

Планирование вмешательства в конфликт: условия и параметры трансформации конфликта

Таня Паффенхольц

www.berghof-handbook.net

Civil Society • Conflict Settlement • Conflict Resolution • Crisis Prevention •
Development Cooperation • Human Rights • Humanitarian Assistance • Just Peace •
Multi-Track • Peacebuilding • Peace Constituencies • Peacekeeping • Peacemaking •
Post Conflict Rehabilitation • Civil Society • Conflict Settlement • Conflict Resolution
• Crisis Prevention • Development Cooperation • Human Rights • Humanitarian
Assistance • Just Peace • Multi-Track • Peacebuilding • Peace Constituencies •
Peacekeeping • Peacemaking • Post Conflict Rehabilitation • Civil Society • Conflict
Settlement • Conflict Resolution • Crisis Prevention • Development Cooperation •
Human Rights • Humanitarian Assistance • Just Peace • Multi-Track • Peacebuilding
• Peace Constituencies • Peacekeeping • Peacemaking • Post Conflict Rehabilitation
• Civil Society • Conflict Settlement • Conflict Resolution • Crisis Prevention •
Development Cooperation • Human Rights • Humanitarian Assistance • Just Peace •
Multi-Track • Peacebuilding • Peace Constituencies • Peacekeeping • Peacemaking •
Post Conflict Rehabilitation • Civil Society • Conflict Settlement • Conflict Resolution
• Crisis Prevention • Development Cooperation • Human Rights • Humanitarian
Assistance • Just Peace • Multi-Track • Peacebuilding • Peace Constituencies •

Планирование вмешательства в конфликт: условия и параметры трансформации конфликта

Таня Паффенхолц

1. Введение

Большинство проблем, которые возникают при планировании вмешательства, в принципе можно свести к следующему вопросу: “Кто из акторов и с какими стратегиями и методами может вмешаться и в какой именно момент конкретной конфликтной ситуации?” Есть примеры, когда ученые и практики пытались ответить на него, используя графическую схему вмешательства размером лишь в одну страницу.

Однако реальность намного сложнее. Как и любые вторжения в зонах кризиса, миротворческие вмешательства не планируются несколькими акторами по единой форме; обычно это делает кто-то один, руководствуясь интуицией или приблизительными подсчетами. Поэтому все варианты зависят непосредственно от возможностей и ограничений субъектов в рассматриваемой ситуации.

На практике определение стратегии вмешательства, выбор точек входа или координация происходят всегда по-разному. Действующие лица редко задаются вопросом, какие стратегии и методы требуются именно в данном случае; в большинстве они имеют наготове “свои” шаблоны. Например, академические исследователи обычно предлагают такие методы, как семинары по решению проблем или обучение навыкам посредничества; организации по развитию отдают предпочтение проектам, направленным на устранение первопричин конфликта; журналисты поддерживают программы для СМИ; правительственные деятели, т.е. акторы дипломатии первого уровня, обеспечивают “добрые услуги”, фасилитацию или посредничество. Ситуацию можно охарактеризовать как “рынок”, где участники играют роль поставщиков, каждый из которых предлагает собственный “товар” – метод вмешательства. При этом разнообразии предложение иногда намного превосходит спрос.

На практике точки входа часто рассматриваются как данность, а не открытый вопрос. Акторы конфликта представляют разные группы населения и, естественно, склонны поддерживать свои группы в регионе вмешательства: так, миротворцы обычно работают с местными миротворческими группами, а церковные организации помогают церквям. Точки входа могут появляться случайно, как это произошло с посредничеством Норвегии на Ближнем Востоке. Одна норвежская исследовательская организация осуществляла проект, в котором принимали участие лидеры на высшем уровне из Израиля и Палестины. Одним из исследователей была жена министра иностранных дел Норвегии, что и послужило толчком для того, чтобы инициировать переговоры на официальном уровне.

В большинстве случаев координация остается вопросом теоретического уровня. Любой участвующий во вмешательстве в принципе одобряет координацию, но никто не хочет, чтобы его координировали! Это особенно относится к мирным вмешательствам, которые особенно чувствительны в плане предоставления информации другим, и подчас преследуют собственные интересы, несовместимые с общими задачами трансформации конфликта и построения мира.

Однако несмотря на подобные скептические замечания, необходимо признать, что за последние 10 лет и исследователи, и практики многому научились.

В данной статье мы детально рассматриваем некоторые из этих уроков, которые касаются основ для вмешательств с целью трансформации конфликта. Поскольку разные субъекты используют разные стратегии, следует подчеркнуть, что

обсуждаемые критерии и условия относятся в первую очередь к неправительственным акторам, таким как НПО, работающим в сфере разрешения конфликтов, и исследовательским центрам с практическим уклоном деятельности. Однако многие из обсуждаемых параметров могут оказаться полезными и для других участников вмешательства.

Нами рассматриваются те подходы и методы, которые используются при планировании невоенного миротворческого вторжения извне. Один из ключевых принципов этого состоит в том, что вмешательство извне может лишь оказывать поддержку акторам из самого региона конфликта. Мы рассматриваем десять ключевых вопросов на трех различных уровнях вмешательства: *макро-уровень (официальный)*, *мезо-уровень (средняя прослойка общества)* и *микро-уровень (широкие массы)*. Вопросы эти следующие: умение смотреть вперед, четкое понимание целей и преданность делу; методы анализа конфликтов и действующих лиц; стратегии и роли участников, осуществляющих вмешательство; непрерывный поиск нужных партнеров и точек вхождения; выбор момента вмешательства; признание важности процессов и создания структур; критерии отбора сотрудников на местах; координация и сотрудничество; постоянное стремление к обеспечению устойчивости процесса; наконец, корректирование вмешательства на основе извлеченных уроков.

Предлагаемый в статье набор условий, необходимых для осуществления вмешательства, синтезирует идеи, освещенные в литературе, основанные на практическом опыте автора, на выводах из пособия “Построение мира: руководство по практической работе на местах” (*Paffenholz, Reyhler, 2000*), а также обобщении уроков, извлеченных Институтом жизни и мира (ИЖМ) из его миростроительной деятельности в Сомали (*Paffenholz, 2001*).

2. Условия и параметры, направляющие разработку адекватного вмешательства

2.1. Умение смотреть вперед, четкое понимание целей и преданность делу

Прежде чем приступить к разработке стратегий вмешательства и трансформации конфликта, практики должны осознать свои представления и стремления, “по умолчанию” определяющие заявленные намерения и потребности. Когда у субъектов, осуществляющих вмешательство, нет ясного понимания концепции мира, возникает угроза, что вмешательство будет определяться “рынком” поставщиков услуг, а не “спросом” – реальными потребностями в регионе. Преданность делу мира и трансформации конфликтов снижает риск причинить вред в той или иной ситуации, и помогает наладить эффективный процесс, который в конечном итоге привел бы к конструктивной трансформации конфликта.

