



The programme is funded by the European Union



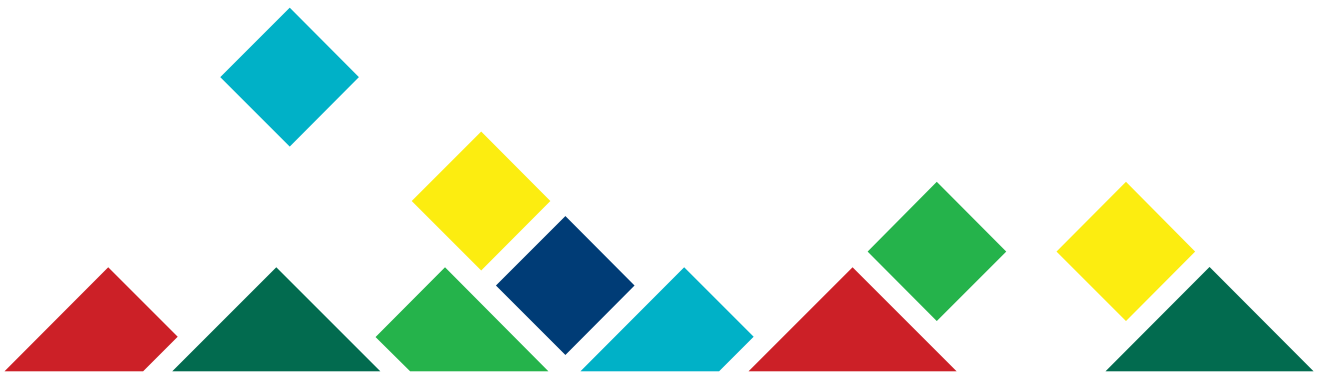
BOMSA | БОМКА
BORDER MANAGEMENT PROGRAMME IN CENTRAL ASIA
ПРОГРАММА СОДЕЙСТВИЯ УПРАВЛЕНИЮ ГРАНИЦАМИ В ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ



State Border Guard
Republic of Latvia

Повышение роли женщин в развитии приграничных регионов Таджикистана: Тренинг для органов местного самоуправления и государственных органов

РАЗДАТОЧНЫЙ МАТЕРИАЛ ДЛЯ УЧАСТНИКОВ ТРЕНИНГА
Сентябрь, 2022 г.



Программа содействия управлению границами в Центральной Азии – Фаза 10
www.bomca-eu.org

Все права защищены. Никакая часть данной публикации не может быть воспроизведена, скопирована или передана в любой форме и любыми средствами, электронными или механическими, включая фотокопирование, запись или любую систему хранения и поиска информации, без разрешения владельцев авторских прав.

Эта публикация подготовлена при финансовой поддержке Европейского Союза.
Его содержание является исключительной ответственностью консорциума партнеров - исполнителей программы БОМКА 10 и не обязательно отражает точку зрения Европейского Союза.





Благодарность

Мы выражаем благодарность специально разработанной программе Европейского Союза – Программа содействия управлению границами в Центральной Азии (БОМКА), за возможность проведения тренинга, посвященного обучению представителей органов местного самоуправления и государственных органов Таджикистана, «Повышение роли женщин в развитии приграничных регионов Таджикистана», в свете активизации женщин в миростроительстве.

Мы выражаем глубокую благодарность всем коллегам, которые работают в Секретариате программы БОМКА, а также в Региональной структуре программы и национальном офисе программы в Таджикистане за их слаженную работу, вовлеченность и оказанную поддержку в том числе за помощь в подготовке тренинга, а также за ряд важных комментариев и плодотворных дискуссий на пути формирования концепции тренинга: г-же Екатерине Белуковой, лидеру компонента 4, г-же Юлии Субботской, ассоциированному офицеру проекта, г-же Анастасии Дыковицкой, программному ассистенту, г-ну Мустафо Мамадназарову, национальному координатору программы в Таджикистане, г-же Эрике Джениш, региональному ассистенту и г-же Замире Ганиевой, административному ассистенту в Таджикистане.

Мы также хотели бы особо поблагодарить всех участников тренинга за их активное участие и проделанную работу по выявлению стратегических возможностей вовлечения и участия женщин в мирных процессах, в частности, в миростроительстве для развития приграничных регионов Таджикистана, а также мы благодарны Правительству Республики Таджикистан за предоставленную поддержку в проведении тренинга.

Материал для тренинга подготовила Нина Цихистави-Хуцишвили, Ph.D(c), M.Sc., Директор, Международный исследовательский центр по конфликтам и переговорам (ICCN); Кавказский региональный представитель Международной сети Глобальное партнерство по предотвращению вооруженных конфликтов (GPPAC).

www.iccn.ge

ninatsikhistavi@iccn.ge



The programme is funded by the European Union



BOMSA | **БОМКА**
BORDER MANAGEMENT PROGRAMME IN CENTRAL ASIA | ПРОГРАММА СОДЕЙСТВИЯ УПРАВЛЕНИЮ ГРАНИЦАМИ В ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ



State Border Guard
Republic of Latvia

СОДЕРЖАНИЕ

КОНФЛИКТЫ	7
Конфликты в нашей жизни	7
Что такое конфликт?	7
Основные принципы альтернативного решения конфликтов	8
Значение конфликта	9
Что происходит во время конфликта?	9
Схема основных шагов управления конфликтом по Фишеру	11
Методы анализа конфликта	11
Что вызывает эскалацию конфликта	13
Пять уровней конфликта	14
Как прекратить эскалацию конфликта	15
Конфликт и эмоции	17
Как управлять эмоциями?	17
Субъективные реальности	17
Источники и типы конфликта	18
КОММУНИКАЦИЯ	21
Умение слушать	22
Что такое активное слушание?	23
Стратегии поведения в конфликтной ситуации	24
Конкуренция и сотрудничество	25
Процесс совместного разрешения проблем	28
Консенсус	29
Альтернативные методы разрешения конфликта	31
Переговоры	32
Переговоры на основе анализа интересов или позиционный торг?	33
Анализ, предшествующий переговорам	35
Этапы переговоров на основе рассмотрения интересов	35
Этапы позиционного торга	36
Фасилитация	37
Задачи фасилитатора	37





BOMSA | БОМКА
BORDER MANAGEMENT
PROGRAMME IN CENTRAL ASIA
ПРОГРАММА СОДЕЙСТВИЯ
УПРАВЛЕНИЮ ГРАНИЦАМИ В
ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ



Критерии для выбора фасилитатора	37
Полезные установки для фасилитатора	38
Поведение, которого следует избегать, будучи фасилитатором.....	38
Необходимость в оказании помощи по процедуре	39
Медиация	39
Язык ненависти	44
Стереотипы	44
Треугольники Гальтунга.....	46
Миротворчество по Ледераху	50
Мирный процесс.....	51
Мирный диалог	53
УСИЛЕНИЕ ЖЕНЩИН В МИРОСТРОИТЕЛЬСТВЕ.....	54
Женщины и миротворчество	54
Значимое участие местных женщин и женщины-акторы гражданского общества в создании мира и поддержании мира.....	54
Как достичь вовлечения женщин в миростроительство?	55
Участие женщин в раннем предупреждении и реагировании	56
Раннее предупреждение	56
Создание женской повестки для официальных мирных переговоров	57
ПРАВА ЖЕНЩИН - ПРАВА ЧЕЛОВЕКА. ОБЗОР МЕЖДУНАРОДНЫХ И НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРАВОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ	58
Равенство между полами или гендерное равенство.....	58
Гендерный анализ.....	59
Практическая и стратегическая гендерная потребность	59
Равенство и полномочия	60
Разные стратегии с точки зрения гендера.....	60
ОБЩИЙ ОБЗОР ИНСТРУМЕНТОВ, ПРЕДПРИНЯТЫХ В ТАДЖИКИСТАНЕ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРАВ ЖЕНЩИН	62
Международные обязательства, ряд нормативных правовых актов Республики Таджикистан	62
Цели устойчивого развития (ЦУР) Республики Таджикистан 2030	62
Политические меры Правительства Республики Таджикистан	63
Государственные Программы Республики Таджикистан	63
Национальные Планы Действий Республики Таджикистан	64





Законодательство Республики Таджикистан.....	64
Другие инструменты для усиления женщин и девочек Республики Таджикистан .	65
ГЛАВНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ОТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ (ООН, ОБСЕ, МОТ, АБР, И ДР.) ДЛЯ РЕСПУБЛИКИ ТАДЖИКИСТАН.....	66
ТЕМАТИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ (CASE STUDIES).....	67
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ МАТЕРИАЛ ДЛЯ ЧТЕНИЯ	72
Определение миростроительства и поддержания мира	72
Женщины, мир и безопасность (WPS).....	72
Концепция миростроительства и поддержания мира	73
Анализ конфликтов и программирование миростроительства	73
ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА	75



КОНФЛИКТЫ

Конфликты в нашей жизни

Конфликты являются частью нашей жизни. Вопрос состоит в том, как управлять ими. Если их запустить, они могут подорвать взаимоотношения, нарушить мирное течение жизни общества и даже привести к войнам, разрушению, кровопролитию.

На протяжении последних десятилетий, возникла и развивается наука - конфликтология, которая изучает закономерности возникновения и развития конфликтов, а также, пути их преодоления. Для того, чтобы быть эффективными в управлении конфликтами кроме знаний требуются еще и навыки. В наших интересах, приобрести знания, чтобы управлять конфликтной ситуацией мы учимся обращаться с конфликтом так же, как и водить машину или танцевать.

Что такое конфликт?

"Если в вашей жизни нет конфликтов, проверьте, есть ли у вас пульс".

(Диксон Ч., Конфликт, 1997).

Существует множество определений конфликта. Одним из самых распространенных является следующее - **конфликт**, это несоответствие, противоборство интересов, взглядов двух или более сторон, реальное или кажущееся.

Следовательно, существует множество причин, реальных и не совсем реальных, порождающих конфликт. Разнообразны и проблемные ситуации, которыми мы окружены. Жизнь без конфликта невозможна и вероятно, неинтересна и монотонна. Вряд ли среди нас существует тот, кто никогда не попадал ни в какие конфликты.

Конфликт представляет собой форму конкурентного поведения отдельных личностей или групп. Он возникает тогда, когда двое или более людей соревнуются друг с другом в



достижении воображаемых или реально существующих несовместимых целей или же конкурируют между собой из-за лимитированных ресурсов.

Конфликт является естественной и необходимой частью нашей жизни. Он может быть опасным, но, если его использовать творчески - он может стать полезным.

Немаловажно, то, что знания, приобретенные в теории конфликтов в равной мере, могут быть использованы во всех конфликтных ситуациях - начиная с межличностных, и кончая этническими.

Для того чтобы разрешить конфликт конструктивно, необходимо учитывать следующие ключевые принципы хорошо известные в теории конфликтов:

- ◆ Не существует безвыходных ситуаций и не разрешаемых проблем;
- ◆ Взаимоприемлемое решение возможно;
- ◆ Удовлетворение подразумевает не только материальную, но и психологическую сторону;
- ◆ Процесс, разрешения проблемы должен быть подобран в соответствии с конкретной ситуацией.

Основные принципы альтернативного решения конфликтов

◆ Достижение взаимоприемлемого решения - возможно

Всегда существует альтернатива, которая лучше, чем компромисс. В частности, если в случае компромисса обе стороны выигрывают что-либо, в то же самое время они и проигрывают что-либо, так как им приходится идти на определенные уступки. И осознание того, что человек поступился чем-то, может стать причиной нестабильности принятого решения. А применение альтернативных методов позволяет решить конфликт и вести переговоры таким образом, чтобы все участвующие стороны остались в выигрыше. Такой подход открывает перед ними новые, часто абсолютно неожиданные возможности. Именно поэтому эта модель называется моделью «выигрыш - выигрыш».



◆ Под «удовлетворением» не подразумевается только лишь материальный выигрыш

Оценивая решения, принятые для урегулирования конфликта, чаще всего говорят об экономической или материальной выгоде. Это может быть земля, деньги, власть, области влияния. Однако опыт показывает, что в результате разрешения спора человек должен получать не только материальное, но также психологическое и процедурное удовлетворение, что очень часто бывает более важным. Для человека решающим может стать именно ощущение того, что его уважают и признают, и что процесс протекал справедливо и рационально.

◆ Важно то, как мы управляем конфликтом

Наверняка вы сможете вспомнить такие конфликты, которые велись конструктивно и завершались сближением сторон. Что явилось причиной их позитивности, в то время как множество других конфликтов стали причиной переживаний и крушения надежд? Один из основополагающих принципов альтернативного разрешения конфликтов состоит в том, что важно не только содержание спора, но и то, как именно будет вестись процесс спора и как будут проходить переговоры.

Значение конфликта

Участие в конфликтных ситуациях воспринимается довольно тяжело и болезненно. Вместе с этим, существуют и положительные моменты, связанные с конфликтами. Вот, к примеру, несколько из них:

- ◆ Конфликт помогает выявить проблему, которая требует разрешения;
- ◆ Конфликт предоставляет возможность для эволюционных изменений;
- ◆ Конфликт помогает нам выяснить, кто мы такие;
- ◆ Конфликт представляет собой средство разрядки в ситуациях, когда существует обида или враждебные отношения;
- ◆ Конфликт может быть стимулирующим и азартным.

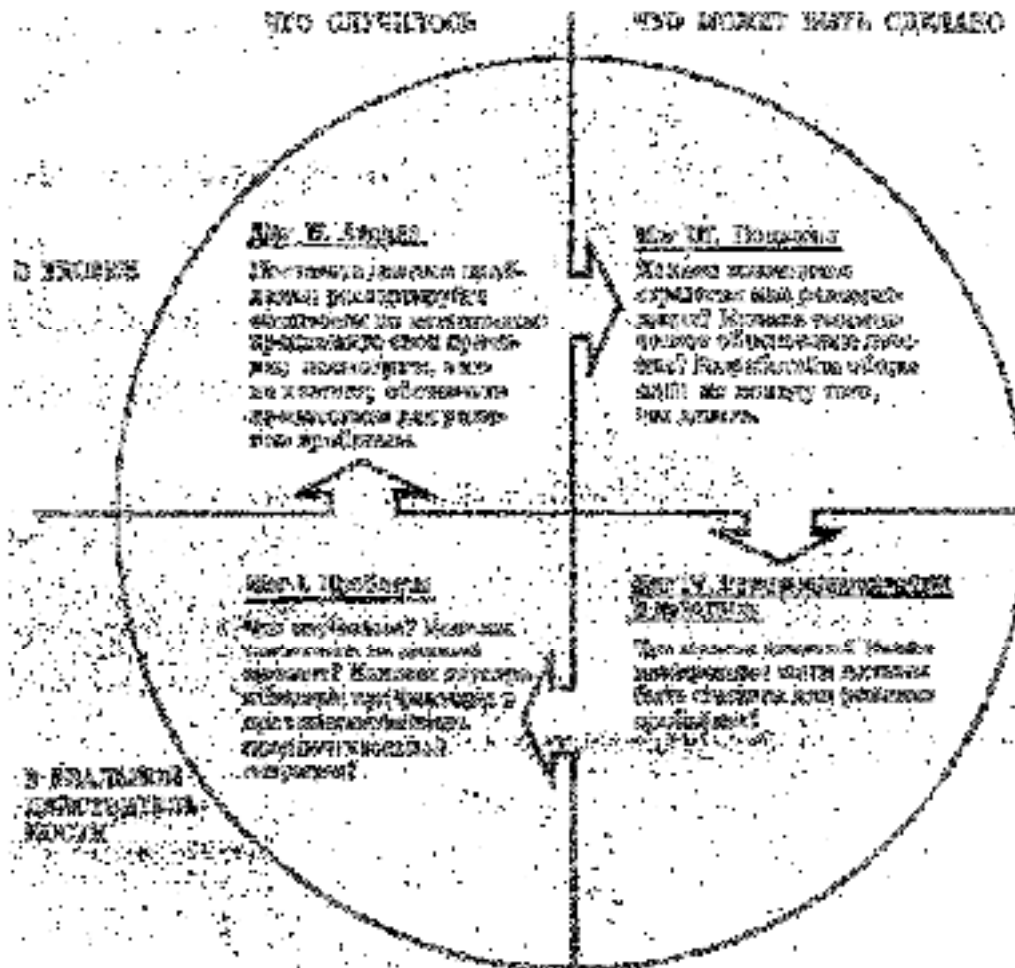
Что происходит во время конфликта?



Обычно люди воспринимают конфликт очень болезненно. В личности происходят значительные психологические перемены, восприятие мира и событий становится неадекватным. Происходит:

- ◆ Сужение восприятия — личность воспринимает только то, что соответствует его позиции;
- ◆ Тенденциозность - личность использует отдельные явления и фразы из контекста как аргумент в свою пользу;
- ◆ Обобщение - личность не говорит о конкретных фактах, а обобщает, используя слова "никогда", "всегда";
- ◆ Поляризация мышления - личность занимает жесткую, крайнюю позицию, или — или;
- ◆ Переоценка - личность переоценивает отрицательные качества противника;
- ◆ Приклеивание отрицательных ярлыков - таких, как - "безответственный", "ябеда", "непунктуальный";
- ◆ Персонификация проблемы — конфликтующая сторона приписывает все проблемы злой воле противника;
- ◆ Чтение "чужих мыслей" - личность уверена в том, что точно знает, о чем думает другая сторона;
- ◆ Необъективная оценка и предвзятые заключения — под воздействием отрицательных эмоций (на горячую голову) личность необъективно оценивает как ситуацию, так и оппонента и делает предвзятые заключения.

