

**ՀԱՅ - ԹՈՒՐԷԱԿԱՆ
ՀԱՍԱՐԱԿԱԿԱՆ
ԴԻՎԱՆԱԳԻՏՈՒԹՅԱՆ
ԾՐԱԳՐԵՐ.
«ԱՆՎԱԳՈՒՅՆ ՓՈՐՁԻ»
ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ**

Armenian-Turkish TRACK



DIPLOMACY Projects:

ASSESSMENT OF BEST PRACTICES

This publication is made possible by the generous support of the American people through the United States Agency for International Development (USAID). The contents are the responsibility of the International Center for Human Development and do not necessarily reflect the views of Eurasia Foundation, USAID or the United States Government.

Սույն հրատարակությունը ստեղծվել է ամերիկյան ժողովրդի նվիրատվության շնորհիվ, ԱՄՆ Միջազգային զարգացման գործակալության (USAID) աջակցությամբ: Հրատարակության բովանդակության համար պատասխանատու է Մարդկային զարգացման միջազգային կենտրոնը: Այստեղ արտահայտված տեսակետները պարտադիր չէ, որ համընկնեն Եվրասիա հիմնադրամի, ԱՄՆ Միջազգային զարգացման գործակալության կամ ԱՄՆ կառավարության տեսակետների հետ:



Մարդկային զարգացման
միջազգային կենտրոն

International Center for
Human Development



Երևան, 2006
Yerevan, 2006



Մարդկային զարգացման միջազգային կենտրոն
International Center for Human Development

**Հայ - թուրքական հասարակական դիվանագիտության
ծրագրեր. «լավագույն փորձի» վերլուծություն**

**Armenian - Turkish Track Two
Diplomacy Projects: Assessment of Best Practices**

Երևան, 2006
Yerevan, 2006

**Հայ - թուրքական հասարակական
դիվանագիտության ծրագրեր. «լավագույն
փորձի» վերլուծություն**

Երևան, 2006

**Armenian - Turkish Track Two
Diplomacy Projects: Assessment of Best
Practices**

Yerevan, 2006

Մարդկային զարգացման միջազգային կենտրոն
International Center for Human Development
www.ichd.org



This publication is made possible by the generous support of the American people through the United States Agency for International Development (USAID). The contents are the responsibility of the International Center for Human Development and do not necessarily reflect the views of Eurasia Foundation, USAID or the United States Government.



Սույն հրատարակությունը ստեղծվել է ամերիկյան ժողովրդի նվիրատվության շնորհիվ, ԱՄՆ Միջազգային զարգացման գործակալության (USAID) աջակցությամբ: Հրատարակության բովանդակության համար պատասխանատու է Մարդկային զարգացման միջազգային կենտրոնը: Այստեղ արտահայտված տեսակետները պարտադիր չէ, որ համընկնեն Եվրասիա հիմնադրամի, ԱՄՆ Միջազգային զարգացման գործակալության կամ ԱՄՆ կառավարության տեսակետների հետ:

Բովանդակություն / Contents

Հայերեն տարբերակ / Armenian Version

Նախաբան.....	5
Գործարար առաջնորդներ	8
Կանանց ամսագիր.....	14
Հայ-թուրքական հաշտեցման հանձնաժողով.....	19
Առաջնորդության և կարողությունների զարգացում Կովկասում	27
Երաժիշտների փոխանակում	39
Մեծածախ գյուղատնտեսական վիրտուալ շուկա	48
Կովկասի մարքեթինգային համացանց՝ MANEC	55
Հայ և թուրք հասարակությունների փոխադարձ ընկալումների հետազոտություն	64
Երկխոսություն հայ և թուրք խորհրդարանականների միջև	74
Վավերագրական ֆիլմ մշակութային փոխայցելությունների մասին.....	84
Տարածաշրջանային տնտեսական աշխատանքային խումբ.....	91
Տարածաշրջանի քաղաքապետերի ծրագիր	99
Լրագրողների փոխայցելություններ.....	105

Անգլերեն տարբերակ / English Version

PREFACE.....	114
Business Leaders.....	117
Women’s Magazine	123
Turkish Armenian Reconciliation Commission	128
Leadership Development and Capacity building in the Caucasus	135
Musicians Exchange.....	146
Virtual Agricultural Wholesale Market	154
Marketing Network of the Caucasus (MANEC)	160
Survey on Mutual Perceptions of Armenian and Turkish Societies	168
Dialog Between Armenian and Turkish Parliamentarians.....	177
Documentary About the Cultural Exchanges Between Turkey and Armenia... ..	185
Regional Economic Working Group	192
Mayors of the Region.....	199
Journalist Exchange Program	205

Նախաբան

Զաղաքացիական հասարակության
ներկայացուցիչների

ՀԱՅՏԱՐԱՐՈՒԹՅՈՒՆ

2003 թ. դեկտեմբերի 12-14-ը Ստամբուլում հանդիպեցին Հայաստանի, Ադրբեջանի, Վրաստանի և Թուրքիայի տեղական ինքնակառավարման մարմինների պաշտոնյաներ/ նրանց ներկայացուցիչներ, տնտեսագետներ, գործարար շրջանակների և հասարակական կազմակերպությունների ներկայացուցիչներ:

Մասնակիցները

համաձայնվեցին խթանել տարածաշրջանային տնտեսական համագործակցությունը առևտրային գործունեության վրա ազդեցություն ունեցող այնպիսի տեղեկատվության փոխանակման միջոցով, որը վերաբերում է մաքսային, ներմուծման-արտահանման օրենքներին և բանկային համակարգերին, առևտուրը խթանելու նպատակով ստեղծել արաբաբանների և ծառայությունների վերաբերյալ տվյալների համակարգ:

Այնուամենայնիվ, մասնակիցներն

ընդունեցին, որ հակամարտությունները այս երկրների միջև սահմանափակում են առևտրային հնարավորությունները և անբարենպաստ ազդեցություն են թողնում խաղաղության և բարեկեցության վրա:

Այդ իսկ պատճառով, մասնակիցները

կոպկոսյան երկրների իշխանություններին կոչ են անում տարածայնությունները հարթել խաղաղ ճանապարհով՝ բանակցությունների միջոցով, ընդամենը բնականոն քաղաքական հարաբերություններ հաստատելով և սահմանները բացելով:

Ստամբուլ

Դեկտեմբեր 14, 2003թ.

Հայ, թուրք, ադրբեջանցի և վրացի շուրջ 40 հասարակական գործիչների կողմից Ստամբուլում ստորագրված հայտարարությամբ, ըստ էության, ավարտվեց մոտ 3 տարի տևած հասարակական դիվանագիտության հայ-թուրքական ծրագրերի նախաձեռնման և իրականացման առավել ակտիվ ժամանակահատվածը: Ժամանակահատված, որի ընթացքում բազմաթիվ փոխայցելություններ եղան, համերգներ ու քննարկումներ կազմակերպվեցին, հողվածներ ու ամբողջական ամսագրեր տպագրվեցին, ֆիլմեր նկարահանվեցին, հայտարարություններ հնչեցվեցին, վերապատրաստման տասնյակ դասընթացներ անցկացվեցին ու հետազոտություններ հրապարակվեցին: Այս թվարկումը կարելի է երկար շարունակել:

Ամենակարևորը սակայն, որ մնաց այդ ժամանակահատվածից, մարդկային պատմություններն ու հուշերն են, որ պիտի շարունակեն տարածվել ու վերապատմվել, անհատական ու ինստիտուցիոնալ կապերն են, որ այլևս պիտի միացնեն երկու ոչ բարեկամ երկրների բազմաթիվ քաղաքացիների ու կազմակերպությունների: Երկու երկրների առնվազն հասարակական հատվածների բազմաթիվ ներկայացուցիչների համար փոխվեց մի բան. այն, որ հարևան երկիրը սառցե վարագույրից անդին չէ, այն իրականում հասանելի է, և այնտեղ էլ ապրում են մեր պես մարդիկ, ովքեր սովորում են, աշխատում, սիրում են իրենց ընտանիքն ու կարող են ընկերություն ա-

նել: Առաջին հայացքից շատ պարզ ճշմարտություններ, որոնք իմաստավորվում են հաղորդակցման հնարավորության դեպքում միայն:

Հիմնականում ԱՄՆ Պետդեպարտամենտի աջակցությամբ և Վաշինգտոնի Ամերիկյան համալսարանի հովանու ներքո 2001-2004թթ. ընթացքում իրականացվեցին տասնյակ հայ-թուրքական հասարակական դիվանագիտության ծրագրեր: Իրենց ընգրկվածության տեսանկյունից դրանք տարբերվում էին տարածաշրջանային ինտեգրացիոն բնույթի այն բազմաթիվ ծրագրերից ու համաժողովներից, որոնք ընդգրկելով տարածաշրջանի երկրների հասարակական հատվածի ներկայացուցիչներին, իրականում կենտրոնանում են տարածաշրջանային նշանակության խնդիրների վրա: Այս ծրագրերն իրենց կիզակետում ունեին կոնկրետ հայ-թուրքական հարաբերությունների խնդիրը, և գործունեությունը, որ ծավալվում էր դրանց շրջանակում, միտված էր հենց Հայաստանի և Թուրքիայի միջև առկա իրողություններին:

Ժամանակը ցույց տվեց, որ այսօրինակ գործունեությունը ոչ միայն անհրաժեշտ է, այլև խիստ արդյունավետ կարող է լինել դիվանագիտական հարաբերություններ չունեցող երկու երկրների միջև հարաբերությունների մեղմացման և այդ հարաբերությունների ապագա կարգավորման համար բարենպաստ միջավայր ստեղծելու գործում: Սա նշանակում է, որ երկու հարևան երկրների միջև դրացիական բնականոն հարաբերությունների հրամայականը վաղ թե ուշ ստիպելու է կրկին ակտիվացնել երկրների քաղաքացիական հասարակությունների ներկայացուցիչներին շփումներն ու հասարակական դիվանագիտության ծրագրերի իրականացումը:

Այս համոզվածությունն էր հենց, որ Մարդկային զարգացման միջազգային կենտրոնի (ՄՁՄԿ) փորձագետներին դրդեց արդեն իսկ իրականացված հայ-թուրքական հասարակական դիվանագիտության ծրագրերի վերլուծության նախաձեռնությամբ համոզես գալ: Մի նախաձեռնություն, որ նպատակ ուներ արդեն գոյություն ունեցող փորձի հիման վրա վեր հանել այդօրինակ ծրագրերի իրականացման առանձնահատկությունները, փորձել պատասխանել հարցերի, թե որքանով արդյունավետ կարող են դրանք լինել, ինչպիսին էին արդեն իրականացված ծրագրերի բնոյնանուր գծերը, ինչ ուժեղ և թույլ կողմեր ունեին դրանք, ինչ ազդեցություն բողեցին շահառուների տարբեր խմբերի վրա և, որ ամենակարևորն է, ինչ դասեր կարելի է քաղել այդ ծրագրերից:

Մի բան ակնհայտ է. Հայաստանի և թուրքիայի հասարակական հատվածների միջև համագործակցային նախաձեռնությունների ակտիվացման հերթական փուլում այլևս հարկ չի լինի ամեն ինչ սկսել նորից: Կա փորձ, և այս գրքույկն ամփոփում է այդ փորձը: Այստեղ ներկայացված են նշված ժամանակահատվածում իրականացված ծրագրերի վերլուծությունները, որոնք եզրահանգումների, նոր մտահղացումների և հնարավոր սխալներից խուսափելու հնարավորություն կարող են ընձեռել ընթերցողին: Որպես այդպիսին, գրքույկը նախատեսված է հասարակական կազմակերպությունների, մամուլի, հայ-թուրքական հարաբերություններով հետաքրքրվողների և դոնոր կազմակերպությունների համար:

Ձեռնամուխ լինելով նշված ծրագրերի վերլուծության աշխատանքներին՝ ՄՁՄԿ փորձագետները փորձել են հնարավորինս խուսափել «հերոսներ» կամ «մեղավորներ» փնտրելու պրակտիկայից, փոխարենը կարևորել են փորձը, օբյեկտիվ իրականությունն ու երևույթների պատճառահետևանքային կապերը, կոնկրետ օրի-

նակների վրա առանձնացվել են այն բոլոր հետևությունները, որոնք օգտակար կարող են լինել այդօրինակ ապագա նախաձեռնություններում:

Ծրագրերից յուրաքանչյուրն ուսումնասիրության մի քանի փուլ է անցել: Նախ քննության են առնվել ծրագրային փաստաթղթերը՝ ծրագրային առաջարկը, արդյունքների փաստաթղթային արձանագրությունները, հաշվետվությունները, մասնույլ հրապարակումները և այլն: Նախապես մշակված մեթոդոլոգիայի հիման վրա կազմված մանրամասն հարցաշարի օգնությամբ հարցազրույցներ են անցկացվել ծրագրերն իրագործած հայկական և թուրքական կողմերի, դրանց իրականացմանն օժանդակած արտերկրյա փորձագետների, դոնոր կազմակերպության ղեկավարների և ծրագրերի շահառու խմբերի ներկայացուցիչների հետ: Ստեղծված ողջ տեղեկատվությունն այնուհետև համադրվել ու վերլուծվել է: Վերջնական վերլուծականները հրապարակելուց առաջ անցել են նաև անկախ փորձագետների քննության փուլը, որում վերլուծականները «երրորդ աչքի» սկզբունքով գտվել են «համընդհանրության» և «լավագույն փորձի» տեսանկյունից:

Հայ-թուրքական հասարակական դիվանագիտության ծրագրերի վերլուծության նախաձեռնությանն օժանդակելու համար փորձագիտական խումբը շնորհակալություն է հայտնում Վաշինգտոնի Ամերիկյան համալսարանի Համընդհանուր խաղաղության կենտրոնի Հասարակական դիվանագիտության ծրագրի ղեկավար Գեյվիդ Ֆիլիպսին և նույն կենտրոնից տիկին Բեթի Սիթկային: Թուրքիայում հարցազրույցների կազմակերպման և անհրաժեշտ տեղեկատվության հավաքագրման մեր ջանքերը, թերևս, արդյունավետ չէին լինի առանց պարոն Նոյան Սոյակի և տիկին Բուրչու Գյուլթեկինի անզնահատելի օգնության:

Փորձագետների խումբն իր երախտագիտությունն է հայտնում նաև այն բազմաթիվ մարդկանց, ովքեր ժամանակ գտան և պատրաստակամությամբ մասնակցեցին հարցազրույցներին՝ անկեղծորեն կիսելով իրենց տպավորություններն ու մտքերը:

Ի վերջո, փորձագետներն իրենց երախտիքն են արտահայտում «Եվրասիա» հիմնադրամի երևանյան գրասենյակին և ամերիկյան դիվանագետ Ահարոն Շիրինյանին նախաձեռնությանը ֆինանսական և բարոյական աջակցություն ցուցաբերելու համար:

Գործարար առաջնորդներ

«Բիզնես և խաղաղաշինություն»

Գործարար համայնքը բնականորեն շահագրգռված է աշխարհում խաղաղության պահպանման խնդրով: Խաղաղության ընդլայնումը նշանակում է շուկաների ընդլայնում, իսկ շուկաների ընդլայնումը ենթադրում է ավելի մեծ եկամուտներ: Ավելին, գործարար աշխարհին հասանելի է այն կապիտալը, որն անհրաժեշտ է մարդկության ապագայի համար այդքան կենսական խաղաղաշինության մեջ ներդրումներ կատարելու համար: Այս գործոնները վկայում են բիզնեսի և խաղաղաշինության միջև առկա բնական համագործակցային կապի մասին»:

Բազմամակարդակ դիվանագիտության ինստիտուտ
<http://www.imtd.org/initiatives-businesspeacebuilding.htm>

Ծրագրի իրականացման գործընթացը

Մարդկային զարգացման միջազգային կենտրոնի (Հայաստան) և Հանրային հիմնախնդիրների հետազոտության կենտրոնի (Թուրքիայի) համագործակցությամբ այս ծրագրի շրջանակներում ուղղված էր երկու երկրների գործարարների երկխոսության խթանմանը: Ծրագրի նպատակն էր գործարարների մի ամուր քիմ հավաքել, որն իր ակտիվ գործունեությամբ կխթաներ երկխոսության շրջանակների ընդլայնումը՝ հանգեցնելով ավելի ու ավելի մեծ խումբ գործարարների ներքաշմանը գործընթաց: Որպես նպատակի իրագործման ինստիտուցիոնալ միջոց նախատեսվում էր տարարածաշրջանային առևտրաարդյունաբերական պալատի ստեղծում:

