны и признаны за то, что они приносят на стол переговоров, и соответствующие роли дополняют друг друга. Ответственность за процесс может быть усилена с помощью процедур, циклов обратной связи и непрерывных внутренних консультаций и процессов обучения.

ИНДИКАТОРЫ СОПРИЧАСТНОСТИ ПРОЦЕССА

- Являются участниками...
- Проявляете инициативу по внесению идей и предложений?
- Приходить подготовленным и приходите на собрания?
- Предоставление ресурсов?
- Выполнение обязательств за пределами зала заседаний?
- Предлагаете улучшить процесс?
- Привлечение друг друга или организаторов к ответственности?

Часто те, у кого больше ресурсов и финансирования, оказывают наибольшее влияние на этот процесс. Это может поставить в невыгодное положение ОГО, где наблюдается тенденция к тому, что доноры инвестируют в основном в правительства, и это может повлиять на баланс сил, когда и гражданское общество, и правительство являются частью МСП.

Роль и участие доноров также могут влиять на ответственность, если только не существует четко определенной роли или правила невмешательства.

Одним из показателей сопричастности является то, что все участники берут на себя ответственность за последующие действия и вносят ресурсы (будь то финансирование, время или политическое влияние) в процесс. Внешнее финансирование, особенно если оно поступает только из одного источника, может привести к подрыву МСП, вызывая зависимость и непропорциональную роль доноров. С другой стороны, финансирование также может быть использовано для устранения неравных исходных точек различных участников, поддержки наращивания потенциала или форм участия.

Наконец, часто забываемый вопрос о праве сопричастия заключается в том, кто претендует на результаты процесса. Участники должны иметь право владеть результатами и решать, как они будут использоваться. Другая проблема возникает, когда организаторы, доноры или другие видные и более влиятельные участники продвигают достижения процесса как свои собственные. Крайне важно признавать вклады всех участников процесса, а также совместно анализировать и распространять результаты.

Принятие решения в пользу подхода с участием многих заинтересованных сторон

При принятии решения об инвестировании в такой процесс учитывайте и учитывайте весь спектр потенциальных преимуществ, рисков и возможных альтернатив MSP. Необходимо взвесить не только все "за" и "против", но и доступные и требуемые организационные затраты и компетенции. Ряд условий могут сыграть определенную роль в принятии решения о том, следует ли выбирать MSP или нет. Инициаторам следует изучить эти условия на первых этапах процесса в консультации с партнерами и потенциальными участниками.

КАКОВЫ ПОДХОДЯЩИЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ ЖИЗНЕСПОСОБНОГО MSP?

ПОЗВОЛЯЮЩИЙ	НЕ СПОСОБСТВУЮЩИЙ
Существует импульс и стимул для всех (потенциальных) сторон.	Потенциальные участники выступают против того, чтобы вся энергия процесса уходила на преодоление разногласий, что требует двустороннего диалога и посреднических процессов.
Для поддержки этого процесса имеются необходимые ресурсы и компетенции.	Процесс предлагается, разрабатывается и возглавляется внешним донором, у которого есть определенная повестка дня (отсутствие ответственности и сопричастности).
Потенциальные участники, по крайней мере, в некоторой степени: принимают или признают свою взаимозависимость; желают и способны общаться и учиться друг у друга.	Нехватка времени для разработки и подготовки процесса до его запуска увеличивает риск получения неустойчивых или вредоносных результатов.

Они готовы активно решать текущие проблемы, и есть ощущение срочности решения проблем; индивидуально привержены тому, чтобы вкладывать время и усилия в этот процесс с течением времени.	В организующих или участвующих организациях/сторонах отсутствует внутренняя или внешняя поддержка процесса.
--	---

Имейте в виду, что в условиях конфликта, ситуации в которых складываются все необходимые условия, являются редкой роскошью. Поэтому может быть более полезно четко представлять свою собственную позицию, а также то, какие параметры и условия не подлежат обсуждению для вашей организации. Другим важным соображением с точки зрения предотвращения конфликтов является то, как постепенно работать над улучшением и созданием благоприятных условий и заинтересованных сторон до такой степени, чтобы MSP действительно стал жизнеспособным как для инициаторов, так и для участников.