Схема основных шагов управления конфликтом по Фишеру



Методы анализа конфликта



Анализ конфликта — это практический процесс исследования и понимания реальности конфликта с множества точек зрения. Анализ конфликтной ситуации способствует верному определению диагноза, эффективному планированию и действию, успешному предотвращению конфликта, или-же его преодолению.

Нам необходимо проанализировать конфликт, чтобы:

- ◆ понять причины и историю развития ситуации;
- ◆ определить все группы, вовлеченные в конфликт, а не только основные, или очевидные;
- ◆ узнать побольше о точках зрения вовлеченных групп, их интересах и их взаимоотношениях;
- ◆ определить основные факторы и тенденции, которые лежат в основе конфликта.

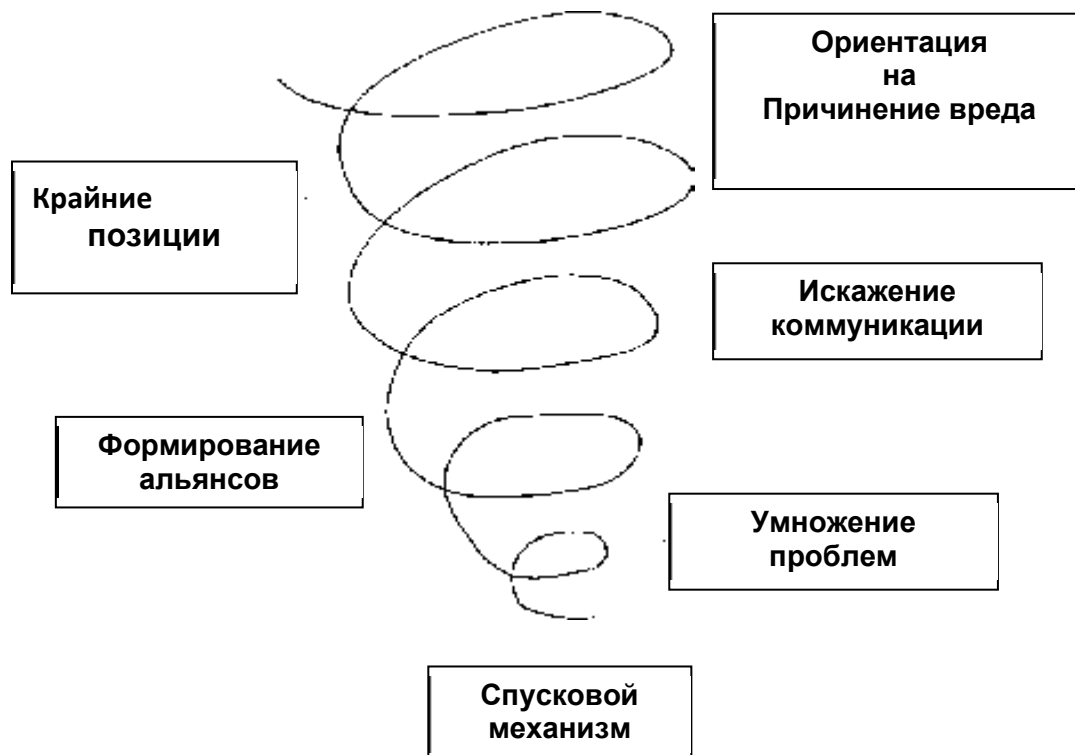
Ниже рассмотрены некоторые методы анализа, которые помогут вам:

- ◆ больше узнать о том, что происходит в конфликте;
 - ◆ определить сферы, о которых необходимо найти больше информации;
 - ◆ увидеть, как вы можете повлиять на ситуацию.
- ☞ **«СМЕРЧ» ЭСКАЛАЦИИ КОНФЛИКТА** – дает возможность увидеть с чего начинается конфликт и как он развивается, проанализировать динамику его развития.
- ☞ **СТАДИИ КОНФЛИКТА** – метод и диаграмма дают возможность увидеть стадии и циклы эскалации и де-эскалации конфликта.
- ☞ **КАРТОГРАФИЯ КОНФЛИКТА** – помогает лучше увидеть ситуацию. Этот метод дает возможность увидеть вовлеченные стороны и существующие между ними взаимоотношения.
- ☞ **ДЕРЕВО КОНФЛИКТА** – это графический метод, который стимулирует дискуссию о причинах и следствиях конфликта.
- ☞ **ЛУКОВИЦА** – это способ анализа высказанных точек зрения, способствующий перемещению сторон от позиций к интересам и потребностям.
- ☞ **ТИПОЛОГИЯ КОНФЛИКТА** – стимулирует анализ конфликта с точки зрения факторов, способствующих его жизнедеятельности, помогает определить основные источники, подпитывающие конфликт.

- ☞ **АНАЛИЗ СИЛОВОГО ПОЛЯ** – это метод анализа позитивных и негативных сил, действующих в конфликте.
- ☞ **ПИРАМИДА** – графический метод, отображающий группы или лица на разных уровнях, которые имеют интерес в конфликте. Используется при планировании работы с многоуровневым конфликтом.

Что вызывает эскалацию конфликта

Каждый конфликт уникален, но в то же время у всех них имеется что-то общее. Например, общим является тот путь, который проходит конфликт с момента его зарождения и до крайнего его обострения. В соответствии с одной из распространенных моделей эскалация конфликта происходит аналогично "смерчу". Он начинается с незначительного действия (поступка, слова, жеста), постепенно набирает силу и может стать разрушительным.



Существует еще одна модель развития конфликта — «лестница эскалации». Схема показывает, что каждая ступень переводит нас на все более высокий уровень, на котором каждый нанесенный другой стороне удар становится все более разрушительным. Каждый



шаг характеризуется своими признаками, позволяющими определить, что реально происходит на этом конкретном уровне.

Пять уровней конфликта

Существует пять уровней развития конфликта, так называемая «лестница эскалации». Каждая очередная ступень отражает последующий, более высокий уровень конфликта, при котором удары, наносимые второй стороне, становятся все более и более разрушающими. Каждая ступень характеризуется определенными чертами, при помощи которых становится возможным определение уровня эскалации конкретного конфликта.

Уровень	Основная Цель	Ключевое Предположение	Эмоциональный климат	Стиль коммуникаций
Разрешение проблем	Разрешить проблему	Мы можем с этим справиться	Надежда	Открытый, прямой, ясный
Несогласие	Самооборона	Необходим компромисс	Неопределенность	Осторожный обмен информацией, туманный и общий язык
Соперничество	Победа	Не хватает ресурсов, чтобы обойти проблему	Фрустрация и возмущение	Искаженная коммуникация, личные выпады, никто не хочет менять свою позицию
Борьба	Задеть другого	Партнер не может или не хочет измениться; мне самому меняться не нужно	Антагонизм и поиски союзников	Вербальная и невербальная несовместимость
Война	Уничтожить противника	Цена выхода из конфликта выше, чем цена его продолжения	Безнадежность и жажда мести	Коммуникации полностью нарушены



Эскалация конфликта вызывает определенные изменения в поведении и восприятии человека. В частности, в это время:

- ◆ вовлеченная в конфликт другая сторона воспринимается как оппонент или враг;
- ◆ на первый план выдвигаются лишь неприятные и раздражающие свойства оппонента;
- ◆ человек не берет ответственность на себя и старается обвинить во всем другого;
- ◆ личность становится замкнутой и не выдает информацию с тем, чтобы противник не использовал эту информацию в своих интересах;
- ◆ человек все более и более уверяется в правильности собственного мнения и затрудняется его изменить;
- ◆ стороны занимают позицию «я прав, а он - нет!» и между ними нарушается коммуникация;
- ◆ любое действие противостоящей стороны рассматривается как враждебное - искажается восприятие.

Как прекратить эскалацию конфликта

Основные принципы де-эскалации конфликта состоят в следующем:

- ◆ Отвечайте за себя, за свои чувства и мысли;
- ◆ Постарайтесь, насколько это возможно, чтобы поведение другого человека не диктовало бы вам формы вашего собственного поведения.
- ◆ У каждого человека есть право выбора, и он должен поступать согласно собственным взглядам и этическим соображениям, вне зависимости от того, как ведут себя другие.

Такие принципы более действенны, когда их соблюдают все вовлеченные в конфликт стороны.

Существует 7 дополнительных принципов, принятие во внимание которых способствует де-эскалации конфликта:

- ◆ Выражайте ваши чувства без упреков;



- ◆ Не надо расширять спорный вопрос, говорите о конкретной проблеме;
- ◆ Не надо ссылаться на других людей или на авторитеты;
- ◆ Не используйте слова «всегда» или «никогда»;
- ◆ Не приклеивайте «ярлыков» к другим людям;
- ◆ Не ведите себя «назло» другой стороне;
- ◆ Не принимайте решений на горячую голову.



Конфликт и эмоции

Как, по-вашему, следует поступать с отрицательными эмоциями, сопутствующими конфликту? Что лучше - выразить их сразу, или же воздержаться?

Часто, мы стараемся скрыть нашу обиду, негодование или возмущение, так как, опасаясь обострения во взаимоотношениях.

Специалисты считают, что постоянное сдерживание эмоций, во-первых, вредит нашему здоровью, а во-вторых, они выявляются в совершенно неадекватной ситуации, и, следовательно, ни коим образом не способствует разрешению конфликта. Поэтому, эмоции (раздражение, возмущение, обиду), возникающие в конфликтной ситуации, необходимо выражать. Точнее, для успешного разрешения конфликта необходимо научиться управлять ими.

Как управлять эмоциями?

Ми всегда мы способны корректно выразить свои эмоции, особенно в конфликтных ситуациях. Чаще всего мы начинаем обвинять и упрекать друг друга, а это способствует эскалации конфликта.

Возможно, ли выразить эмоции так, чтобы не усугубить ситуацию и в то же время дать выход отрицательным эмоциям, возникающим во время конфликта? Вполне возможно, хотя для этого требуются соответствующие знания и навыки.

Несколько советов, которые помогут вам в управлении вашими эмоциями:

- ◆ Сообщайте партнеру проблему, а не собственное решение;
- ◆ Сообщите партнеру ваши чувства;
- ◆ Соотнесите ваши чувства с конкретными фактами, постарайтесь не оценивать партнера;
- ◆ Возьмите на себя ответственность за свои чувства.

Субъективные реальности





Мы воспринимаем мир по-разному. Люди и предметы могут показаться нам абсолютно иными, если мы изменим угол нашего зрения. Одни и те же данные могут истолковываться различно, в зависимости от перспективы нашего восприятия. Во время конфликта мы склонны воспринимать действие противника, как проявление его личности; мы не учитываем той среды, в которой он существует и того места, которое он в ней занимает.

Наш собственный мир создается с помощью нашего восприятия. Фактически, реальность — это плод наших представлений, она определяется манерой нашего восприятия. Не существует никаких научных методов или форм познания, способных обнаружить за воспринимаемой человеком специфической реальностью реальность «чистую», «объективную», «истинную», которую следует принять всем людям, желают они того или нет.

Именно поэтому не имеет смысла пытаться разрешить конфликт путем выяснения, чья реальность более «реальна». Куда более полезно попытаться понять, как создавались наши различные реальности и как, несмотря на различие наших интерпретаций, мы бы хотели обойтись друг с другом.

Источники и типы конфликта

В зависимости от того, что явилось источником конфликта, можно выделить различные типы конфликтов. Тип и источник того или иного конкретного конфликта и являются главным определяющим фактором в поиске путей и средств для его разрешения.

Информационные конфликты - часто причиной конфликта становится неверная, искаженная, отличная или недостаточная информация. В таких случаях решение проблемы возможно путем обсуждения вопросов, связанных с получением информации. Стороны должны договориться о том, какая именно информация им нужна, как можно получить достоверную информацию и когда можно счесть, что полученная информация достаточна.

Конфликты относительно информации обычно разрешаются путем договорённости о процессе сбора информации, т.е. о том:





- ◆ Какая информация необходима?
- ◆ Как следует собирать информацию, чтобы ей можно было доверять?
- ◆ Когда можно считать, что собрано нужное количество информации?

Конфликты, связанные с взаимоотношениями - такие конфликты обычно вызваны возникшим у сторон чувством, что их не ценят, с ними не считаются, не обращают на них внимание. Проблемы, связанные с взаимоотношениями, прежде всего, касаются фундаментального вопроса: "Ценит ли меня другой человек?" Таким конфликтам присущ сильный эмоциональный фон и это необходимо учесть при их разрешении.

Проблемы взаимоотношений возникают тогда, когда у одного или обоих участников конфликта появляется ощущение, что с ними не советуются в достаточной степени, не проявляют к ним должного уважения, не уделяют внимания или не рассматривают как равных. Поскольку чувство оценки другими или их любви — это всегда вопрос ощущений, эта форма конфликта может корениться в особенностях личности вовлеченную в конфликт. Иногда чувство, что с тобой обходятся несправедливо, имеет объективные основания. Но иногда люди умудряются считать, что их недооценивают, независимо от того, как ведут себя другие.

Например, возможно во время переговоров у одной из сторон возникает ощущение, что ее не сочли равным партнером - не уделили времени, внимания, не выслушали и т.д.

Такие чувства могут иметь под собой реальную основу, а может, и нет. В любом случае это психологическая реальность, которая может стать одной из причин, источников конфликта. Следовательно, не стоит оставлять ее без внимания. Надо постараться снять эти неприятные ощущения. Например, можно договориться о том, что эту сторону привлекут к принятию решений, что ей будет предоставлено место за столом переговоров, уделять больше внимания и времени.

Конфликты из-за системы ценностей - ценности для нас являются меркой, определяющей, что такое хороший - плохой, справедливый - несправедливый, моральный-аморальный. Если стороны начинают высказывать свои взгляды на этот счет в категоричной и не терпящей возражения манере, переговоры заходят в тупик.



Одним из способов урегулирования такого рода конфликтов является признание каждой из сторон значимости мнения других. Желательно, чтобы стороны осознали, что данная область ценностей — это лишь часть их взаимоотношений и, несомненно, существуют другие ценности, которые будут для них общими.

Конфликты, вызванные внешними факторами, структурами - иногда конфликт возникает из-за внешней силы или структуры, не зависящей от вовлеченных в конфликт сторон (например; законы, временные ограничения, географические и физические факторы). В таких случаях, обычно, одна из сторон склонна приписывать возникшую проблему другой. Поэтому, желательно устроить открытое и искреннее обсуждение дела, после чего стороны, возможно, смогут найти пути примирения (даже если не смогут изменить структуру ситуации). Если удастся организовать открытое и честное обсуждение того, как могла возникнуть такая ситуация, стороны могут выработать пути примирения с ситуацией, даже если они и не смогут изменить институциональные уложения или структуру самой ситуации.

Конфликт интересов - источником таких конфликтов является реальная или воображаемая несовместимость потребностей. Интересы могут быть материальными (напр., ограниченные ресурсы), психологическими (напр., восприятие отношения к себе, признания) или же процедурными (способ, которым разрешается проблема).

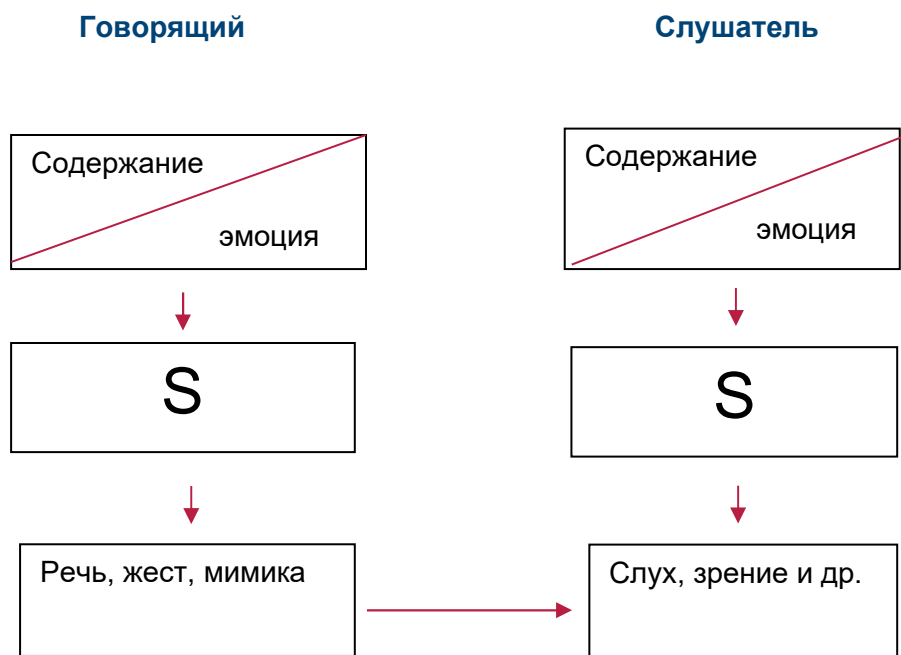
Разрешение конфликта интересов - довольно сложный и трудоемкий процесс, требующий доброй воли сторон. В этом случае желательно, чтобы стороны встретились, поделились своими интересами и поработали над ними. Таким путем достижение взаимоприемлемого соглашения возможно.