Однако только умения смотреть вперед недостаточно: акторы, вмешивающиеся в конфликт, должны преобразовать свое видение мира в конкретные и достижимые цели, которые впоследствии стали бы фундаментом для стратегий успешного вмешательства. С точки зрения проблем и потребностей в сфере трансформации конфликта, определение целей предполагает анализ возможностей и ограничений, ценностей и интересов вмешивающихся в конфликт участников, будь то отдельное лицо или организация. Цели должны быть ясными, но при этом для их достижения могут использоваться разные стратегии, которые к то-

му же в процессе трансформации конфликта обычно подвергаются адаптации или модификации.

Например, в миротворческом процессе в Сомали разным акторам пришлось играть разные роли, и это наглядно продемонстрировало, что для построения мира и трансформации конфликта важно уметь смотреть вперед и работать последовательно. Например, в то время как ООН, а позже и другие межправительственные организации (акторы 1-го уровня) безуспешно пытались играть роль посредников в подписании мирных соглашений между военными правителями, параллельная миростроительная деятельность шведской всехристианской НПО “Институт жизни и мира” (ИЖМ) добилась намного больших результатов. За восемь лет работы ИЖМ помог встать на ноги многим группам гражданского общества и местных общин (Paffenholz, 2001).

Бокс 1: Образ будущего, к которому стремится Институт жизни и мира

Деятельность ИЖМ по построению мира основана на следующих принципах:

- Внутри общества, затронутого конфликтом, должны происходить долгосрочные процессы, чтобы построение мира дало устойчивые результаты;
- Построение устойчивого мира – это процесс, в котором участвует все общество, а не только элиты;
- Построение устойчивого мира предполагает процесс трансформации конфликта, т.е. перехода от культуры насилия к культуре мира;
- Построение устойчивого мира должно начинаться на уровне местных общин.

ИЖМ разработал двусторонний подход, называемый “построением мира снизу вверх” или же “построением мира в общинах”. В рамках этого подхода он отводит для себя роль внешнего фасилитатора и ставит перед собой следующие задачи:

- Способствовать повышению роли гражданского общества в мирном процессе, чтобы оно смогло внести содержательный вклад в построение мира в своем регионе;
- На всех уровнях общества популяризировать идею построения устойчивого мира силами самих людей.

Сильной стороной работы ИЖМ в Сомали было четкое представление о будущем, на чем и строились его стратегии. Преданность делу, которую демонстрировали сотрудники Института, и убежденность в правильности подхода “снизу вверх” с опорой на общины в итоге помогли преодолеть сложности, возникавшие в ходе вмешательства. Например, в начале своей деятельности ИЖМ поддержал учреждение районных советов, которые уже доказали свою эффективность в южном Сомали. Однако советы вскоре перестали функционировать, поскольку в регион вторглась группировка под руководством полевого командира Эйдида. Несмотря на то, что ООН эвакуировала свое представительство из региона, ИЖМ продолжил работу. Он стал поддерживать местные инициативы по примирению в северо-западной части Сомали – Сомалиленде. Даже после того, как в 1994 г. разразилась война, сотрудники Института продолжали верить в то, что сомалилендское общество может достичь примирения, и были одними из первых, кто поддержал возобновившийся мирный процесс, в то время как остальные акторы продолжали стоять в стороне.

2.2. Анализ конфликтов и акторов

Конфликт, как и любое социальное явление, характеризуется сложностью. Даже в межличностном конфликте присутствует сложное переплетение параметров, а поскольку в межгрупповых вооруженных конфликтах действует множество субъектов и факторов, это еще больше усложняет их анализ (*Wehr, 1979*). Поэтому стремление углубить свое понимание конфликта должно быть неотъемлемым элементом деятельности акторов, вмешивающихся в него.

Анализ конфликтов можно проводить на трех уровнях общества (макро-, мезо- и микро-) в разных аспектах: академическом и практическом, количественном и качественном, проводимом с участием или без участия целевой группы.

Макро-уровень: Здесь преобладают академические подходы, которые ограничиваются лишь общими индикаторами, разработанными в рамках систем раннего предупреждения и впоследствии взятыми на вооружение организациями развития. Индикаторы кризиса позволяют распределять страны по категориям “высокого риска”, “низкого риска” и “отсутствия риска”, на основе чего гуманитарные организации адаптируют свои методы работы и информационные запросы в конкретном конфликте (*Spelten, 1999*).

Другие общие аналитические подходы, разработанные в последнее время в рамках гуманитарной деятельности, сочетают методы сотрудничества в сфере развития (такие, как групповая сельская оценка) с классическим анализом конфликтов (*Mehler, Ribeaux, 1999*). Один из хороших подходов, сочетающих деятельность в рамках вмешательства и общие причины конфликта, изложен в книге “Построение мира и предотвращение конфликтов: практическое руководство” (*Lund, Mehler, 1999*), изданной под эгидой Евросоюза.

Теоретический подход в основном опирается также на “картографию” конфликта, разработанную П. Вером (*Wehr, 1979*). Он выделяет пять сфер, которые должны найти отражение в анализе: а) история конфликта, б) его контекст, в) стороны конфликта, г) проблемы, вокруг которых он возник, д) его динамика. Карта представляет собой в конспективном виде графический качественный анализ акторов конфликта и их взаимоотношений.

Для составления такой карты исследователи собирают информацию о контексте конфликта, его участниках и причинах. Картография может быть представлена в виде как теоретического, так и практического анализа с участием заинтересованных сторон и может отражать любой уровень конфликта, от общей ситуации до более глубокого анализа ценностей, интересов и потребностей каждой из сторон конфликта (*Wehr, 1978*). Этот метод особенно полезен в ситуациях, когда необходимо упростить комплексную природу групповых конфликтов и сделать ее более понятной.

Дж.П. Ледерах предложил аналогичный подход, цель которого лучше понять, кто является действующими лицами вооруженного конфликта. Он выделил разные уровни лидерства в его зонах – высший, средний и низший и предложил анализировать стратегии миротворцев в рамках этой схемы (*Lederach, 1997*). Этот тип картографии особенно полезен для вмешивающихся в конфликт внешних участников, поскольку помогает им установить потенциальных и уже существующих миротворцев внутри него.

Наиболее детально разработанные подходы к анализу конфликта (как качественные, так и количественные) можно найти в сфере “раннего предупреждения”. Классический качественный анализ рассматривает как глубинные, так и непосредственные причины конфликта, а также факторы, благоприятствующие или, наоборот, препятствующие вмешательству. Ключевым элементом этого подхода служит

сбор информации. Ее можно получить у международных и местных экспертов, из СМИ, интернета или информационных агентств и из других исследований, которые опираются на качественный анализ. Дополнительным источником данных может быть также анализ с участием других лиц, например, когда исследователь представляет результаты своей работы группе экспертов (как международных, так и местных) или же когда отправной точкой анализа служит совместное с целевой группой определение причин конфликта. Этот метод может быть использован на любом уровне анализа, однако важным фактором для совместного анализа должен быть отбор участников.