Лидерство

Инициирование и продолжение MSP часто напрямую связано с вопросом лидерства, вытекающим из политической воли и воплощенным в самом ведущем этого процесса. Лидерство может развиваться в ходе процесса; например, оно может быть инициировано посторонним лицом, но — при правильном обращении — может быть востребовано и продолжено самими участниками процесса. На другом уровне участники также должны отстаивать процесс в своих соответствующих организациях и группах.

Существуют разные типы лидерства, на которые следует обратить внимание, и они могут исходить из разных источников в разное время. Есть официальный организатор, под эгидой которого проводится MSP, но есть также лидер основной группы организаторов, который может быть более активным за кулисами, поддерживая процесс в нужном русле и сохраняя фокусировку на цели.

На этапе совместных действий разные участники могут взять на себя инициативу в отношении конкретных частей плана действий. Эти руководящие роли выполняют различные функции, которые могут иметь внешнюю (узнаваемость, формирование электората) или внутреннюю (организационную, институциональную) направленность.

Синхронизация во времени

Инициирование MSP играет огромную роль в его подготовке и общем ходе событий. Некоторые утверждают, что кризисные времена могут способствовать инициированию MSP, поскольку они создают сплоченность и чувство неотложности среди различных заинтересованных сторон, что помогает поддерживать процесс вместе. Однако проблема, связанная с попытками положить конец кризису или предотвратить его обострение, заключается в том, что такие неотложные ситуации, как правило, не позволяют тщательно спланировать и проанализировать процесс. И что еще более важно, усилия по предотвращению конфликтов направлены на налаживание сотрудничества именно для предотвращения таких кризисов.

Поэтому полезно инициировать MSP на этапе анализа конфликтной ситуаций, чтобы заложить основу для постоянного потенциала до того, как ситуация достигнет критической точки. Заинтересованные стороны, которые совместно работают над тщательным анализом конфликтов, могут сосредоточиться на прогнозировании событий, в которых можно ожидать кризиса, напряженности или эскалации насилия.

Импульс также может быть создан, если существует проблема, представляющая значительный интерес для заинтересованных сторон. Это может включать в себя политический импульс или новые назначения в ключевых учреждениях, которые должны быть задействованы. Поиск общих интересов и единомыслия являются ключевыми определяющими аспектами и хорошими отправными точками, хотя для этого требуется много работы, чтобы не отставать по мере продвижения процесса.

Ресурсы и компетенции

Обеспечение ресурсами выходит за рамки вопроса финансирования и связано с возможностями и навыками, необходимыми как организаторам, так и участникам на различных этапах процесса.

Необходимые ресурсы включают финансирование расходов на проведение совещаний и материально-техническое обеспечение, администрирование и коммуникацию до и между заседаниями, а также для обратной связи с избирателями.

Для руководства встречами, а также общим процессом с участием многих заинтересованных сторон могут потребоваться опытные специалисты по фасилитации и посредничеству. Также подумайте о затратах с точки зрения времени, необходимого как для организаторов, так и для участников. Например, в дополнение к посещению совещаний участники также должны иметь возможность тратить время на подготовку, последующую деятельность и отчетность по итогам этих совещаний. Смотрите загодя вперед и убедитесь, что есть ресурсы не только для разработки планов действий, но и для их реализации.

Соответствующие компетенции организаторов включают навыки фасилитации и общения, знания в области диалога и посредничества, а также политические ноу-хау. Навыки проектирования процессов, планирования, управления и наращивания потенциала также необходимы для полноценного процесса.

Для участников соответствующие компетенции включают навыки представительства, устной речи и ведения переговоров. Возможно, еще более важными являются умение слушать, работать с разнообразием и подход к решению проблем.

Идти или Не идти?

Принимая решение инициировать или присоединиться к MSP, имейте в виду возможности, сроки, ресурсы, компетенции и структуры поддержки, доступные для выполнения предстоящей задачи. При этом подумайте, могут ли альтернативные стратегии быть столь же или более эффективными в достижении целей предотвращения конфликтов.

Для инициаторов решение о полномасштабном запуске MSP должно приниматься только после предварительных консультаций, самооценки и анализа конфликтов. Его следует принимать с учетом следующих шагов:

- Оценка того, насколько подходящим является MSP на данный момент и с учетом определенного предварительного набора участников.
- Определение правильной цели, организаторов, участников и этапов процесса.
- Оценка имеющихся возможностей, компетенций и ресурсов.

КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ ОБОСНОВАННОГО РЕШЕНИЯ ИНИЦИАТОРАМИ

- Необходим ли подход с участием многих заинтересованных сторон или другие подходы, такие как стратегии защиты интересов и лоббирования, будут менее рискованными и столь же (или, возможно, более) эффективными?
- Есть ли веские основания полагать, что субъекты, обладающие значительным влиянием, присоединятся к коллективному подходу?
- Какие факторы могут сделать процесс неуправляемым и в конечном счете непродуктивным, и можно ли их смягчить?
- Имеется ли достаточное финансирование для поддержания процесса? Как рассматривается источник финансирования (предвзятый, нейтральный, с повесткой дня/без нее)?
- Будут ли ресурсы по-прежнему доступны после запуска процесса (например, для осуществления запланированных совместных мероприятий)? Если нет, то есть ли возможности по сбору средств или связи внутри группы?
- Будут ли участники по-прежнему доступны для осуществления своих функций, если они сменят работу, и достаточно ли организация/агентство, которое они представляют, поддерживает процесс, чтобы совершить замену?
- Как MSP может вызвать непреднамеренные негативные последствия, особенно в отношении динамики конфликта? Как можно предотвратить или свести к минимуму эти последствия?

КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ УЧАСТНИКОВ

- Как процесс с участием многих заинтересованных сторон может соответствовать вашим организационным интересам и целям?
- Имеет ли этот процесс институциональную поддержку со стороны вашей организации?
- Какова будет ваша стратегия выхода — когда ваша организация сочтет, что MSP выполнил свои задачи, а когда будет сочтено, что он недостаточно эффективен или терпит неудачу, и что это означает для вашего участия?
- Учитывает ли процесс личные потребности непосредственно вовлеченных лиц с учетом личных способностей, развития навыков, поддержки и поощрения?
- Каковы преимущества присоединения по сравнению с альтернативной стратегией аутсайдера?

Пошаговый Запуск Процесса

Инициирование процесса

Существуют различные варианты запуска MSP, в зависимости от контекста и имеющихся возможностей. Первым шагом в инициировании процесса является привлечение основной группы заинтересованных лиц и организаций к рассмотрению дизайна и осуществимости процесса.

•• **Лидеры процесса:** Организаций Гражданского Общества могут обратиться к своим соответствующим сетям, чтобы начать MSP, и воспользоваться преимуществами установленных отношений с другими ключевыми заинтересованными сторонами. Это помогает определить партнеров в других учреждениях, которые могут отстаивать идею MSP, например, в местном агентстве ООН или других международных/многосторонних организациях, региональной организации, правительственном департаменте или механизме и других ключевых организациях гражданского общества.

•• **Инициатор, организатор, ведущий:** Организатор является официальным лицом процесса и должен рассматриваться как беспристрастный и обладать достаточным авторитетом в контексте, чтобы убедить нужные стороны принять участие. Там, где ОГО не имеют такого положения, они могут инициировать процесс, убедив ключевое агентство сыграть эту роль, и могут сотрудничать с ними в качестве соинициаторов, поддерживая процесс с помощью навыков и сетей своей организации. Другим способом привлечения дополнительных партнеров может быть привлечение их к совместному проведению совещаний и ротация функций принимающей стороны между различными учреждениями, чтобы иметь возможность апеллировать к различным группам.

•• **Основная группа:** в идеале основная группа инициаторов уже состоит из многих заинтересованных сторон. ОГО и их выявленные партнеры должны начать со сравнения целей и ожиданий и уточнить уровень инвестиций (время, возможности и другие ресурсы), которые они готовы внести, а также обсудить потенциальные роли. Меморандум о взаимопонимании между ключевыми партнерами может помочь формализовать это обязательство.

•• **Ресурсы для фасилитации:** Основная группа должна договориться о том, как определить и выбрать фасилитатора для поддержки процесса с самого начала, основываясь на некоторых критериях отбора и культурных/контекстуальных соображениях.

•• **Проверка реальности:** начните подсчитывать стоимость процесса и исследовать, можно ли реально обеспечить достаточное финансирование, институциональные ресурсы и компетенции, чтобы довести процесс до конца. Составьте планы действий на случай непредвиденных обстоятельств в случае нехватки ожидаемых ресурсов. Соображения о ресурсах также могут быть изучены путем консультаций с потенциальными участниками, как описано в приведенных ниже шагах.