В каждом конкретном конфликте тот или иной источник представлен в разной степени. Тип конфликта определяется в соответствии с тем источником, который превалирует в данном случае. Пути и способы разрешения - зависят от источников и типа данного конфликта.

Следует учитывать все источники, т.е. необходим комплексный подход. Например, если мы хотим разрешить конфликт интересов, эффективное разрешение начинается тогда, когда мы устраняем проблемы взаимоотношений, ценностей, следовательно, можем сконцентрироваться исключительно на интересах.

КОММУНИКАЦИЯ

В любой ситуации (проблемной и не проблемной) мы обмениваемся информацией, участвуем в процессе взаимоотношений. Обмен информации в процессе взаимоотношений называется коммуникацией. Процесс коммуникации происходит на двух уровнях — эмоциональном и содержательном. Коммуникация может быть вербальной (посредством слов) и невербальной (посредством жестов, мимики).



В процессе коммуникации участвует не менее двух сторон. Это, с одной стороны человек, передающий информацию, а с другой - слушатель. Эффективность коммуникации зависит от обоих. Разрешение же проблемы во многом зависит от того, насколько эффективен процесс их взаимоотношений.

В процессе коммуникации информация, имеющая одновременно - содержание и эмоциональную окраску, проходит через субъективную реальность того, кто передает ее. Человек передает информацию посредством своей речи, жестов, мимики. Слушатель воспринимает ее всеми органами чувств, преломляет ее в своей субъективной реальности. Возможно ли, чтобы переданная и полученная информация были идентичными?



Учитывая тот сложный путь, который проходит информация в процессе коммуникации можно сказать, что для того, чтобы процесс был эффективным очень важно, чтобы услышанная информация была максимально приближена к высказанной.

Коммуникация может быть односторонней и двусторонней. Во время односторонней коммуникации у слушателя нет возможности уточнить информацию или задать вопрос. Поэтому, тот кто передает информацию должен учитывать, чтобы:

- ◆ Информация была продуманной, с учетом слушателя;
- ◆ Хорошо структурированной и конкретной;
- ◆ Основанной на конкретных примерах;
- ◆ В информации выделялась и прослеживалась основная мысль;
- ◆ Учитывались психологические особенности внимания и памяти человека.

Во время двусторонней коммуникации стороны имеют возможность свободного обмена информацией. Они могут задавать вопросы, уточнять информацию, иметь обратную связь. Исходя из того, что во время коммуникации у сторон есть определенная цель и между ними существуют определенные взаимоотношения, эффективной она считается тогда, когда достигнута цель и налажены взаимоотношения.

Для достижения эффективной коммуникации необходимо учитывать следующие этапы процесса коммуникации:

- ◆ Налаживание контакта (приветствие, психологический контакт);
- ◆ Обмен информацией;
- ◆ Аргументация;
- ◆ Принятие взаимоприемлемого решения;
- ◆ Завершение коммуникации (на положительной ноте).

Умение слушать



Мы обычно экономим время на слушании партнера и склонны преждевременно переходить к решению. В результате - из-за неполной информации возникает недопонимание и в итоге мы тратим намного больше сил и времени, так как:

- ◆ Ошибочно считаем, что слушать — это просто слышать. На самом деле слушание - активная, сосредоточенная работа, требующая больших усилий;
- ◆ Мы часто слишком заняты тем, что и как ответить собеседнику, или с нетерпением ждем возможности высказать свою идею;
- ◆ Мы заняты своими проблемами и можем пропустить важную информацию, высказанную собеседником;
- ◆ Не желаем выслушать до конца особенно тогда, когда у нас по данному вопросу есть давно готовое решение;
- ◆ Не хотим услышать что-нибудь неприятное, нежелательное или критическое в свой адрес;
- ◆ Постоянно заняты оценкой и суждениями относительно того, что говорят и делают другие;
- ◆ Не умеем слушать - не хватает знаний, умений, навыков.

В то же время, известно, что умение слушать помогает разрядить ситуацию, улучшить взаимоотношения, снять напряжение и т.д. Навыки необходимые для эффективного слушания при желании вполне можно развить.

Что такое активное слушание?

Обращали ли вы внимание на то, как слушает человек во время спора? Он с нетерпением ждет, чтобы оппонент сказал, что ни будь такое, что пригодится для усиления своей аргументации или для того, чтобы перейти в контратаку. В этом случае человек полностью сконцентрирован на своих мыслях и чувствах, оставляя без внимания мысли и особенно чувства собеседника.

В процессе же активного слушания человек мобилизован, полностью направлен на понимание мыслей и чувств собеседника. Он не вмешивается в беседу, не анализирует и не дает оценок, не дает советы. Он старается - точно уловить эмоцию и понять содержание сказанного, суммировать, и вернуть услышанное - содержание и соответствующее



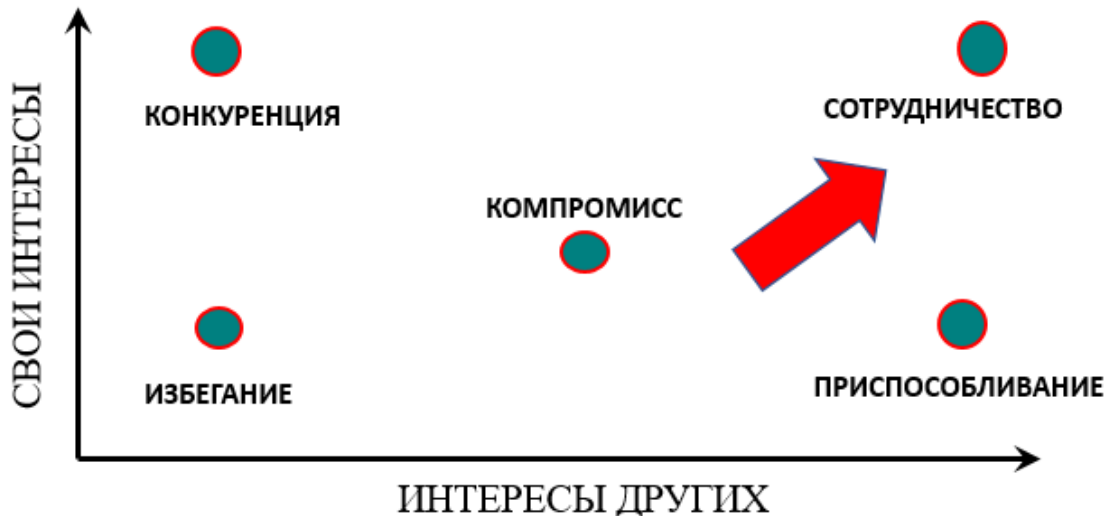
эмоцию. Для того, чтобы осознать и использовать технику активного слушания, существует следующая форма: «Вы ... Эмоция, потому что, ... содержание». Например, «Вы расстроены, потому что, я не позвонил вам в условленное время».

- ◆ Если вы хотите стать активным слушателем учитывайте следующее:
- ◆ Суммируйте сказанное, постарайтесь не делать заключений;
- ◆ Не оставляйте без внимания не только содержание, но и эмоцию;
- ◆ Будьте конгруэнтны -уловленная вами эмоция должна соответствовать выраженной;
- ◆ Воздерживайтесь от вводных фраз - «Я думаю», «Если я вас правильно понял» и т.д.

Стратегии поведения в конфликтной ситуации

Когда мы находимся в проблемной ситуации, каждый из нас выбирает определенный путь, стратегию поведения. Существует ли универсальная стратегия поведения, т.е. самая лучшая, которая всегда приводит нас к желаемому результату? В каждой проблемной ситуации существует два основных компонента - желаемая цель (задача), и взаимоотношения с оппонентом. Соответственно существует пять стратегий поведения: **избежание, примирение, компромисс, конкуренция и сотрудничество.**

ПЯТЬ КАТЕГОРИЙ КОНФЛИКТНОГО ПОВЕДЕНИЯ И ПОВЕДЕНИЕ, НАПРАВЛЕННОЕ НА РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТА



Чаще всего мы прибегаем к привычной для нас стратегии, возможно, к той, которая обычно приносит нам желаемый результат. На самом же деле, универсальной стратегии не существует. Путь разрешения конфликта следует выбирать в соответствии с конкретной ситуацией.

Конкуренция и сотрудничество

При урегулировании проблемных ситуаций имеет значение то, какую стратегию или какой тип поведения изберут вовлеченные в конфликт стороны.

Конкурентный стиль поведения направлен на достижение частных целей. Соперники стремятся к преимуществу. В такой ситуации у людей формируются стереотипы, которые затрудняют общение и становятся возможным источником конфликта. В случае конкуренции действует принцип «выигрыш - проигрыш», в результате чего одна сторона выигрывает за счет поражения другой стороны.



При конкуренции актуально:

- ◆ Доказывать, что я прав, а другой - нет;
- ◆ Использовать любой момент для оказания давления;
- ◆ Воздействовать физически;
- ◆ Требовать подчинения;
- ◆ Обманывать;
- ◆ Собирать вокруг себя сторонников и создавать альянсы;
- ◆ Требовать согласия от оппонента.

Сотрудничающий стиль поведения направлен на удовлетворение интересов сторон, вовлеченных в конфликт. В это время устанавливаются позитивные взаимоотношения и действует принцип «выигрыш - выигрыш», что означает принятие решения, одинаково приемлемого для обеих сторон. В тех случаях, когда у сторон имеется шанс выиграть, они больше заинтересованы во взаимном соглашении.

Во время сотрудничества актуально:

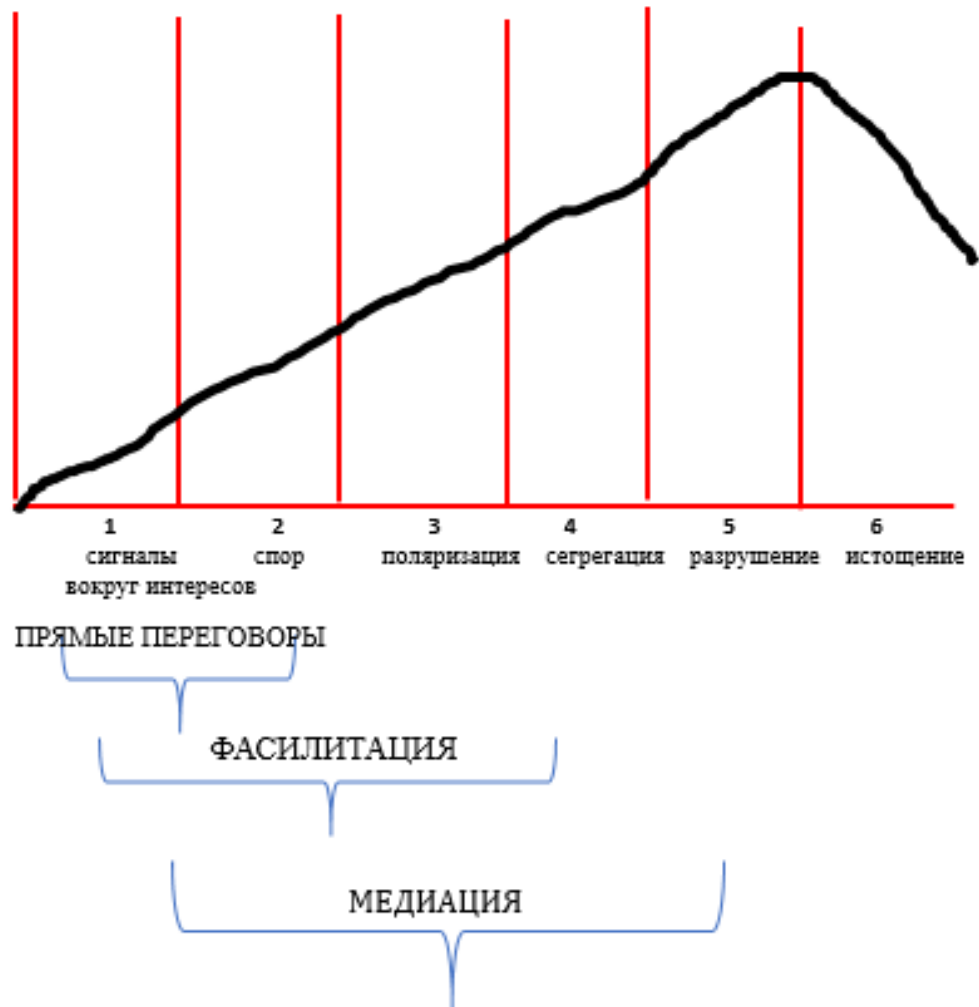
- ◆ Определять интересы и потребности сторон, вовлеченных в конфликт;
- ◆ Стремиться к удовлетворению этих потребностей;
- ◆ Адекватно оценивать ценности и взгляды других;
- ◆ Подходить творчески к процессу принятию решения;
- ◆ Отделять друг от друга человека и проблему (то есть ориентироваться на человека, а не проблему).

	КОНКУРЕНЦИЯ	СОТРУДНИЧЕСТВО
Прошлое	Обида, разочарование, неудовлетворенность	Доверие, удовлетворенность
Настоящее	Отношения не завязываются	Отношения завязываются



	КОНКУРЕНЦИЯ	СОТРУДНИЧЕСТВО
Планы на будущее	Отношений не планируется	Продолжение отношений
Взаимоотношения	Различные интересы	Близкие взаимоотношения
Власть	Несоответствие сил	Стремление к взаимозависимости
Использование власти	Оскорбление, использование власти во вред	Уменьшение сферы воздействия

ФАЗЫ КОНФЛИКТА



Процесс совместного разрешения проблем

Процесс совместного разрешения проблем состоит из ряда последовательных шагов, соблюдение которых помогает участникам процесса в достижении конструктивного, взаимоприемлемого результата. Существует две основные фазы процесса разрешения проблем — подготовительная и собственно процесс разрешения.



Во время подготовительной фазы:

- ◆ Убедитесь, что прямое столкновение закончено;
- ◆ Постарайтесь достигнуть согласия относительно способа разрешения проблемы;
- ◆ Согласуйте процесс разрешения проблемы.

В процессе разрешения проблемы:

- ◆ Дайте точное определение проблемы, которую вы собираетесь решать. Поработайте над формулировкой проблемы, не жалея времени и сил, так как, проделанная работа предоставит сторонам возможность прояснить проблему и сделать ее приемлемой для всех. Договоритесь о том, что вам необходимо для разрешения этой проблемы;
- ◆ С помощью мозгового штурма составьте список альтернативных решений;
- ◆ Согласуйте критерии для принятия окончательного решения. Выясните, какое решение(решения) в наибольшей степени удовлетворит потребности обеих сторон;
- ◆ Примите окончательное решение.

После того, как решение принято, с целью обеспечения его, устойчивости, необходимо:

- ◆ Договориться о механизмах реализации принятого решения;
- ◆ Определить на сколько реально осуществление принятого решения.
- ◆ Договориться о механизмах контроля осуществления, принятого решение.

Консенсус

Консенсус – это соглашение между всеми сторонами, при котором, однако, отдельные участники или группы участников проявляют различную степень энтузиазма и приверженности к соглашению. Выработка консенсуса может проходить сложно и



The programme is funded by the European Union



BOMSA | **БОМКА**
BORDER MANAGEMENT PROGRAMME IN CENTRAL ASIA
ПРОГРАММА СОДЕЙСТВИЯ УПРАВЛЕНИЮ ГРАНИЦАМИ В ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ



State Border Guard
Republic of Latvia

медленно. Часто это трудоемкий и утомительный процесс. В этом процессе каждый аргумент внимательно выслушивается, подробно обсуждается совместимость высказываемых идей. Главная черта консенсуса не в том, что с решением согласились все участники, а в том, что все они полностью понимают аргументацию, лежащую в основе принятия решения и готовы поддержать принятое решение.

Консенсус помогает:

- ◆ выработать коллективную базу знаний, используя знания, умения и идеи каждого участника;
- ◆ уменьшить сопротивление, т.к. всем участникам предоставляется возможность выслушать точки зрения и соображения друг друга;
- ◆ выработать и разработать дополнительные идеи и мнения;
- ◆ предоставить возможность изменить мнение и не выглядеть при этом плохо;
- ◆ возникновению ответственности за принятые решения, а также чувства причастности и равенства.

Существуют следующие основные принципы достижения консенсуса:

- ◆ Выберите модель принятия решения, наиболее подходящую для вашей группы – соответствующую её потребностям;
- ◆ Обдумайте вопрос подбора представителей, которые соберут соответствующую информацию и предоставят её в процессе принятия решения;
- ◆ Прилагайте усилия к достижению цели, не препятствуйте достижению консенсуса. Рационально и с чувством ответственности используйте потенциал каждого члена группы;
- ◆ Остерегайтесь давления времени, постарайтесь распределить время таким образом, чтобы его хватило для достижения консенсуса;
- ◆ Будьте внимательны к тем членам группы, которые затрудняются при свободном выражении мысли или её формулировке, это особенно касается лингвистических и культурологических аспектов;
- ◆ Всегда ищите точки соприкосновения – то, о чем участники смогут договориться, и с чего они начнут совместную работу;



- ◆ Не относитесь к встрече, как к состязанию, где одни выигрывают, а другие проигрывают;
- ◆ Избегайте долгого аргументирования в пользу ваших взглядов - выскажите ваши соображения логично и внятно, а затем послушайте что говорят другие;
- ◆ Не прибегайте к способам "облегчения" противоречий, например, таким как, торг, решение большинством и т.д.;
- ◆ Не опасайтесь различий – человеку свойственно иметь свое мнение, которое может не совпадать с вашим;
- ◆ Не меняйте вашего мнения только потому, что хотите избежать конфликта;
- ◆ Проблемы, которые кажутся неразрешимыми вполне могут разрешиться, если у членов группы будет возможность открытого и свободного обсуждения.