Количественные методы анализа конфликтов (как, например, “анализ данных по событиям”) начинаются с постоянного кодирования новостных сообщений, поступающих со всего мира с применением “информационного фильтра”, который позволяет отслеживать как сообщения ненасильственной, так и насильственной борьбы, а также любые другие сообщения, которые могут иметь отношение к раннему предупреждению. Кодирование может осуществляться вручную или автоматизированно (посредством специального программного обеспечения). Например, американская фирма “Ассоциация виртуальных исследований” разработала программу “Автоматизированные инструменты разработки данных по событиям”, которая используется в разных системах раннего предупреждения.

Проект “Раннее выявление напряженности и поиск фактов” (FAST) Швейцарского фонда мира сочетает как качественные, так и количественные методы анализа конфликта, а также групповой анализ (*Krummenacher, Schmeidl, 1999*). В плане традиционного качественного анализа в рамках этого проекта отслеживаются и анализируются инициативы по раннему реагированию, оказывающие влияние на ход конфликта. Для каждой наблюдаемой страны разрабатывается своя аналитическая схема. Точность анализа обеспечивает ручное и автоматизированное кодирование данных по событиям, а также помощь местных и международных групп экспертов, которые комментируют правильность выводов, вытекающих как из качественного, так и из количественного анализа.

Мезо-уровень: Большинство вышеописанных подходов, в частности качественная и/или совместная картография конфликта и количественные методы “Ассоциации виртуальных исследований” могут использоваться и на среднем уровне общества. Хотя приемы Ассоциации до последнего времени и не применялись на региональном и местном уровнях, предполагается, что проект FAST заполнит этот пробел, адаптировав эти методы на обоих уровнях в нескольких странах.

На мезо-уровне также было разработано несколько собственных подходов к анализу конфликта, среди которых следует отметить два: метод “исследований, ориентированных на действия” в проекте “Общества, затронутые войной” и подход к развитию общин в интерпретации НПО “Акция помощи Африке” (*Erasmus, 2000*). В первом из них информация собирается посредством исследований и групповых семинаров, т.е. в сочетании академических и практических методик. Второй же использует более практические методы, включая приемы групповой работы, заимствованные из сферы сотрудничества в области развития, в сочетании с процессуально-ориентированными методиками группового анализа, разработанными в социологии.

Микро-уровень: картография конфликта и их субъектов очень полезна также на местном (проектном) уровне вмешательства, особенно если оно проводится с участием целевой группы. На этом уровне вмешательства также могут пригодиться многие из аналитических методов, разработанных “Акцией помощи Африке”. Более того, здесь не столь важно, какие именно подходы и методики используются, главное, чтобы они были процессуально-ориентированными и интерактивными.

Иногда в анализе конфликтов и акторов эффективным может оказаться сочетание методик из разных сфер деятельности.

В качестве удачного примера можно привести метод “управления проектным циклом”, который сочетает ряд процессуально-ориентированных и интерактивных подходов. Данная методика представляет собой модифицированную и расширенную логическую схему “планирования проектов, ориентированного на целевую группу”, разработанную в Германии и изначально служившую для сбора информации при планировании гуманитарных вмешательств – как общей стратегии, так и конкретных проектов (ITAD, 1999). В обоих подходах группа сначала определяет существующие проблемы, записывая их на карточки (отдельная карточка для каждой проблемы), а затем группирует их. На втором этапе проблемы преобразуются в задачи и также группируются, после чего начинается разработка стратегии вмешательства. Конкретные приемы, разработанные в рамках этих двух подходов, могут с успехом использоваться и при изучении конфликтов. При этом анализ акторов лучше дополнять общим анализом заинтересованных кругов, как это рекомендует методология “управления проектным циклом”.

Основной недостаток двух рассмотренных схем анализа конфликта состоит в отсутствии приемов, которые могли бы заимствовать практики. Однако данный пробел уже начал заполняться разработками гуманитарных организаций.

2.3. Стратегии и роли третьих сторон

Умение смотреть вперед само по себе не гарантирует успеха. Акторы, вмешивающиеся в конфликт, должны претворить свое видение будущего в эффективные и осуществимые стратегии вмешательства. Цели должны оставаться ясными, но для их достижения могут использоваться разные стратегии, которые к тому же будут скорее всего адаптироваться или модифицироваться в процессе трансформации конфликта.

С самого начала вмешательства участники должны хорошо представлять себе, в чем заключается их роль. Как “чужаки” они могут принести пользу только в той мере, в какой способны поддержать субъектов, действующих внутри региона.

Их стратегии должны быть направлены именно на поддержание внутренних акторов. Как показывает опыт, здесь необходима гибкость, которая позволяла бы принимать во внимание и использовать разные стратегии. Практики должны сами решать, какую методологию задействовать: фасилитацию или посредничество, тренинги или развитие потенциала, организацию серии семинаров по решению проблем или финансирование местных миротворческих инициатив. Это будет зависеть не только от возможностей организации, но и от конкретного миротворческого процесса и его участников. Например, в Сомали НПО “Институт жизни и мира” работал по ряду стратегических направлений, таких, как тренинги для местного населения, оснащение и обучение местных властей и поддержка и популяризация местных конференций по примирению; работающая в то же время община Сант Эгидио направила свои усилия на посредничество и фасилитацию между основными сторонами конфликта в Мозамбикском мирном процессе (Paffenholz, 2000a).

Более того, внешние организации должны приложить усилия, чтобы их стратегии не оказались несовместимыми. Долгосрочные проекты демократизации иногда могут вступать в противоречие с краткосрочными мерами по предотвращению кризиса; но можно найти и их взаимодополняющие сочетания, когда, например, открытие миротворческой радиостанции (проект с непосредственным миротворческим

воздействием) дополняется долгосрочной поддержкой местных правозащитных центров.

Прежде чем приступить к осуществлению новых стратегий, практикам необходимо ясно осознать ограничения в действиях своей организации. Например, критический анализ стратегий ИЖМ в Сомали показал, что эта организация подчас излишне полагалась на внешние факторы, забывая о собственных ресурсах. Иногда она слишком увлекалась одними стратегиями, например, проведением тренингов, пренебрегая другими важными задачами. Поэтому ИЖМ должна постоянно держать в уме всю совокупность стратегий, которые должна (и в состоянии) осуществить.

В любом вмешательстве должно присутствовать несколько базовых элементов: ясное видение будущего, адекватные стратегии и прозрачное и единое представление в организации о своей роли. Но наличие этих элементов не снимает важности гибкого подхода: стратегии и роли должны постоянно адаптироваться к вновь возникающим обстоятельствам. Поэтому одна из важных задач, стоящих перед практиками, должна состоять в поиске оптимального сочетания ясных стратегий и методов и их гибкого применения и адаптации.

2.4. Поиск нужных партнеров и точек входа

Проблемы поиска нужных партнеров и точек входа тесно связаны между собой. Часто именно от них зависит, какими будут точки входа и даже стратегии работы. Некоторые партнеры являются естественными, другие появляются в результате отбора, третьи представляют собой сочетание обоих вариантов. Действующим лицам на правительственном уровне, т.е. на I-ом уровне дипломатии, и крупным донорам обычно легче находить доступ к разным участникам на арене конфликта, в то время как у неправительственных акторов дипломатии (т.е. II-го уровня) круг контактов часто ограничивается лишь целевой группой или пригласившей их организацией (*Paffenholz, 2000a*). Очевидно, что третьи стороны, работающие на макро-уровне, должны взаимодействовать непосредственно с основными сторонами конфликта, в то время как субъекты на среднем и микро-уровне обычно имеют более широкий спектр потенциальных партнеров. Именно к третьей группе акторов относятся два нижеследующих комментария.