Проектирование и подготовка процесса

Проектирование процесса должно основываться на глубоких знаниях о контексте и различных заинтересованных сторонах. Самосознание и чувствительность к динамике конфликта также важны, прежде чем предпринимать шаги по сближению с участниками процесса. Возможно, самой сложной и самой важной частью этого этапа является выявление потенциальных участников и установление контактов с ними. На этом этапе основное внимание уделяется составлению карт, анализу и консультациям, которые могут постепенно способствовать укреплению доверия в преддверии официального начала процесса.

Предварительный анализ контекста: Инициаторы должны обладать достаточными знаниями о контексте, чтобы распознать возможные признаки или триггеры конфликта.

Исходя из этого, инициаторы могут сформулировать свои собственные предварительные цели относительно того, чего они стремятся достичь.

РАННЕЕ ВМЕШАТЕЛЬСТВО ДЛЯ ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ КОНФЛИКТОВ: ВОПРОСЫ АНАЛИЗА КОНФЛИКТОВ

1. Каковы более глубокие, долгосрочные структурные и культурные причины конфликтов? Например, это могут быть вопросы политической, социальной или экономической изоляции по признаку этнической принадлежности или религии. Эти проблемы, возможно, уже присутствуют в обществе, но, возможно, еще не проявились в виде видимых конфликтов или насилия.

2. Какие проблемы, если их не решить, могут в конечном итоге привести к насильственному конфликту? За какой период времени?

Примеры: резкое экономическое неравенство; пренебрежение целыми регионами или группами/неравномерное распределение государственной поддержки развития; безудержная коррупция; отсутствие государственных услуг в области образования, здравоохранения, транспорта; проблемные структуры управления/ процессы с точки зрения участия, принятия решений, представительства.

3. Какие политики или группы пытаются решить эти проблемы? Как? С какой целью?

Составление карты заинтересованных сторон: чтобы начать идентификацию потенциальных участников, инициаторам следует рассмотреть динамику власти, интересы и взаимоотношения групп и отдельных лиц, которые играют определенную роль в обострении или сдерживании конфликта. Это упражнение может потребовать участия более широкой группы для проверки.

»» Составьте карту позиций, интересов, потребностей, вопросов/проблем, средств влияния/власти и готовности к переговорам основных групп заинтересованных сторон.

»» Чтобы расставить приоритеты и определить, как наилучшим образом привлечь их, это может помочь ранжировать наиболее релевантные заинтересованные стороны в соответствии с их влиянием и заинтересованностью в участии в MSP. Чтобы быть инклюзивным, рассмотрите возможность привлечения не только тех заинтересованных сторон, которые имеют высокий рейтинг по влиянию и интересам (→ Партнер). Некоторые заинтересованные стороны могут иметь большое значение, но иметь ограниченное влияние, требуя дополнительной поддержки, чтобы играть определенную роль в процессе (→Расширение прав и возможностей). Не менее важно обратить внимание на тех, кто обладает влиянием, но выступает против целей процесса (→Вовлечение), и на тех, чья поддержка и влияние в настоящее время невелики, но чья позиция может измениться из-за меняющейся динамики (→Мониторинг).

Критерии отбора заинтересованных сторон-участников: Анализ контекста и заинтересованных сторон может помочь определить набор критериев для отбора участвующих учреждений и отдельных лиц.

Независимо от того, делается это в рамках официального процесса или нет, документирование таких критериев может усилить легитимность процесса, поскольку оно может быть подвергнуто сомнению или рассмотрено другими заинтересованными

сторонами на любом этапе процесса. В политически чувствительных ситуациях может быть разумно привлекать потенциальных заинтересованных сторон к формулированию критериев в рамках поэтапного процесса.

НЕКОТОРЫЕ СООБРАЖЕНИЯ ОТНОСИТЕЛЬНО КРИТЕРИЕВ ОТБОРА УЧАСТНИКОВ

Включенность

- Какие группы избирателей необходимы для этого процесса? Почему?
- Что могло бы побудить эти группы принять участие или остаться в стороне?
- Каковы последствия отказа от привлечения определенных групп?
- Как цель соотносится с сторонниками жесткой линии и потенциальными спойлерами?
- Не затруднит ли их включение / достижение договоренностей? Существуют ли другие способы вовлечения их за пределами MSP?
- Какой баланс и разнообразие вам необходимо учитывать в составе группы, включая пол, возраст, социальные или географические соображения?
- Как вы можете опираться на то, что есть: какие рамки / стратегии / обязательства, какие форумы / зонтичные организации / места спонтанных встреч вы можете использовать?