Альтернативные методы разрешения конфликта

Альтернативные методы разрешения конфликта дают возможность, сторонам, вовлеченным в конфликт, быть конструктивными, прийти к решению управлять конкретной ситуацией, а также во избежание возможных проблемных ситуаций в будущем.

Создание службы разрешения конфликтов с использованием альтернативных методов поможет сторонам, вовлеченным в конфликты, объединиться в единую систему, которая основана на взаимном доверии, учете взаимных интересов и достижении взаимоприемлемых решений.

Участие третьей, нейтральной стороны предполагает различные процессы:

Неформальный процесс (переговоры, фасилитация, медиация, неформальное установление фактов, и т.д.),

Формальный процесс: (арбитраж, судопроизводство, формальное установление фактов).

Переговоры – стороны-участники встречаются друг с другом без вмешательства третьей, нейтральной стороны, пытаются прийти к соглашению через компромисс, который основывается на обсуждении и уточнении взаимных интересов.



Фасилитация – третья, нейтральная сторона направляет процесс встречи сторон-участников. Она не вмешивается в содержание. Помогает сторонам обмениваться информацией и совместно разрабатывать альтернативные решения.

Посредничество/медиация – стороны-участники выбирают нейтральную третью сторону. Она помогает выработать взаимоприемлемое решение, а затем направляет стороны к реализации этого решения.

Установление фактов – в роли нейтральной третьей стороны выбирают специалиста в области спорного вопроса. Он собирает фактический материал и выступает в качестве независимого исследователя.

Арбитраж (обязательный или необязательный) – выслушав и рассмотрев доводы сторон-участников, третья нейтральная сторона или экспертная комиссия выносит/принимает решение. Приведение в исполнение решения обязывающего арбитража является обязательным. А приведение в исполнение решения не является обязательным в необязывающем арбитраже. Стороны-участники исполняют решение по желанию.

Суд – это формализованный процесс. Судья или коллегия судей, на основании законодательства принимает решение, и это решение обязательно должно быть выполнено.

Переговоры

Переговоры являются одним из важнейших аспектов деятельности человека. Все мы каждодневно участвуем в них, так как, невозможно представить нашу жизнь (профессиональную, семейную и т.д.) без этого процесса обсуждения наших интересов и поиска возможных результатов.

Переговоры это:

- ◆ коммуникация сторон, имеющих общие или противоположные интересы, с целью достижения соглашения;



- ◆ процесс совместного принятия решения, способствующий преодолению противоречий, возникающих в конкретных социальных контекстах;
- ◆ добровольный процесс совместного разрешения проблем, в котором стороны обсуждают различия и стараются достичь совместного решения;
- ◆ желание и воля вступить во взаимоотношения, в которых стороны готовы отдавать и получать – обмениваться концессиями.

Переговоры в конфликтной ситуации – это особый частный случай переговоров. В условиях конфликта вести переговоры, разумеется, сложнее, чем в обстановке нормальных неконфликтных отношений. Здесь приходится иметь дело с партнером, настроенным на сопротивление и одной из важнейших ваших задач, является преодоление этого сопротивления.

Для того, чтобы быть эффективным в процессе переговоров, наряду с личностными свойствами необходимо иметь определенные знания и навыки. Необходимо знание этого процесса и умение его контролировать, умение слушать, быть ассертивным и конструктивным в поисках взаимоприемлемых альтернатив разрешения существующих проблем.

Переговоры на основе анализа интересов или позиционный торг?

Не ведите позиционный торг. В это время происходит отождествление человека с позицией и интересы забываются. Тут либо победа, либо поражение. Но в обоих случаях - испорченные будущие отношения.

Существуют два общих подхода к переговорам: переговоры на основе рассмотрения интересов и позиционный торг. Переговоры на основе рассмотрения интересов требуют от сторон совместных усилий, чтобы интересы и потребности каждой стороны были удовлетворены. В то же время позиционный торг представляет собой процесс изложения сторонами своих твердых позиций, поддерживающих их собственные интересы, а затем их участие в серии взаимных уступок для нахождения решения, приемлемого для обеих сторон.



При каких обстоятельствах вы можете использовать позиционный торг?

Позиционный торг - распространенная форма переговоров. Здесь наилучшим выходом является компромисс - обе стороны чем-то поступаются. Не происходит поиска альтернатив: стороны защищают собственные позиции и не ищут других возможностей для удовлетворения коренных интересов. Позиционный торг, обычно, происходит тогда, когда предмет спора лимитирован или дефицитен (например, деньги). В таких случаях стороны наименее всего заинтересованы в продолжении отношений в будущем.

Какова цена позиционного торга?

Позиционный торг часто приводит к разрушению взаимоотношений (что, в принципе, может не иметь значения, если это однократная транзакция). Лучший возможный исход — это компромисс, т.е. каждая из сторон должна будет чем-нибудь пожертвовать для достижения соглашения. Этот процесс сокращает поиск вариантов решения; каждая сторона старается настаивать на своих позициях вместо того, чтобы изучать другие возможности, которые также удовлетворили бы их интересы, но при этом были бы еще и взаимоприемлемыми.

При каких обстоятельствах вы могли бы выбрать переговоры на основе рассмотрения интересов?

Переговоры на основе рассмотрения интересов будут полезными, если стороны заинтересованы в сохранении взаимоотношений. Они будут также полезны: когда стороны взаимозависимы и выше шансы, что при игре с ненулевой суммой качество найденного решения может быть лучше; когда участники переговоров хотят приспособить решение к их уникальным обстоятельствам; когда обе стороны хотят получить больше, чем может дать компромисс.

Какова цена переговоров на основе рассмотрения интересов?

Переговоры, основанные на анализе интересов, требуют обоюдных усилий сторон для удовлетворения интересов и потребностей всех сторон. Такой стиль переговоров эффективен, когда стороны ориентированы на будущие взаимоотношения и желают получить больше, чем это возможно при компромиссе.



Анализ, предшествующий переговорам

Мы рекомендуем всем опытным участникам переговоров провести анализ, схема которого приведена ниже, независимо от того, будет ли реализован позиционный торг или переговоры на основе рассмотрения интересов:

- ◆ Определите, какие вопросы важны для вас.
- ◆ Определите, какие ваши интересы должны быть учтены, чтобы вы остались удовлетворены соглашением.
- ◆ Определите альтернативы (варианты соглашения), которые удовлетворяли бы ваши интересы.
- ◆ Определите, какие вопросы, по вашему мнению, будут важны для другой стороны.
- ◆ Определите, какие интересы другой стороны, по вашему мнению, должны быть учтены, чтобы эта сторона была удовлетворена соглашением.
- ◆ Определите альтернативы (варианты соглашения), которые, по вашему мнению, могли бы удовлетворить интересы другой стороны.

Этапы переговоров на основе рассмотрения интересов

Раздел о совместном разрешении проблем, естественно, включил все принципы переговоров на основе рассмотрения интересов. Делая обобщение, выделяются следующие этапы переговорного процесса.

- ◆ Определите материальные, процедурные интересы/потребности и интересы/потребности, касающиеся взаимоотношений, удовлетворение которых вы ожидаете в результате переговоров.
- ◆ Подумайте о том, какие материальные, процедурные интересы и интересы, касающиеся взаимоотношений, могли бы быть важны для других участников переговоров.
- ◆ Начните переговоры с взаимного просвещения относительно соответствующих интересов.
- ◆ Сформулируйте проблему таким образом, чтобы она могла быть разрешена на основе решения "выигрыш -выигрыш".



- ◆ Определите общие критерии, которые должны удовлетворять принимаемое соглашение.
- ◆ Выработайте различные варианты соглашения.
- ◆ Пользуйтесь техникой совместной выработки вариантов соглашения.
- ◆ Отделяйте процесс выработки вариантов от процесса оценки.
- ◆ Работайте над соглашением.
- ◆ Определите области соглашения, сформулируйте их и изложите в письменной форме.

Этапы позиционного торга

Эти этапы важны при проведении квалифицированного позиционного торга:

- ◆ Поставьте перед собой цель - решение, которое будет полным успехом для вас.
- ◆ Изложите эту цель в вашем вступительном слове.
- ◆ Определите для себя крайнюю наихудшую позицию - решение, которое вы менее всего хотели бы принять при достижении соглашения. Примите в расчет вашу Наилучшую Альтернативу Обсуждаемому Соглашению (НАОС), т.е. каково будет ваше положение, если вы не сможете достичь соглашения на переговорах.
- ◆ Рассмотрите возможные цели и крайние наихудшие позиции других участников переговоров.
- ◆ Рассмотрите ряд промежуточных позиций между вашей целью и наихудшей позицией.
- ◆ Решите, когда вы будете переходить от одной позиции к другой.
- ◆ Решите, отвечает ли какая-нибудь из ваших позиций интересам или потребностям других участников переговоров.
- ◆ Расположите вопросы, которые надо обсудить, в логической последовательности (или в порядке убывания значимости).
- ◆ Начните с простейшего вопроса.
- ◆ Начните с позиции, близкой к вашей цели.
- ◆ Дайте возможность другой стороне объяснить свою начальную позицию.
- ◆ Если нужно, перейдите к другим позициям, которые более выгодны для других



участников переговоров.

- ◆ Ищите диапазон торга или урегулирования - спектр возможных альтернативных решений, каждое из которых предпочтительнее тупика или не достижения урегулирования.
- ◆ Идите на компромисс между выгодой и потерями, когда это необходимо.

Фасилитация

Фасилитатор управляет процедурой, которую группа использует для достижения цели или выполнения задачи. Фасилитатор ответствен за группу в целом, а не за отдельного человека или группировку, нейтрален в отношении сути дискуссии и никогда не выражает своего личного мнения.

Если фасилитатор, по какой-либо причине, должен сделать комментарий по существу дискуссии, то группе должно быть четко разъяснено, что он (или она) временно выходит из роли фасилитатора. Также точно должно быть указано, в какой момент эта роль возобновляется. Вообще, таких «выходов» следует избегать. Фасилитатор никогда не принимает решений, по существу, за группу. Решения по существу - прерогатива встречающихся участников переговоров.

Задачи фасилитатора

- ◆ Установить основные правила и помогать группе соблюдать их (или модифицировать, в случае необходимости);
- ◆ Управлять временем;
- ◆ Управлять процессом принятия решения;
- ◆ Помогать группе сфокусироваться на согласованной цели/решении проблемы;
- ◆ Поощрять всеобщее участие;
- ◆ Способствовать взаимопониманию;
- ◆ Поощрять общеприемлемые решения;
- ◆ Обучать эффективным приемам решения проблем.

Критерии для выбора фасилитатора





- ◆ Способность хорошо слушать;
- ◆ Обладать навыками ведения группы путем процедурных указаний;
- ◆ Способность справляться с интенсивными эмоциями;
- ◆ Понимание процедур для принятия решения путем консенсуса.

Полезные установки для фасилитатора

- ◆ Убежденность в том, что каждый член в группе может сообщить нечто полезное;
- ◆ Доверять группе относительно ее способности решить собственные проблемы;
- ◆ Уважать различные интересы и потребности членов группы;
- ◆ Верить в значимость хорошего процесса.

Поведение, которого следует избегать, будучи фасилитатором

- ◆ Критиковать членов группы или спорить с ними;
- ◆ Принимать решения за группу, не спрашивая ее согласия;
- ◆ Форсировать групповой процесс;
- ◆ Говорить слишком много;
- ◆ Пытаться давить на группу для принятия решения.

Когда люди работают вместе, они всегда общаются на двух уровнях:

СОДЕРЖАНИЕ: Люди обмениваются своими соображениями относительно сути дела, имеющихся фактов и информации.

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ: Люди также передают друг другу сообщения о том, насколько они принимают друг друга, заботятся о нуждах и проблемах друг друга, и насколько их заботит сохранение взаимоотношений.

На встречах "взаимоотношения" зачастую не проявляются напрямую, а выражаются косвенно. Например, такими фактами могут быть - кто именно начинает говорить и как долго он это делает? чьи потребности считаются главными; кто разрабатывает порядок



работы; кто может прервать говорящего и заставить его замолчать, и т.д. Другими словами, по тому как проводится встреча (процесс) - участники могут определить, насколько они важны, значит ли что-нибудь их мнение, и каковы взаимоотношения между ними.

Необходимость в оказании помощи по процедуре

Когда между людьми существует конфликт, они часто начинают спорить относительно регламента встречи или процедур, используя этот спор как способ определить взаимоотношения или добиться некоторого преимущества. Один из наиболее известных примеров такого поведения — это борьба за форму стола на мирных переговорах по Вьетнаму. Тогда дебаты затянулись на месяцы в то время, как людей продолжали убивать и калечить.

На самом деле, форма стола, конечно же, не была предметом этого конфликта. Более того, в тот момент, основной проблемой являлось то, что надо было определить - хотели ли в действительности стороны разрешить конфликт путем переговоров. Вторая проблема - которая и нашла отражение в споре относительно формы стола - была связана с вопросом о том, какие взаимоотношения установятся между сторонами.

Даже когда конфликты не столь драматичны, зачастую люди борются за лидерство на встречах; не соглашаются с тем, как она должна проходить; настаивают на включении в повестку дня определенных вопросов; стараются доминировать на встречах. Все это только ухудшает положение. Стороны все больше поляризуются. Все самые худшие их опасения сбываются.

Идея "помощи по процедуре" состоит в том, чтобы снять проблемы, связанные с процессом (например, как нужно вести встречу), которые являются потенциальными источниками конфликта, и передать их третьей стороне, абсолютно непредвзятой в отношении обсуждаемого вопроса. Эта сторона будет действовать от имени и в пользу всех участников. Две основные формы процедурной помощи - "фасилитаторство", и "посредничество" (медиация).

Медиация

Особое место среди форм разрешения конфликтов занимает **медиация** — проведение



переговоров с участием медиатора (посредника).

- ◆ Сам по себе способ разрешения конфликта с помощью посредника не нов. Но хотя различные формы привлечения третьей стороны для решения споров существовали давно, никогда до сих пор потребность в этом способе преодоления разногласий не была столь велика, как в настоящее время. Разработка и применение методов посредничества стали в наши дни делом профессиональных конфликтологов-медиаторов. Немаловажную роль в этом сыграл опыт посредничества, накопленный в судебной практике. Ведь судья или арбитр как при подготовке дела к разбирательству, так и в процессе последнего часто помогает спорящим сторонам прийти к соглашению, позволяющему прекратить дальнейшее производство дела. Однако между разрешением конфликтов в суде и их разрешением с помощью медиации существует большая разница.
- ◆ В отличие от судебной тяжбы, вступление обеих спорящих сторон в процесс медиации является добровольным, а медиатор — свободно выбранным (в этом отношении медиация сходна с арбитражем в форме третейского суда).
- ◆ В суде спорщики не участвуют в разработке и принятии решения — это является функцией судьи. В медиации же спорщики сами вырабатывают и принимают решение. Медиатор никаких решений по поводу спорщиков и конфликта не принимает.
- ◆ В суде спорящие стороны обязаны подчиниться судебному решению, даже если (как это нередко бывает) одна, а то и обе стороны этим решением недовольны. Медиация же — это процесс, в котором ничего не решается без вашего согласия. В ходе него все решения принимаются только по обоюдному согласию сторон, и обе они добровольно берут на себя обязанность выполнять принятые ими совместно решения. Понятно, что стороны делают это лишь тогда, когда удовлетворены этими решениями.
- ◆ В задачу суда входит определить, кто из спорщиков прав, и кто виноват (или разделить вину между ними). Медиация же изначально нацелена на другое — на поиск согласия; в ходе нее спорщики перестают искать «правого» и «виноватого», а с помощью посредника обсуждают разные варианты решения конфликта и совместно выбирают из них тот, который они оба сочтут наилучшим. Медиация ориентирована скорее на то, что каждая из сторон понимает под справедливостью, чем прямо на юридические законы, прецеденты и правила.
- ◆ Риск медиации минимален, поскольку каждая сторона в любой момент может отказаться от продолжения процесса. Медиация проходит конфиденциально. Все остается между вами, другой стороной и медиатором. Он будет держать в секрете все разговоры и всю информацию. В суде же сторона в любой момент не может



прекратить переговоры, а конфиденциальность в принципе невозможна.

- ◆ Процесс медиации относительно непродолжителен. Это немаловажное преимущество медиации, особенно в наших условиях, когда суды перегружены и рассмотрение дел тянется месяцами, а иногда и годами. К тому же медиация может обойтись дешевле, чем традиционные судебные процедуры. В роли, несколько сходной с медиаторской, нередко приходится выступать любому руководителю, когда среди его подчиненных возникают конфликты, которые он вынужден как-то гасить. Известны различные способы, к которым прибегают руководители с этой целью. Во многих случаях руководитель берет на себя посреднические функции, чтобы примирить поссорившихся работников или сгладить разногласия, возникшие между подразделениями организации, которой он управляет. При этом он вместе с тем всегда имеет в запасе возможность перейти от роли объективного посредника, лишь помогающего спорщикам самим разрешить свои разногласия, к роли активной силы, вмешивающийся во взаимоотношения конфликтующих сторон. Он может стать на сторону одного из них или, отвергнув предложения обоих, дать им свои «руководящие указания», которые они обязаны будут принять как условия разрешения конфликта. Если руководителю не удастся убедить конфликтующих сторон прийти к соглашению, он обычно, в конце концов, использует свое право «там речей не тратить по-пустому, где нужно власть употребить».