Во-первых, они должны анализировать как сильные, так и слабые стороны всех потенциальных партнеров. У некоторых из них могут быть ограниченные материальные ресурсы, у других – не хватать компетенции или стратегического видения. Они могут иметь разную репутацию у разных сторон конфликта. Поэтому при оценке кандидатов на партнерство необходимо тщательно изучить все их достоинства и недостатки (*САП, 2000*).

Во-вторых, для успеха любого вмешательства чрезвычайно важны хорошие взаимоотношения между местным и международным партнерами. Обычно местные организации мирятся со стратегией вмешательства извне, предложенной их международным партнером просто потому, что нуждаются в ресурсах. Однако обе стороны всегда должны четко осознавать, каковы их реальные интересы и ценности (*Mott Foundation, 1999*).

Доноры часто не поддерживают местных участников-миротворцев напрямую, а предпочитают предоставлять помощь через международные организации, такие, как организации системы ООН, неправительственные и экуменические организации или практически-ориентированные исследовательские институты. Подобные организации выступают в роли посредников (фасилитаторов) между внешними донорами и акторами, действующими в регионе; часто ими и ограничивается то меж-

дународное взаимодействие, в котором участвуют местные акторы. Конечно, доноры иногда оказывают поддержку местным деятелям напрямую. Например, многие посольства западных стран осуществляют программы финансирования небольших проектов в зонах конфликта. Однако большие проекты финансируются, как правило, через международные НПО или организации системы ООН.

Для международных организаций важно, с какими донорами они работают. Они и исследовательские институты наиболее эффективно функционируют тогда, когда получают отдельное финансирование на свою штаб-квартиру и базовые расходы, на которых далее строятся проекты в сфере трансформации конфликтов и построения мира.

Например, Европейская Комиссия финансирует как донор ряд европейских НПО, работающих в зонах кризиса в разных странах мира. Однако ее громоздкий бюрократический аппарат неизбежно усложняет процедуры выплат и приводит к их задержкам. Это в свою очередь усложняет работу финансируемых ею НПО, не позволяя гибко и своевременно оказывать поддержку местным миротворческим группам. Двусторонним межправительственным донорам часто удается лучше адаптировать финансирование, которое возрастает, если между донором и международной НПО существуют доверие и общее представление о будущем.

Внешние акторы I уровня – это обычно организации системы ООН, их представительства в разных странах и региональные организации (типа ОБСЕ), а также отдельные государства.

Внешние акторы II и III уровней – международные миротворческие организации, гуманитарные НПО, практические исследовательские институты и христианские организации, выполняющие функции посредников, налаживающие контакты между внешними донорами и местными миротворцами. Иногда они могут играть и отрицательную роль, препятствуя местным участникам напрямую общаться с донорами. Но в большинстве случаев международные НПО, безусловно, выполняют важную роль, поскольку местным партнерам бывает трудно наладить прямое взаимодействие с международными донорами из-за сложных процедур и их другой “проектной культуры”.

Более того, внешние акторы, занимающиеся процессуально-ориентированной трансформацией конфликтов, могут считаться надежными партнерами для местных субъектов только в том случае, если продемонстрируют, что их слова не расходятся с делом. Поэтому важно, чтобы они следовали принципам трансформации и в своей организации. Без этого их вскоре перестанут воспринимать серьезно.

Одну из наиболее трудных задач, стоящих перед участниками вмешательства, представляет нахождение нужных партнеров. Международные НПО и исследовательские институты обычно взаимодействуют в регионе конфликта с теми людьми и организациями, которые принадлежат к их кругу. Так, христианские организации чаще всего поддерживают местные церкви, а исследовательские институты работают с академическими кругами. В выборе имеют значение и другие критерии. Например, сотрудников на местах часто нанимают исключительно потому, что они знают язык международной организации и не отвергают западный образ мышления. Ориентация только на эти показатели, безусловно, ошибочна, поскольку часто именно эти люди могут закрыть организации доступ ко многим местным группам. Образованные, толковые представители городской элиты часто играют роль стражей, определяющих, кто с кем будет общаться. Поэтому особое внимание нужно уделять ограничению их влияния.

Но по каким принципам тогда должны отбираться местные партнеры? Опыт показывает, что, как правило, есть группы, которые занимают особенно благоприятную стратегическую позицию, позволяющую им эффективно решать задачи

трансформации конфликта и построения мира. На I уровне это могут быть участники, которые поддерживают тесные отношения с основными сторонами конфликта или сами являются представителями той или иной стороны; с их помощью международная организация может помочь наладить отношения между сторонами, инициировать диалог или организовать семинары по разрешению конфликта. Наиболее интересные действующие лица на II и III уровнях – это местные миротворческие и правозащитные организации, женские миротворческие группы и группы лоббирования, структуры традиционной власти, церкви, СМИ, профессиональные ассоциации, местные деловые круги, а также известные или влиятельные лица.

Идентифицировать такие группы можно разными методами. Например, можно провести внешний анализ существующих или потенциальных групп и дополнить его “реестром” миротворцев-активистов, составленным при участии местных деятелей.

Однако лучший способ выбрать партнеров – это предоставить выбор им самим. Можно навести справки у тех, кто уже осуществляет какие-то программы в данном регионе, кого из акторов они порекомендовали бы для участия в планировании. Эти расспросы обычно представляют собой начало процесса, который ценен уже тем, что позволяет его участникам чувствовать ответственность за его продолжение. В частности, Рон Крэйбилл предложил полезный перечень вопросов и методов разработки такого процесса на микро-уровне (см. его статью в данном сборнике).

После первоначального выявления соответствующих групп отбор должен производиться с учетом нижеследующих критериев, причем приоритет должен быть отдан местным группам. Потенциальные партнеры должны:

- поддерживать принципы мирной трансформации конфликта;
- работать в своей стране;
- проявлять инициативу;
- быть готовыми активно участвовать в проектной деятельности;
- иметь сбалансированный состав (с точки зрения многоэтничного и гендерного состава общества);
- сохранять независимость от правительств;
- использовать мирные подходы в трансформации конфликта;
- придерживаться фундаментальных демократических норм.

Кроме того, критерии отбора местных партнеров не должны противоречить приоритетам самой международной организации. Как показывает опыт, наиболее плодотворным оказывается сотрудничество организаций-единомышленников.

Однако что делать, если в регионе конфликта нет ни одной подходящей группы, которую можно было бы поддержать? Обычно концепция активизации гражданского общества подразумевает, что оно уже существует и частично самоорганизовалось. Но наш пример из Сомали еще раз демонстрирует, что поддержать гражданское общество можно даже тогда, когда организованных групп в нем пока нет.