Способности к участию

- Чья работа, опыт и знания связаны с целью MSP и кто, вероятно, внесет максимальный вклад в процесс?
- Кто в состоянии конструктивно участвовать в процессе, и кто в конечном итоге будет в состоянии действовать в соответствии с обязательствами?
- Можно ли встроить в процесс способность к участию в нем (например, для обездоленных или маргинализированных групп)?

Представительство

- Даже если группа согласится участвовать, как будут отбираться отдельные участники, чтобы обеспечить конструктивную работу группы? Существуют ли личностные черты или индивидуальные качества, которые могут либо помочь, либо заблокировать этот процесс?
- Каковы плюсы и минусы привлечения участников в их личном или институциональном качестве?
- Если участники участвуют в качестве представителей более широкой аудитории, насколько они представительны и откуда вы знаете, что они подотчетны своей аудитории?

- **Формулировка идеи:** в качестве основы для будущих внутренних и внешних коммуникаций может быть полезно задокументировать ключевые моменты анализа, а также предварительную цель и задачи процесса в доступном формате, например, в виде краткого отчета или концептуальной записки.

В этом документе также должны быть четко указаны намерения и роль инициаторов. Это может быть частью предложения по процессу, которое участники могут подтвердить или пересмотреть на первоначальных совещаниях.

•• **Обращение к потенциальным участникам:** предварительные консультации являются частью первоначального процесса созыва, чтобы получить представление о том, есть ли достаточный интерес к MSP, какие-либо проблемы, которые есть у потенциальных участников, и первоначальные предложения по процессу. Эти консультации могут помочь определить возможности и риски, а также пробелы в анализе и других ключевых заинтересованных сторон, к которым следует обратиться. Могут быть сделаны предложения о том, как и когда начать этот процесс.

Во время консультаций могут быть назначены некоторые ключевые роли, такие как посредник, регистратор, наблюдатель и т.д. Это также подходящее время для обсуждения масштабов и размера группы. Все это может послужить основой для составления проекта устава группы и/или перечня полномочий.

Существует несколько способов начать сближение с потенциальными участниками, в зависимости от типа, уровня и масштаба процесса:

»» Двусторонние встречи с предварительно отобранными заинтересованными сторонами для обсуждения предварительных идей и подтверждения результатов анализа. Поначалу они могут быть тихими и неофициальными.

»» Объявление призыва к выражению заинтересованности более широкой аудитории. Хотя в отдельных случаях этот публичный подход может быть рискованным, если решение о продвижении процесса еще не принято; он не подходит в политически чувствительных контекстах.

»» **Определение полезных исходных точек** для начала обсуждения, например, результатов исследований, важных политических моментов.

»» **Использование концептуальной записки**, в которой кратко излагаются идеи и преимущества подхода, чтобы убедить определенные целевые группы. При необходимости адаптируйте аргументы к различным группам. Подумайте: что является объединяющей основой для проблемы/вопроса, который должен быть рассмотрен MSP? Как можно описать проблему таким образом, чтобы привлечь максимальное количество участвующих групп?

»» **Решение проблем, связанных с вовлечением:** Важным шагом на данном этапе является убеждение нужных людей принять участие в инициативе — это решающий момент в процессе. Совместно с основной группой организаторов определите потенциальные препятствия для вовлечения (до и во время процесса вовлечения) и разработайте стратегии для их устранения.

»» **Соблюдение протокола:** В тех случаях, когда процесс направлен на вовлечение высокопоставленного государственного или межправительственного участия, может потребоваться получить официальное одобрение на этом этапе процесса.

Роль должностных лиц или правительства в этом процессе будет варьироваться в зависимости от политической динамики и степени вовлеченности правительства в динамику конфликта. Однако, даже если правительство вовлечено в динамику конфликта, это может быть возможно (и желательно) работать с ними, особенно если их удастся убедить поддержать усилия по предотвращению насильственных конфликтов, поскольку они часто будут видеть в этом свои интересы.