Медиатор не обладает начальственными полномочиями. Но он оснащен обширным арсеналом разнообразных методических и технических средств, с помощью которых он организует переговоры между участниками конфликта. Главная задача медиатора — помочь сторонам достичь согласия.

Подобно судье или арбитру, медиатор должен быть независимым, нейтральным и беспристрастным, но в отличие от них сам не принимает никаких решений. Он лишь помогает спорящим сторонам урегулировать свои разногласия и прийти к соглашению, в наибольшей степени устраивающему стороны.

В процессе медиации стороны сами без какого-либо внешнего вмешательства принимают итоговое соглашение. Медиатор же при этом стремится обеспечить удовлетворение интересов каждой из сторон. Успешная медиация приводит к обоюдному выигрышу всех участников.

Методы медиации опираются, главным образом, на введение переговоров в русло



сотрудничества и ориентацию их на результат типа «выигрыш—выигрыш».

Медиация особенно эффективна в тех случаях, когда нужно восстановить отношения между людьми, взаимодействие которых должно быть сохранено в будущем (опека над детьми при разводе, объединение компаний, отношения заказчика и подрядчика и пр.). Судебная тяжба или арбитраж могут оставить у каждой стороны незаживающие раны, после чего возобновить необходимые или желательные отношения становится очень трудно. Вместе с тем для медиации существуют и определенные ограничения. Так, она не может использоваться для разрешения криминальных конфликтов или конфликтов между людьми, из которых кто-то страдает душевной болезнью.

Медиация эффективна только тогда, когда обе стороны хотят урегулировать конфликт.

Но если это условие выполнено, то вероятность успешного разрешения конфликта с помощью медиации весьма высока: более чем в 80% случаев результатом ее является прочное и долгосрочное соглашение, которое соблюдается обеими сторонами.

Основные принципы медиации:

- ◆ **Первый принцип** медиации — добровольность. В отличие от судебной тяжбы, вступление всех спорящих сторон в процесс медиации является добровольным, а медиатор — свободно выбранным (в этом отношении медиация сходна с третейским судом). Никто не может заставить стороны участвовать в медиации, если они не хотят этого по какой-либо причине. Этот принцип проявляется и в том, что все решения принимаются только по взаимному согласию сторон, и в том, что каждая сторона в любой момент может отказаться от медиации и прекратить переговоры.
- ◆ **Второй принцип** — равноправие сторон. Ни одна из них не имеет процедурных преимуществ. Им предоставляется одинаковое право высказывать свои мнения, определять повестку переговоров, оценивать приемлемость предложений и условий соглашения и т. д.
- ◆ **Третий принцип**, который обязательно должен соблюдаться в процессе медиации, — принцип нейтральности медиатора. Важно, чтобы медиатор сохранял независимое, беспристрастное отношение с каждой из сторон и обеспечивал им равное право участия в переговорах. Естественно, что медиатор — человек, и у него могут возникать свои чувства и оценки по поводу правильности или справедливости поведения одной из сторон, симпатии или предубеждения в отношении



конфликтующих сторон. Однако все свои чувства и оценки посредник обязан оставить за пределами процесса медиации. У профессионалов есть такое правило: на медиацию идти «пустым», т. е. без каких-либо предубеждений. Если медиатор чувствует, что ему трудно сохранить нейтральность, что ему не удастся избавиться от возникающих у него эмоциональных оценок, он должен отказаться от ведения процесса.

- ◆ **Четвертый принцип** медиации — конфиденциальность. Следование этому принципу предполагает, что все, о чем говорится или обсуждается в процессе медиации, остается внутри этого процесса. Этим медиация тоже весьма отличается от суда, где конфиденциальность противоречила бы принципу публичности судебного разбирательства. (Стоит оговорить, что полученная в процессе медиации информация о совершенных или готовящихся уголовных преступлениях, разумеется, не может быть скрыта медиатором от правосудия). Все записи, которые ведет медиатор для заметок в процессе работы, уничтожаются. Посредник не может выступать в качестве свидетеля, если дело будет все-таки передано в суд. Посредник не имеет права сообщать одной стороне информацию, которую он получил от другой в процессе индивидуальной беседы, если не получил на это специального разрешения или просьбы от сообщившего информацию.

Для того, чтобы обеспечить реализацию этих принципов, медиатору приходится прилагать немало усилий. Стороны часто стремятся:

- ◆ Сделать оппонента объектом манипуляций, запугать, «переиграть» за счет лучшего владения словом или большей компетенции в вопросах права, экономики, психологии;
- ◆ Перетянуть медиатора на свою сторону (иногда посредством демонстрации своей слабости, беззащитности, неопытности — при весьма настойчивой защите своих интересов);
- ◆ Снять с себя ответственность за решение, оставляя за собой право в будущем нарушить его.
- ◆ Поэтому медиатор должен хорошо владеть методами, позволяющими создать атмосферу корректного, делового, рационального обсуждения спорных проблем и исключить всякого рода манипуляции.



Язык ненависти

"Язык ненависти" – подразумевает унижительные высказывания в отношении индивида, или группы людей. Он не раз был использован, в различных странах, в разных эпохах, как способ разжигания злобы и ненависти между противоборствующими сторонами. Например, этот способ активно применялся в нацистской Германии, где средства массовой информации способствовали развитию расовой ненависти, что в конечном итоге облегчило достижение поставленных ею целей. По сей день, в разных точках мира "язык ненависти", распространяемый СМИ, создает благодатную почву для оправдания и поддержки войн, геноцида, этнической чистки.

Само существование "языка ненависти" создает серьезные сложности для тех, кто считает, что свобода слова является основной ценностью свободного, демократического общества. В чем состоит дилемма? С одной стороны, в соответствии с Декларацией по правам человека, каждый имеет право свободного выражения своих мыслей, идей. С другой – "язык ненависти" порождает насилие, дискриминацию и даже смерть. В то же время, права и свободы одного человека кончаются там, где начинается ущемление прав и свобод – другого. В декларации по правам человека также определено и то, что любого рода дискриминация (по национальному, религиозному, расовому и т.д. признакам) не допустима.

В то же время, не один из принятых документов не разрешает спора по соответствующим морально-этическим вопросам. Свобода является самым большим достижением демократического общества, на котором основываются все остальные права и свободы. Но в случае, когда вред, наносимый "языком ненависти" очевиден, возникает вопрос: какова цена такой свободы? Существует еще одна, связанная именно со СМИ проблема - так называемые "скандальные материалы" непосредственно связаны с "языком ненависти". Они отличаются особой привлекательностью и любое их ограничение отождествляется с нажимом на свободу слова.

Стереотипы

Стереотипы – это "Социальные образы" больших социальных групп (национальная, расовая, религиозная группа). Это устоявшиеся представления людей друг о друге. Они, часто становятся основой эскалации конфликта.



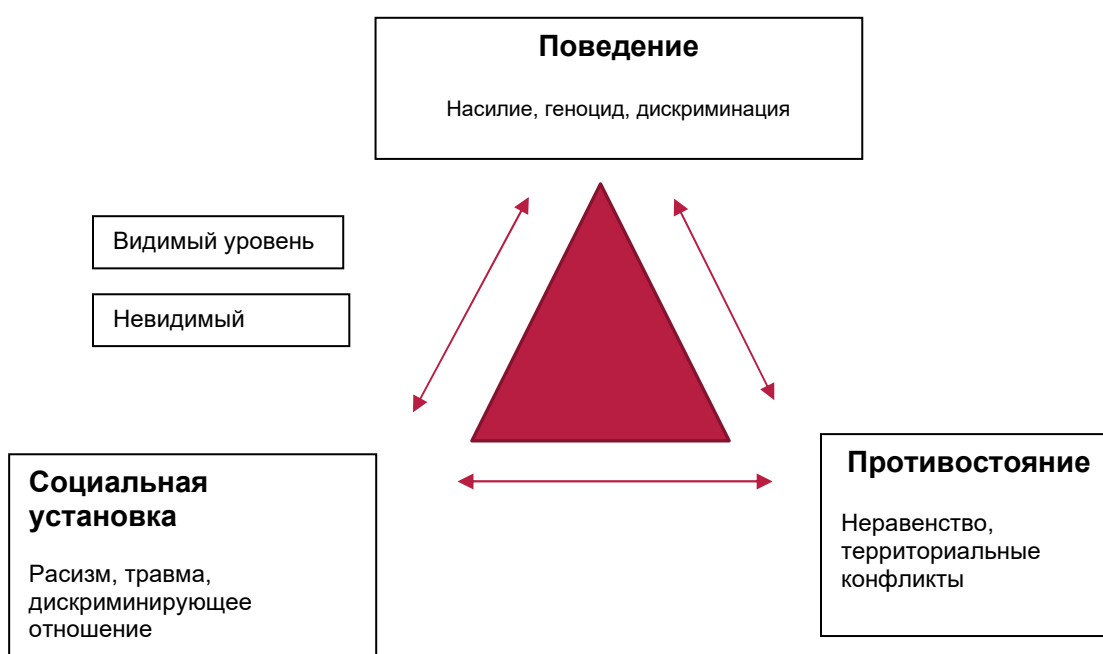
Стереотипы стабильны в течении длительного времени, являются функцией (зависят от) социальных, политических и экономических перемен. С возрастанием напряжения и противостояния между сторонами, они становятся все более резкими и враждебными. Стереотипы неосознанно "подхватываются" людьми и распространяются. Они не создают особых проблем до тех пор, пока не возникает противоборство между сторонами. В случае же конфликта, они заставляют их искать и находить доказательства в свою защиту, даже в том случае, когда таковых не имеется. Более того, часто стереотипы заставляют нас видеть взаимосвязи, подтверждающие их первоначальную правоту.

В конфликтной ситуации обостряются стереотипы, как положительные, так и отрицательные. Положительные - по отношению к "своим", отрицательные – по отношению к тем, кто не на твоей стороне. Последствием этого процесса является создание т.н. "образа врага".

Треугольники Гальтунга

ABC и ENC Треугольники по Йохану Гальтунгу

Социальная установка – Поведение - Противостояние (**ABC – attitude, behavior, contradiction**);
Эмпатия – Ненасилие - Креативность (**ENC – empathy, non-violence, creativity**).



При рассмотрении конфликта необходимо учитывать различные его факторы и компоненты. Известный норвежский ученый Гальтунг считает, что, анализируя конфликт, важно обратить внимание и рассмотреть все три компонента конфликта, в противном случае ошибки неизбежны.

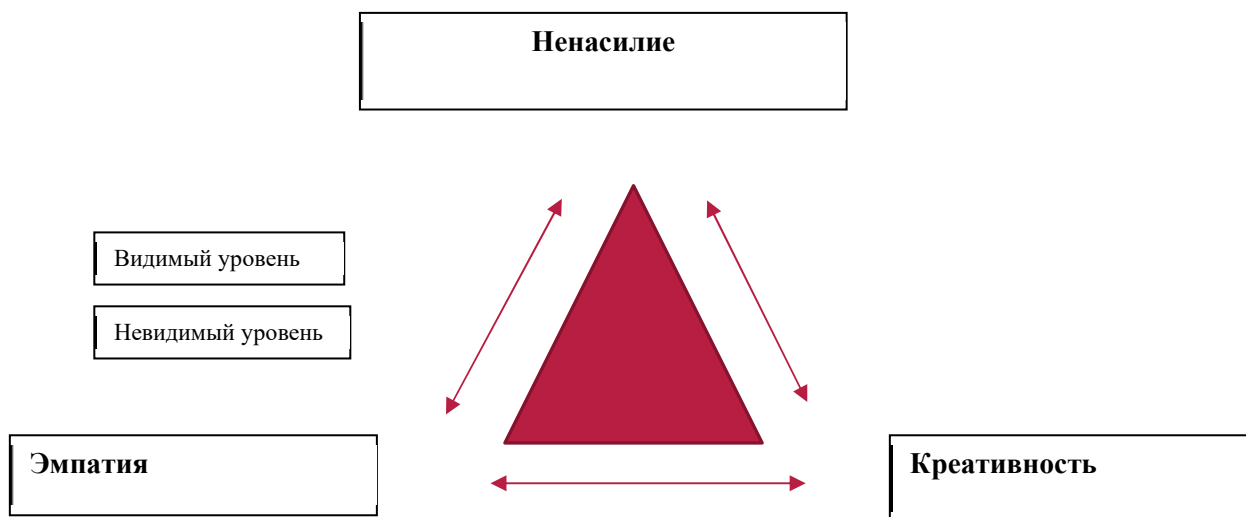
По его мнению, учитывая **только отношения**, социальные установки (аттитюды), мы можем сделать ложный вывод, что все проблемы исходят от искаженного, полного ненависти разума. “Можно изменить отношение к рабству, но от этого, само рабство не истребится. Это либеральная ошибка, попытка воспитания (правильного) разума”.



Учитывая **только поведенческую сторону**, что происходит нередко (так как именно в поведении проявляется чаще всего насилие), мы можем завуалировать насилие, но не искоренить проблему. “Это консервативная ошибка, которая акцентирует внимание на дисциплинированности поведения”.

Делая акцент **только на противостоянии**, которое основывается на социальном конструировании, увеличивается риск ненависти и насилия. “Это марксистская ошибка. Невозможно снять противостояние между капиталом и рабочей силой без учета социальной установки и поведения”.

С целью практического преодоления проблемной ситуации Гальтунг предлагает три значительных компонента, фактора, которые необходимо учитывать, и они объединяются в следующей модели. Это треугольник - Эмпатия-Ненасилие-Креативность (треугольник ENC – empathy, non-violence, creativity). Он считает, что преодоление агрессии возможно только с помощью нашей эмпатии (сопереживания), насильственного поведения – ненасилием (различными его формами), а противостояния – креативностью (творческим подходом).



Трудно найти такого человека (профессионала), у которого присутствуют все эти три компонента без специальной подготовки. Существует вероятность, что эмпатия в большей степени развита у психологов и религиозных деятелей; креативность - проявляется у



творческой и научной интеллигенции; приверженцев же ненасилия не так уж много, и они рассеяны по всему миру.

По этим трем компонентам существуют гендерные различия. **В частности, среди женщин, в большей степени проявляется эмпатия и ненасилие; у мужчин – креативность.**

При подготовке команды, работающей над конфликтами необходимо, чтобы члены команды конфликтологов дополняли друг друга, а – программа подготовки учитывала развитие навыков во всех трех направлениях.

Гальтунг предлагает новую модель разрешения конфликта, основанную на процессах креативности и трансценденции, лежащих в основе трансформации.

Креативность по Гальтунгу – это научный процесс выхода за рамки замкнутого пространства. Трансцендентность - подразумевает создание новой реальности. Потенциально существующая реальность становится эмпирически возможной. Трансцендентность создает новую почву, на которую трансплантируется существующий конфликт, что представляет его трансформацию.

Трансформация конфликта подразумевает трансценденцию целей конфликтующих сторон. Необходимо определение новых целей и сторон, над которыми стороны ранее не задумывались.

Не стоит упрощать процесс. Таким упрощением, например, может быть пренебрежение одной из сторон, что может привести к провалу любого, даже самого успешного соглашения.

Анализируя процесс трансформации, можно выделить несколько аспектов:

- ◆ Обсуждаются экономическое сотрудничество и культурные связи, вместо военных и политических проблем;
- ◆ Формулируется новая цель, учитывающая присутствие дополнительных сторон, прилагаются усилия, чтобы переместить конфликт в новое, возможно не простое, но надежное русло;
- ◆ Никаких значительных изменений во взаимоотношениях сторон (любовь и доверие) не требуется; важно только то, что они считают для себя выигрышным;



- ◆ Оптимального паритета не существует; улучшается положение всех сторон;
- ◆ План действий не зафиксирован, обеспечивается мотивация сторон на продолжение взаимодействия;
- ◆ В этом «комплекте» обсуждение любых вопросов возможно.



Миротворчество по Ледераху

Предупреждение и урегулирование конфликта, разрешение его мирным путем всегда возможно, несмотря на то, насколько сложна ситуация. Этому способствует и то, что участники и лидеры происходящих в мире войн и конфликтов имеют общие черты, знание которых дает возможность их понимания и успешного урегулирования.

На кого возлагается ответственность за миротворческие процессы в государстве. Для ответа на этот вопрос ознакомимся с Пирамидой Власти, предложенной профессором, Джон Поль Ледерахом.

Пирамида Власти





На вершукке пирамиды располагается власть, т.е. лидеры высшего уровня, представители властей и правительства, а также оппозиция. Это те люди, которые держат в руках бразды правления. Они представляют собой замкнутую систему со своими позициями и видением перспектив и причин конфликта.

В середине пирамиды находятся лидеры среднего уровня, занятые в разных сферах общественной жизни. К ним относятся представители неправительственных организаций, лидеры этнических и религиозных групп, видные общественные деятели. Лидеры этого уровня имеют непосредственную связь с лидерами высшей и нижней ступени пирамиды.