Ծրագիրը տևեց ընդամենը չորս ամիս (2003թ. հոկտեմբերից 2004թ. հունվար): Թերևս հենց դա է պատճառը, որ վերջնական նպատակադրման իրականացման տեսակետից այն դժվար է իրագործված համարել: Պատճառն ակնհայտ է՝ ծրագրի վերջնական նպատակները ենթադրում էին երկարաժամկետ, շարունակական, որոշակի առումով, թերևս, նաև ինքնահարատ գործընթաց: Սակայն կարճաժամկետ հեռանկարի առումով ծրագիրն, ինքնին, հաջողված է, քանզի հաջողվեց ստեղծել այն հենքը, որի հիման վրա կարելի է շարունակել այսօրինակ գործունեությունը՝ ապահովելով հայ և թուրք գործարարների երկխոսությունն ու բնականոն գործակցությունը: Մասնավորապես, արդեն ձևավորված են Հայաստանի մարզերի և Թուրքիայի արևելյան շրջանները ներկայացնող գործարարների առաջին պիլոտային խմբերը, որոնք հետագայում կարող են դառնալ երկխոսության ծավալման լավ հիմք: Ընդ որում, առաջին շփումները հիշյալ խմբերի միջև ոչ միայն կայացել են, այլ նաև արձանագրել են որոշակի արդյունք՝ երկու երկրների գործարարներն արդեն համատեղ տեսակետ են մշակել սահմանի բացման առնչությամբ, որն արտացոլվել է համատեղ հայտարարության տեսքով: Համագործակցության հնարավոր հեռանկարների շուրջ ընդհանուր քննարկումները, չնայած չարձան կոնկրետ նախագծեր ու գործունեություն, սակայն վեր հանեցին այսպիսի և հեռանկարային տնտեսական կապերի և զարգացումների գերակա ուղղություններն ու միասին գործելու հարաբերական առավելությունները:

Ուժեղ և թույլ կողմերը

Ծրագրի նպատակն էր երկու երկրների գործարար շրջանակների ներկայացուցիչների երկխոսության խթանումը՝ հնարավոր համատեղ գործարար նախագծերի իրականացման հեռանկարով: Այսօրինակ նպատակը շատ ավելի հասանելի է թվում, քանի որ երկու երկրների գործարար շրջանակների ոչ պաշտոնական կապեր արդեն իսկ կան, այսօր էլ, հատկապես առևտրի բնագավառում, միջնորդավորված և ուղղակի կապերն աշխատում են և, ի վերջո, գործարարության մեջ քաղաքականությունը, թվում է, պակաս դեր ունի այլ ուղղություններով իրականացվող հասարակական դիվանագիտության ծրագրերի համեմատ: Ընդհանրապես, բիզնեսը շատ ավելի բիչ է խառնվում տարբեր տիպի շահարկումներին, մինչդեռ գործարարների ձայնն ավելի լսելի է քաղաքականություն մշակողների մոտ: Այս տեսանկյունից, հասարակական դիվանագիտության ոլորտում գործարարների ներգրավումը բավականաչափ արդյունավետ կարող է լինել:

Նախքան «Գործարար առաջնորդներ» ծրագրի նախաձեռնումը, իրականացվող հայ-թուրքական տարաբնույթ ծրագրերից արդեն իսկ երևում էր, որ գործարար շրջանակներում փոխադարձ շփումների մեծ պահանջարկ կա: Այդ պահանջարկը, կարծես, միշտ էլ եղել է, ու այժմ էլ կա: Սա նշանակում է նաև, որ ապագայում այս ոլորտում որևէ այլ ծրագիր նախաձեռնելու դեպքում ծրագրի նպատակների ու խնդիրների իրագործման նկատմամբ շահառուների կողմից պահանջարկ ձևավորելու անհրաժեշտություն չի գրացվի, կամ առնվազն պակաս ջանքեր կպահանջի: Նման պահանջարկ ծրագրի իրականացման ընթացքում հատկապես նկատվում էր Թուրքիայի արևելյան շրջանների գործարարների շրջանում, ովքեր իրենց գործարար շահերից ելնելով խիստ հետաքրքրված են սահմանակից Հայաստանի ներքին շուկայի հնարավորություններով: Ավելին, առանձին թուրք գործարարներ Հայաստանի գործարարների հետ համագործակցությունը լավ հնարավորություն են դիտարկում Ռուսաստանի հսկայական շուկա դուրս գալու տեսանկյունից:

Հայ- թուրքական հասարակական դիվանագիտության յուրաքանչյուր ծրագիր, որի կիզակետում գործարար աշխարհի ներկայացուցիչներ են, հավակնում է դառնալ մեծապես ինքնավերարտադրվող նախաձեռնություն, քանի որ գործարարներն, ի տարբերություն այլ ծրագրերում ներգրավված հասարակական հատվածի, ՉԼՄ ներկայացուցիչների կամ քաղաքական գործիչների, հիմնականում ծրագիրը դիտարկում են ոչ որպես հասարակական գործունեություն, այլ ներդրում իրենց ապագա գործարար ծրագրերում և հաճախ պատրաստակամություն են հայտնում սեփական միջոցներով մասնակցել ծրագրի հետագա ծավալմանը:

Ծրագրի իրականացման ընթացքում, ըստ առանձին մասնակիցների, հրնթացս տեղի էին ունենում նպատակների փոփոխություններ: Սա անորոշություն էր ստեղծում: Նպատակը լուր հանդիպումը չէր, այլ այն, որ բիզնես ծրագրեր ծնվեին: Հանդիպումները քիչ էին, հարկավոր էր, որ ոչ միայն հայերը գնային Ստամբուլ, այլ նաև հակառակ այցելություններ կազմակերպվեին:

Թե ֆորմալ տեսանկյունից ինչպես պիտի ավարտվի ծրագիրը, մասնակիցները մեծամասամբ չէին պատկերացնում: Ենթադրվում էր, որ ուր որ է սահմանը կբացվի: Ծրագրի արդյունավետ իրականացման տեսանկյունից սա ռիսկ էր. իսկ ի՞նչ կլինի, եթե սահմանը չբացվի: Սահմանը չբացվեց, ծրագիրը մեռավ:

Նմանօրինակ ծրագիր իրականացնելիս պետք չէ շրջանառության մեջ դնել քարձր նպատակներ, որոնց իրականացումն ի սկզբանե ապահովված չէ համապատասխան ռեսուրսներով: Այն պահին, երբ կոնկրետ քայլեր են իրականացվում ծրագրի մասնակիցների կողմից և պարզ է դառնում, որ ֆինանսական միջոցներ չկան, մասնակիցները հիասթափություն են ապրում: Այս ծրագրի շրջանակներում, օրինակ, նախատեսվում էր ստեղծել տարածաշրջանային արդյունաբերական պլանտ, որը կդնի համագործակցության ինստիտուցիոնալ հիմքերը և տարածաշրջանային համագործակցության իրական նախադրյալներ կստեղծեր: Գաղափարն իրականություն չդարձավ, քանզի այն պահանջում էր ֆինանսական զգալի միջոցներ, որոնք պարզապես չկային:

Ազդեցությունը շահառուների տարբեր խմբերի վրա

«Առաջ կարծում էի, թե թուրքերը մեծ առեկտրայամբ են լցված մեր նկատմամբ: Հանդիպումների ընթացքում տեսա, որ դա ամենևին էլ այդպես չէ: Իսկ մարդկային մակարդակում խնդիրներ, կարծես, չկան»:

Ծրագրի մասնակից հայ գործարար

«Հարևան երկրի մասին պատկերացումները ձևավորվում են թերթերից, հեռուստատեսությունից, պատմական գրքերից: Արդյունքում այդ երկիրը որպես հավաքական ամբողջություն ընկալվում է իբրև «թշնամական»: Հանդիպումները փոխում են պատկերը. տեսնում ես տարբեր մարդկանց, լսում տարբեր կարծիքներ, գորշ պատկերը կամաց-կամաց տեղի է տալիս, հարևանը դառնում է ավելի կանխատեսելի»:

Ծրագրի մասնակից հայ գործարար

Հայ և թուրք գործարարների՝ քաղաքականությունից վեր հանդիպումների հիմք դրվեց, ինչ-որ բան կտորվեց, նախապատմություն ստեղծվեց: Գործարարների հանդիպումների մասին խոսակցություններ ծավալվեցին: Հասարակության մեջ սերմանվեց մի մտայնություն, որ այսպիսի հանդիպումներ ըստ էության հնարավոր են: Վերջապես գործարարներն իրենց համար իրենց գործունեության ոլորտին առնչվող մասնագիտական հարցեր ճշտեցին ու փորձ կուտակեցին: Որպես ծրագրի արդյունք մնաց դրական մի հետք, որ, թեև էական բեկում չբերելով քաղաքականության հարթությունում, միջպետական հարաբերությունների մակարդակում, հնարավորություն է բողոնում հետագա նմանօրինակ շփումների կազմակերպման, որի դեպքում, թերևս, հարկ չի լինի ամեն ինչ սկսել սկզբից:

Ի՞նչ դասեր կարելի է քաղել:

Նման ծրագրերում դրանց առաջին՝ այսպես կոչված մերձեցման (ice breaking) փուլը չի մեկնարկում սովորական դարձած պատմական և քաղաքական թեմաների քննարկմամբ ու դրանց նկատմամբ փոխադարձ դիրքորոշումների պարզաբանմամբ: Փորձը ցույց տվեց, որ առաջին իսկ հանդիպումից հարաբերությունները հայ և թուրք գործարարների միջև մտնում են գործարար դաշտ և խոսակցությունն ավելի

շուտ ընթանում է համատեղ գործունեության հնարավորությունների՝ արտադրության կամ որևէ ոլորտում ծառայություններ մատուցելու շուրջ: Սակայն այդ առավելությունը ճիշտ օգտագործելու համար, անհրաժեշտ է, որ այսպիսի ծրագրերի մեջ ներգրավվեն միայն գործարար հատվածի ներկայացուցիչներ, հակառակ դեպքում, երբ հանդիպումները կազմակերպվում են խառը ֆորմատով, ներգրավվում են մաս այլ ոլորտի ներկայացուցիչներ, օրինակ՝ հասարակական գործիչներ, գիտնականներ և այլն, ապա խոսակցությունը բիզնեսի շուրջ այնուամենայնիվ շեղվում է իր հունից, ավելորդ հուզականություն է հաղորդվում հարաբերություններին, ինչը գործարարի համար շատ շուտով դառնում է անհետաքրքիր և ճանճրալի՝ հանգեցնելով բուն նախաձեռնության հանդեպ գործարար հետաքրքրության նվազման:

«Գործարար առաջնորդներ» ծրագիրը ցույց տվեց մաս, որ մնամօրինակ նախագծերը պակաս արդյունավետ են լայնամասշտաբ հասարակական դիվանագիտության մեխանիզմը գործի դնելու սկզբնական փուլում, սակայն կարող են լուկոմոտիվի դեր խաղալ ավելի ուշ փուլերում: Գործարարը սովորաբար մտնում է մնամ ծրագրի մեջ «շուտով սահմանը կբացվի» մտայնությամբ, ի տարբերություն, ասենք, հասարակական կազմակերպությունների, որոնց նշանաբանը սովորաբար լինում է «որպեսզի սահմանը բացվի»-ն: Գործարարը պիտի զգա սահմանների բացման մոտալուտ հնարավորությունը և միայն այդ ժամանակ պատրաստ կլինի մաքսիմալ գործընթացին և՛ մասնակցությամբ, և՛ իրական ռեսուրսներով, և՛ քաղաքական հայտարարությունների և կամ լոբբինգի միջոցներով: Սա է պատճառը, որ բիզնես հանրության ներգրավմամբ ծրագրերը պետք է մնան որպես պահուստային ծրագրեր՝ իբրև այլ խմբերի կողմից իրականացվող ծրագրերի հասարակական հնչեղությամբ ստեղծված մթնոլորտը կոնկրետ արդյունքների հանգեցնող կարող գործիք:

Գործարարների հետ անհրաժեշտ է միջնորդավորված աշխատել՝ միջնորդի դերը հանձնելով հասարակական կամ մասնագիտացված կառույցներին: Նման միջնորդավորված մոտեցման կիրառման անհրաժեշտությունը պայմանավորված է նրանով, որ վերջին հաշվով իրենց մասնագիտական գործունեության հետ ուղղակի առնչություն չունեցող հասարակական դիվանագիտության զարգացմանն ուղղված մնամ ծրագրերի կազմակերպումն ու կառավարումը պահանջում են զգալի ժամանակային և մարդկային ռեսուրսների ներդրում, տեխնիկական մի շարք խնդիրների լուծում և իրագործում՝ հապաված, ասենք, փոխադարձ արդյունավետ հաղորդակցման ապահովման հետ, ինչն իր հերթին ենթադրում է, օրինակ, հարևան երկրներում բնակվող գործարար համայնքների միջև հասկանալի լեզվով հաղորդակցության կազմակերպում կամ համատեղ միջոցառումների պատշաճ մակարդակով իրականացում: Նման ռեսուրսների ավելցուկ գործարարները պարզ պատճառներով չունեն, և պարտադիր չէ, որ նրանք ունենա մնամ միջոցառումների կազմակերպման անհրաժեշտ հմտություններ, ուստի մնամ ծրագրերում գործարար խավը հանդես պիտի գա գուտ շահառուի դերում:

Միևնույն ժամանակ գործարարը չի սիրում երկար-բարակ խոսակցություններ ընդհանուր թեմաների կամ խնդիրներին գիտական մոտեցումների շուրջ, մի քանի օր տևող կոնֆերանսներ՝ շարունակական ճառերով և խիստ կանոնավոր օրակարգով: Դրա փոխարեն անհրաժեշտ է, որ մնամ ծրագրերը լրացվեն և հարստացվեն գործարար այցելություններով, ասենք, որևէ կոնկրետ արտադրություն, առկա գործարար դաշտին և դրա կողմից արտադրվող ապրանքների ու մատուցվող ծառա-

յուրյունների հետ ծանոթացնող և միմյանց հետ գործարար հարաբերությունների ստեղծմանը խթանող կոնկրետ միջոցառումներով: Շատ ավելի հետաքրքիր կարող է լինել համատեղ ցուցահանդեսների, տոնավաճառների կազմակերպումը: Իսկ քննարկումների փուլը կազմակերպելուց պիտք է հոգ տանել, որ դրանք ունենան քեմատիկ ուղղվածություն, ընթանալ կոնկրետ ոլորտներում շահագրգիռ խմբերի մասնակցությամբ, օրինակ՝ տեքստիլի արդյունաբերության կամ տուրիզմի ոլորտում ծառայություններ մատուցողների խմբեր և այլն:

Առաջին հայացքից կարող է թվալ, թե հենց առևտուրն է այն ոլորտը, որն ամենաշատը կարող է գործարարներ ներգրավել այսօրինակ ծրագրերի իրականացման գործընթացում: Սակայն փորձը ցույց է տալիս, որ առևտուրը մեծ չափերով է կապված քաղաքական գործընթացների և զարգացումների հետ, փակ սահմանները վաղ թե ուշ լճացնելու են երկու կողմերի գործարարների շփումը: Ինչպիսի վարդագույն պլաններ էլ մշակում են գործարարները, տնտեսական շահավետությունը բոլովին այլ ուղղությամբ է տանում զարգացումների սցենարը: Մինչդեռ նույն այս պայմաններում պետք է նկատել, որ գոյություն ունեն ոլորտներ, որոնց համար սահմանների փակ լինելու խնդիրը կարծես ամառացիան էր չի կատարում: Նման ոլորտի օրինակ կարող է ծառայել ֆինանսական շուկաներում համատեղ գործունեությունը, բժշկության ոլորտը, ապահովագրությունը և այլն: Լավ օրինակ է զբոսաշրջությունը: Անժխտելի է, որ քաղաքական ներկա պայմաններում անգամ բազմաթիվ հայաստանցիներ իրենց հանգիստն անցկացնում են Թուրքիայի հայտնի հանգստյան գոտիներում, հետևաբար տուրիզմի ոլորտի համար նույնպես սահմանի պաշտոնական փակ լինելու գործունը ամենաէականը չէ: Այսպիսով անհրաժեշտ է վեր հանել և բացահայտել այն ոլորտները, որտեղ համագործակցությունը սահմանների փակ լինելու պատճառով դատապարտված չէ շատ շուտ ինքնամարման:

Գործարարի համար իր գործունեության զարգացման ժամանակացույցն ու օրակարգը խիստ կանոնակարգված է, որտեղ հստակ սահմանված են նպատակներն ու դրանց իրագործման ժամկետները: Նման ծրագրերը, որոնք ուղղակիորեն չեն առնչվում գործարարների անմիջական գործունեության հետ, պետք է ունենան մի առանձնահատկություն. դրանք պետք է գործարար ծրագրի մնան ունենան հստակ ձևակերպված նպատակ, դրան հասնելու հստակ ծրագրված միջոցառումների ցանկ: Ավելին մնան ծրագրերը պետք է ունենան կոշտ ժամանակացույց, իրենց քաջ փոփոխությունները դոմորների կամ արտաքին ինչ-որ գործունեների ազդեցությամբ պետք է բացառվի, և, որ ոչ պակաս կարևոր է, ունենա ինտենսիվ և համեմատաբար հագեցված օրակարգ: Սրա անհրաժեշտությունը պետք է բացատրել այն հանգամանքով, որ նմանօրինակ գործունեությունը, գործարարի համար ունենալով երկրորդական նշանակություն իր բիզնեսի համեմատ, պիտի վերջինիս կողմից «տեղավորվի» իր ապագա ծրագրերում, իր սեփական ժամանակացույցում: Հետևաբար այսօրինակ ծրագրերի առնվազն առաջիկա մեկ տարում նախատեսվող բոլոր քիչ թե շատ ժամանակատար միջոցառումներն ու գործուղումները, պիտի վաղօրոք հայտնի լինեն և տեղ գտնեն գործարարի ապագա պլաններում:

«Կեղծ լավատեսներ պետք չեն: Հասարակական դիվանագիտությունն անընդհատ գործընթաց է, որն անընդմեջ և հետևողական քայլեր է պահանջում. ընդմիջել չի՝ կարելի: Սա մի գործընթաց է, որ ժամանակով է ինքնաձավալվում. թո՛ղ ծրագրերը լայնամասշտաբ չլինեն, բայց անընդհատ լինեն, թո՛ղ ծրագրերի շարքը չկտրվի»

այնքան ժամանակ, մինչև խնդիրը չի լուծվել: Թե ընդմիջում եղավ, ամեն ինչ հարկ կլինի սկսել սկզբից»:

Գործարաների մասնակցությամբ ծրագրեր իրականացնելիս, քանի դեռ այն ֆինանսական տեսանկյունից ինքնագարգացող չի դարձել, թերևս, հարկ է ավելի մեծ գումարներ ծախսել: Իրականացված ծրագրի տեսանկյունից ֆինանսական միջոցները կարծես բավարար էին, սակայն բավարար չէին ավելի մեծ տրամաչափի գործարարներ, խոշոր հողիմզեների ղեկավարներ ներգրավելու համար ծրագրի շրջանակ՝ այն որակապես այլ մակարդակում իրականացնելու համար, քանի որ պետական քաղաքականության հարթությունում այսօրինակ գործարարների ձայնը շատ ավելի լսելի է:

Կանանց ամսագիր

«Գործարար կանանց դերը խաղաղաշինության գործընթացում

Կանանց խմբերն ու համացանցերը հաճախ գտնվում են քաղաքացիական հասարակության խաղաղաշինական նախաձեռնությունների իրականացման առաջին գծում՝ աշխատելով որպես համայնքները համախմբողներ, միջնորդներ և երկխոսության խթանողներ, ինչպես նաև հակամարտող կողմերի հաշտեցման գործընթացի նախաձեռնողներ: Նման նախաձեռնությունների բազմաթիվ օրինակներ կան, որոնք բավականին արդյունավետ են եղել»:

Միջազգային ահազանգ

Տեղական գործարարություն, տեղական խաղաղություն. մասնավոր հատվածի խաղաղաշինական ներուժը
Գլուխ V

Ծրագրի իրականացման գործընթացը

«Կանանց ամսագիր». այսպես էր կոչվում հայ և թուրք կին համախմբագիրների կողմից պատրաստված ամսագրի փորձնական համարը, որ լույս տեսավ 2004 թվականին: Ամսագրի էջերում գետեղված էին հոդվածներ մշակույթի, առողջության, զբոսաշրջության, երեխաների, նորածնության և խոհանոցի վերաբերյալ: Թողարկումը հարուստ էր նաև հայ և թուրք կանանց հետ տարբեր հարցազրույցներով: 96 էջանոց ամսագիրը, որը պարունակում էր հոդվածներ հայերեն, թուրքերեն և անգլերեն լեզուներով, տպագրվեց 15 000 օրինակով և բաժանվեց Հայաստանում, Թուրքիայում, Եվրոպայում և ԱՄՆ-ում:

Աշխարհի բոլոր երկրներում, այդ թվում նաև Հայաստանում և Թուրքիայում, կանայք բազմաթիվ նման խնդիրներ ունեն: Այս ծրագրի առանձնահատկությունը հենց կինն է՝ իր հոգսերով, հետաքրքրություններով, նախասիրություններով: Նպատակն է գտնել նմանությունները և առանձնացնել դրականները: «Կանանց կողմից, կանանց համար», - այսպես են բնորոշում նախաձեռնությունը նրա հեղինակները: Նրանք իրենց առջև խնդիր են դրել կտրել նախապաշարումները ոչ միայն հայ-թուրքական հարաբերություններում, այլև կանանց համդեպ նախապաշարումները: Կիզակետում ակտիվ կինն է, գործուն, հաջողակ, ով դրական էմոցիա է հաղորդում:

Իբրև հասարակական դիվանագիտության ծրագիր՝ այն նպատակ ուներ Հայաստանի և Թուրքիայի միջև հաղորդակցություն ապահովել, վերացնել համատեղ արդյունք ստեղծելու հանդեպ գոյություն ունեցող վախը. մասնավորապես, ըստ նախաձեռնության թուրք համահեղինակների, թուրքական մամուլը չի սիրում այն ծրագրերը, որոնք Հայաստանի հետ են իրականացվում: Այս նախաձեռնությունը սեփական փորձով պիտի ցույց տա, որ դա հնարավոր է և նորմալ:

Ամսագիրն ընդգծված ոչ քաղաքական բնույթ ունի. թեման միայն կինն է՝ իր ցանկություններով, հաջողություններով ու երազանքներով: Նախաձեռնողները հավատացած են, որ հենց դրանով էլ այն դառնում է «քաղաքական», ինչն իրականում

համագործակցության քաղաքականությունն է: «Մշակութային երկխոսություն» կանանց «շուրթերով», որ ի գորու է մերձեցնել երկու ազգերին, քանզի կանայք շատ բան ունեն ընդհանուր և այդ ընդհանրությունը հենց «կանացի աշխարհն» է, որ ազգային պատկանելիություն չունի:

Ծրագիրը, որի շրջանակում տպագրվեց ամսագրի անդրանիկ օրինակը, հետագա զարգացում ունեցավ: Ամսագիրը շարունակեց լույս տեսնել նույնիսկ ծրագրի ավարտից հետո: Այն լույս էր տեսնում նույն ֆորմատով, նույն տրամաբանությամբ և արդեն որդեգրած մոտեցումներով: Ամսագրի երկրորդ և երրորդ համարների թողարկմանը նպաստեցին արդեն նոր դոնորներ, հիմք դրվեց մաս գովազդների տեղադրման պրակտիկային: Այդպիսով, ամսագիրը հավակնում է պարբերական բնույթ ունենալ, իսկ պարբերականությունը ենթադրում է, որ ժամանակի ընթացքում այն դառնում է կանխատեսելի և սպասելի ընթերցողի համար: Մմիևնույն ժամանակ համարից համար հեշտանում է մաս «հերոսների» ընտրությունն ու նրանց հետ հարցազրույցները:

Ծրագրի ուժեղ և թույլ կողմերը

Ծրագրի ուժեղ կողմերը դիպուկ են մեկնաբանում հեղինակ/իրականացնողները. «Ծրագիրն իր բնույթով մշակութային է, ազատ ժամանցին ուղղված, ինչն էնուցիտնալ ավելի խորն է ազդում»: «Կանայք մեծ ազդեցություն ունեն, հատկապես ընտանեկան շրջանակում, իսկ դա ավելի երկարատև ազդեցություն է»:

Բուն ամսագրի գոյությունը լավագույն ապացույցն է հասարակական դիվանագիտության նպատակների հասանելիության: Այսօրինակ ծրագիրը հավակնում է շատ ավելի հեշտ ինքնաշարունակվող դառնալ, քանի որ, ընդգրկելով բավական մեծ լսարան, մի քանի համարների հաջող թողարկումից հետո այն կարող է գովազդների ներգրավման լավ հիմք ստեղծել, հատկապես կանանց ուղղված ապրանքների մասով:

Ծրագրի ուժեղ կողմերից հարկ է առանձնացնել այն մոտեցումը, որ որդեգրվեց ամսագրի նյութերի հավաքագրման և մատուցման համար: Մովորաբար պարիստես է պահպանվում. երբ գրվում է որևէ ոլորտի հայ կնոջ մասին, փորձ է արվում նույն ոլորտի ակտիվ թուրք կնոջ մասին ևս գրել: Սա հաճախ հետագա համագործակցության նախահիմք է դառնում, երբ տվյալ հայ և թուրք կանայք ընթերցելով միմյանց մասին, փորձում են հանդիպել և համատեղ ծրագիր նախաձեռնել: Այդպիսի դեպքեր արձանագրվել են:

Ծրագրի թույլ կողմերը նույնպես կապվում են ամսագրի կազմման մոտեցումների հետ, որոնք մատնացույց են արվել հենց ընթերցողների կողմից: Մասնավորապես կին ընթերցողները (փաստորեն ամսագրի հենց բուն հասցեատերերը), ամսագրի հետագա ուժեղացման տեսանկյունից նշում են, որ այն կարիք ունի կատարելագործման՝ ընթերցողին առավել հրապուրելու համար: Նշվում է, որ հայերեն տեքստը դժվար ընթեռնելի է, արևելահայերենն ու արևմտահայերենն անընդհատ խառնվում են, շարվածքն առանձին հատվածներում խիստ վանող է: Արդյունքում ամսագրին հաճույքով ծանոթացել են միայն այն հայ կանայք, ովքեր տիրապետում են անգլերենին:

Ավելին, հայտնի է, որ կանայք երկար տեքստեր չեն սիրում: Մինչդեռ ամսագիրն առանձնանում է երկարաշունչ հոդվածներով, իսկ քանզի այն ժամանցային բնույթ ունի, ապա հարկ է, թերևս, ավելի շատ շեշտադրումներ անել կարճ ու գրավիչ ակնարկներին:

Ազդեցությունը շահառուների տարբեր խմբերի վրա

Ամսագրի օրինակները մեծ քանակությամբ բաժանվել են թե՛ Թուրքայում, թե՛ Հայաստանում և թե՛ արտերկրում: Ամսագրի բոլոր թողարկումների վերաբերյալ բազմաթիվ արձագանքներ են ստացվել. ծրագիրն իրականացնող թուրքական կողմը վկայում է, որ ի թիվս թուրք ընթերցողի՝ հատկապես մեծաքանակ արձագանքներ են ստացվել Մտամբուլի հայ համայնքի կողմից: Նրանք կարդում են հայտնի հայ կանանց մասին և դա համարում շատ հետաքրքիր:

Արժանահիշատակ դիտարկումներ են անում նաև հայաստանցի կանայք. *«Առաջին ռեակցիան, որ ունեի ամսագիրը բացելիս, թերթելն էր, որպեսզի տեսնեմ, թե արդյոք հայերն ու թուրքերը համամասնորեն են ներկայացված: Չգիտեմ ինչու, բայց առաջին միտքը դա էր»:* Առաջին՝ նախահարձակ բնական էմոցիաները դրականորեն բավարարելուց հետո, ամսագիրն ընթերցողի համար դառնում է արդեն զուտ տեղեկատվության միջոց, որը նախ և առաջ ուշագրավ է կանացի հետաքրքրասիրությունը շարժելու տեսանկյունից: *«Տպագիրությունն շատ նորմալ է. մեր մեան կանայք են ապրում փակ սահմանի մյուս կողմում, ունեն իրենց հոգսերը, իրենց աշխատանքը, հետաքրքրությունները և դրանք, կարծես, նույնն են, ինչ մեզ մոտ»*, - նշում է հայ ընթերցողների մեկը:

Ամսագրի գոյության փաստի վերաբերյալ հիմնականում դրական արձագանք է ստացվել սահմանի երկու կողմերում էլ: Մարդիկ ընթերցում են ամսագիրը, և պատրաստ են ընթերցել ապագայում ևս: *«Երբ ասում են Թուրքիա, ես ենթագիտակցորեն լարվում եմ, ներքուստ պաշտպանողական դիրք ընդունում: Սա ինքնստիճեքյան է լինում, ենթագիտակցական հարթությունում: Գիտակցական մակարդակում ես շփման կարիք եմ զգում, ուզում եմ իմանալ ովքեր են թուրքերը: Ամսագրի գոյությունն իսկ հստակ քայլ է այս ուղղությամբ: Սա շփման միջոց է, ընդ որում՝ լավ միջոց»:*

Համատեղ ամսագրի թողարկումը մեծ փորձ էր հատկապես հայ և թուրք լրագրողների և խմբագիրների համար: Նրանք վկայում են, որ մեկ բան է տեղական ամսագիր թողարկելը և բացարձակապես այլ բան՝ համատեղ թողարկումը, այն էլ, երբ մեկ ընդհանուր գործ են անում երկու ոչ բարեկամ երկրների քաղաքացիները: Սա մեծ դաս էր, թե մեան իրավիճակներում ինչպես պետք է և ինչպես չի կարելի համատեղ աշխատել:

Ամսագրի թողարկումները տարածվել են ոչ միայն հանրային խողովակներով: Գրանք հասանելի են եղել նաև կառավարական շրջանակներում: Ավելին, ականատեսները վկայում են, որ բարձրաստիճան հանդիպումներից մեկի ժամանակ Թուրքայի արտգործնախարար Աբդուլլահ Գյուլն ամսագրի առաջին համարը նվիրել է Վարդան Օսկանյանին, իբրև մատնագույց, թե մեր երկու երկրների կանայք ինչպես են համատեղ աշխատում:

Ի՞նչ դասեր կարելի է քաղել

Ծրագրի գաղափարն իսկապես արդիական է ու գործուն: Խնդիրն այն է, թե ինչ որակով պիտի իրականություն դառնան այսօրինակ նպատակադրումները: Մի բան ակնհայտ է. եթե ուզում ենք երկարատև կայուն արդյունքներ ունենալ, այսօրինակ ծրագրերի արդյունքը, լինի դա թերթ, ամսագիր, թե հաղորդում, պիտի «շուկայում» մրցունակ լինի, իսկապես «ասարանք» լինի, իսկ ողջ գործընթացը պիտի կամաց-կամաց գործարար հիմքերի վրա դրվի: Անշուշտ, սկզբից հարկ կլինի ժամանակ ու ֆինանսներ ծախսել «բրենդի» կայացման համար, սակայն ժամանակի ընթացքում ամսագիրը (հասարակական դիվանագիտության մամուլին համարժեց ծրագրի մեկ այլ արդյունք) պիտի էմոցիոնալ դաշտից կարողանա անցնել «սովորականի» դաշտ: Սա է, թերևս, հաջողության և կայունության ամենակարճ ուղին, ինչը նշանակում է, որ չի կարելի ամսագիր հրատարակել զուտ հասարակական դիվանագիտության գաղափարախոսության և էնտուզիազմի հիմքով. այն նախ և առաջ ասարանք է, որ պիտի կարողանա «մրցունակ լինել կրպակի ցուցափեղկում», հետևաբար վերջնական արդյունքի ստեղծման փուլում պիտի պրոֆեսիոնալ մարդիկ և կառույցներ ներգրավվեն՝ պրոֆեսիոնալ լուսանկարիչ, տղազրող, դիզայներ, տպագրատուն, տարածման ցանց և այլն:

Ինչպես ցույց տվեց այս ծրագրի փորձը, մամուլինակ նախաձեռնություններում իրականացման ողջ ընթացքը, բոլոր փուլերը պիտի կատարվեն երկու կողմերի հավասարագործության հիմքի վրա, որպեսզի արդյունավետ լինեն: Եթե ինչ-որ տեղ խախտվում է հավասարության նմարը, ծրագիրը կորցնում է ամենակարևորը՝ վստահության մթնոլորտը, ինչը կարող է դառնալ անհաջողության հիմնական կովա-նը:

Հաշվի առնելով հասարակական դիվանագիտության ծրագրերի զգացական բնույթը՝ շատ կարևոր է խիստ նրբանկատ լինել կողմերի էմոցիոնալ ընկալումների հարցում: Օրինակ, տեղանուններ օգտագործելիս հարկ է վճելի գույշ լինել, կողմերը շատ խանդոտ են այդ հարցում: Եթե հայերեն և թուրքերեն տարբերակներում ցանկացած տեղանուն հանգիստ կարելի է և օգտագործվում է այն տեսքով, որով ընդունված է անվանել տվյալ լեզվում, ապա անգլերենը կունկրետ լուծումներ է պահանջում, որոնք չեն «նեղացնի» կողմերից ոչ մեկին:

Երկլեզու կամ եռալուզու պարբերական թողարկելիս, հարկ է հաշվի առնել թիրախային խմբերի լեզվական գերապատվությունները: Եթե նախատեսվում է, որ ամսագիրը պիտի հայաստանցի կնոջը մոտեցնի թուրք կնոջը, ապա լեզուն պետք է արևելահայերենը լինի: Սա խնդիր է, որին տվյալ ծրագրի շրջանակներում անդրադարձել են հարցման ենթարկված գրեթե բոլոր հայաստանցի ընթերցողները:

Ծրագրի հասցեականության տեսանկյունից պետք է կարևորել նաև տպագիր նյութը լսարանին հասցնելու գործուն մեխանիզմ ունենալու անհրաժեշտությունը: Միայն բաժանելով ու նվիրելով ճիշտ չի ապահովել ամսագրի տարածումը. այն անպայման պետք է վաճառվի, միայն այդպես ամսագիրը կհասնի իր իսկական ընթերցողին: «Գումար է տալիս և ասարանք գնում միայն նա, ով իսկապես ցանկանում է այն ունենալ: Ես դեռ մեր կրպակներում չեմ տեսել ամսագրի համարներից որևէ մեկը», - նշում է ամսագրի ընթերցողներից մեկը:

Տպագիր նյութի միջոցով երկու հարևան երկրների միջև գոյություն ունեցող սառը հարաբերությունների շղարշը պատռելու նախաձեռնությունը բավականաչափ խրթին է ոչ միայն հասցեատիրոջ վրա իրական ազդեցություն ունենալու, այլև հենց բուն նախաձեռնությունն իրականացնելու տեսանկյունից: Չէ՞ որ ծրագիրն իրականացնողներն իրենք այդ հասարակությունների մասնիկն են, և հենց իրենք ունեն իրենց նախապաշարումներն ու կանխակալ մտահոգությունները: Նման բարդ ծրագիր իրականացնելիս այդ փաստը հաշվի չառնել չի կարելի: Լուծումը միանշանակ է. երկու կողմի իրականացնողները շատ հաճախ պիտի փոխայցելություններ ունենան, անընդհատ շփվեն և խոսեն բովանդակության շուրջ: Փոխադարձ այցելություններ պիտի լինեն յուրաքանչյուր համարի թողարկման սկզբում և վերջում: Սա ծախսատար, սակայն ինչպես փորձն է ցույց տալիս, իսկապես անհրաժեշտ գործոն է այսօրինակ ծրագրերի արդյունավետ իրականացման համար:

Հայ-թուրքական հաշտեցման հանձնաժողով

«Հասարակական դիվանագիտությունը խնդիրների լուծման վարժություն է: Այն հնարավորություն է ընձեռում շարքային քաղաքացիներին ներգրավելու հակամարտության պատճառների բացահայտման և ընդհանուր խնդիրների լուծման միասնական ռազմավարության ձևավորման գործընթացում: Դրա նպատակն է խթանել համագործակցությունը, որպեսզի ի վերջո հակամարտությունն ընկալվի որպես ընդհանուր խնդիր, որի լուծումը կախված է երկու կողմերի համատեղ ջանքերից: Թեև հասարակական դիվանագիտության առավելությունը պաշտոնական դիրքորոշումներից անկախությունն է, այնուամենայնիվ այն կարող է ամրապնդել պաշտոնական դիվանագիտությունը, եթե այն սերտորեն համակցվում է դիվանագիտական նախաձեռնությունների հետ»:

Դեյվիդ Ֆիլիպս, «Պատեելով անցյալը սքողող լուռության շղարշը»

Ծրագրի իրականացման գործընթացը

Հայ-թուրքական հաշտեցման հանձնաժողովի (ՀԹ-ՀՀ) ստեղծման հիմքում ընկած էր հետևյալ մտահղացումը՝ ստեղծել քաղաքական մի հենարան, որը երկու ժողովուրդներին թույլ կտար քննարկել երկմիջյան հարաբերությունների ամենախնդրահարույց հարցերը: Նախաձեռնության նպատակներն ի սկզբանե հստակ չէին: Մտահղացման հենց սկզբից ծրագրի նախագիծը բնութագրվում էր որոշակի երկխոսատուությամբ, որը հետագայում իր ազդեցությունն ունեցավ թե՛ ծրագրի իրականացման գործընթացի, թե՛ դրա արդյունավետության վրա: Այս ներհատուկ երկխոսատուությունը, որն արտացոլված էր ծրագրի պայմանների մեջ, թույլ տվեց որոշակի ընդհանրություն գտնել և ներդաշնակեցնել տարբեր քաղաքական նպատակները: Թուրքական կողմի համար ՀԹ-ՀՀ-ն եզակի մի նախաձեռնություն էր, որի նպատակն էր լուծել հայերի և թուրքերի, Թուրքիայի և Հայաստանի միջև առկա հիմնական անհամաձայնությունները: Հայերի ընկալումը ևս գրեթե նույնանման էր: Նպատակը հիմնախնդիրներից մեկի՝ Յեղասպանության քննարկման համար անհրաժեշտ պլատֆորմի ստեղծումն էր, ինչպես նաև առկա առճակատման հաղթահարման հնարավորությունների բացահայտումը: Ծրագրի մտահղացումն առաջացավ թուրք-հունական հասարակական դիվանագիտության փորձից ելնելով, և հույս կար, որ այն կաշխատի մաս հայերի և թուրքերի դեպքում: Հանձնաժողովի թուրք անդամներին անհանգստացնում էր այն հանգամանքը, որ հայ անդամների մեկնաբանությունները կարող էին տարբերվել իրենց մեկնաբանություններից: Սակայն, ծրագրի նախագծման ճկունությունը և ծրագրի տեխնիկական նկարագրի երկխոսատուությունն, ըստ էության, անհրաժեշտ նախապայմաններ էին երկու կողմերի միջև փոխըմբռնում ստեղծելու և նրանց ծրագրի մեջ ամբողջովին ներգրավելու համար: Նրանք բոլորը գիտակցում էին մասնակցության հնարավոր վտանգները, սակայն մման ճկունությունն ապահովության որոշակի զգացում էր ներշնչում, քանի որ անհրաժեշտության դեպքում այն խուսաճավելու հնարավորություն էր ընձեռում:

Հայ-թուրքական հաշտեցման հանձնաժողովը կազմավորվեց 2001թ. հուլիսին, ԺՆԼՈՒՄ, մի հստակ նպատակով՝ բարելավել հարաբերությունները Թուրքիայի և

Հայաստանի միջև: Այս նպատակին հասնելու առաջնային մեխանիզմը կառավարական և ոչ-կառավարական մակարդակներում հաճախակի փոխհարաբերությունների հաստատումն էր: Սակայն այս համատեղ մախաձեռնության համար անհրաժեշտ երկխոսությունը թույլ չէր տալիս բացահայտորեն հայտարարելու հանդիպումների նպատակները: Այդ հանդիպումները սովորաբար կազմակերպվում էին առանց որևէ կոնկրետ օրակարգի:

ՀԹՀՀ կազմված էր թուրք և հայ նախկին պետական պաշտոնյաներից և քաղաքացիական հասարակության առաջնորդներից: Հայկական թիմում ընդգրկված էին նաև սփյուռքահայեր: Երբ հայտարարվեց մման հանձնաժողովի ստեղծման մասին, նախաձեռնությունը ողջունվեց իբրև պատմական քայլ՝ ուղղված լուծելու պատմական հիմնախնդիրները և հնարավորինս աջակցելու Հայաստանի և Թուրքիայի միջև հարաբերությունների բարելավմանը: ՀԹՀՀ-ի նպատակներից մեկն էլ հարաբերությունների ջերմացումն էր՝ հասարակական դիվանագիտության մախաձեռնություններում ներգրավված քաղաքացիական հասարակությունների միջև նոր շփումներ խրախուսելու միջոցով: Հիմնական միտքն էր ՀԹՀՀ-ն ընդլայնել և վերածել առավել բայց «խորհրդատվական խմբի»՝ այս գործընթացում ներգրավելով երկու երկրների քաղաքացիական հասարակություններին: Ծրագիրը կոչված էր սպառնալից ալյանիսի միջավայր, որը կբաջալերեր հայերի և թուրքերի հանդիպումները, անհատական հարաբերություններ կզարգացներ և թույլ կտար բազմաթիվ բարդ խնդիրներին անդրադառնալ նոր ճանապարհներով: Նման մախաձեռնության ամենամեծ առավելությունը հորիզոնից անդին մայելու ունակությունն է և համագործակցության առավելությունների շոշափելի ակնկալիքը:

ՀԹՀՀ-ն մեկ այլ դեր ևս ուներ, այն է, ամբողջ քաղաքական ճնշումը վերցնել իր վրա և թույլ տալ հասարակական դիվանագիտության մեջ ներգրավված այլ կառույցների գործել ավելի ազատ: Այս տեսանկյունից, երկու կողմերում էլ նախկին պետական պաշտոնյաների ներկայությունը, թերևս, պատահական չէր: Դրա նպատակն աջակցելն էր պաշտոնական քաղաքականության դերակատարների միջև հարաբերությունների ստեղծմանը:

Ուժեղ և թույլ կողմերը

Ընդհանուր առմամբ կարելի է պնդել, որ այն նպատակները, որոնք ի սկզբանե դրվել էին ծրագրի առջև, իրականացվել են: Դրա վառ ցուցանիշներից մեկն այն է, որ ՀԹՀՀ-ի գործունեությունը միշտ լուսաբանվել է մամուլում: Անկախ նրանից դա դրական, թե բացասական մեկնաբանություն է եղել, այն հնարավորություն է ընձեռել երկու երկրների հասարակություններին կարգալ հայ-թուրքական հարաբերությունների մասին: Երկրորդ, այն բավականին շոշափելի արդյունքի հանգեց. մասնավորապես, Անցումային արդարադատության միջազգային կենտրոնը (ICTJ) լայնածավալ մի գեկույց պատրաստեց 1915թ. իրադարձությունների մասին: Ավելին, հանձնաժողովը կազմեց այսպես կոչված «ուղեցույց», այսինքն գործողությունների մի ցանկ, որը ներկայացվեց երկու կառավարություններին՝ որպես ապագա գործողությունների հնարավոր տարբերակ:

Տեխնիկական տեսանկյունից ծրագրի իրականացման գործընթացն այնքան էլ հարթ չընթացավ: Նույնիսկ այդ գործընթացը դադարեցնելու փորձեր եղան: Ի

լրումն, ՀԹՀՀ գոյության ընթացքում փոխվեց հանձնաժողովի անդամների կազմը. փաստ, որը վկայում է այն մասին, որ որոշակի խնդիրներ կային մաս կապված մասնակիցների ընտրության հետ, հատկապես թուրքական կողմից: Այնուամենայնիվ պետք է նկատել, որ ՀԹՀՀ-ն ավելի շուտ քաղաքական ծրագիր էր, որով էլ պայմանավորված էր այն հանգամանքը, որ որևէ կոնկրետ ծրագրային ձևակախի չընտրվեց այս ծրագրի իրականացման համար: Չկային ծրագրերի առաջարկներ, ժամանակացույցեր և օրակարգեր, որոնց պետք էր խստորեն հետևել: Դեկոմունիստական մաման մակարդակն էլ հենց թույլ տվեց հասնել ծրագրի նպատակների իրագործմանը:

Ըստ էության, ծրագրի ընթացքում չկար շահերի համադրում, կային տարբեր շահեր հետապնդող շրջանակներ: Տարբեր քաղաքական խնդիրների առկայությունը բավականին բարդացնում էր միջնորդության խնդիրը: ԱՄՆ Պետդեպարտամենտն իր ուրույն նպատակներն ուներ, և իր միջնորդական առաքելությունն իրականացնելիս ակնհայտորեն չէր կարող հաշվի չառնել դրանք: Ե՛վ թուրք, և՛ հայ հանձնաժողովակազմներն ունեին իրենց համապատասխան քաղաքական խնդիրները, և դրանք նույնպես, այսպես թե այնպես, արտացոլվում էին քննարկումների սեղանի շուրջ:

Հաջորդ կետը, որին անհրաժեշտ էր ուշադրություն դարձնել, բոլոր կողմերի ներգրավման սկզբունքն էր: Այն չափազանց կարևոր էր և պետք է ընկած լիներ ծրագրի նախագծման հիմքում: Կարևոր էր, որպեսզի հանձնաժողովի անդամները ներկայացնեին գոյություն ունեցող տեսակետները: Սա ենթադրում էր, որ նրանց թվում կլինեին մաս կոշտ դիրքորոշման պաշտպաններ: Մասնավորապես, ըստ հանձնաժողովի թուրք անդամներից մեկի, ակնկալվում էր, որ հայկական կողմում կընդգրկվեին ներկայացուցիչներ սփյուռքահայ այն համայնքներից, որոնք ձևավորվել էին 1915թ. իրադարձությունների արդյունքում: Մինչդեռ չի կարելի պնդել, որ հայկական սփյուռքը հանձնաժողովում ներկայացված էր ամբողջությամբ: ՀԹՀՀ թուրք անդամներին այս հարցը բավականին հուզում էր: Նրանց կարծիքով ՀԹՀՀ-ն պետք է ներգրավեր, օրինակ, ֆրանսահայ և լիբանանահայ համայնքների ներկայացուցիչներին: Հանաձնաժողովի՝ Թուրքիան ներկայացնող անդամներից մեկը նշում է, որ թուրք պատվիրակները մաս կարծում էին, որ այս գործընթացում պետք է ներգրավել մաս սփյուռքում մեծ տարածում ունեցող կուսակցությունների, օրինակ՝ Հայ Հեղափոխական Դաշնակցակութային ներկայացուցիչներին: Նրանք ընդհանրապես խրախուսում էին կոշտ դիրքորոշման տեր ներկայացուցիչների ընդգրկումը հանձնաժողովում, որը հավասարապես վերաբերում էր երկու կողմերին. օրինակ, ըստ էության, Թուրքիայի նախկին պետական պաշտոնյաներից չէր կարելի ակնկալել, որպեսզի նրանք ընդունեին այնպիսի դիրքորոշում, որը տարբերվեր պետականից: Այդուհանդերձ, նրանք պնդում էին, որ իրենք պատրաստ են բաց քննարկումներ ծավալել այդ դիրքորոշումների պաշտպանների հետ:

Ֆինանսական և մարդկային ռեսուրսների տեսանկյունից ծրագրին ցուցաբերած աջակցությունը, ըստ կողմերի ներկայացուցիչների, բավարար էր: Սակայն կարծիք կա, որ կառավարման տեսանկյունից ծրագիրը բարելավման կարիք ուներ: Ընդհանուր քիմային ոգի, ընդհանուր պատասխանատվության գգացում կամ համերաշխության մթնոլորտ ստեղծելուն ուղղված միջնորդական նախաձեռնություններն, օրինակ, արմատական արդյունքներ չէին տալիս ու, թերևս, չէին էլ կարող տալ: Իսկ