<p>УСТРАНЕНИЕ ПРЕПЯТСТВИЙ НА ПУТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ</p> <p>ПОДХОД К ЛЮДЯМ С НЕПРАВИЛЬНЫМ ПОРТФОЛИО</p> <ul style="list-style-type: none"> • Тщательно определите, какой уровень, орган и департамент (от местного до национального, от бюрократов до политиков, от правительственных учреждений до государственных органов) лучше всего подходит для участия в этом процессе.
<p>ПРОТИВОРЕЧИВЫЕ ПОВЕСТКИ ДНЯ, ОСОБЕННО ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ВЫСОКОГО УРОВНЯ</p> <p>Если на собрании нет возможности пригласить лиц, принимающих решения, пройдите свой путь для достижения того, что может быть возможным. Например, можно ли делегировать их представителей для принятия решений? Постарайтесь проинформировать этих делегатов перед началом диалога, разъяснив, чего можно ожидать от их учреждения.</p>
<p>СМЕНА КООРДИНАТОРОВ, РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Взаимодействуйте с учреждениями как с "организацией", а не "с отдельными лицами." • Убедитесь, что у вас есть несколько контактов и точек входа, даже если во встречах участвует только один человек.
<p>ОТСУТСТВИЕ МОТИВАЦИИ СТРАХА ПЕРЕД ОЖИДАНИЯМИ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Четко объясните ожидания других участников относительно их участия и сделайте прозрачным, как будет использоваться процесс и его результаты. • Понять, чего они могут хотеть от процесса диалога и что они считают оправданным с точки зрения времени и ресурсов. • Постарайтесь определить, кто поймет и разделит ваш интерес к процессу диалога, и постарайтесь вовлечь этих людей. Выясните, что им нужно, чтобы они могли участвовать, и уважайте их вклад.
<p>СЛАБЫЙ РЫЧАГ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА УЧАСТНИКОВ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Используйте свою сеть. Подумайте, кто из основной группы лучше всего подходит для подхода к каждой заинтересованной стороне. • Если вам и основной группе не хватает соответствующих связей, подумайте о мобилизации сообществ, представленных целевыми политиками или другими людьми, которые могут обратиться к ключевым представителям от вашего имени.

Знакомство

Первые групповые встречи и этап знакомства должны быть тщательно продуманы, поскольку они могут задать тон для остальной части процесса. Фаза знакомства может включать в себя определенную степень разногласий и споров по обсуждаемым вопросам. Это естественная часть процесса, и ей следует позволить разыграться, когда фасилитатор помогает разобраться с ключевыми проблемами и препятствиями, присутствующими в группе, чтобы начать укреплять доверие. По этой причине группе полезно с самого начала договориться о том, как работать вместе.

Содействие взаимодействию: обратите внимание на практические договоренности, содействие и пространство, которые могут способствовать взаимодействию между участниками. Например, рассадка, ледоколы и выделение времени для общения, обучения и общения могут способствовать более продуктивным и открытым групповым дискуссиям. Обратите внимание, что MSP с участием высокопоставленных должностных лиц из

официальных учреждений должны будут учитывать официальный протокол, который может быть предварительным условием для встречи. В этом случае перерывы, прогулки и другие мероприятия для социального взаимодействия в перерывах между официальными процедурами могут быть важны и полезны для создания пространства для построения отношений.

Формулирование ожиданий: Роль организатора заключается в том, чтобы представить на первой встрече ожидаемые намерения и цель инициативы. Представления делаются для того, чтобы отметить присутствующих, принимая во внимание, кто не присутствует и чье отсутствие может повлиять на процесс. После того, как повестка дня встречи была представлена и принята, важно, чтобы участники получили возможность выразить свои ожидания, чтобы начать выявлять общие черты или области разногласий. Чтобы иметь возможность функционировать сообща, группе в конечном итоге необходимо достичь определенного консенсуса на нескольких уровнях: цель процесса; определение проблемы; общее видение; и общий план того, что группа будет делать вместе. Это вряд ли будет достигнуто за один присест, но обычно является результатом более длительного процесса и регулярных взаимодействий. Последовательность описанных шагов может принимать различные формы в зависимости от того, что соответствует групповой динамике.

Соглашение о внутренней и внешней коммуникации и конфиденциальности в отношении того, что может или не может быть раскрыто за пределами собрания, является ключом к поддержанию уровня доверия между участниками и в процессе. В зависимости от характера MSP может быть полезно согласиться применять правило Chatham House, которое позволяет участникам раскрывать содержание обсуждений, но не приписывать это содержание кому-либо. В тех случаях, когда правило Чатам-Хауса не считается достаточно строгим, мероприятие также может быть проведено полностью конфиденциально.

КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ, КАСАЮЩИЕСЯ ОЖИДАНИЙ:

Почему мы здесь? (Попросите участников связать этот вопрос с представлением организатором

предварительной цели и намерений процесса)

- Что вас беспокоит?
- Какой вклад мы можем внести?
- С какими ограничениями или препятствиями мы ожидаем столкнуться как участвующая группа или учреждение?
- Чего мы ожидаем достичь, находясь здесь?
- Чего мы ожидаем от других людей в комнате?

Формулирование проблемы (проблем): путём совместного определения и изучения масштабов проблемы, подлежащей решению, группа может прийти к общей формулировке проблемы. Поскольку различные компоненты анализа конфликта могут быть спорными, этот процесс может также выявить параметры того, что является или не подлежит

обсуждению для разных участников. Это обсуждение должно быть хорошо подготовлено и может быть основано на предварительном взаимодействии с участниками.

Акцент здесь должен быть сделан на анализе конфликтов как процессе, где документация результатов / выводов наиболее полезна, если она короткая и лаконичная — это делает ее более доступной и простой для обновления с течением времени.

Анализ может быть проведен различными способами, например, с помощью рассказов пострадавших, мнений экспертов и/или на основе политических заявлений.

Подумайте о том, чтобы направить анализ и обсуждение в сторону потенциала миростроительства и движущих сил мира, чтобы избежать блокировок и разногласий по конфликту как таковому.

•• Поиск точек соприкосновения для видения: хотя видение того, чего в идеале хотела бы достичь группа, должно быть вдохновляющим и амбициозным, полезно подготовить упражнение по видению, которое может быть максимально подробным. У участников будут разные отправные точки, предположения и институциональные интересы, поэтому видение, возможно, потребует распаковать и описать в конкретных терминах с разных точек зрения, чтобы избежать различных интерпретаций идеального сценария.

УСТРАНЕНИЕ ПРЕПЯТСТВИЙ В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ НА ОСНОВЕ КОНСЕНСУСА

Что происходит, когда все не согласны?

Консенсус не означает единодушия. Это не означает, что все согласны с каждым пунктом предложения или одинаково хорошо относятся к принятому решению. Это означает, что соглашение является наилучшим для группы в целом, если не для каждого отдельного члена группы.

Консенсус может быть заблокирован только по принципиальным соображениям, а не по тривиальным причинам. Возражение или озабоченность должны быть сформулированы кратко и ясно, чтобы группа знала, в чем заключается суть разногласий и почему участники совещания должны найти другое решение. И человек, испытывающий беспокойство, и группа должны стараться избегать вставать в позицию обороны в отношении разногласий. Группа должна выслушивать разные мнения, но она также имеет право не соглашаться. Все участники имеют право высказывать особые мнения, но обязаны излагать их в конструктивной манере.

Рекомендации для фасилитаторов, когда высказано сильное несогласие:

- Определите, являются ли разногласия между отдельными лицами или небольшой группой.
- Определите, является ли это возражением, которое должна рассмотреть вся группа, или же оно может быть разработано группой подкомитета, а затем представлено всей группе на утверждение.
- Спросите возражающего участника или небольшую группу, есть ли у них какие-либо альтернативные предложения, которые могла бы рассмотреть вся группа, чтобы преодолеть возражения.

- Попросите группу разбиться на более мелкие группы, чтобы обсудить вопрос и поработать над разработкой новых предложений.
- Предложите процесс, в котором каждый участник высказывает свое мнение по вопросу без ответа других членов группы. Затем проверьте наличие консенсуса по старому предложению или по недавно измененному предложению.
- Предложите сделать перерыв или перенести обсуждение на более поздний срок, чтобы дать людям время обдумать возражение и альтернативные варианты.

Рекомендации для фасилитаторов, когда различные точки зрения не могут быть согласованы:

- Подумайте о том, чтобы сделать результат таким чтобы не служил прецедентом, был временным или пробным.
- Попросите отдельного человека или подгруппу разрешить группе зафиксировать несогласие, но придерживайтесь мнения большинства.
- Попросите отдельного человека или подгруппу отойти в сторону и не блокировать консенсус, тем самым позволив группе продолжить. Отступление в сторону может освободить тех, кто не возражает против участия в выполнении соглашения группы. (Индивид или подгруппа также могут инициировать отступление в сторону.)
- Попросите несогласных подготовить отчет меньшинства, в котором описываются их проблемы. Этот отчет может быть представлен лицу, принимающему решения вне группы, или лицу, имеющему официальные полномочия внутри группы, для принятия окончательного решения.
- Вернитесь к более ранним этапам решения проблемы, чтобы определить, можно ли разработать какие-либо новые, взаимоприемлемые варианты.
- В крайних случаях несогласный может принять решение покинуть группу, предоставив группе возможность двигаться дальше.