В основе пирамиды расположены лидеры нижнего уровня, местные лидеры и неправительственные организации, лидеры беженцев и общин. Это самая многочисленная прослойка и имеет непосредственную связь с народом. Они контактируют со средним уровнем, но не имеют никакой связи с вершуккой.

Лидеры высшего ранга фокусированы на прекращении огня в конфликтных зонах и ведении переговоров на высшем уровне, привлечении третьей стороны.

Лидеры среднего ранга участвуют в процессе народной дипломатии, проводят встречи, нацеленные на разрешение проблемы, и тренинги по урегулированию конфликта.

На нижнем уровне пирамиды местные лидеры проводят встречи на местах, создают комиссии и проводят работы по психосоциальной реабилитации.

Миротворчество предполагает активное участие всех слоев общества в этом процессе.

Мирный процесс

Мирный процесс состоит из трех неотъемлемых столпов: усилий правительства, посредников третьей стороны и миротворцев, которые вносят свой вклад посредством деятельности по миростроительству.



МИРОТВОРЧЕСТВО И МИРОСТРОИТЕЛЬСТВО

Миротворчество

- ◆ Миротворчество обычно включает меры по урегулированию конфликтов в процессе и включает дипломатические действия, направленные на приведение враждебных сторон к соглашению путем переговоров.
- ◆ Миротворцами также могут быть посланники, правительства, группы государств, региональные организации или Организация Объединенных Наций.
- ◆ Усилия по установлению мира могут также предприниматься неофициальными и неправительственными группами или известной личностью, работающей независимо.

Миростроительство

- ◆ Миростроительство направлено на снижение риска, сползания или возобновления конфликта путем укрепления национального потенциала на всех уровнях по управлению конфликтами, а также на создание основы для устойчивого мира и развития.
- ◆ Миростроительство – сложный, длительный процесс создания необходимых условий для прочного мира.
- ◆ Меры по миростроительству направлены на решение основных вопросов, влияющих на функционирование общества и государства, и направлены на укрепление способности государства эффективно и законно выполнять свои основные функции.

Мирный диалог

Диалог – это признание мнения друг друга, признание того, что у сторон может быть, и есть свое мнение. Мирный диалог рассматривает диалог, как предварительный шаг к построению новых отношений, выявлению собственных потребностей и выявлению потребностей других.

Для того чтобы стороны смогли вести диалог, в первую очередь необходимо, чтобы одна сторона приняла точку зрения другой стороны такой, какая она есть, т.е. признала, что другая сторона видит конфликт именно таким, каким его представляла. Другая сторона должна сделать то же самое, она также должна принять то, что увидела первая сторона.

Цель диалога не в том, чтобы изменить субъективное мнение сторон, их субъективную реальность – целью диалога является то, чтобы стороны смогли работать вместе над поиском решения для разрешения проблемы.



УСИЛЕНИЕ ЖЕНЩИН В МИРОСТРОИТЕЛЬСТВЕ

Женщины и миротворчество

Субъекты местного гражданского общества, в том числе женщины и молодежь, зачастую являются главными проводниками миростроительства, играя ключевую роль в постконфликтных обществах и в ситуациях крайней нестабильности или переходного периода. Они имеют решающее значение для укрепления уверенности и доверия, поощрения сотрудничества, создания стимулов для коллективных действий и обеспечение адаптации усилий к местным условиям.

Осведомленность о гендере и гендерной чувствительности является требованием, когда нужно быть чувствительным к конфликту.

Конфликт по-разному влияет на мужчин и женщин и может играть преобразующую роль в мужские и женские роли, идентичности. Это может создать условия, при которых мужчины, женщины, мальчики, девочки меняют отношение или даже угрозы в силу их пола.

Гендерные роли, идентичность, отношения и структуры власти также могут влиять на мир и динамику конфликта, к ее росту и эскалации. Например, способствовать агрессивному поведению, как сексуальное насилие - может быть использовано в качестве оружия войны для подрыва социальной «чести» общества.

Значимое участие местных женщин и женщины-акторы гражданского общества в создании мира и поддержании мира

Местные женщины и женщины-активисты гражданского общества играют важную роль в предотвращении конфликтов, миростроительстве и поддержании мира. **Повестка дня «Женщины, мир и безопасность» (ЖМБ)**, состоит из десяти резолюций Совета Безопасности ООН и подкрепляется обязательствами в области прав человека, включая Конвенцию о ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин (CEDAW), подчеркивает важность реального участия женщин в национальный и местный контекст и определяет гендерное неравенство как коренную причину конфликта. Усилия по реализации повестки дня ЖМБ, включая, но не ограничиваясь этим, создает сети женщин посредников/медиаторов, включает гендерную проблематику в приоритеты национального и местного миростроительства, в предотвращение и реагирование на нарушения прав женщин, сексуальное насилие, связанное с конфликтами, вовлечение мужчин в продвижение гендерного равенства и построение гендерно-чувствительных механизмов раннего предупреждения. Богатый опыт, знания и опыт местных женщин и женщин-активистов гражданского общества делает их ценными партнерами в усилиях по улучшению участия местного сообщества в миростроительстве и поддержании мира.



Повестка дня «Женщины, мир и безопасность» (ЖМБ), состоит из десяти резолюций Совета Безопасности ООН и подкрепляется обязательствами в области прав человека, включая Конвенцию о ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин (CEDAW), подчеркивает важность реального участия женщин в национальном и местном контекстах и определяет гендерное неравенство как коренную причину конфликта.

Статистика по Резолюции СБ ООН 1325 (2000):

- ◆ До утверждения подхода «ООН-женщины, мир и безопасность» анализ 664 мирных соглашений (за 1990–2000 гг.), показал, что только 11% из них содержали упоминания о безопасности и интеграции женщин.
- ◆ А с 1992 по 2011 год только 4% подписавших и менее 10% участников переговоров были женщинами.
- ◆ В 2015 году из 10 мирных соглашений, подписанных, в 7 были включены положения, направленные на обеспечение безопасности и интеграции женщин.

Как достичь вовлечения женщин в миростроительство?

Систематическое и представительное привлечение женщин к широкому кругу вопросов мира и безопасности важно не только для обеспечения успешных переговоров, но и для обеспечения учета интересов женщин.

Внимание: ПЕРЕГОВОРЫ

Вовлечение женщин, само по себе, не повышает вероятность заключения и осуществления большего количества мирных соглашений. Решающую роль здесь играет фактическое влияние женщин на процесс.

1. Женщины вносят значительный вклад в переговоры по мирному урегулированию в осуществление достигнутых соглашений;
2. Высока степень влияния женщин на достижение и осуществление соглашений;
3. Присутствие женщин укрепляет влияние других субъектов (помимо конфликтующих сторон). Организованные женские группы значительно чаще оказывают давление с целью подписания мирных соглашений по сравнению с другими группами, принимавшими участие в мирном процессе.
4. Участие женщин не ограничивается присутствием за столом переговоров, они влияют на различных этапах мирного процесса (включая подготовку к переговорам, этап переговоров и этап осуществления достигнутых соглашений).

На основе исследования (Считаться с женщинами, а не подсчитывать их: оценка участия и влияния женщин в мирных переговорах, Inclusive Peace and Transition Initiative 2016), выявлено семь форм влияния женщин на различных этапах мирного процесса.

7 форм влияния женщин на различных этапах мирного процесса

1. Непосредственная представленность за столом переговоров;
2. Статус наблюдателя;
3. Слушания: формальные слушания (т. е. официально утвержденные посредниками и договаривающимися сторонами) и неформальные консультативные форумы, которые



- проходят одновременно с мирными переговорами с целью выявления ключевых проблем, требований и предложений женщин;
4. Инклюзивные комиссии: (3 вида комиссий):
 - a. комиссии, ответственные за подготовку и проведение мирных и переходных процессов,
 - b. комиссии по осуществлению достигнутых соглашений (например, механизмы отправления правосудия в переходный период, комиссии по контролю соблюдения требований о прекращении огня, комиссии по разработке положений конституции) и
 - c. постоянные комиссии, функционирующие на долговременной основе.
 5. Рабочие группы по решению проблем;
 6. Общественное принятие решений (например, в форме национального референдума);
 7. Массовые акции.

Факторы участия женщин в мирном процессе

Некоторые факторы способствуют либо препятствуют участию женщин и реализации их потенциала по оказанию влияния:

- ◆ Посредники, поддерживающие вовлечение женщин в мирный процесс;
- ◆ Критерии и процедуры отбора;
- ◆ Процедуры принятия решений;
- ◆ Коалиции, где объединяются женщины;
- ◆ Заблаговременное вовлечение в мирный процесс;
- ◆ Структуры поддержки;
- ◆ Мониторинг;
- ◆ Финансирование.

Участие женщин в раннем предупреждении и реагировании

Раннее предупреждение

- ◆ Раннее предупреждение как **концепция** впервые появилось во время «...холодной войны» в области национальной военной разведки для повышения потенциала прогнозирования потенциальных (баллистических) атак.
- ◆ Концепция «раннее предупреждение» позже было введено в систему ООН как инструмент для прогнозирования природных катастроф, таких как цунами и землетрясения.
- ◆ Затем она была преобразована для вооруженных конфликтов и насилия.
- ◆ В настоящее время **раннее предупреждение** используется для предсказания или реагирования как на стихийные бедствия, так и на насильственные конфликты.
- ◆ Таким образом, «усилия по раннему предупреждению направлены не на подавление конфликтов, а на реагирование на траекторию конфликта.



Система раннего предупреждения (CEWS)

Система раннего предупреждения определяется как любая инициатива, которая фокусируется на систематическом сборе данных, анализе и/или формулировании рекомендации, включая оценку рисков и обмен информацией, независимо от темы, будь то количественные, качественные или смешанные.

Женщины в превенции конфликта

- ◆ Участие женщин в системах раннего предупреждения конфликтов более ярко выражено и определено на уровне сообщества, чем в преобладающих формальных структурах.
- ◆ По мере того, как структуры становятся более формальными и иерархическими, женщины и их роли, как правило, становятся более неясными и невидимыми.
- ◆ Это очевидно в правительственных структурах на уровне регионов и городов, а также особенно в секторе безопасности, где доминируют мужчины.
- ◆ Если мы будем поощрять участие женщин, то соответствующие мероприятия, программы и структуры должны работать на низовом уровне, на уровне общин и так активизировать вовлечение женщин.

Барьеры женщин в работе по предупреждению конфликтов

- ◆ Необеспечение адекватного внимания женскому опыту и лидерству в предотвращении конфликтов.
- ◆ Силовые операции по принуждению к миру, которые часто подрывают стратегии по предотвращению конфликтов, возглавляемые женщинами и женскими группами на уровне сообщества.
- ◆ Отсутствие структурной поддержки и защиты женщин-лидеров, которые публично вовлечены в стратегиях по предотвращению конфликтов на национальном, региональном и глобальном уровнях.
- ◆ Непризнание критичной необходимости женского лидерства в предупреждении и разрешении конфликта, в миростроительстве.

Создание женской повестки для официальных мирных переговоров

- ◆ Относительно мало женщин, по сравнению с мужчинами, участвуют в формальных мирных процессах и переговорах во время и после конфликта.
- ◆ Помимо количественного различия, есть и качественное различие: женщины вносят иной, дополнительный вклад в мирный процесс.
- ◆ По сравнению с мужчинами, женщины чаще ставят гендерные вопросы в повестку дня, привносят свой, женский опыт и устанавливают разные приоритеты для миростроительства и восстановления, они могут лучше преодолевать политические разногласия.
- ◆ Более активное участие женщин может также привлечь более широкую общественность, поддержку мирных соглашений.



ПРАВА ЖЕНЩИН - ПРАВА ЧЕЛОВЕКА. ОБЗОР МЕЖДУНАРОДНЫХ И НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРАВОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ

Равенство между полами или гендерное равенство

Неравенство между полами — это разное положение мужчин и женщин, которое зависит от их участия в различных жизненных сферах, доступа к ресурсам, наличия прав, власти или влияния.

Гендерное равенство означает равное материальное благополучие мужчины и женщины, равные средства, такие ценности, которые основываются на вере в равенство, равное участие в принятии решений и равный контроль над ресурсами.

Равенство не означает, что мужчины и женщины должны стать одинаковыми, это значит, что права женщин и мужчин, обязанности и возможности не зависят от того, кем родится человек, мужчиной или женщиной.

Равенство имеет количественную и качественную стороны. Количественная - означает равное количество мужчин и женщин во всех сферах общественной жизни, это, когда сохранено количественное равновесие между мужчинами и женщинами, что и определяет равное участие в принятии решений, участие во власти, наличие прав и свобод. Например, равное участие в структурах, где принимаются решения.

Качественный аспект равенства означает что женскому и мужскому знанию, опыту, ценностям, женственности и мужественности придается одинаковый вес.

Гендерное равенство не означает только защиту женских интересов, это осознание и предусмотрение разных потребностей и интересов мужчин и женщин.

Гендерное равенство - всеобщая ценность, которая является основой прав человека и конституции демократических стран. О гендерном равенстве говорится в международных документах.

Дискриминация по признаку пола – означает несправедливое отношение, преследование, угнетение, запреты для человека какого-нибудь пола. Во время дискриминации человек одного пола находится в привилегированном положении по сравнению с другим. В большинстве случаев это дискриминация по отношению женщин.

Дискриминация означает, что к женщинам и мужчинам относятся по-разному, исходя из законов и традиций. Это может быть низкая заработная плата женщин, отказ принять на работу мужчину



или женщину, потому что та или иная работа считается мужской/женской, отсутствие права женщины на жилье и собственность.

Гендерный анализ

Гендерный анализ – системный анализ для выявления той разницы, которую имеет та или иная программа или политика для благополучия и развития мужчины и женщины по отдельности и по отношению друг к другу. Для гендерного анализа надо различать ресурсы, виды деятельности, потенциал и противодействующие факторы (создающие препятствие) отдельной программы/проекта по отдельности для женщин и мужчин. Гендерный анализ требует сбора информации по половому признаку и понимания того, как распределен и оценен труд. Гендерный анализ проводится на всех стадиях развития для того, чтобы искоренить дискриминацию и достичь максимального результата развития.

Практическая и стратегическая гендерная потребность

Любой проект развития общины может быть направлен на удовлетворение практических и стратегических гендерных потребностей.

Практические гендерные потребности – мужчине и женщине нужна поддержка и помощь для выполнения своих традиционных функций. Например, механизация труда мужчин, а для женщин водопровод в доме или облегчение труда кухонной техникой.

Стратегия, направленная на практические гендерные потребности не ориентирована на изменение традиционных ролей. Практические гендерные потребности исходят из конкретных условий, в которых находится женщина, из позиции женщины в условиях традиционного распределения труда и который основывается на их практическом, жизненном интересе. Практические гендерные потребности в данной ситуации ответ на неотложные необходимости, по мнению женщин. Обычно женщины не в состоянии выделить такие стратегические цели, как женское равенство или расширение прав, они не видят неравного распределения власти, и того, что их практические потребности вытекают именно отсюда.

Например: в деревне нет водопровода. Каждый день, в день несколько раз женщинам приходится ходить на ручей и носить воду домой тяжелой посудой. Это очень тяжелая работа и мужчинам очень жалко своих жен, сестер, дочерей, но они не могут им помочь. Носить воду ведь «женская работа». Для этой деревни практической гендерной потребностью будет провести воду домой или куда ни будь ближе, чтобы облегчить женщинам работу. Но перераспределение традиционных ролей конечно не произойдет.

Стратегические гендерные потребности — это такие потребности, которые вытекают из осознания того, что женщина находится в подчиненном положении и из желания преодолеть это положения. Стратегические гендерные потребности могут включать: изменения



распределения труда по половому признаку, облегчения домашней работы и ухода за детьми, отмена дискриминационных законов и обычаев, например, права на собственность и землю, кредит; осуществление политического равенства, свободу выбора в отношении детей, принятие эффективных мер против насилия и контроля со стороны мужчин. Но в стратегических потребностях самое главное изменение реального положения женщин. Таких изменений можно достичь, например, созданием возможности повышения квалификации для женщин для того, чтобы они смогли достичь равного профессионализма наравне с мужчинами, равной позиции и статуса.

Цель действий, направленных на стратегические потребности направлены именно на изменение гендерных ролей.

Равенство и полномочия

Внизу приведенная схема даст возможность проанализировать степень равенства между мужчинами и женщинами в проекте развития общины.

Степень женского полномочия и равенства в проекте развития общины можно представить в следующих измеряемых категориях:

- ◆ благополучие – минимальный прожиточный минимум, доход;
- ◆ доступность – доступность возможности, информации, ресурсов, программы и помощи государства;
- ◆ знания – образование, навыки, освобождение сознания от стереотипных взглядов;
- ◆ мобилизация/участие – совместное участие в процессе принятия решений;
- ◆ контроль – над ресурсами, личным трудом, решениями, которые влияют на их жизнь и отношения.

Разные стратегии с точки зрения гендера

В каждодневной работе, в наших программах и в общей политике мы часто сталкиваемся с разными отношениями.