В 1992 г., когда началась работа ИЖМ в Сомали, в стране не существовало местных групп, отвечающих вышеперечисленным критериям. Поэтому для осуществления его программы было принято решение подготовить тренеров, одновременно оказывая поддержку активистам и группам учителей и творческих работников, хотя последние все еще не были достаточно организованными. Один из позитивных результатов этого подхода состоял в том, что возникла возможность общения между людьми из разных кланов и групп, что само по себе благоприятствовало процессу примирения. В дальнейшем ИЖМ обнаружил, что семинары способствуют созданию инициативных групп. Однако наиболее существенным результатом стала активизация многих акторов, о чем свидетельствует тот факт, что более 50% делегатов, собравшихся в 1999 г. в столице страны Джибути для создания переходного правительства Сомали, когда-то участвовали в тренингах этого института.

2.5. Выбор момента вмешательства: важность долгосрочных обязательств и поиска “окон для возможностей”

Дискуссии относительно выбора правильного момента вмешательства занимают важное место в литературе по трансформации конфликтов и построению мира. В среде ученых и практиков на протяжении многих лет развертывались споры о том, насколько правомерно говорить о зрелости того или иного конфликта с точки зрения его разрешения и как в связи с этим планировать момент миротворческого вмешательства. Например, У. Зартман и ряд других авторов утверждали, что миротворческое вмешательство будет эффективным только тогда, когда конфликт созрел для разрешения (*Zartman, 1989; Stedman, 1991*).

В результате этих дискуссий большинство ученых стали признавать, что идея зрелости сама по себе полезна, поскольку она заостряет внимание на выборе правильного момента для вмешательства, однако ее применимость остается весьма ограниченной. Это объясняется тем, что констатировать “зрелость” можно чаще всего лишь постфактум и эмпирически ее трудно отделить от вопроса об успешности результатов. В итоге она превращается в тавтологию: если конфликт не созрел, миротворческое вмешательство просто не могло быть успешным, если же миротворческое вмешательство оказалось успешным, значит, конфликт был созревшим (*Kleiboer, 1994*)!

Более того, слишком большой акцент на концепцию зрелости усугубляет риск того, что внешние акторы будут бездействовать, ожидая “момента зрелости” (*Paffenholz, 1998*).

С развитием трансформационных и процессуально-ориентированных подходов к построению мира концепция зрелости потеряла свою актуальность для большинства ученых и практиков. Акцент переместился на долгосрочные вмешательства, цель которых состояла бы в создании устойчивых структур для построения мира и трансформации конфликта; эти вмешательства должны исходить из множества местных и международных инициатив. Долгосрочная перспектива стала обозначать совокупность вмешательств в разные периоды в рамках некоего общего процесса. Именно это смещение акцента позволяет нам подходить к успешной трансформации конфликта (*Fitzduff, 2000*).

Что это значит для концепции зрелости? Общеизвестно, что она по-прежнему имеет право на существование, однако необходимо модифицировать ее и адаптировать к реалиям современных миротворческих вмешательств. Прежде всего, термин “момент зрелости” (*Zartman, 1989*) должен быть заменен термином “окна для возможностей”. Ведь слово “момент” предполагает краткий отрезок времени, т.е. ограниченную по времени возможность вмешаться, в то время как “окна для возможностей” для вмешательства могут открываться и закрываться, и следовательно, должны постоянно отслеживаться и анализироваться.

Далее идею “зрелости” необходимо адаптировать к реалиям современных подходов к построению мира, ориентированных на трансформацию. Эти подходы продемонстрировали, что участники миротворческих вмешательств не могут себе позволить ждать, пока возможность полностью откроется, поскольку она может закрыться еще до того, как они будут готовы вмешаться. Долгосрочные вмешательства должны сопровождаться постоянным анализом потенциальных возможностей. Только долгосрочное присутствие позволяет находить и немедленно использовать эти возможности для миротворческого вмешательства (*Paffenholz, 1998*).

Практики осознали также, что окна для возможностей могут открыться и закрыться бесчисленное число раз, прежде чем конфликт можно будет считать мирно трансформированным, и прежде чем будет подписано официальное мирное соглашение. Поэтому окна для возможностей нужно рассматривать как кирпичики в строительстве дома мира. Например, успешное норвежское посредничество на Ближнем Востоке, получившее известность как “Ослоский процесс”, было построено на возможности, обнаруженной одной норвежской НПО и затем поддержанной МИДом Норвегии. Последние события в регионе демонстрируют, что это был важный шаг, хотя, безусловно, успешная трансформация конфликта в этом сложном районе мира потребует множества дополнительных усилий.

2.6. Признание важности процессов и создания структур

Пример Ослоского процесса демонстрирует также необходимость мыслить в долгосрочных категориях и создавать структуры, которые способны стать движущей силой в мирной трансформации конфликта. Успех его касается, пожалуй, не столько мирного соглашения как такового, сколько созданных им структур для дальнейших шагов по построению мира. Благодаря ему конфликтующим сторонам теперь намного легче возобновить диалог.

Другим примером формирования процессов и структур, направленных на трансформацию конфликта, может служить успешное посредничество ряда акторов в рамках миростроительной инициативы в Мозамбике. Деятели I и II уровней из самого Мозамбика и из других стран смогли создать посреднические структуры на разных уровнях вмешательства и наладить мирный процесс; это было особенно важным в периоды неудач. Это заслуживает внимания еще и тем, что созданные структуры продолжали функционировать даже после подписания соглашения в 1992 г. (Paffenholz, 2000a). Благодаря трансформационным процессам в Мозамбике ни одна из ключевых сторон конфликта уже не считает возобновление войны серьезной альтернативой, несмотря на то, что даже после подписания соглашения на местном уровне периодически возникала угроза насильственных столкновений (Paffenholz, 2000b).

Эти примеры свидетельствуют о том, что успешность трансформации конфликта зависит от построения устойчивых, но гибких структур как на уровне поддержания мирных процессов, так и на макро-уровне. Как предлагает Люк Рейшлер, на макро-уровне необходимо выстроить четыре типа структур, направленных на поддержание мира (Reychler, 2000):

“Первая структура политическая: это – устойчивая демократия. Она состоит из 10 элементов и дополняется системами поддержки изнутри и извне. Вторая структура, необходимая для устойчивого мира, – это эффективная, легитимная система восстановительного правосудия, создание которой всемерно поддерживалось Говардом Зером. Третья структура – это свободная, но при этом социально-ориентированная рыночная экономика. Устойчивый мир имеет больше шансов именно при подобной системе, а не при централизованной экономике или же при нерегулированной рыночной системе. Наиболее важные компоненты третьей структуры – приватизация и стимулирование активной экономической деятельности. Четвертая структура для укрепления мира – это система образования, информации и коммуникаций. Она охватывают такие сферы, как всеобщее школьное образование, устранение дискриминации, актуальность преподаваемых предме-

тов и прививаемых взглядов, сфера степени свободы СМИ, профессиональный уровень журналистов, роль СМИ (позитивная или негативная) в трансформации конфликтов и контроль над негативными слухами. Наконец, необходимы структуры, которые могли бы решить проблему беженцев” (Reychler, 2000. P. 13).