Рассматривая группы заинтересованных сторон

При подготовке к вовлечению различных групп заинтересованных сторон в MSP, имейте в виду интересы субъекта, на которого нацелены, и четко укажите, как их участие в процессе соответствует и продвигает их собственные приоритеты. Взаимодействие также более эффективно, если оно основано на институциональных реалиях и ограничениях целевого субъекта. Рассматривая их вместе, можно встроить в процесс как способ укрепления доверия.

Одно предостережение, которое следует иметь в виду в любом контексте, — это разнообразие во всех предполагаемых группах заинтересованных сторон, поскольку динамика власти и отсутствие координации могут быть столь же проблематичными внутри этих групп, как и между ними.

Критические ошибки

- Иногда MSP могут начинаться без четких целей процесса и упускать из виду важность участия и инклюзивности.

- Еще одна ошибка заключается в том, что нет технической команды, занимающейся сбором фактов по вопросу, и способной обосновать и сформулировать эти факты таким образом, чтобы не создавать дополнительных разногласий. Отчасти это включает в себя наличие достаточно широкой сети, открытой для различных групп, широкую представленность и объективный сбор информации. Качественная информация помогает в оценке ситуаций и выработке соответствующих рекомендаций.
- Еще одна критическая ошибка, которая может произойти, это упускать из виду построение сценариев возможных результатов и принятие необходимых мер. Важно обдумать варианты вмешательств и не оставлять все на волю случая.

Контрольный список для эффективного MSP

Список также может быть полезным справочником для информирования о стадиях проектирования и планирования процесса, а также о мониторинге и оценке после начала процесса. Кроме того, эти рекомендации могут дать организациям гражданского общества идеи для составления собственного контрольного списка, адаптированного к их собственным приоритетам и потребностям.

Индивидуальный

- Межличностная динамика или ткань отношений между потенциальными участниками
- Гендерный баланс и другая динамика власти
- Коммуникативные навыки
- Навыки ведения переговоров
- Умение слушать
- Участники видят актуальность MSP
- Надежность и отзывчивость участников
- Четкое видение или индивидуальный или организационный мандат на участие
- Ответственность отдельных участников перед коллегами, партнерами и заинтересованными сторонами
- Наличие участников для участия

Организационный

- Анализ затрат и выгод;
- Анализ рисков, включая оценку и управление репутационными рисками;
- Соответствие MSP организационному видению и миссии;
- Актуальность MSP для аудитории организации;
- Институциональная поддержка MSP;
- Четко определенные ожидания;
- Роль, вклад и добавленная стоимость в MSP;
- Стратегия выхода из процесса;
- Имеющиеся ресурсы (персонал, время, финансирование) для участия в MSP;
- Экспертные знания по предмету (например, по конкретным конфликтным вопросам);
- Механизмы внутренней подотчетности/отчетности;
- Привлечение более одного сотрудника (по крайней мере, в рамках цикла информирования/обратной связи).

Гражданское общество

- Как MSP соотносится/взаимодействует с тем, что делают другие НПО: возможная взаимодополняемость или риски подрыва других усилий;
- Варианты стратегического разделения ролей инсайдера/аутайдера;
- Изменения в политике и нормативно-правовой базе, касающиеся гражданского общества.

Процесс

- Динамика власти среди участвующих учреждений;
- Доверие к организатору;
- Доверие к процессу: четкое принятие решений, ожидания, структуры подотчетности;
- Квалифицированный фасилитатор;
- Логистика и информация, которые поддерживают инклюзивность и взаимодействие;
- Ответственность за повестку дня, протокол, мероприятия и результаты;
- Механизмы обратной связи и мониторинга;
- Соглашение о правилах внутреннего и внешнего общения;
- Финансирование и ресурсы для поддержки процесса;
- Механизмы разрешения споров и рассмотрения жалоб;
- Стимулы для участия и продолжения участия;
- Оценка, обучение и корректировка.