Гендерно слепая

Гендерно «слепая» стратегия, программа, проект игнорирует разные потребности мужчин и женщин. «Наше отношение ко всем одинаково» - мы можем услышать такие фразы. В этом случае:

- ◆ Не учитываются интересы и потребности мужчин и женщин. Население, рабочий коллектив и другие группы рассматриваются как однородная группа;
- ◆ Не ведется разделенная статистика: напр. У кого высшая должность; у кого больше



возможности получить повышение квалификации и переподготовку;

- ◆ Не происходит диагностика вопросов, связанных с трудом: здоровье и безопасность, карьерный рост, пропуски.

Гендерно нейтральная

Эта стратегия иногда выгодна для решения краткосрочных проблем. Этот подход ориентирован на практические, а не на стратегические потребности женщин:

- ◆ Неизменными остаются распределение ресурсов и ответственности и, не уделяется внимание тому факту, что у мужчин может быть больше власти и влияние во время принятия решений.

Гендерно осознанная

Гендерное осознание означает новый взгляд на гендерные различия. Для этого подхода характерно:

- ◆ Осознание и признание существующих различий между потребностями и возможностями мужчин и женщин;
- ◆ Сбор информации, разделенной по гендерному признаку;
- ◆ Консультация как с мужчинами, так с женщинами.

Гендерно трансформативная стратегия

Означает:

- ◆ Исследование причин различия, дискриминации и угнетения;
- ◆ Принять во внимание практические и стратегические потребности обоих полов;
- ◆ Поставить под вопрос существующие гендерные роли и традиции;
- ◆ Ведение процесса улучшения отношений между мужчинами и женщинами в обществе;
- ◆ Установление определенных привилегий и ответственности для мужчин и женщин (для достижения гармоничных и справедливых условий);
- ◆ Усиление потенциала мужчин и женщин для того, чтобы у них были одинаковые шансы быть наняты, избраны и подготовлены.

Невидимость

Если вы не внесете трансформативную стратегию в вашу деятельность вы:

- ◆ Оставьте неизменным несправедливое распределение ресурсов и обязанностей;
- ◆ Не сможете повысить сознание, и понятие того, что существуют гендерные различия и что часть населения (гендерная) дискриминирована и угнетена.



ОБЩИЙ ОБЗОР ИНСТРУМЕНТОВ, ДЕЙСТВУЮЩИХ В ТАДЖИКИСТАНЕ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРАВ ЖЕНЩИН

Международные обязательства, ряд нормативных правовых актов Республики Таджикистан (ОБЩИЙ ОБЗОР)

- ◆ Пекинская декларация и ее Программа действий (1993 г.);
- ◆ Всеобщая декларация прав человека (1997 г.);
- ◆ Конвенция ООН о ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин (1993 г.) и Дополнительный протокол к ней (2014 г.);
- ◆ И другие Международные правовые акты, имеющие особое значение для женщин и девочек – на официальном сайте Комитета по делам женщин и семьи при Правительстве Республики Таджикистан¹.

Цели устойчивого развития (ЦУР) Республики Таджикистан 2030

Основные приоритеты по повестке ЦУР:

1. Образование;
2. Здравоохранение;
3. Занятость;
4. Неравенство;
5. Борьба с коррупцией;
6. Обеспечение продовольственной безопасности и питание;
7. Эффективное управление;
8. Социальная защита населения;
9. Превенция (предотвращение) потенциальных конфликтов;
10. Энергетическая безопасность, экология и управление демографическими процессами.

На реализацию этих приоритетов направлены:

- I. Экономическая идеология,
- II. Базовые принципы,
- III. Комплекс мер.

“**Экономическая идеология**“: Устойчивое человеческое развитие, полное искоренение бедности, смена неустойчивых и продвижение устойчивых моделей потребления и производства, защита и рациональное использование природных ресурсов в целях дальнейшего экономического и социального развития.

¹ Комитет по делам женщин и семьи при Правительстве Республики Таджикистан. Retrieved August 15, 2022, from <https://comwom.tj/index.php/ru/position>



“Базовые принципы“ развития:

1. Превентивность или упреждение (снижение) уязвимости будущего развития;
2. Индустриальность или повышение эффективности использования национальных ресурсов;
3. Инновационность или развитие на основе нововведений во всех сферах социально-экономической жизни страны.

“Концепция 4+1” предполагает достижение четырёх национальных стратегических целей развития страны на ближайшие 15 лет:

1. Обеспечение энергетической безопасности и эффективное использование электроэнергии;
2. Выход из коммуникационного тупика и превращение страны в транзитную страну;
3. Обеспечение продовольственной безопасности и доступа населения к качественному питанию;
4. Расширение продуктивной занятости.

И +1, вопрос дальнейшего усиленного развития **человеческого капитала** поставлен в НСР-2030 как комплексный, межсекторальный приоритет, в рамках которого рассматриваются вопросы образования, здравоохранения и социальной защиты.

Политические меры Правительства Республики Таджикистан

- ◆ Национальная стратегия развития 2030 года (НСР-2030)²;
- ◆ Постановление Правительства Республики Таджикистан «О мерах по реализации указа Президента Республики Таджикистан от 5 июня 2020, №1544 "О предотвращении воздействия инфекционного заболевания COVID-19 на социально экономические сферы Республики Таджикистан»;
- ◆ Кодекс здравоохранения РТ, принятый в марте 2017г.;
- ◆ «Национальная стратегия здоровья населения РТ на период 2010 2020 годы», утвержденная Постановлением Правительства Республики Таджикистан (ППРТ) от 2 августа 2010 года, №368;
- ◆ Постановление Правительства РТ от 28 ноября 2015 года утверждён Порядок оказания медицинских услуг по консультированию в сфере репродуктивного здоровья несовершеннолетней молодёжи, в том числе представителям групп риска.

Государственные Программы Республики Таджикистан

- ◆ Государственная программа «Воспитание, подбор и расстановка руководящих кадров Республики Таджикистан из числа способных девушек и женщин на 2017- 2022 годы»;

² Национальная стратегия развития республики Таджикистан на период до 2030 года.
Retrieved August 11, 2022, from [http://ef-ca.tj/publications/02.2_rus\(FILEminimizer\).pdf](http://ef-ca.tj/publications/02.2_rus(FILEminimizer).pdf)



- ◆ Государственная программа Республики Таджикистан по предупреждению насилия в семье в РТ на 2014 - 2023 годы;³
- ◆ Концепция развития семьи в Республике Таджикистан;
- ◆ Программа среднесрочного развития Республики Таджикистан на 2021–2025 годы.⁴

Национальные Планы Действий Республики Таджикистан

- ◆ Национальный план действий по выполнению рекомендаций ООН по ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин (2014 г, 2019г.)⁵;
- ◆ Национальный план действий Резолюции ООН 1325 и 2122 (2014)⁶;
- ◆ Национальный план действий Резолюций ООН 1325 и 2242 (2019)⁷;
- ◆ План действий Национальной стратегии активизации роли женщин в Республике Таджикистан на 2015-2020 годы.⁸
- ◆ План действий по сексуальному и репродуктивному здоровью матери, новорожденных, детей и подростков в рамках национальной Стратегии здоровья населения Республики Таджикистан на период 2016-2020 годы.

Законодательство Республики Таджикистан

- ◆ Закон о предупреждении домашнего насилия;
- ◆ Закон о борьбе против торговли людьми;
- ◆ Закон об ответственности родителей за обучение и воспитание детей;
- ◆ Совершенствование нормативных правовых актов в направлении ликвидации гендерных стереотипов (при Комитете по делам женщин и семьи при Правительстве Республики Таджикистан)⁹;
- ◆ Совершенствование нормативных правовых актов в направлении защиты прав женщин (при Министерстве юстиции Республики Таджикистан)¹⁰;
- ◆ Совершенствование нормативных правовых актов в направлении предотвращения домашнего насилия (при Генеральной прокуратуре Республики Таджикистан);¹¹
- ◆ Национальная стратегия управления границами и план по ее реализации (2010-2025 годы).¹²

³ Устойчивое развитие 2015-2030, Цели устойчивого развития Республики Таджикистан. Retrieved August 11, 2022, from https://www.unescap.org/sites/default/files/Session4_Tajikistan_SDG_indicators_Russian.pdf

⁴ Программа среднесрочного развития Республики Таджикистан на 2021–2025 Годы. Retrieved August 11, 2022, from <https://www.medt.tj/images/20-07-2022-3.pdf>

⁵ Гендерная политика и аспекты изменения климата республике Таджикистан на 2011-2020 годы. Retrieved August 15, 2022, from https://www.unescap.org/sites/default/files/Session1_Tajikistan.pdf

⁶ Ibid.

⁷ Ibid.

⁸ План действий Национальной стратегии активизации роли женщин в Республике Таджикистан на 2015-2020 годы. Retrieved August 15, 2022, from <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/CSW/64/National-reviews/Tajikistan.pdf>

⁹ Комитет по делам женщин и семьи при Правительстве Республики Таджикистан. Retrieved August 15, 2022, from <https://comwom.tj/index.php/ru>

¹⁰ Министерство юстиции Республики Таджикистан. Retrieved August 15, 2022, from <https://adliya.tj/ru>

¹¹ Генеральная прокуратура Республики Таджикистан. Retrieved August 15, 2022, from <https://www.prokuratura.tj/ru/>

¹² Утверждена - BOMCA <https://www.bomca-eu.org/ru/integrated-border-management-in-central-asia?download=126:tjk-ibm-strategy-unofficial-translation-ru>



Другие инструменты для усиления женщин и девочек Республики Таджикистан

- ◆ В Министерстве юстиции функционирует бесплатная горячая линия правовой помощи «3040»;
- ◆ Телефон доверия 1313 для предотвращения домашнего насилия; в условиях пандемии COVID-19 при поддержке ПРООН UNDP услуги данного центра предоставляются круглосуточно;
- ◆ В МВД РТ реализован совместный проект с Бюро ОБСЕ в Таджикистане «Гендерно чувствительная деятельность правоохранительных органов по надлежащему расследованию и судебному преследованию домашнего насилия и защиты жертв»;
- ◆ В штатную структуру введены должности инспекторов по противодействию насилию в семье;
- ◆ Службы по государственному надзору за здравоохранение и социальной защиты населения: Тел: (44) 600 65 07; По вопросам социальной защиты населения: Тел: (44) 600 65 09.

Международная поддержка Республики Таджикистан

- ◆ Стратегический план профессионально-технического образования Республики Таджикистан на период 2021-2025 гг. (Проект МОТ)¹³;
- ◆ «Укрепление профессионального образования и обучения», Азиатский банк развития (АБР);¹⁴
- ◆ Техническое и профессиональное образование и обучение в Таджикистане, Азиатский банк развития;¹⁵
- ◆ Развитие внутренних и международных конкурентных преимуществ и улучшения инвестиционного климата для создания рабочих мест с высокими доходами Республики Таджикистан 2018–2020 гг. Азиатский банк развития¹⁶
- ◆ Фонд миростроительства Генерального Секретаря ООН (ООН, ОГО и т.д.): ПРООН, ЮНЕСКО, УНП ООН¹⁷ - ВОЗДЕЙСТВИЕ: на границе между Таджикистаном и Кыргызстаном 88,1% сообществ испытали лучшие и более дружеские отношения через границу, а молодые люди лучше понимают риск конфликта и чувствуют себя более подготовленными к участию в трансграничном диалоге. Новые инвестиции ФМС будут поддерживать устойчивость сообщества, расширяя права и возможности молодежи как участников позитивных изменений, снижая риски социальной изоляции и апробируя новые модели предотвращения насильственного экстремизма в Таджикистане.

¹³ Международная Организация Труда (МОТ). Retrieved August 15, 2022, from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/genericdocument/wcms_738140.pdf

¹⁴ техническое и профессиональное образование и обучение в Таджикистане. Retrieved August 15, 2022, from <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/702306/tvet-tajikistan-central-asia-ru.pdf>

¹⁵ Retrieved August 15, 2022, from <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/702306/tvet-tajikistan-central-asia-ru.pdf>

¹⁶ Азиатский банк развития и Таджикистан. Retrieved August 15, 2022, from <https://www.adb.org/ru/publications/tajikistan-fact-sheet>

¹⁷ The Secretary-General's Peacebuilding Fund Tajikistan (PBF), UN, 2019. Retrieved August 11, 2022, from https://www.un.org/peacebuilding/sites/www.un.org.peacebuilding/files/documents/country_brief_tajikistan_20200204.pdf



ГЛАВНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ОТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ (ООН, ОБСЕ, МОТ, АБР, И ДР.) ДЛЯ РЕСПУБЛИКИ ТАДЖИКИСТАН

1. Стимулирование вовлечения женщин в процессы принятия решений на всех уровнях и во всех секторах;
2. Для решения вопросов, связанных с формальным и неформальным пересечением границы Таджикистана, а также инцидентов, связанных при этом, важно обеспечить, чтобы обучение и повышение осведомленности членов приграничного сообщества достаточно контекстуализированы и относятся к реальным жизненным ситуациям.
3. Больше внимания нужно уделить укреплению деловых связей и поощрению трансграничных экономических связей и сотрудничества. Прямые мирные дивиденды профессионального обучения также потенциально могут быть повышены. Это привело бы к более прочным связям, чем просто дружеские узы.
4. Требуется более четко определить, роли и обязанности агентств, исполняющих государственные программы для обеспечения того, чтобы:
 - i) женщины могли эффективно участвовать в диалоге и консультациях,
 - ii) что женщины все больше вовлекаются в процесс принятия решений на уровне сообщества, и
 - iii) что потребности и предпочтения женщин в достаточной мере учитываются;
5. Повысить осведомленность властей о незащищенности людей, которую испытывают женщины, и рекомендаций, предоставленных женщинами приграничных сообществ.
6. Повысить способность женщин-лидеров оценивать, понимать и анализировать человеческую безопасность, незащищенность, которую ощущают женщины - члены приграничных сообществ, и информацию об этих потребностях и предпочтениях - использовать на процесс влияния и принятия решений;
7. Повысить потенциал женщин-лидеров в области анализа, предотвращения и посредничества/медиации конфликтов;
8. Укрепить социальные и экономические связи и укрепить терпимость между женщинами-лидерами посредством совместных трансграничных инициатив;
9. Подготовить женщин-лидеров к предотвращению и урегулированию конфликтов и поощрять их собственные инициативы по устранению напряженности (например, вывоз мусора);
10. Уточнить ответственность за обеспечение активного участия женщин, (в том числе женщин, членов приграничных сообществ) - в диалоге на всех уровнях;
11. Использовать более высокий потенциал женщин-лидеров, более тесно связывая их с женщинами приграничных сообществ, тем помогая им лучше прояснить свои потребности и точки зрения;
12. Более широко инвестировать в женщин приграничных сообществ для укрепления отношений и развития терпимости;
13. Продолжать строить отношения между женщинами с упором на экономическое сотрудничество, где это возможно и уместно.
14. Угрозы безопасности, с которыми сталкиваются женщины в Таджикистане, сильно отличаются от тех, с которыми имеют дело мужчины.



ТЕМАТИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ (CASE STUDIES)

Тематическое исследование: Необходимость пересмотра международной помощи в Ливии в 2014 г.

В результате внезапной эскалации насилия после выборов в Ливии в 2014 г. большинство существующих международных проектов, направленных на предоставление услуг, институциональную поддержку и наращивание потенциала правительства и гражданского общества были приостановлены, сначала из-за безопасности и доступа, а позже также из-за политической и институциональной неопределенности.

Международным субъектам, включая доноров и ООН, потребовалось от шести до девяти месяцев, чтобы определить, что многие из этих проектов больше не соответствовали изменившемуся политическому и конфликтному контексту в стране, и их нужно было либо перестроить, либо остановить.

Если бы доноры и ООН более критически сосредоточились на рассмотрении актуальности программ в ответ на их меняющееся понимание ситуации, они, возможно, были бы в состоянии реагировать более быстро и эффективно.

Источник: <https://unsdg.un.org/sites/default/files/2022-05/UNSDG>

Практический пример: чувствительный подход к конфликтам – через пересмотр проекта 2017

В процессе создания программы Водоснабжения, Санитарии и Гигиены (ВСГ) в Сомали пришлось радикально адаптировать деятельность ООН, чтобы включить в нее компонент переговоров по урегулированию конфликта по поводу доступа к воде. Эти обширные переговоры привели к соглашению между местными лидерами по строительству системы водоснабжения и механизмов ее контроля. Эти переговоры, последующее соглашение и мирный механизм разрешения конфликта способствовал результату миростроительства.

Источник:

https://www.un.org/peacebuilding/sites/www.un.org.peacebuilding/files/documents/peace_дивиденды.pdf

Пример Южного Судана 2019

Агентство ООН и местные партнеры работали с полукочевыми владельцами скота Динка Нгок и общины Миссирия в административном районе Абьей (оспариваемая зона на границе между Южным Суданом и Суданом) для снижения риска конфликтов из-за ресурсов и повышения устойчивости. Хотя исторически обе общины мирно делили пастбища и воду в области, конфликты между двумя общинами из-за природных ресурсов стали более частыми за



последние годы.

Одной из проблем, которые разделяют обе группы, является здоровье скота – важнейший источник средств к существованию и главное достояние многих семей. Учитывая передвижение животных в поисках пастбища и опасность передачи болезни, предоставление общинных ветеринарных услуг обеим общинам было определено в качестве отправной точки для обеспечения более широкого доступа к природным ресурсам и решения вопроса.