2.7. Отбор сотрудников: квалификации или мотивация

На всех уровнях вмешательства требуются люди, которые обладали бы профессионализмом и демонстрировали бы преданность делу: именно эти два качества наиболее важны для деятельности в сфере построения мира (Mott Foundation, 1999). Для преодоления сложностей личного и профессионального характера, постоянно возникающих в кризисных регионах, одной квалификации недостаточно, однако, чтобы внести значимый вклад в построение мира, недостаточно также и только преданности делу, открытости, гибкости и уверенности в себе. Развивать два типа качеств позволяет непрерывное и всестороннее практическое обучение.

Для того, чтобы найти нужных сотрудников, необходим правильный процесс подбора кадров. Он должен начинаться с подробной формы заявки, в которой кандидаты дают информацию о себе, своей мотивации, опыте, академическом и практическом образовании, своих навыках и квалификации. При этом необходимо также рассмотрение рекомендательных отзывов. Затем должны следовать индивидуальные интервью с кандидатами и отборочные семинары (Kruhonja, 2000. P. 22).

Бокс 2: Минимальные требования, предъявляемые к сотрудникам миссий ОБСЕ

Претенденты на работу в любом из региональных представительств ОБСЕ должны соответствовать следующим минимальным требованиям:

- Владение английским языком на рабочем уровне;
- Отличное состояние здоровья;
- Действующие водительские права и умение водить машину с механической коробкой передач;
- Умение работать с приложениями Windows, включая текстовые редакторы и электронную почту;
- Способность и готовность работать в команде (с мужчинами и женщинами разных культур и вероисповеданий, придерживающихся разных политических взглядов), соблюдая при этом беспристрастность и объективность;
- Уважительное отношение к разным культурам и взвешенность суждений;
- Гибкость и умение работать под давлением и в жестких временных рамках;
- Способность переносить физическую нагрузку и готовность работать в сверхурочное время в регионах со слабой инфраструктурой.

Желательные качества:

- Предыдущий опыт работы в международных организациях и/или работы в региональных представительствах;
- Знание других языков;
- Опыт управленческой и координационной работы;
- Опыт проведения переговоров или посредничества.

Источник: Director of the Conflict Prevention Centre to All Delegates, 4th May 2000, “Field of Expertise: General Minimum Requirements – Semi-final version”, The Secretariat, OSCE (Vienna, 2000).

Тем не менее, поиск кандидатов, удовлетворяющих необходимым требованиям, остается весьма сложной задачей. Именно поэтому надо стремиться к подбору хорошей команды, поскольку работа в команде позволяет компенсировать слабые стороны разных работников. Правильный подход – создание “команды мечты”, а не группы “суперменов”. Однако во многих организациях процесс отбора излишне сосредоточен на профессиональной квалификации кандидатов, а их мотивация недооценивается. Как показывает опыт, личные качества имеют не меньшее значение, по крайней мере в зонах конфликта, поскольку индивидуальные ошибки и недостатки сотрудников могут снизить общую значимость вклада организации в трансформацию конфликта (*Kramer, 2001*).

2.8. Сотрудничество и координация: выявление стратегических альянсов

В литературе по вопросам сотрудничества и координации можно обнаружить много интересных и глубоких идей. Большинство акторов на разных уровнях вмешательства признают полезность координации, однако на практике она едва ли применяется. Все хотят координировать, но никто не хочет, чтобы их координировали!

Существует множество исследований, которые подтверждают, что к действительно устойчивой трансформации конфликта может привести только комплекс разнонаправленных вмешательств (*Fitzduff, 2000, Paffenholz, 2000a*). Однако в этих исследованиях не упоминается, что этот процесс был бы еще более продуктивным, если бы между всеми акторами существовала координация. Однако она будет эффективной только при соблюдении определенных условий, самое важное из которых состоит в том, что каждый участник должен четко понимать и ценить ее роль.

В настоящее время в большинстве зон вооруженного конфликта присутствует либо миссия по поддержанию мира, либо хотя бы несколько международных организаций, которые занимаются миротворческой или гуманитарной деятельностью. В миссии по поддержанию мира обычно есть координационный пункт. Поэтому так важно, чтобы НПО создавали некий стратегический альянс, который служил бы для разработки стратегий оптимального взаимодействия с миссией.

Часто это довольно трудная задача, поскольку НПО обычно культивируют конфронтационный, а не сотрудничающий стиль деятельности. Приверженность общей цели – установлению мира и стабильности в зоне конфликта – должна помочь отказаться от конфронтационного поведения и объединиться. НПО обычно обладают более детальной информацией о ситуации в различных регионах страны, которой международные миссии иногда пытаются воспользоваться в своих целях. Поэтому успешное сотрудничество между действующими лицами на всех уровнях предполагает также четкое определение приемлемых ролей и стилей поведения.

Хорошо организованным НПО для оптимального вклада в мирную трансформацию конфликта необходимо предпринять лишь несколько простых шагов. Во-первых, стимулом к налаживанию эффективной координации с международными организациями в регионе может стать назначение человека, который будет исполнять роль ведущего. Во-вторых, прежде чем участвовать в координации извне, НПО должны усовершенствовать свои собственные внутренние системы координации. Наконец, может оказаться, что формальные механизмы координации не нужны, а лучше работать с помощью оперативных групп, создаваемых специально для решения конкретных задач.

В тех случаях, когда в стране нет международных миссий по поддержанию мира, возможны два сценария. Либо немногие существующие местные НПО начнут сотрудничать, признав, что это единственный способ создать некую рабочую структуру для продолжения своей деятельности, либо конфликтный регион станет настолько популярным, что туда начнет приходить все больше НПО. Последний сценарий обычно не благоприятствует координации, однако в любом случае необходимо попытаться наладить взаимодействие хотя бы для обмена информацией и соблюдения мер безопасности.

Координация наиболее эффективна тогда, когда осуществляется через создание стратегических альянсов, объединяющих нужных акторов на разных уровнях конфликта, и ставит своей целью создавать структуры для поддержания мира и трансформации конфликта. Правда, учитывая вышеупомянутый конфронтационный стиль поведения, присущий многим НПО, это отнюдь не простая задача. В некоторых конфликтных регионах координационные механизмы уделяют слишком много внимания вопросам безопасности и гуманитарным аспектам конфликта, упуская из виду вопросы построения мира.

Именно поэтому создание структур для поддержания мирного процесса представляет собой столь актуальную задачу. В идеальном случае такие структуры должны выполнять следующие функции:

- вести учет всех внешних акторов, работающих в данном конфликте;
- налаживать диалог между действующими лицами I, II и III уровней;
- осуществлять обмен информацией;
- поддерживать диалог о потенциале трансформации конфликта;
- распределять функции и задачи между разными действующими лицами;
- налаживать связи с важными действующими лицами внутри конфликта;
- нейтрализовать “плохишей” (как изнутри, так и извне);
- развивать структуры по построению мира внутри страны.

Опыт ИЖМ в Сомали еще раз свидетельствует о том, насколько трудно бывает осуществлять сотрудничество и взаимную координацию. В начале работы Институт и Операция ООН в Сомали (ООНСОМ) работали в стратегическом партнерстве друг с другом, что помогло им преодолеть препятствия, возникавшие на разных уровнях вмешательства. Этот стратегический альянс позволил ИЖМ оказывать существенное влияние на решения, принимаемые ООН в Сомали, и это благоприятно сказывалось на всех остальных инициативах по построению мира. Однако если бы ИЖМ смог создать подобный альянс и с местными НПО, миротворческий процесс был бы еще более эффективным.

Стратегический альянс с ООНСОМ привел к тому, что ИЖМ стал излишне критично относиться к координации и сотрудничеству с организациями, которые начали работать позже; но этот скептицизм принес и позитивные результаты: будучи доверенным лицом гражданского общества, Институт неустанно посылал сигналы предупреждения для нейтрализации партнеров-“плохишей”.

2.9. Обеспечение устойчивости процесса

Планирование вмешательства с самого начала должно включать механизмы закрепления достигнутых результатов на разных политических и социальных уровнях. На макро-уровне вмешательства разделяются на краткосрочные и долгосрочные, например в плане обязательств по финансированию. В краткосрочных вмешательствах, таких как “добрые услуги”, фасилитация и посредничество, устойчивость должна быть одной из постоянно обсуждаемых задач (*Paffenholz*, 1998). Бо-

лее того, действующие лица на макро-уровне должны продумать стратегию выхода еще до начала вмешательства (САН, 2000). В частности, они должны быть готовыми передать вмешательство в нужный момент другим, действующим лицам – местным или международным. Устойчивым должен быть сам процесс, а не участие того или иного актора!

Для доноров, независимо от того, на каком уровне они осуществляют финансирование, также важно удостовериться, что вмешательства будут обладать устойчивостью. Для этого должны существовать два механизма. Во-первых, должен быть разработан план совместных действий, который включал бы механизмы продолжения работы после окончания проекта и распределял бы конкретные задания среди лиц, ответственных за реализацию проекта. Во-вторых, необходима встроенная система мониторинга, которая предоставляла бы непрерывную обратную связь целевой группе. Механизм обратной связи чрезвычайно важен для построения доверия и успешного налаживания взаимоотношений. Он позволяет всем сторонам чувствовать, что они “владеют” процессом, а это – лучшая гарантия устойчивости.

Например, многие тренинговые программы, направленные на активизацию гражданского общества в зонах конфликта, уделяют недостаточно внимания устойчивости инициатив гражданского общества. Активизация гражданского общества – подход сам по себе правильный и убедительный, но при этом он должен содержать механизмы обеспечения устойчивости. Необходимо иметь в виду долгосрочные и повсеместные результаты, но при этом необходимо разрабатывать эффективные среднесрочные стратегии для достижения устойчивости. Необходимо активизировать не только группы, но и людей. В краткосрочной и среднесрочной перспективе полезным механизмом для этого могут быть тренинги. Необходимо также создавать соответствующие механизмы для последующей деятельности, которые позволят гибко реагировать на потребности местных групп, в итоге это должно привести к образованию устойчивых местных структур для мирной трансформации конфликта.

Другой метод повышения устойчивости процессов заключается в правильном отборе партнеров для сетевого взаимодействия и совместных проектов, но нет смысла сотрудничать только ради самого сотрудничества. Наоборот, координация и совместная работа должны появляться только тогда, когда это приносит ошугитимую пользу всем партнерам. Поэтому всегда необходимо тщательно рассматривать потенциальную выгоду от стратегических альянсов, которые позволяли бы обеспечить устойчивость осуществляемых программ.

2.10. Включение механизма извлечения уроков

Сфера трансформации конфликтов и построения мира постоянно генерирует новые знания. Однако уроки извлекаются обычно отдельными людьми, а не организациями или институтами. Поэтому когда люди уходят из организации, их знания утрачиваются, и преемники должны заново их постигать. В крупных организациях отделы по оценке также накапливают большой объем информации, однако обычно она касается лишь оцениваемых ими изолированных проектов. Коллективному извлечению уроков в организациях до последнего времени уделялось очень мало внимания.

Для обозначения этих процессов недавно появился новый популярный термин – “управление знанием”. Несмотря на схожесть методов, существуют различия между “управлением обучением” и более широкой концепцией “управления знанием”.

Процесс извлечения уроков должен присутствовать на всех уровнях вмешательства. В то время как среди гуманитарных организаций уже в течение длительного времени наиболее распространенным методом извлечения уроков было проведение оценок, на макро-уровне извлечение уроков еще не стало неотъемлемым элементом вмешательства. На этом уровне вмешательства чаще всего изучаются *ex post facto*, причем часто исследователями, которые лично не участвовали в процессе. Хотя извлечение уроков часто указывается как компонент программ и проектов, его обычно не происходит, поскольку это не включается в текущий процесс.

Поэтому вмешательства на всех уровнях должны дополняться исследованиями и экспертизой, т.е. постоянной самооценкой (*Smillie, Helmich, 1998*), или встроенным процессом анализа и обсуждения. Другим возможным методом извлечения уроков может служить построение стратегических альянсов с партнерами, которые занимались бы документированием и анализом уроков. Не столь важно, как именно это происходит, важно, чтобы результаты постоянно обновлялись (в письменном виде) и все участники вмешательства понимали, что оно нужно не для архивов, а для непосредственного использования в текущей работе (*Paffenholz, 2000b*).

3. Открытые вопросы и дальнейшие задачи

За последние десять лет и ученые и практики получили много новой информации о параметрах и условиях, необходимых для более эффективной работы в сфере построения мира и трансформации конфликтов (см. статью Кевина Клементса в данной книге). По нашим наблюдениям, существуют еще несколько вопросов, отсутствие ответов на которые не позволяет действующим лицам в полной мере применять эти знания в своей повседневной работе.

Во-первых, по-прежнему существует значительный пробел в понимании того, как использовать извлеченные уроки. Анализ множества мирных процессов обогатил наше понимание о проблемах вмешательства. Действительно, едва ли найдется хотя бы один вооруженный конфликт, который был бы обойден вниманием исследователей. Было написано множество книг, которые охватывают широкий спектр концептуальных подходов к построению мира и трансформации конфликта. Но по-прежнему недостает систематического всестороннего исследования, которое обобщило бы эти данные. Настало время для доноров оказать финансовую поддержку подобному обширному академическому проекту.

Исследователи проблем мира часто ссылаются на недостаток освещения позитивных случаев в практике построения мира. Действительно, в ходе работы в ситуации конфликта поражают многочисленные интересные и позитивные примеры в работе местных организаций. К сожалению, только малая доля этих знаний документируется, и из-за этого практики из других организаций не могут извлекать из них уроки. Подобное документирование должно осуществляться не только исследователями, но и международными донорами, финансирующими подобные инициативы, поскольку необходимо находить новые способы включения результатов полученных уроков в проекты.