Это представляло, однако, дилемму. Неиспользование этого окна возможностей для наведения мостов между общинами может привести к продолжению напряженности и конфликтов между группами, но привлечение обеих групп по отдельности через кампании вакцинации - могут иметь непредвиденные последствия и усиление их «сепарации» по обе стороны от зоны делимитации.

После тщательного анализа, длительных обсуждений и переговоров с местными властями и традиционными лидерами, было решено, что ветеринары, работающие с Динка Нгок, возглавят Секретариат сельского хозяйства, ресурсы животных и рыболовство (SAARF) будут поддерживаться техническим обучением и материалами, и вакцинировать крупный рогатый скот Миссирия. Эти действия, а также повышение устойчивости и здоровья скота, со временем оказало положительное влияние на уровень доверия между двумя этническими группами.

Пастухам из Миссирии было разрешено перейти на территорию, контролируемую Динка-Нгок, в поисках водоемов и выпаса скота, что в конечном итоге привело к мирному соглашению на местном уровне о передвижении домашнего скота и доступа к природным ресурсам.

Источник: <https://unsdg.un.org/sites/default/files/2022-05/UNSDG>

Наращивание потенциала для предотвращения конфликтов в Боливии 2018

Проект «Создание и консолидация национального потенциала для предотвращения конфликтов» является частью сотрудничества ЕС и ООН для поддержки национальных и местных субъектов по управлению внутренними конфликтами и развития навыков диалога и конструктивного ведения переговоров в девяти форматах конфликта. В Боливии проект был направлен на наращивание потенциала в области диалога, посредничества и конструктивного управления конфликтами - в политически динамичное время, с особым акцентом на горнодобывающий сектор и женщинах. Мероприятия, направленные на повышение потенциала местного посредничества гражданского общества, а также и государственного сектора, развивая архитектуру мира страны.

Проект позволил создать сети между заинтересованными сторонами гражданского общества и отрасли горнодобывающей промышленности, министерства горнорудной и металлургической промышленности. Участники организаций гражданского общества продолжили применять навыки, полученные в рамках проекта, во всех сферах жизни: в личной, на семейном, общественном и профессиональном уровнях.

Источник: "Strengthening capacities for dialogue and the constructive management of conflicts of the joint EU and UN on Bolivia," mission report, final 2018



Мьянма, пример из практики: косвенная поддержка поддержания мира 2020

В Мьянме агентство ООН поддержало повышение качества образования в соответствии с Государственным планом развития базового образования (2001–2031 гг.). В многоязычном и полиэтническом контексте Мьянмы языковой статус и языковое образование часто являются причиной, а иногда и следствием напряжения.

Агентство ООН использовало свою роль в программировании сектора образования для укрепления социальной сплоченности.

ООН провел серию диалоговых форумов о роли языка в образовании, объединив представителей гражданского общества и образования в штатах Мон, Кайин и Качин, а также в столице Най Пьи Тау. В ходе этих бесед открыто и свободно обсуждались вопросы полиязычного образования.

Эти диалоги в конечном итоге привели к новой языковой политике в штате Мон, открыли диалог и инициировали сотрудничество между правительством и поставщиками этнических языков. В результате было достигнуто соглашение о наборе принципов для создания более широкой языковой политики для Мьянмы, для укрепления мира.

Таким образом, помимо основной задачи повышения качества образования, вторичный результат для поддержания мира состоялся.

Источник: <https://unsdg.un.org/sites/default/files/2022-05/UNSDG>

СОМАЛИ 2018

В 2017 году правительство Сомали и два агентства ООН запустили ежегодную инновацию, лагерь вызовов, под названием «Инновации для Сомали», которая была площадкой для молодежи, чтобы представить свои бизнес-идеи по улучшению условий проживания для внутренне перемещенных лиц (ВПЛ), и чтобы собрать стартовое финансирование. Выбирать идеи и решения было поддержано через обучение предпринимательству, инкубации и доступу к прямой финансовой поддержке и альтернативным механизмам финансирования.

Кроме того, Молодежный консультативный совет ООН в Сомали был создан в 2019 году после открытого процесса номинации. Совет состоит из 18 молодых сомалийцев (девять мужчин и девять женщин) приглашенных со всей страны. Правление было создано как способ укрепления ООН взаимодействия с молодежью в Сомали в отношении к их значимому участию в политических процессах и инициатив по миростроительству, в том числе и реализации Повестка дня Молодежи, мира и безопасности (YPS) на национальном и местном уровнях.

Источник: <https://www.un.org/peacebuilding/sites>

Шри-Ланка 2020



В Шри-Ланке проект ООН отметил непропорциональные вызовы и проблемы молодых женщин в миростроительстве и принял инновационный подход к взаимодействию, под названием «методология 360 градусов», где молодых женщин попросили совместно определить локальные проблемы, связанные с миром и безопасностью и, вследствие спроектировать ответы и решения на уровне сообщества. Молодые женщины-лидеры и их инициативы были поддержаны, реализация их идей по миростроительству произошло через индивидуальное наставничество (менторство) со стороны старших местных и женщины-лидеров, и программ небольших грантов. Эта инициатива направлена на выявление и устранение проблем вовлечения в миростроительства для молодых женщин и расширить возможности молодых женщин-лидеров как движущую силу миростроительства.

Источник:

www.un.org.peacebuilding/files/documents/un_community-engagement_guidelines.august_2020.pdf

Нигерия 2019

В 2019 году ООН поддержала проект, направленный на решение вербовки нигерийской молодежи воинствующими экстремистами организации в приграничных регионах с Мали и Буркина-Фасо. Целью проекта было предотвратить вербовки и трансграничной напряженности из-за усиления социальной сплоченности среди различных этнических групп молодежи путем сотрудничества в области правления и мирных инициатив.

Под руководством двух местных организаций, молодые участники из разных областей и опытом собрались вместе и во взаимодействии с широким кругом местных заинтересованных сторон, начали подготовку карты общего конфликта.

Источник: <https://www.un.org/peacebuilding/sites>

ГВАТЕМАЛА 2020

Местные женские группы и активисты, мобилизовавшиеся в местных сообществах для борьбы с феминцидом, требуют срочное, гибкое и долгосрочное поддерживающее отношение, чтобы помочь создать механизмы и оказывать юридическую и психологическую поддержку семьям и родственникам жертв феминцида.

Местные женщины-актрисы, однако отметили трудности с заполнением анкет, которые слишком длинные и сложные, что часто затрудняло им точно донести свое видение целей и потребностей миростроительства. Эта сложность усугублялась и для местных женщин-миротворцев, ранее не связанных с большими донорами и их запросы на необходимые документы, такие как проверенная финансовая отчетность, записи более двух лет, и т.п., обескураживают вновь созданные местные группы.

В связи с этим ООН думает создать гибкий механизм финансирования, и предоставлять помощь специально для небольших и недавно созданных организаций, чтобы помочь им расти в своих сообществах.

Источник: <https://www.un.org/peacebuilding/sites>



СЬЕРРА-ЛЕОНЕ 2021

Чтобы обеспечить живую обратную связь с сообществами на протяжении реализации проекта для контроля качества, ООН установила «горячую линию» для местных жителей, партнеров из гражданского общества и сообщества, чтобы звонить партнерам ООН с вопросами по широкому спектру вопросов и проблем, связанных с реализацией проекта.

Источник:

www.un.org.peacebuilding/files/documents/un_community-engagement_guidelines.august_2020.pdf



ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ МАТЕРИАЛ ДЛЯ ЧТЕНИЯ

НЕКОТОРЫЕ УЧЕБНЫЕ РЕСУРСЫ ПО МИРОСТРОИТЕЛЬСТВУ И ПОДДЕРЖАНИЮ МИРА

Определение миростроительства и поддержания мира

1. Peacebuilding and Sustaining Peace (Dag Hammarskjöld Foundation, <https://www.daghammarskjold.se/publication/before-during-after/>) 2018;
2. Sustaining Peace and Prevention (International Peace Institute, <https://www.ipinst.org/wp-content/uploads/2019/09/1909-Sustaining-Peace-in-PNG.pdf>) 2019;
3. What does Sustaining Peace mean? (UN Peacebuilding Support Office, https://www.un.org/peacebuilding/sites/www.un.org.peacebuilding/files/documents/guidance-on-sustaining-peace.170117.final_.pdf) 2016;
4. What is Peacebuilding (Alliance for Peacebuilding, <https://www.tandfonline.com/action/journalInformation?show=aimsScope&journalCode=rpcb20>) 2018;
5. What is Peacebuilding? Do no harm, conflict sensitivity and peacebuilding (Interpeace, <https://www.interpeace.org/resource/what-is-peacebuilding-do-no-harm-conflict-sensitivity-and-peacebuilding/>) 2010.

Женщины, мир и безопасность (WPS)

1. Women, Peace and Security (WPS) 1 A/65/354–S/2010/466, Women’s Participation in Peacebuilding 2010;
2. A/67/499–S/2012/746, Peacebuilding in the Aftermath of Conflict (Advancement of Women) 2017;
3. Gender and Conflict Analysis (UN WOMEN, <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Publications/2012/10/WPSsourcebook-04A-GenderConflictAnalysis-en.pdf>) 2012;
4. Gender analysis of conflict (Saferworld, <https://www.saferworld.org.uk/resources/publications/1076-gender-analysis-ofconflict>) 2017;
5. Gender and conflict analysis toolkit for peacebuilders (Conciliation Resources, https://reliefweb.int/report/world/gender-and-conflict-analysis-toolkit-peacebuilders?gclid=Cj0KCQjw7KqZBhCBARIsAI-fTKLWUV1Uj9F3R11JkPzOPSHTX8onKB7zyzHuKQzYQN2xLn_fOtQNhIEaAhsvEALw_wcB) 2015;
6. Increasing Women’s Political Participation Through Effective Training Programs (National Democratic Institute, <https://www.ndi.org/sites/default/files/Training-Manual-Increasing-WPP-Through-Effective-Training-Programs.pdf>) 2013;



7. In Focus: Women, peace and security (UN WOMEN, <http://www.unwomen.org/en/news/in-focus/women-peace-security>) 2020;
8. KOFF Factsheets on Gender & Peacebuilding. Gender Analysis of Violent Conflict (Swisspeace, https://www.swisspeace.ch/fileadmin/user_upload/Media/Publications/Factsheet_4.pdf) 2013;
9. Mainstreaming Gender in Conflict Analysis: Issues and Recommendations (World Bank, <http://documents.worldbank.org/curated/en/449571468144266512/pdf/351500Mainstreaming0gender0WP3301Public1.pdf>) 2006;
10. Preventing Conflict, Transforming Justice, Securing the Peace. A Global Study on the Implementation of UNSCR 1325 (UN WOMEN, <https://wps.unwomen.org/resources/>) 2015;
11. S/2015/716, Report on Women, Peace and Security 2015;
12. Women, Peace and Security (United Nations, <https://www.un.org/womenwatch/osaqi/wps/sg2002.htm>) 2002.

Концепция миростроительства и поддержания мира

1. A/73/890-S/2019/448, Report of the Secretary-General on Peacebuilding and Sustaining Peace 2019;
2. A/73/724-S/2019/88, Annual Report of the Peacebuilding Commission (PBC) on its 12th Session 2018;
3. A/73/829, Report of the Secretary-General on the Peacebuilding Fund (PBF) 2018
4. A/72/707-S/2018/43, Report of the Secretary-General on Peacebuilding and Sustaining Peace 2018;
5. A/RES/72/276-S/RES/2413, Follow-up to the report of the Secretary-General on peacebuilding and sustaining peace 2018;
6. A/RES/70/262-S/RES/2282, Resolutions on the review of the Peacebuilding Architecture 2016.

Анализ конфликтов и программирование миростроительства

1. Assessment Framework for UN Preventive Diplomacy: An Approach for UN Mediators and International Policymakers (UNU Centre for Policy Research, <https://i.unu.edu/media/cpr.unu.edu/post/2729/UNPreventiveDiplomacyAssessmentFramework.pdf>) 2018;
2. Conducting a Conflict and Development Analysis (UNSDG, https://unsdg.un.org/sites/default/files/UNDP_CDA-Report_v1.3-final-opt-low.pdf) 2016;
3. Conflict Analysis Framework: Field Guidelines and Procedures (GPPAC, <https://www.gppac.net/publications/conflictanalysis-framework-field-guidelines-and-procedures>) 2017;
4. Conflict Scans: Guidance Note for the Conflict Scan Methodology (Search for Common Ground, <https://www.dmeforpeace.org/peaceexchange/conflict-scans-guidance-note/>) 2015;



5. Conflict Sensitivity and Peacebuilding. Programming Guide (UNICEF, <https://www.unicef.org/media/59156/file>) 2016;
6. Local Conflict Analysis and Planning (LCAP) tool (DPET/ZIF) 2018
7. Guide to Conflict Analysis (UNICEF, <https://www.eccnetwork.net/resources/guide-conflict-analysis>) 2016;
8. Integrating Human Rights and Sustaining Peace (QUNO, <https://quno.org/resource/2018/4/integrating-human-rights-and-sustaining-peace>) 2018;
9. United Nations Conflict Analysis Practice Note (UNSDG, <https://unsdg.un.org/resources/un-conflict-analysis-practice-note>) 2016.



ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Использованный материал тренинга и методология, разработаны Международным исследовательским центром по конфликтам и переговорам (International Center on Conflict and Negotiation (ICCN)). Учебный и тренинговый материал апробирован образовательными учебными программами, которые были опубликованы в электронных и печатных изданиях центра в 1996-2018 гг. См. www.iccn.ge
2. Schirch, Lisa, and Manjrika Sewak. 2005. "The Role of Women in Peacebuilding." Working Paper, Global Partnership for the Prevention of Armed Conflict.
3. Wujec, T. (1988). Games and exercises, Random House of Canada Ltd. Toronto.
4. Кеннет Томас, Руководство по Производственной и Организационной Психологии; Марвин С. Дюнерт; Издатель Рэнд Мак-Нэлли; Чикаго, Иллинойс. 1976 г.
5. Gender Equity, Building Blocks, CARE, Copyright 2002.
6. Shevolution, Gender Equity and Awareness, Training of Trainers, Care 2001.
7. Разные, но Равные, Фонд народонаселения ООН, Таллин 2005.
8. Практическое Руководство по Внедрению Гендерных Подходов, UNDP, 2002.
9. Исследовательская и консультативная сеть Кавказских женщин (CWN), материалы для тренингов (2000-2009 гг.).
10. Материалы гендерного тренинга Международного Центра по Конфликтам и Переговорам (ICCN) (1997-2010 гг.).
11. deWeijer, Frauke (2017). Review of PBF Cross-border Cooperation for Sustainable Peace and Development in the border area of Kyrgyzstan & Tajikistan. PeaceNexus Foundation
https://www.un.org/peacebuilding/sites/www.un.org.peacebuilding/files/documents/kyrgyzstan_tajikistan_november_2017_-_lessons_learned_of_cross-border_project.pdf
12. United Nations community engagement guidelines on peacebuilding and sustaining peace (2020). United Nations Peacebuilding.
https://www.un.org/peacebuilding/sites/www.un.org.peacebuilding/files/documents/un_community-engagement_guidelines.august_2020.pdf
13. A Practical Guide to Empowerment. UNHCR good practices on gender equality mainstreaming. UNHCR Geneva, June 2001. <https://www.unhcr.org/protection/women/3bbc24532/practical-guide-empowerment.html>
14. Good Practice Note Conflict Sensitivity, Peacebuilding and Sustaining Peaceб 2022.
<https://unsdg.un.org/sites/default/files/2022->



[05/UNSDG%20Good%20Practice%20Note%20Conflict%20Sensitivity%20Peacebuilding%20Sustaining%20Peace.pdf](#)

15. Поддержка участия женщин в работе правоохранительных органов Таджикистана.
<https://www.saferworld.org.uk/tajikistan-ru/gender-peace-and-security>
16. Права женщин и гендерное равенство: Бюро ОБСЕ по демократическим институтам и правам человека (БДИПЧ). Варшава 2012.
<https://www.osce.org/files/f/documents/a/d/102872.pdf>
17. Таджикистан страновая гендерная оценка. 2021 Группа Всемирного Банка.
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/921321638250371738/pdf/Tajikistan-Country-Gender-Assessment.pdf>
18. Arnado, Mary Ann M. (2012). Women's involvement in conflict early warning systems: Moving from rhetoric to reality in Mindanao. the Centre for Humanitarian Dialogue.
https://www.files.ethz.ch/isn/154708/Women%20s%20involvement%20in%20conflict%20early%20warning%20systems%20FINAL_2.pdf
19. Haider, Huma, Preventing Violent Conflict: Early Warning, Direct Prevention and Structural Prevention, University of Birmingham: Governance and Social Development Resource Center, December 2009. www.qsdrc.org/index.cfm?objectid=312C4DE5-14C2-620A-276426B564F1233E
20. The Essential Role of Women in Peacebuilding. 2017.
<https://www.usip.org/publications/2017/11/essential-role-women-peacebuilding>
21. Паффенхольц, Т., (2016). Исследование: считаться с женщинами, а не подсчитывать их: оценка участия и влияния женщин в мирных переговорах. При поддержке: Инициатива Inclusive Peace and Transition Initiative (IPTI)
https://wps.unwomen.org/pdf/research/Paffenholz_Making_Women_Count_RUS.pdf