Еще одна причина, по которой многочисленные действующие лица не смогли использовать извлеченные уроки, – их зависимость от собственных эгоистичных интересов, которые, к сожалению, часто несовместимы с целями построения мира. Например, НПО может осознать, что по тем или иным причинам она не подходит для процесса, в котором в данный момент участвует, но все же решает продолжать работу, поскольку должна истратить полученные от донора деньги. Что касается деятелей I уровня, иногда создается впечатление, что они одержимы стремлением

получить Нобелевскую премию мира, забывая, что когда-то пытались лишь внести конструктивный вклад в построение мира и трансформацию конфликта.

Даже если все вышеперечисленные задачи будут решены конструктивно, это все же не дает гарантии успешной и быстрой трансформации насильственных конфликтов в мирную ситуацию. Мы должны помнить не только о сложности конфликта, но и об индивидуальных ограничениях, особенно касательно роли действующих лиц извне. Это не означает, что нет смысла повышать свой профессиональный уровень. При этом мы не должны забывать, что только лица, действующие внутри ситуации конфликта, уполномочены устанавливать правила эффективной трансформации конфликта и только они способны построить устойчивый мир в своей стране.

Bercovitch J., 1992. *Mediation in International Relations*. London: MacMillan.

CAII, 2000. *Conflict Prevention, A Guide*, online: <http://www.caii-dc.com> (accessed 9. 10. 2000).

Commission of the European Community, 1993. *Manual: Project Cycle Management, An Integrated Approach and Logical Framework*. Brussels: European Community.

Erasmus V., 2000. *Community Mobilisation as a Tool for Peacebuilding* // *Paffenholz T., Reychler L.*, *Peacebuilding: A Field Guide*. Boulder, Colorado: Lynne Rienner Publishers. P. 246–257.

Fisher R., Keashly L., 1991. *The Potential Complementarity of Mediation and Consultation within a Contingency Model of Third-Party Intervention* // *Journal of Peace Research*. Vol. 28, № 1. P. 29–42.

Fifzduff M., 2000. *First and Second Track Diplomacy in Northern Ireland* // *Paffenholz T., Reychler L.*, *Peacebuilding: A Field Guide*. Boulder, Colorado: Lynne Rienner Publishers. P. 110–120.

ITAD, 1999. *Project Cycle Management Training. Handbook*, Sussex.

Kelman H., 2000. *Intractable Conflict Resolution in the Middle East* // *Paffenholz T., Reychler L.*, *Peacebuilding: A Field Guide*. Boulder, Colorado: Lynne Rienner Publishers. P. 97–109.

Kleiboer M., 1994. *Ripeness of Conflict: A Fruitful Notion?* // *Journal of Peace Research*. Vol. 31. P. 109–116.

Kramer G., 2001. *Zur Rekrutierung und Entsendung ziviler Fachkräfte* // *Zivile Konfliktbearbeitung. Teilprojekt 8. Österreichisches Zentrum für Konfliktlösung*. Münster: agenda Verlag.

Kruhonja K., 2000. *Motivation and Qualifications* // *Paffenholz T., Reychler L.*, *Peacebuilding: A Field Guide*. Boulder, Colorado: Lynne Rienner Publishers. P. 21–28.

Krummenacher H., Schmeidi S., 1999. *FAST: An Integrated and Interactive Early Warning* // *The Soviet and Post-Soviet Review*. Vol. 24, № 3. P. 147–159.

Lederach J.P., 1997. *Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies*. Washington: United States Institute of Peace.

Lund M.S., 1996. *Preventing Violent Conflict*. Washington: United States Institute of Peace.

Lund M.S., Mehler A., 1999. *Peace-Building and Conflict Prevention in Development Countries. A Practical Guide*. Ebenhausen: CPN.

Mehler A., Ribeaux C., 1999. *Krisenprävention und Konfliktbearbeitung in der Technischen Zusammenarbeit* // *Schriftenreihe der GTZ*. Wiesbaden: Universum Verlagsanstalt. № 269.

Miall H., Ramsbotham O., Woodhouse T., 1999. *Contemporary Conflict Resolution: The Prevention, Management and Transformation of Deadly Conflicts*. Cambridge: Polity Press.

Mott Foundation, 1999. *Reaching for Peace: Lessons Learned from the Mott Foundation*. Michigan: Charles Stewart Mott Foundation.

Paffenholz T., 1998. *Konflikttransformation durch Vermittlung*. Mainz: Grunewald.

Paffenholz T., 2000a. *Thirteen Characteristics of Successful Mediation in Mozambique* // *Paffenholz T., Reychler L.*, *Peacebuilding: A Field Guide*. Boulder, Colorado: Lynne Rienner Publishers. P. 121–127.

Paffenholz T., 2000b. *Conclusions: Peacebuilding: A Comprehensive Learning Process* // *Paffenholz T., Reychler L.*, *Peacebuilding: A Field Guide*. Boulder, Colorado: Lynne Rienner Publishers. P. 535–545.

Paffenholz T., 2001 (forthcoming). *Bottom-up Peacebuilding. The Life and Peace Institutes Horn of Africa Programme and the Bottom-up Approach to Peacebuilding. A Study on Lessons Learned from the Somalia Experience*. Horn of Africa Series.

- Paffenholz T., Reyhler L.*, 2000. *Peacebuilding: A Field Guide*. Boulder, Colorado: Lynne Rienner Publishers.
- Responding to Conflict.*, 1999. *Working with Conflicts. Skills and Strategies for Action*. London: Zed Books.
- Reyhler L.*, 2000. Conceptual Framework // *Paffenholz T., Reyhler Z.* *Peacebuilding: A Field Guide*. Boulder, Colorado: Lynne Rienner Publishers. P. 3–16.
- Smillie I., Helmich H.*, 1998. *Stakeholders*, Organisation for Economic Co-operation and Development. London: Earthscan.
- Spelten A.*, 1999. Instrumente zur Erfassung von Konflikt- und Krisenpotentialen in Partnerländern der Entwicklungspolitik // *Forschungsberichte des BMZ*. Bonn. № 126.
- Stedman S.J.*, 1991. *Peacemaking in Civil War: International Mediation in Zimbabwe, 1974–1980*. Boulder, Colorado: Lynne Rienner Publishers.
- Svensson J.*, 2000. Designing Training Programmes // *Paffenholz T., Reyhler L.* *Peacebuilding: A Field Guide*. Boulder, Colorado: Lynne Rienner Publishers. P. 291–300.
- Truger A.*, 2000. Training Peacebuilders and Peacekeepers // *Paffenholz T., Reyhler L.* *Peacebuilding: A Field Guide*. Boulder, Colorado: Lynne Rienner Publishers. P. 3–42.
- Wehr P.*, 1978. Citizen Values and Forest Policymaking // *Western Sociological Review*. Vol. 9, № 1. P. 39–48.
- Wehr P.*, 1979. *Conflict Regulation*. Boulder, Colorado: Westview Press.
- Wouters J.*, 2000. Training Humanitarian Aid Workers // *Paffenholz T., Reyhler L.* *Peacebuilding: A Field Guide*. Boulder, Colorado: Lynne Rienner Publishers. P. 43–49.
- Zartman W.I.*, 1989. *Ripe for Resolution, Conflict and Intervention in Africa*. NY: Oxford.