այս ամենը չափազանց կարևոր նախապայմաններ էին այնպիսի մի համատեքստում, որն բնութագրվում էր անընդհատ լարվածությամբ ու առկա ճնշումներով:

Յեղասպանության հարցը շարունակում էր մնալ օրակարգի կարևորագույն խնդիրը: Թեև այդ օրակարգն առավել բազմազան դարձնելու համար փորձեր արվում էին, ՀԹՀՀ բոլոր քննարկումներն ի վերջո հանգում էին ցեղասպանության խնդրին, որը թուրքական կողմը բնութագրում է որպես «կաշուն մի հարց, որից խուսափելն ուղղակի անհնար է»:

Ըստ թուրքական կողմի, ՀԹՀՀ-ն կարողացավ հասնել որոշակի արդյունքների: Անցումային արդարադատության միջազգային կենտրոնին ուղղված (ICTJ) խնդրանքը՝ ուսումնասիրել, թե արդյոք 1948թ. ՄԱԿ-ի կոմվենցիան կիրառելի է 1915թ. դեպքերի համար, հանձնաժողովի աշխատանքների ամփոփիչ փուլն էր: Սակայն, պետք է նշել նաև, որ վերջնական գեկույցը որևէ կոնկրետ ազդեցություն չունեցավ, քանի որ կողմերից ոչ մեկը չհամաձայնեց ուսումնասիրության արդյունքների հետ:

Եվ վերջապես, եթե պետք է քննարկել այն հարցը, թե արդյոք ծրագիրը հաջողված էր, թե ոչ, պետք է անպայման նշել ՀԹՀՀ երեք հանդիպումների մասին՝ Ստամբուլում, Լոնդոնում և Մոսկվայում: Ստամբուլի հանդիպումն իրականում ծրագրի կարևոր անկյունաքարերից էր: Սակայն ՀԹՀՀ-ն երբեք չի հրավիրվել Հայաստանում, փաստ, որը թերևս հարցականի տակ է առնում հարաբերությունների հավասարության խնդիրը, իսկ հավասարության սկզբունքն ուղղակի անիրաժեշտություն էր ծրագրի շարունակությունն ապահովելու համար:

Արդյո՞ք ծրագիրը հանգեցրեց որևէ դրական (կամ հակառակ) փոփոխության

Նշանակալից առաջընթաց արձանագրվեց 2001թ. ի վեր: Այս առաջընթացն առավել նկատելի էր քաղաքացիական հասարակությունում, որտեղ ուղղակի շփում ապահովելու համար առկա խոչընդոտներն այլևս անհաղթահարելի չէին, իսկ «հաշտեցման» գործընթացը ոչ միայն սկսվել էր, այլև ընթանում էր ՀԹՀՀ-ից և պաշտոնական հարաբերություններից անկախ: Իհարկե, դիքթորոշումների մեջ էական տարբերությունները շարունակում էին գոյություն ունենալ, սակայն այդ տարբերությունները հաղթահարելու համար սկսված շարժումը հենց այն էր, ինչին ձգտում էր ՀԹՀՀ-ն:

Այդուհանդերձ, կային նաև բացասական արդյունքներ: Հայկական կողմի համար դրանք մասնավորապես երկուսն էին: Նախ, հաշվի առնելով, որ հայկական սփյուռքը բավականին քաղաքականացված է և իր նախապատվություններն արտահայտում է, հարելով տարբեր քաղաքական կուսակցությունների, մտահոգություն կար այն պատճառով, որ ՀԹՀՀ-ում ներկայացված չէին բոլոր գործող ուժերը: Սա նշանակում էր, որ ցանկացած արդյունք, որը ՀԹՀՀ-ն ապահովելու էր, պետք է արժանանար այն ուժերի անհամաձայնությանը, որոնք դուրս էին մնացել այդ գործընթացից: Երկրորդ, «հաշտեցում» բառն ինքնին բազմաթիվ անգամներ սխալ մեկնաբանությունների տեղիք էր տվել, և այս համատեքստում այն շատերի համար ընդունելի չէր:

Պետք է նշել նաև, որ Անցումային արդարադատության միջազգային կենտրոնի (ICTJ) կողմից կատարված ուսումնասիրության արդյունքները չօգտագործվեցին հայկական կամ թուրքական որևէ պետական կառույցի կողմից: Այսպիսով, կարելի է ամփոփել, որ այն իր տեղը չգտավ որպես ծրագրի արդյունք: Փոխարենը, երկու կողմում էլ պաշտոնական կառույցները և մամուլը փորձեցին ժխտել ցանկացած կապ ՀԹՀՀ գործունեության հետ, ինչի արդյունքում երկու երկրների հասարակություններում էլ որևէ շոշափելի փոփոխություն չարձանագրվեց:

ՀԹՀՀ նախագծման քաղաքիչներից մեկը ճանապարհի հարթումն էր քաղաքացիական հասարակության տարբեր խմբերի համար, որպեսզի վերջիններս կարողանան առավել ակտիվորեն համագործակցել: Սակայն հանձնաժողովի գործունեության այս հարթությունը երբեք չգնահատվեց որպես այդպիսին: Բոլոր այն կազմակերպությունները, որոնք մինչ օրս հասարակական դիվանագիտության ծրագրեր են իրականացրել, կարծում են, որ այդ գործունեությունն արդյունք էր նման միջոցառումների իրականացման անհրաժեշտության, և ոչ ոք չի խոսում այս ոլորտում ՀԹՀՀ-ի դերի մասին: Այնուամենայնիվ, կան փաստեր, որոնք վկայում են, որ հենց ՀԹՀՀ գոյությունն է թույլ տվել, որպեսզի այլ կազմակերպություններ կարողանան ակտիվորեն մասնակցել նման ծրագրերի՝ առաջնորդվելով «Եթե նրանց հաջողվել է, ապա ինչո՞ւ նույնը չպետք է հաջողվի նաև մեզ» տրամաբանությամբ:

Ազդեցությունը շահառուների տարբեր խմբերի վրա

Ցանկացած ծրագրում ներգրավված լինելը վերջիվերջո հանգեցնում է հարաբերությունների ջերմացման, սակայն միշտ չէ, որ դա վերաճում է համագործակցության: ՀԹՀՀ չվերածվեց հայ և թուրք մասնակիցների միջև համագործակցության, սակայն միանշանակորեն այն թույլ տվեց նրանց ձևավորել առավել սերտ հարաբերություններ, հատկապես ազգային թիմերում: Ավելին, հայ և թուրք թիմերի միջև հանդուրժողականության աստիճանը ևս բարձրացավ: ՀԹՀՀ կարողությունը՝ միասնական հայտարարությամբ դիմել ICTJ-ին և կազմել առաջարկների ցանկ, արդեն իսկ վկայում է այն մասին, որ համագործակցության որոշակի աստիճան, անկախ նրանից, թե որքան էր այդ աստիճանն, այնուամենայնիվ, առկա էր:

ՀԹՀՀ-ն ձևավորվել էր որպես քաղաքական կառույց, իսկ նրա դերը երկու ժողովուրդների հարաբերություններում առկա բարդ և ցավոտ խնդիրների քննարկումն էր: Հաճախ նման քննարկումներն ավարտվում են նրանով, որ մի կողմը կերտում է հակառակորդի առավել բացասական կերպար, փոխանակ փորձելու իրականում փոփոխել գոյություն ունեցող ընկալումները: ՀԹՀՀ նպատակն էր հաղթահարել այս երևույթը և, ի վերջո, ձևավորել ավելի դրական վերաբերումը: Դժվար է պնդել, թե ՀԹՀՀ անդամների ընկալումները միայն դրական փոփոխությունների են ենթարկվել: Սա վերաբերվում է նաև հասարակությանն ընդհանրապես: Այնուամենայնիվ, քննարկումները, որ ծավալվում էին ՀԹՀՀ-ում, կարողացան ինչ-որ պահի շեղվել բիզնեսի և մշակույթի ոլորտում համագործակցության և փոխանակման հնարավորությունների քննարկման ուղղությամբ: Այս առումով ՀԹՀՀ-ն իսկապես ծառայեց իր նպատակին և դարձավ ընկալումների փոփոխության կատալիզատոր: Փոփոխությունը միշտ չէ, որ դրական ազդեցություն է թողել

բոլորի վրա, սակայն մի բան պարզ է. ՀԹՀՀ-ին իսկապես հաջողվեց հաղթահարել երկու երկրների փոխադարձ ընկալումների «ստատուս քվոն»:

Երկու երկրների կառավարությունների ներկայացուցիչների միջև շփումները ևս առավել հաճախակի էին դարձել 2001թ. ի վեր, սակայն պետք է փաստել, որ իրականում չհաջողվեց պահպանել այդ միտումը: ՀԹՀՀ նպատակներից մեկը երկու երկրների կառավարություններին առաջարկներ ներկայացնելն էր, երկխոսության գործընթացի հաշտեցումը: Իր կազմավորման առաջին իսկ օրից հանձնաժողովն ակտիվորեն զբաղվել է դրանով թե՛ հանրային, թե՛ անհատական մակարդակներում: Ինչ-որ պահի, որը հետագայում ազդարարեց ծրագրի ավարտը, ՀԹՀՀ մշակեց մի փաստաթուղթ, որը ներկայացնում էր համատեղ կազմված առաջարկների մի ցանկ, թե ինչպես կարելի է բարելավել պաշտոնական հարաբերությունները: ՀԹՀՀ պաշտոնական փաստաթղթերից մեկում նշվում է. «Այս առաջարկները բազմաթիվ քննարկումների արդյունք են: Ընթացքում տարբեր հարցերի շուրջ խորհրդակցել ենք հասարակությունների ներկայացուցիչների հետ, ովքեր մտահոգված են այս խնդրով: Շատերն են թե՛ Հայաստանում, թե՛ Թուրքիայում հստակորեն ըմբռնում առկա տարբերությունների ողջ լրջությունը, սակայն միաժամանակ գիտակցում են նաև լավ հարաբերություններ հաստատելու անհրաժեշտությունը: Այսպիսով, մենք կառավարություններին առաջարկում ենք ոչ միայն որոշակի հնարավորություններ ընձեռել, այլև ակտիվորեն և հրապարակայնորեն խրախուսել հարաբերությունների և վստահության հաստատումը Հայաստանի և Թուրքիայի, ինչպես նաև ողջ տարածաշրջանի երկրների միջև:

Միևնույն ժամանակ ՀԹՀՀ հայտարարում է, որ իր գործունեությունն ավարտված է: Նախատեսվում էր, որ հանձնաժողովի աշխատանքները կծավալվեն մեկ տարվա ընթացքում, սակայն գործունեության ընթացքը ցույց տվեց, որ դրված նպատակների իրականացման համար պահանջվում է ավելի երկար ժամանակահատված: Կարծում ենք, որ բաղաբացիական հասարակությունների միջև շփման եզրերն արդեն իսկ գտնված են, իսկ այդ շփումները աստիճանաբար, ժամանակի ընթացքում կբազմապատկվեն: Կարծում ենք նաև, որ պաշտոնական հարաբերությունները կարող են զարգանալ նաև մեր առաջարկների շրջանակներից դուրս, ինչպես նաև անկախ ՀԹՀՀ կառուցվածքից:

Փոխարենը, մենք որոշել ենք նախաձեռնել հանդիպում առավել մեծ խմբի հետ, քան ՀԹՀՀ-ն էր, որպեսզի քննարկվի հայ և թուրք ժողովուրդների մերձեցման և հաշտեցման խնդիրը: Այս համաժողովը նախատեսվում է իրականացնել 2004թ. աշնանը: Ավելին, մենք մտադիր ենք աջակցել նոր հայ-թուրքական խորհրդատվական խմբին, որը հանդիպելու է տարին մեկ անգամ՝ տեսակետներ, կարծիքներ փոխանակելու, առաջընթացի վերաբերյալ դիտարկումներ անելու և հարաբերությունների բարելավմանը միտված նոր գործողություններ առաջարկելու նպատակով: ՀԹՀՀ կայքը՝ www.tarc.info, կշարունակի գործել մեկ թուրք, մեկ հայ խմբագրի վերահսկողության ներքո: Կայքի լիազորությունները համապատասխանում են ՀԹՀՀ նախնական նպատակին, իսկ խմբագիրներին վստահված է այդ լիազորությունների իրագործումն այնպես, ինչպես իրենք դա հարմար կգտնեն»:

Ծրագրի ամենակարևոր ձեռքբերումը ինտենսիվ մարդկային շփման հետևանքով առաջացած սոցիալիզացիայի գործընթացն էր: Ավելի քան երկու տարվա ընթացքում պարբերաբար կազմակերպվեցին հանդիպումներ և փոխհարաբերվելու

այլ ֆորումներ, իսկ այդ ընթացքում ձևավորվեցին փոխադարձ հարգանք ու բարեկամական հարաբերություններ:

Ծրագրի լրջագույն խոչընդոտներից մեկն այն էր, որ հանձնաժողովի հայ անդամներն անընդհատ քննադատության տակ էին, բացասական տրամադրվածությունը և հարձակումները բավականին ուժեղ էին, հատկապես հայկական սփյուռքի կողմից: Մի պահ նույնիսկ բարձրացվեց հանձնաժողովի հայ անդամների անձնական անվտանգության հարցը: Սփյուռքն ուղղակի բացառում էր երկխոսությունը որևէ կողմի հետ, որն անվերապահորեն չի ճանաչում ցեղասպանությունը: Թափանցիկության բացակայությունը թույլ չէր տալիս վստահության մթնոլորտ ապահովել և գործընթացում ներգրավել հասարակության առավել լայն զանգվածների: Հայաստանում հասարակական կարծիքը հիմնականում շարունակեց մնալ նույնը՝ կասկածամիտ վերաբերմունք հանձնաժողովի ամբողջ գործունեության հանդեպ: Թուրքիայում հասարակական կարծիքն առավել դրական էր, ՀԹՀՀ-ն ընդհանրապես դրականորեն էր գնահատվում, սակայն ողջ գործընթացի հանդեպ համատարած անտարբերություն կար:

Պետական պաշտոնյաները երբեք ուղղակիորեն չեն աջակցել այս նախաձեռնությանը, սակայն միևնույն ժամանակ, չեն միջամտել գործընթացին կամ փորձել կանխել ՀԹՀՀ որևէ անդամի գործունեությունը: Թուրք անդամների կարծիքով կառավարությունը թույլ էր տվել իրենց գործել սեփական պատասխանատվությամբ: Երկու կողմերի կառավարություններն էլ որևէ շահագրգռող շարժառիթ չառաջարկեցին: Թերևս նման մոտեցման հիմքում ընկած էր այն մտավախությունը, որ ծրագիրը կարող է աղմկահարույց կերպով տասպալվել, որն ամենայն հավանականությամբ բացասականորեն կանդրադառնար ԱՄՆ-ի հետ երկկողմ հարաբերությունների վրա:

Ի՞նչ դասեր կարելի է քաղել

Եթե որոշակի երկիմաստություն թույլատրելի է ծրագրի նախագծման փուլում, որպեսզի առկա էներգիան ճիշտ հունի մեջ ստնի, մարդիկ լիովին ներգրավվեն ծրագրի մեջ և ընդհանուր եզրեր գտնեն, ապա իրականացման գործընթացը պետք է նախ և առաջ պարզաբանում մտցնի ծրագրի նպատակների հարցում:

Պարբերաբար տեղի ունեցող հանդիպումների համար օրակարգերի մշակումն առաջնահերթություն պետք է լիներ: Ամբողջ գործընթացին պակասում էր թափանցիկություն, ինչպես նաև հաղորդակցման միասնական և համակարգված ռազմավարություն:

Ծրագրի ընթացքում ՀԹՀՀ հաղորդակցման որոշակի խնդիրներ ունեցավ հատկապես մի շարք արտաքին հաղորդակիցների և մամուլի հետ: Միջնորդության անարդյունավետությունը հանգեցրեց մի իրավիճակի, երբ կողմերը հրապարակում էին տարբեր մամուլ հաղորդագրություններ և մամուլի հետ հաղորդակցվում էին առանձին: ՀԹՀՀ անդամների միջև համերաշխություն չձևավորվեց: Հանդիպումների ժամանակ նրանք հասնում էին որոշակի համաձայնության, սակայն երբ արդեն պետք էր հրապարակել աշխատանքի արդյունքները, յուրաքանչյուր կողմ վերադառնում էր իր նախկին դիրքորոշմանը:

Ծրագրից քաղված ամենակարևոր դասն այն էր, որ հասարակական դիվանագիտության տարբեր ծրագրերի իրականացմանը զուգահեռ անհրաժեշտ է համանման քաղաքական ուժի կամ շարժման գոյություն: Պատճառները մի քանիսն են. նախ, վերջինս իր վրա է վերցնում մամուլի «հարձակումները», ինչի արդյունքում քաղաքացիական հասարակության մյուս կառույցները զերծ են մնում թե՛ հարձակումներից և ազատություն ստանում համագործակցելու առանց խոչընդոտի: Երկրորդ, հստակ կարիք կա հասարակություններում ստեղծել հասարակական դիվանագիտության մշտական մի հաստատություն, որը կապահովի ընկալումների փոփոխության անընդհատ գործընթաց: Այս կարիքը լավագույնս ներկայացվել է ՀԹՀՀ առաջարկների փաթեթում:

Եզրակացություն

«Մենք եզրափակում ենք այն նույն համոզմամբ, որով սկսեցինք այս գործընթացը: Էական տարբերություններ գոյություն ունեն, սակայն գոյություն ունի նաև աճող հավատ, որ այդ տարբերությունները կարող են հաղթահարվել: Գոյություն ունեցող հակվածությունը հիմնականում միտված է մի նպատակի՝ դուրս գալ տարիներով շարունակվող այս իրավիճակից և խրախուսել ուղղակի կապի հաստատում երկու կողմերի միջև՝ որպես փոխըմբռնման երաշխիք: Մենք գիտակցում ենք, որ որոշ առաջարկներ կարող են անիրականանալի թվալ այս պայմաններում: Այդ իսկ պատճառով, արդյունքում մենք մեկ անգամ ևս շեշտում ենք կառավարությունների աջակցության անհրաժեշտությունը. կառավարությունները պետք է աջակցեն նրանց, ովքեր պատրաստ են աշխատել հանուն երկուստեք հարաբերությունների բարելավման: Մերձեցումը և հաշտեցումը մեր դեպքում գործընթաց է, ոչ թե ավարտուն իրադարձություն և պետք չէ թերագնահատել այդ գործընթացի դժվարությունները»:

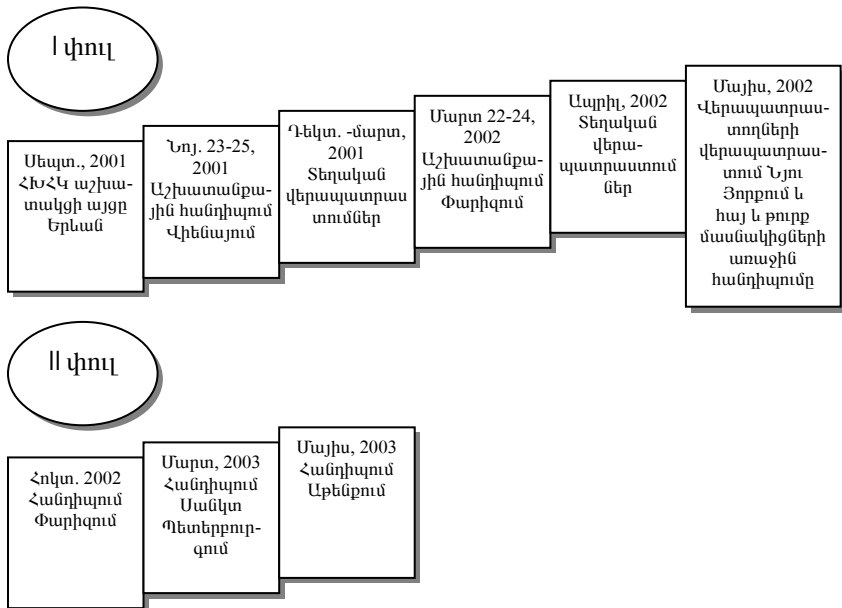
Խիստ կարևոր է նաև որպեսզի այս գործընթացում ընդգրկվեն ամեն տեսակի կառույցներ՝ ամենաձայրահեղականից մինչև ամենաազատական դերակատարներ երկու հասարակություններից: Սա հնարավորություն է ընձեռում խուսափել հետագա փոխադարձ մեղադրանքներից և կանխել նոր բաժանման գծերի առաջացումը:

Վերջապես, պետք է նշել, որ նման ծրագրերի իրականացման համար բավականին երկար ժամանակ է պահանջվում, քանի որ խաղաղաշինությունը երկարատև գործընթաց է, և երբ այն արդեն սկսվել է, պետք է այն շարունակել և հասցնել ավարտին, նույնիսկ եթե դրա համար անհրաժեշտ է 5, 10, 15, անգամ 50 տարի: Յանկացած կանգառ հավասարագոր է ամեն ինչ գրոյից սկսելուն:

Առաջնորդության և կարողությունների զարգացում Կովկասում

Ծրագրի համառոտ նկարագիրը

2001թ. հոկտեմբերից մինչև 2003թ. օգոստոս Մարդկային զարգացման միջազգային կենտրոնը (ՄՁՄԿ)՝ Հայաստան, և Հասարակական խնդիրների հետազոտության կենտրոնը (ՀԽՀԿ)՝ Թուրքիա, համատեղ իրականացրեցին «Առաջնորդության և կարողությունների զարգացում Կովկասում» ծրագիրը: Ծրագրի ողջ ընթացքում աշխատանքների իրականացմանն աջակցել է Նյու Յորքի «Նյու Սքուլ» համալսարանի Միլանո բարձրագույն դպրոցը: Ծրագիրը ֆինանսավորվել է Վաշինգտոնի Ամերիկյան համալսարանի Համաշխարհային խաղաղության կենտրոնի կողմից: Ծրագրով նախատեսված հիմնական միջոցառումները մի շարք վերապատրաստման դասընթացներ էին և փոխադարձ այցելություններ, որոնք սովորաբար տեղի էին ունենում երրորդ, չեզոք երկրում: Ստորև ներկայացված է ծրագրի ժամանակացույցը.



Համագործակցելով՝ ՀԽՀԿ և ՄՁՄԿ մի շարք թեմաներով վերապատրաստման դասընթացներ մշակեցին: Մասնավորապես ընտրվել էին բանակցություններ, միջմշակութային հաղորդակցություն և խնդիրների լուծման համագործակցային ե-դանակ թեմաները: Սա համագործակցության մի փորձ էր, որի բաղկացուցիչ մասերից էին աշխատանքային հանդիպումները: Դրանց ընթացքում տեղի էր ունենում

մտքերի փոխանակում, և յուրաքանչյուր կազմակերպություն ներկայացնում էր վերապատրաստման իր փաթեթն ու այլ համապատասխան նյութեր և մեթոդներ: Երկու կազմակերպությունների միջև այս արդյունավետ համագործակցությունը շարունակվեց մասնագետներ և համատեղ միջոցառումներում ընգրկվեցին նորանոր մասնագետներ: Նրանք ներկայացնում էին այնպիսի ոլորտներ, որտեղ առանձնապես կարևորվում էր վերոհիշյալ կարողությունների զարգացումը: Այս ծրագրի շրջանակներում մասնակցներին հնարավորություն էր տվում մշակել կոնկրետ խնդիրների շուրջ ծրագրեր, որոնք նպաստելու էին տարածաշրջանային համագործակցության կայացմանը: Ավելի քան 100 մասնագետներ վերապատրաստվեցին Հայաստանում և Թուրքիայում՝ օգտագործելով ՀԽՂԿ և ՄՁՄԿ համատեղ մշակված վերապատրաստման փաթեթը: Տեղական վերապատրաստումների մասնակիցներից քսանը հետագայում մասնակցեցին Նյու Յորքի Միլանո բարձրագույն դպրոցի կողմից կազմակերպված համատեղ վերապատրաստման դասընթացին:

Ծրագրի ուժեղ և թույլ կողմերը

Ծրագրի հիմնական նպատակն էր ինստիտուցիոնալ համագործակցության սկիզբ դնել երկու անկախ հասարակական կազմակերպությունների միջև: Թվում է, թե բավականին պարզ նպատակ է: Սակայն, երբ այդ կազմակերպությունները գործում են երկու տարբեր երկրներում, որոնց միջև գործնականում բացակայում է որևէ պաշտոնական հարաբերություն, խնդրի բարդությունն անիջապես բացահայտվում է: Ծրագրի մեկ այլ կարևոր նպատակներից էր որպես հիմնական միջոց ընտրել առաջնորդության և այլ կարողությունների զարգացման վերապատրաստումները: Որպես իր տեսակի մեջ առաջին ծրագիր, այս ծրագրի հաջողության և ձախողման հավանականությունը գրեթե հավասար էր: Երբ բանակցություններ սկսվեցին Հայաստանի և Թուրքիայի միջև, հասարակական քաղաքականության ծրագիր իրականացնելու հնարավորության շուրջ, ոչ ոք վստահ չէր, թե, թե այդ գործընթացն իրականում կավարտվի որևէ կոնկրետ ծրագրային նախագծով: Հստակ էր միայն մի բան. համագործակցելու ցանկությունը, սակայն ոչ ոք չգիտեր, թե այս ցանկությունը ուր կառաջնորդի կողմերին: Պարզ չէր, թե համագործակցության շրջանակն ինչպիսին է լինելու, ինչ ծրագիր է իրականացվելու: Ծրագրի նախնական փուլն ընդամենը մի շաբթ բանակցություններ էին, որոնք ընթանում էին երեք կողմերի միջև՝ «Նյու Սքուլ» համալսարան, ՄՁՄԿ և ՀԽՂԿ: Բանակցային այս գործընթացը թույլ տվեց գիտակցել, որ բոլոր կողմերը պետք է հստակորեն ըմբռնեն այս նոր նախաձեռնության առաքելության իմաստը: Որոշ ժամանակ անց հնարավոր եղավ սահմանել այդ առաքելությունը որպես ինստիտուցիոնալ համագործակցություն՝ կարողությունների զարգացման միջոցով: Ծրագրի առաքելության հստակ պատկերացումը մասնագրի ուժեղ կողմերից մեկն էր: Այն թույլ տվեց բավականաչափ ժամանակ և էներգիա խնայել՝ խուսափելով թաքնված օրակարգեր փնտրելու տարածված պրակտիկայից, որը բավականին հավանական էր, հաշվի առնելով Հայաստանի և Թուրքիայի միջև լարված հարաբերությունները:

Ծրագրի մեկ այլ ուժեղ կողմ էր գործընկերների ընտրությունը: «Նյու Սքուլ» համալսարանն աշխատել էր և՛ ՀԽՂԿ-ի, և՛ ՄՁՄԿ-ի հետ և ելնելով անցյալի փորձից՝ այս երկու կազմակերպություններին առաջարկել էր համագործակցության փորձ անել: Հետաքրքիր էր, որ այդ երկուսն էլ բավականին ընդհանրություններ ունեին.

համընկնում էին տարածաշրջանային զարգացման վերաբերյալ նրանց տեսլականները, նույնանման էին աշխատակիցների առանձնահատկությունները և արժեքները: Բսկ աշխատանքային էթիկան այնքան համահունչ էր, որ միասին ծրագիր նախագծելն ու իրականացնելն ընդամենը համագործակցության հաճելի փորձ էր: Իհարկե, լինում էին դեպքեր, երբ ազգային ինքնության հետ կապված զգացմունքները գերակշռում էին, սակայն դրանք հաջողությամբ կառավարվում էին, քանի որ աշխատանքային հարաբերությունները պայմանավորված էին փոխադարձ հարգանքով և երկու կազմակերպությունների աշխատակիցների միջև հաստատված վստահությամբ: Թերևս ծրագրի հաջողությունը կարելի է բացատրել հիմնականում երկու կազմակերպությունների միջև հաստատված հրաշալի հարաբերություններով, քանի որ եթե առկա լինեին լուրջ տարածայնություններ կամ անվստահության որևէ օրինակ, ապա հնարավոր չէր լինի հաջողությամբ լուծել ողջ ծրագրի ընթացքում ի հայտ եկող դժվարությունները:

Մեկ այլ առավելություն, որ կարելի է նշել, ծրագրի շեշտադրումն էր: Ծրագրում ընդգրկված կողմերը շեշտում էին կարողությունների զարգացման խնդիրը: Վերապատրաստումների ձևաչափը, որտեղ շեշտը դրված էր այնպիսի թեմաների վրա, ինչպիսիք են առաջնորդությունը, բանակցությունները և ծրագրերի նախագծումը, հրաշալի հող են նախապատրաստում եղած փորձի փոխանակման և արդյունավետ համագործակցության համար: Երկու կազմակերպություններն էլ նախկինում բավականին հարուստ փորձ էին կուտակել առաջնորդության թեմայով վերապատրաստման մոդուլներ մշակելու և իրականացնելու ոլորտում և արդյունքում կարողացել էին գնահատել այն վերապատրաստումների արժեքը, որոնք կարևորում են գործընթացը:

Բոլոր մասնակիցների համար պարզ էր, որ գոյություն ունեցող կոնֆլիկտների մասին անընդհատ և ուղղակիորեն խոսելը կտանի դեպի փակուղի, մինչդեռ առաջնորդության էության և անընդհատ գլոբալացվող աշխարհում առաջնորդների առջև դրվող նոր պահանջների, բանակցությունների կարևորության և բանակցային գործընթացի նորարարական մոտեցումների մասին քննարկումները գերազանց մի շրջանակ են առաջարկում, որը երկխոսության հնարավորություն էր ընձեռում այն մարդկանց, ովքեր տարբեր օբյեկտիվ և սուբյեկտիվ պատճառներից ելնելով՝ զրկված են եղել փոխհարաբերվելու որևէ հնարավորությունից: Շեշտը գործընթացի վրա դնելով՝ հնարավոր է այս մարդկանց համար ստեղծել մի միջավայր, որտեղ նրանք կարող են քննարկել այդ պատճառները, անձնակազմի համոզիպել մարդկանց, որոնց միակ տարբերությունը մշակույթն է և այդ հանդիպումների արդյունքում իրազեկված որոշում կայացնել, թե արդյոք արժի դադարեցնել, թե ընդհակառակը՝ շարունակել հաղորդակցությունն այդ մարդկանց հետ: Ավելին, նրանք հնարավորություն են ստանում ձեռք բերել առաջնորդության և բանակցային նոր հմտություններ, որոնք կօգնեն նրանց մասնագիտական և անձնական կյանքում: Եթե ոչ մի այլ ձեռքբերում անգամ չգրանցվի ծրագրի ընթացքում, սա կարող է բավականին լուրջ շարժառիթ հանդիսանալ ծրագրին մասնակցելու համար: Ինչպես բանակցային գործընթացների ամերիկացի փորձագետ Դիանա Շիգասան¹ է նկատում, «ինքնության, գոյա-

¹ Շիգաս, Դիանա. «Քաղաքացիական դիվանագիտություն». *Beyond Intractability*. Խճազվորներ՝ Գայ Բրոգես և Հայդի Բրոգես. Հակամարտությունների ուսումնասիրության

տևման և օտարի հանդեպ վախի խնդիրներին կարելի է անդրադառնալ միայն մի գործընթացում, որն ուղղակիորեն փորձում է փոխել այդ ամենի հիմքում ընկած մարդկային հարաբերությունները, խրախուսում է փոխըմբռնումը և հաշվի է առնում մարդկանց մտավախությունները»: Երկու կազմակերպություններն էլ համաձայն էին այս մտքի հետ և իրականում կիրառում էին այն իրենց գործունեության մեջ:

Ինչպես ծրագրին իրականացնողներն են նշում, ծրագրի մշակման ընթացքում նկատվել են նաև մի շարք թերություններ: Դրանք մասնավորապես ժամանակի և այլ ռեսուրսների սահմանափակումներն էին: Ընդհանրապես մեծ ծրագրերի համար ավելի շատ ժամանակ և ֆինանսներ են պահանջվում, որպեսզի դրանք՝ որպես տեսակի մեջ առաջինը, հնարավորություն ստանան դառնալու ինքնահարատ: Առավել շատ միջոցների դեպքում հնարավոր կլիներ մեծացնել մասնակիցների թիվը, այսպիսով ընդլայնելով նաև ծրագրի հաջողության շրջանակները: Ծրագրի մշակման աշխատանքների ընթացքում չափազանց կարևորվում էր որևի խնդրի շուրջ մշակված տարածաշրջանային ծրագրերի իրականացումը: Սակայն, երբ մասնակիցներն արդեն մշակել էին մեծ ծրագրեր, պարզվեց, որ իրականում դոմորներ չկան, որոնք շահագրգռված կլինեին մեծ ծրագրերի իրագործմամբ: Մի քանի մասնակիցներ ևս խոսեցին իրենց հիասթափության մասին, որի պատճառով ծրագիրը մեծան կետում ընդհատելն էր, երբ երկուստեք այդքան ոգևորվածություն, ցանկություն և պատրաստակամություն կար՝ շարունակելու համագործակցային մախածեռությունները: Վտանգ կար, որ այս զգացումը կարող է բացասականորեն անդրադառնալ ողջ ծրագրի արդյունավետության վրա: Սակայն ինսիտուցիոնալ համագործակցությունը, որը շարունակվեց նաև ծրագրի ավարտից հետո, օգնեց մասնակիցներին գիտակցել, որ միակ և հիմնական խոչընդոտը ֆինանսական միջոցների բացակայությունն էր:

Հետևաբար, երբ մշակվում է հասարակական քաղաքականության որևէ ծրագիր, որը մինչ այդ մախադեպ չի ունեցել, թվում է, թե ծրագրի նպատակներն ու խնդիրները պետք է հնարավորինս հստակ սահմանվեն և լինեն հնարավորինս շոշափելի: Պետք է խուսափել ընդգրկուն նպատակների սահմանումից, որոնք իրականում չափազանց դժվար է իրականացնել: Այնուամենայնիվ, առավել լայն նպատակների սահմանումը կարծես թե առավել արդարացված էր սույն ծրագրում, որի նպատակը նույնչափ կարևորում էր ինսիտուցիոնալ հարաբերությունների հաստատումը, որքան որևէ այլ շոշափելի արդյունք, քանզի դրանք խրախուսում էին մասնակիցներին և առաջընթացի խթան հանդիսանում: Այդ նպատակները ստիպում էին մասնակիցներին նույնիսկ երբեմն չափազանց համարձակ լինել իրենց նախաձեռնություններում:

Ծրագրի իրականացման գործընթացը

Ըստ ծրագրի կազմակերպիչների՝ թե՛ Հայաստանում, թե՛ Թուրքիայում ծրագիրը պսակվեց հաջողությամբ, իսկ հաջողության գրավականը հրաշալի հաղորդակ-

ցությունն էր, որը սկսվել էր գործընկերների միջև: Հարցազրույցների ժամանակ հայ գործընկերներից մեկն ասաց, որ գործընթացի սկիզբում, մասնավորապես «Նյու Սթույ» համալսարանի հետ բանակցությունների ընթացքում բավականին շատ էին քյուրիմացությունները, սակայն քանի որ երկուստեք մեծ ցանկություն կար որևէ համատեղ ծրագիր սկսելու, հաղորդակցության հունն արագ փոխվեց, և այն դարձավ առաջին կառուցողական: Իրականում հաղորդակցությունը տարբերությունները և քյուրիմացությունները հարթելու ամենարդյունավետ գործիքն էր ողջ ծրագրի ընթացքում: Բոլոր կողմերը վճռական էին տրամադրված հակամարտության կողմերին մերձեցնելու հարցում, թեև ոչ ոք չգիտեր, թե ի վերջո ինչ ձևաչափ է ընտրվելու այդ նպատակն իրականացնելու համար: Ամեն ինչ հստակեցվեց երեք կողմերի միջև կայացած հաղորդակցման արդյունքում, որը հիմք հանդիսացավ երեք այլ տիպի համագործակցության համար՝ ըստ Նեմի և Սթրինլինգի դասակարգման.

- հաղորդակցություն (տեղեկատվության և վերլուծությունների փոխանակում),
- համակարգում (համատեղ նախագծում, համաձայնեցում),
- համագործակցություն (ռեսուրսների համատեղ օգտագործում, առանձին նախաձեռնությունների ազդեցության բարձրացում),
- համատեղ աշխատանք (աշխատանքների համատեղ իրականացում, համատեղ նախաձեռնությունների ազդեցության բարձրացում):

Երբ գործընկերներն արդեն բավականին արդյունավետորեն փոխանակում էին համապատասխան տեղեկատվություն, նրանք անցան համագործակցության հաջորդ փուլին՝ կոնկրետ ծրագրի մշակմանը:

Ի սկզբանե պարզ էր, որ ծրագրի համար անհրաժեշտ է ընտրել այնպիսի թեմա/բովանդակություն, որի շրջանակներում երկու կողմերն էլ կարող էին աշխատել առանց որևէ դժվարության: Տարիների ընթացքում թե՛ Հայաստանում, թե՛ Թուրքիայում մարդկանց վերաբերմունքը միմյանց հանդեպ ձևավորվել էր միայն մատուցված կարծրատիպերով, որոնք հիմնականում բացասական էին, եթե ոչ՝ թշնամական: Ծրագրի իրականացման ընթացքում երկու երկրների միջև որևէ դիվանագիտական հարաբերություն գոյություն չուներ: Նման թշնամական միջավայրում, որին հասույկ էին լուռ հակամարտությունները, ենթադրվում էր, որ երկու կազմակերպություններ պետք է համատեղ ծրագիր իրականացնեն: Նվազագույն հաջողություն ապահովելու համար որոշվեց շեշտը դնել կարողությունների զարգացման վրա, որն այդ երկու կազմակերպություններին կշահագրգռեր առնվազն մասնագիտական տեսանկյունից, քանի որ երկուսն էլ զբաղվում էին ուսումնասիրություններով, վերապատրաստմամբ և հանրային քաղաքականությամբ:

Երրորդ, կազմակերպիչները միաձայն կարևորեցին աշխատակիցների միջև հաստատված հրաշալի հարաբերությունները: Հարցազրույցների մասնակիցները մասնավորապես նշանակալից իրադարձություն համարեցին թուրք գործընկերոջ այցը Հայաստան, որն ինչ-որ առումով պայմանավորեց ծրագրի հետագա ընթացքը: Նրանցից մեկը նշում է, «Թուրք ժողովրդի մասին ունեցածս կարծրատիպերն արագ փշուր-փշուր էին լինում: Յուրաքանչյուր ժամ, որ Երևանում անց էի կացնում մեր թուրք գործընկերոջ հետ կոտրում էր այս կարծրատիպերը»: Ի սկզբանե գործընկեր կազմակերպությունների միջև համագործակցային հարաբերությունների զարգացմանը նպաստեցին աշխատակիցների միջև հաստատված ջերմ, մարդկային հա-

րաբերությունները: Ժամանակի իրականությունը հաշվի առնելով՝ դա իսկապես մեծ նվաճում էր:

Ծրագրի նախագծման աշխատանքները և նշանակալից դեր ունեցան ծրագրի հաջողության գործում: Ինչպես նկատում են ծրագիրն իրականացնողները և մասնակիցները, ծրագրի նպատակներին բավականին լայն սահմանում էր տրված, որը հնարավորություն էր ընձեռում գործողությունների մեջ ճկուն լինել, երբ առաջանում էր նման անհրաժեշտություն, ինչպես նաև որդեգրել համապատասխան առաջադրանքների իրականացման համար հարմար տեմպ: Սովորաբար ծրագիր մշակողները խորհուրդ են տալիս սահմանել հստակ, չափելի և շոշափելի նպատակներ: Սակայն, այսպիսի ծրագրերում նման խորհրդին կուրորեն հետևելը թերևս խելացի քայլ չէր լինի, որովհետև նպատակներն այդ կերպ սահմանում են այնպիսի լարանների համար, որոնք բավականաչափ ծանոթ են ծրագիրն իրականացնողներին: Սույն ծրագրի դեպքում լարանը կազմված էր երկու տարբեր խմբերից, որոնք տարիների ընթացքում որևէ հարաբերություն չէին ունեցել միմյանց հետ: Ավելին, միմյանց մասին պատկերացումները հիմնականում բացասական են եղել: Այս դեպքում կոնկրետ նպատակներ սահմանելը և դրանց հետևելը խելամիտ չէր լինի, որովհետև այս լարանի վարքն անկանխատեսելի կարող էր լինել: Իսկ եթե իրականացնող կազմակերպությունները բավականաչափ արհեստավարժ են, նպատակների ճկուն սահմանումը կարող է եական ազդեցություն ունենալ ծրագրի հաջող ընթացքի վրա:

Հավասարության և անկողմնակալության սկզբունքները այլ կարևոր նախապայմաններ էին ծրագրի արդյունավետ իրականացման համար: Ծրագրի հենց սկզբից որոշումների կայացման գործընթացում հավասար ասելիք ունեին բոլոր երեք կողմերը: Թուրք գործընկերներից մեկը նշում է. «Յուրաքանչյուր կողմի որոշումը հաշվի էր առնվում ծրագրի շուրջ ընդհանուր որոշումներ կայացնելու գործընթացում: Վերապատրաստումները հիմնված էին կողմերի կողմից բացահայտված կարիքների վրա»: Նման աշխատելառճի արդյունքում հասունացավ մի պահ, երբ հայ և թուրք գործընկերների միջև հաստատվել էին այնպիսի արդյունավետ աշխատանքային հարաբերություններ, որ միջնորդությունն այլևս ավելորդ էր:

Բոլոր վերիշյալ գործոնները նպաստեցին ծրագրի հաջող ընթացքին: Սակայն կային նաև մի շարք գործոններ, որոնք սահմանափակեցին այս հաջողությունը մասնակիցների փոքրաթիվ շրջանակում: Առաջինն, իհարկե, Հայաստանի և Թուրքիայի միջև փակ սահմանն էր, որն արգելում էր ընդլայնել մասնակիցների թիվը: Փակ սահմանների արդյունքում հայ և թուրք մասնակիցների բոլոր հանդիպումները պետք է կայանային երրորդ երկրում: Բնականաբար, ելնելով բյուջեի սահմանափակ հնարավորություններից՝ կրճատվում էր նաև մասնակիցների թիվը: Բացի այդ, ոչ բոլոր մասնակիցներին էին խոսում անգլերեն, որն առաջացնում էր միջնորդավորված հաղորդակցության՝ թարգմանության, անհրաժեշտություն: Միաժամանակ այս խոչընդոտը սահմանափակում էր ոչ պաշտոնական հաղորդակցության հնարավորությունը, որն ըստ կազմակերպիչների և մասնակիցների՝ զգալիորեն նպաստում էր առկա կարծրատիպերը փոփոխելու և իրական համագործակցային աշխատանքային մթնոլորտ ստեղծելու գործընթացին: Մի շարք աշխատանքային հանդիպումներից և տեղական վերապատրաստումներից հետո հասունացել էր որոշակի խնդիրների շուրջ համատեղ ծրագրեր իրականացնելու պահը: Աշխատանքային թիմերն արդեն իսկ մշակել էին ծրագրերի նախագծեր և գործողության պլաններ, որոնք պատրաստ էին ներկայացնելու դոնորների ուշադրությանը: Դժբախտա-

բար, այս առաջարկները կյանքի չկոչվեցին, քանզի ՄՉՄԿ-ն և ՀԽՀԿ-ն բավականաչափ ռեսուրսներ չունեին ինքնուրույն այս ծրագրերը ֆինանսավորելու համար և դեռևս չէին ձևավորել գործընկերների և համապատասխան կազմակերպությունների բավականին ընդարձակ համացանցը, որպեսզի առաջարկեին այդ խմբերին ինքնուրույն ֆինանսավորում գտնելու հնարավորություն: Ֆինանսավորման բացակայության արդյունքում նախատեսվող ծրագրերը չիրականացան, և սա էր հիմնական պատճառը, որ ծրագրի երրորդ կողմը՝ «Նյու Սքույ» համալսարանը ծրագիրը ձախողված է համարում: Սակայն, չպետք է անտեսել այն հանգամանքը, որ այն, ինչ կարող է աննշան ձեռքբերում համարվել երրորդ կողմի համար, որն իր առօրյա կյանքում ստիպված չէ բախվել հակամարտության և խզված հարաբերությունների արդյունքների հետ, իրականում նշանակալի նվաճում է այն կողմերի համար, որոնք գտնվում են հակամարտության երկու կողմում:

Արդյո՞ք տվյալ նախաձեռնությունը հարաբերությունների ձևավորումից զատ դարձավ նաև իրական համագործակցային ծրագիր

Սառույցն սկսեց հալվել թուրք գործընկերոջ Երևան կատարած այցելությունից անմիջապես հետո: Վերջինս նշում է, որ հայ գործընկերների հյուրասիրությունը, ընդհանուր մարդկային արժեքները և արհեստավարժությունը թույլ տվեցին միանգամից համագործակցային աշխատանքային մթնոլորտ հաստատել: Չպետք է թերագնահատել նաև միջնորդների դերը. նրանց փորձն ու խորհրդատվությունը խիստ օգտակար եղան ծրագրի սահուն ընթացքն ապահովելու համար:

Բնականաբար ջերմ հարաբերություններ հաստատելու համար ժամանակ էր պահանջվում: Ավելի քան ինը տասնամյակ մարդկանց մոտ ձևավորված կարծրատիպերի ու ընկալումների արդյունքում ձևավորվել էին այնպիսի միջխմբային հարաբերություններ, որոնք կարելի էր նկարագրել որպես թշնամանք, քանի որ այս խմբերի մտքերը, զգացմունքները և վարքը ենթադրում էին բացասականության մեծ պաշարներ: Սա ճիշտ է առնվազն մեծամասնություն կազմող խմբերի համար, և տրամաբանական էր ակնկալել, որ վերապատրաստումներին մասնակցող խմբերում ևս կարող էին լինել բացասական զգացմունքներ և տրամադրվածություն: Այնքան էլ հեշտ չի միանգամից հրաժարվել կարծրատիպից, որը ժամանակի ընթացքում ամրագրում են ընտանիքը, դպրոցը, մամուլն ու կառավարությունը: Սակայն թշնամբար տրամադրված խմբերը բնութագրող Ջեյմս Ռայնհարթի նշած երեք բաղադրիչներից մեկը, որը հնարավոր էր իրականում չափել, մասնավորապես վարքը, ծրագրի ընթացքում ամենևին չէր կարելի նկարագրել որպես թշնամական: Նույնիսկ վերապատրաստումների սկզբում խմբերը բավականին չեզոք էին պահում իրենց և խուսափում էին եղած տարաձայնությունների քննարկումից:

Վերապատրաստումների ընթացքում այս հարաբերությունների բնույթն սկսեց աստիճանաբար փոխվել և անցում կատարվեց իրական համագործակցություն: Հայերի և թուրքերի համատեղ աշխատանքը փոքր խմբերում՝ ընդդեմ մնանատիպ այլ խմբերի, բնորոշում էր վերապատրաստումների ողջ ընթացքը: Վերապատրաստումների համար ընտրված մեթոդաբանությունը զգալիորեն նպաստեց մնան փոփոխություն արձանագրելուն: Տարբեր փոխգործուն առաջադրաքններն ու թիմային աշխատանք պահանջող հանձնարարությունները ստիպում էին մասնակից-

ներին կենտրոնանալ մեկ ընդհանուր նպատակի վրա և հաղթահարել գոյություն ունեցող տարբերություններն այս նպատակին հասնելու համար: Մասնակիցներից մեկը նշում է. «Կասկածամիտ հայացքներ. ոչ որ վստահ չի, թե ինչ է ամում այստեղ, և բոլորը կարծես թե սպասում են, թե երբ են կարողանալու փախչել դասընթացի սենյակից դուրս: Նստած ենք այդպես ու լսում ենք «միջնորդին» կամ սեմինարավարին, որը բոլորիս հավաքել է մի սենյակում ու բացատրում է ինչ-որ տեսություն, որ քվում է ոչ մի կապ չունի այս ամենի հետ: Այնուհետև սկսվում են խառը թիմերով տարբեր խաղեր, ու հանկարծ բոլորս սկսում ենք ավելի շատ վստահել իրար: Մի խմբում հավաքվել են հայեր ու թուրքեր ու միասին մրցում են մեկ այլ խմբում միասին աշխատող իրենց հայրենակիցների հետ: Այս խմբերում մենք միասնության ինչ-որ զգացում էինք ձևավորել, քանի որ ընդհանուր նպատակ ունեինք – հաղթել հակառակորդ թիմին»:

Այստեղից կարելի է եզրակացնել, որ փոխելով միմյանց հակառակորդ համաբույժ խմբերի փոխհարաբերվելու նպատակները, կարելի է համապատասխանաբար փոխել նաև նրանց ընկալումները միմյանց հանդեպ և վարքը:

Վերապատրաստումների բովանդակությունն ու մեթոդաբանությունն իսկապես նպաստեցին, որպեսզի հալվի սատույցը երկու խմբերի միջև:

Ծրագրի կազմակերպիչները նշեցին մեկ այլ ցուցանիշ, որը վկայում էր համագործակցության մասին: Երկու կազմակերպությունների միջև հաստատված ջերմ հարաբերությունների արդյունքում իրականացվեցին մի շարք այլ համատեղ ծրագրեր, որոնց թվում առաջնորդության և բանակցային հմտությունների դասընթացներ Արբերանում և Լեռնային Գարաբաղում: Կազմակերպիչների միջև ձևավորվել էր փոխադարձ վստահության օրինակելի մթնոլորտ: Երբ սկսվեցին առաջնորդության վերապատրաստումները, երկու տարբեր խմբերում գտնվող մասնակիցներից մի քանիսը միմյանց հետ աշխատելու խնդիր ունեին: Ակնկալվում էր, որ կազմակերպիչներից յուրաքանչյուրը կփորձի պաշտպանել իր հայրենակցին, սակայն փոխաբերմը՝ կազմակերպիչները վստահում էին միմյանց և փորձում այդ մասնակիցներին օժանդակել այս հարցում, այսինքն ստիպել նրանց հստակորեն ճանաչել խնդիրը և փորձել այն լուծել հակառակ խմբի հետ: Ըստ էության, ՄՅՄԿ-ն և ՀԽՀԿ-ն օրինակելի պահվածք էին դրսևորում հենց մասնակիցների համար. խնդիրը թաքցնելու փոխարեն այն ճանաչելը և վերլուծելը, դրա համատեղ լուծումը, տեղեկատվություն փոխանակելու ցանկությունը և աջակցության համար գործընկերոջը դիմելու պատրաստակամությունն այն ցանկալի վարքն էր, որ դրսևորում էին երկու կազմակերպությունների վերապատրաստողները և ցանկանում խրախուսել մասնակիցներին, որպեսզի վերջիններս ևս դրսևորեն համապատասխան վարք:

Այս համագործակցությունը շարունակվում է մինչ օրս: Ծրագրի ավարտից հետո մասնակիցների նախաձեռնությամբ իրականացվել են մի քանի այլ ծրագրեր, օրինակ՝ 30 թուրք գործարարների այցը Հայաստան, հայկական պատվիրակության այցն Իզդիր և այլն: Միշտ չէր, որ այս նախաձեռնություններն անվտանգ էին: Եղան նաև դեպքեր, երբ որոշակի պաշտոնական դիրք զբաղեցնող մարդիկ ստիպված էին թողնել իրենց պաշտոնները, քանի որ պաշտոնական ատյանները չէին խրախուսում հասարակական քաղաքականության մեջ նրանց ներգրավումը:

Փոփոխություններ ընկալումներում

Ըստ ծրագրի կազմակերպիչների և մասնակիցների՝ ծրագիրն իրականում բեկումնային էր բոլոր ներգրավված կողմերի համար, քանի որ արդյունքում փոխվեցին միմյանց հանդեպ վերաբերմունքն ու ընկալումները: Երբ ծրագիրը սկսվեց, փոխադարձ ընկալումները եթե թշնամական չէին, այնուամենայնիվ զգալիորեն բացասական էին: Հայերը բավականին ցավոտ էին ընդունում այն փաստը, որ Թուրքիան 1915թ. Օսմանյան կայսրությունում հայերի զանգվածային սպանությունները չի ճանաչում որպես ցեղասպանություն, իսկ թուրքերը նման պահանջը համարելով հարված իրենց ազգային արժանապատվությանը, հայերի հանդեպ զայրույթով էին լցված: Հարաբերություններն ավելի էին լարվում Լեռնային Ղարաբաղի հակամարտության հարցում Թուրքիայի գրաված դիրքորոշման արդյունքում:

Մասնակիցներից շատերը ծրագիրն սկսեցին նման ընկալումներով ու մոտեցումներով: Առաջին շփումները բնութագրվում էին ընդամենը քաղաքավարության տարրական նորմերին հետևելով: Սակայն յուրաքանչյուր նոր սեմինարի հետ միասին փոխվում էր նաև մարդկանց պահվածքը: Եթե սկզբում յուրաքանչյուր երկրի մասնակից ձգտում էր մնալ իր հայրենակիցների խմբում, ապա վերապատրաստմանը զուգահեռ փոխվում էր նաև այս օրինաչափությունը, և ավելի հաճախ էին դառնում դեպքերը, երբ երկու երկրների մասնակիցները միասին զրուցում կամ աշխատում էին խառը խմբերում: Ընկալումներում փոփոխություն առաջ բերեց կանոնավոր հաղորդակցությունը մյուս կողմի հետ, որը թույլ տվեց մասնակիցներին բացահայտել հայ և թուրք մշակույթների ընդհանրությունները: Պարզվեց, որ իրականում դրանք ավելի շատ են, քան մասնակիցները երբևէ կարող էին պատկերացնել: Մինչ անմիջական հաղորդակցությունը փոխադարձ թշնամանքը թույլ չէր տալիս վեր հանել այդ ընդհանրությունները: Ընդհակառակը՝ անընդհանու շեշտադրվում էին տարբերությունները, մինչդեռ ընդամենը մեկ անմիջական շփումը թույլ տվեց կոտրել առկա կարծրատիպերը: Ինչպես մասնակիցներից մեկն է բնութագրում ծրագիրը, դա «կարծրատիպերի վերացման վառ օրինակ էր»:

Ծրագրի ազդեցությունը շահառուների տարբեր խմբերի վրա

Եթե փորձենք ամփոփել ծրագրի ազդեցությունը կազմակերպիչների և մասնակիցների վրա, պետք է նշել, որ ամենամեծ փոփոխությունը միմյանց մասին ընկալումների փոփոխությունն էր: Արաքսի երկու ափերին բեկակվող առնվազն 80 մարդ անցավ վերապատրաստման դասընթաց, որի արդյունքում նրանք միմյանց մասին առավել դրական պատկերացումներ ձևավորեցին: Նման փոփոխությունը հնարավորություն տվեց ամրապնդել ձևավորված համագործակցության ոգին, հատկապես կազմակերպիչների միջև, որը շարունակվում է մինչ օրս: Մասնակիցների միջև ևս բավականին ջերմ հարաբերություններ ձևավորվեցին, որոնք, սակայն, հետագայում չվերաճեցին համագործակցային ծրագրերի իրականացման:

Ընդհանուր առմամբ, ծրագիրը լայն հնարավորություններ ուներ բազմապատկելու իր ազդեցությունը, քանի որ հրաշալի հնարավորություն էր ընձեռնվել ստեղծելու առնվազն 80 մասնագետներից կազմված տարածաշրջանային մի համացանց, սակայն ժամանակային և ֆինանսական սահմանափակումները արգելակեցին այս

հնարավորությունը իրականության վերածելու միտումը: Ավելին, քանի որ մասնակիցների թիվը չէր կարող ընդլայնվել, ծրագիրը չէր կարող որևէ էական ազդեցություն ունենալ առավել լայն հասարակության կամ պետական դիվանագիտության վրա: Այնուամենայնիվ ծրագիրն ավարտվեց նշանակալից մի արդյունքով, որը ՀԽՀԿ և ՄՉՄԿ միջև ստեղծված ինստիտուցիոնալ ամուր կապերն էին: Այսօր ևս այս կազմակերպությունները շարունակում են կամոնափոր կերպով հաղորդակցվել և համագործակցել, երբ ստեղծվում է նման հնարավորություն:

ԻՆչ դասեր կարելի է քաղել

Հանդիսանալով հայ-թուրքական հասարակական դիվանագիտության առաջին հաջողված ծրագրերից մեկը՝ մի շարք առաջարկներ կարելի է անել, ելնելով ծրագրի իրականացման փորձից:

- Երկկողմանի կամ բազմակողմանի որևէ ծրագիր սկսելուց առաջ պետք է հավաստիանալ, որ կողմերը ներկայացնող կազմակերպությունների ընտրությունը ճիշտ է կատարված:

Ծրագիրը ցույց տվեց, որ միանգամայն էական նշանակություն ունի այն փաստը, թե արդյոք ծրագիրն իրականացնող կազմակերպություններն ունեն միևնույն տեսլականը և նույն կերպ և հստակորեն են ընկալում ծրագրի նպատակներն ու խնդիրները: Մեկ այլ կարևոր հանգամանք ևս. այդ կազմակերպությունների ինստիտուցիոնալ կարողությունները պետք է հավասար լինեն, այսինքն երկուսն էլ պետք է դրսևորեն հավասարապես արհեստավարժ աշխատառճ, ունենան հավասարաչափ տեխնիկական և մարդկային ռեսուրսներ:

- Ծրագիրն իրականացնող գործընկերներին պետք է բավականաչափ ժամանակ հատկացնել, որպեսզի փոխադարձ վստահություն ձևավորվի:

Ծրագրի սկզբում գործընկերներից մեկի այցը հարևան երկիր հանդիսացավ նրանց միջև փոխադարձ համաձայնության հիմնական անկյունաքարերից մեկը: Պարզվեց, որ ընդհանուր մարդկային արժեքներն ավելի են կարևորվում վստահություն ձևավորելու գործընթացում, քան կարծրատիպերում խտացված տարբերությունները: Ազնվությունը, հարգանքը դեպի տարբերությունը, հուզակցումը, պատասխանատվության և հումորի զգացումն այդ արժեքներից միայն մի քանիսն են: Դրանք կարող են ամուր հիմք հանդիսանալ ֆունկցիոնալ գործընկերություն հաստատելու համար: Բացի այդ, ծրագրի և վերապատրաստման մոդուլների համատեղ մշակումը բավականին նպաստեցին նման հարաբերությունների ձևավորմանը, քանի որ այս ընթացքում կազմակերպիչները բավականին ժամանակ ունեին միասին հաղորդակցվելու, միասին բանակցելու և վերջնական արդյունքով հանդես գալու համար:

- Անհրաժեշտ է ստեղծել դեմ առ դեմ հանդիպումների հնարավորություն:

Անմիջական հաղորդակցությունը հստակ առավելություններ ունի մյուս տիպի հաղորդակցությունների նկատմամբ, երբ խոսքը վերաբերում է բարդ հարաբերություններին: Տվյալ համատեքստում բացի լարված հարաբերություններից, գոյություն ունեն մեկ այլ խնդիր ևս. կողմերը ստիպված էին հաղորդակցությունը վարել

օտար լեզվով՝ անգլերենով: Այս դեպքում հատկապես կարևոր էր այն հանգամանքը, որ կողմերը հանգեն համաձայնեցված փոխըմբռնման: Անմիջական հաղորդակցությունը նպաստում է այս գործընթացին և թույլ է տալիս խուսափել հնարավոր թյուր ընկալումներից, որոնք կարող են ոչ միայն վտանգել ծրագիրն, այլև այն դադարեցնել: Բացի այդ, դեմ առ դեմ հաղորդակցության կարևոր մասն են կազմում ոչ-լեզվական հաղորդակցման միջոցները, որոնց նշանակությունն առավել կարևորվում է այն դեպքում, երբ կողմերը հաղորդակցվում են օտար լեզվով:

- Հասարակական դիվանագիտության ծրագիր մշակելիս պետք է ուշադիր ընտրել ծրագրի բովանդակությունը՝ մասնավորապես (առնվազն ծրագրի սկզբում) խուսափելով առկա հակամարտությունների քննարկումից:

Կազմակերպիչների հավաստմամբ կարողությունների ձևավորումը մնան ծրագրի համար հրաշալի բովանդակային շրջանակ ապահովեց: Այն թույլ տվեց խուսափել երկու երկրների միջև առկա լարվածության մասին քննարկումներից, որը, հաշվի առնելով գոյություն ունեցող կարծրատիպերը, կարող էր ճակատագրական լինել ողջ ծրագրի համար: Փոխարենն առաջարկվեց մեկ այլ շրջանակ, որը մասնակիցներին առանձնացնելու փոխարեն համախմբեց, քանի որ ներգրավված բոլոր մասնակիցներին անհրաժեշտ էին առաջարկվող կարողությունները թե՛ անձնական, թե՛ մասնագիտական միջավայրում: Նրանք նոր հմտություններ ձեռք բերեցին առաջնորդության և հակամարտությունների կարգավորման բնագավառներում՝ մասնավորապես շեշտելով հակամարտությունները բանակցային ճանապարհով կարգավորելու հնարավորությունները: Թեև հակամարտությունների թեման շոշափվեց, կոնկրետ հակամարտությունների քննարկում այնուամենայնիվ չեղավ:

- Հատուկ ուշադրություն պետք է դարձնել ծրագրի տեխնիկական կառավարման վրա:

Բացի բովանդակային հարցերը, անհրաժեշտ է հոգատարությամբ մշակել նաև ծրագրի տեխնիկական իրականացման խնդիրները՝ միջոցառումների վայրի ընտրությունը, ընթացակարգերի, օրակարգերի մշակումները և մնանատիպ այլ գործոններ կարող են զգալիորեն ազդել մնան ծրագրերի հաջողության վրա: Անհրաժեշտ է գործել ժամանակին և պատշաճ մակարդակով, որպեսզի մասնակիցների մոտ համանման վերաբերմունք ձևավորվի: Ավելին, կազմակերպչական խնդիրներին համապատասխան լուծումներ առաջարկելով՝ ծրագիրն իրականացնողները բացահայտում են իրենց վերաբերմունքը հանդեպ ծրագիրը, որը թույլ է տալիս մասնակիցներին ևս որդեգրել համանման մոտեցումներ:

- Նման ծրագրերի իրականացման ժամանակահատվածը պետք է բավականին լայն լինի, որպեսզի հնարավոր լինի կայուն հաջողություն ապահովել:

Չնայած ծրագիրը հաջողված է համարվում, այնուամենայնիվ կարիք կար երկարաձգել դրա իրագործման ժամանակահատվածը, որը թույլ կտար ամուր հիմք ստեղծել ծրագրի կայունությունն ապահովելու համար: Գործընկերների միջև հաճախակի հանդիպումները թույլ տվեցին զարգացնել կայուն հարաբերություններ, և եթե հնարավորություն լիներ երկարաձգելու ծրագրի ժամկետները, իրականացնել մի շարք միջոցառումներ՝ ներառելով նաև մասնակիցներին, ապա մնան հարաբերություններ կարող էին ձևավորվել նաև նրանց միջև:

- Պետք է հավաստիանալ, որ գոյություն ունեցող ռեսուրսները բավական են ծրագրի խնդիրներին լուծումներ առաջարկելու համար: Եթե հնարավորությունները սուղ են, պետք է սահմանալ առավել մեղ նպատակներ:

Ծրագրի կարևոր նպատակներից մեկը մասնակիցների կողմից տարածաշրջանային համագործակցային ծրագրերի մշակումն ու իրականացումն էր: Այս նպատակն իրագործվեց մասնակիորեն. մասնակիցները ձեռք բերեցին համապատասխան հմտություններ, թե ինչպես պետք է մշակել նման ծրագիր (նրանք նույնիսկ հնարավորություն ունեցան ներկայացնել այդ ծրագրերը), սակայն այդ նախագծերն իրականացնելու համար չէին բավարարում ֆինանսական միջոցները, որը լուրջ խոչընդոտ հանդիսացավ հարաբերությունների շարունակականությունն ապահովելու համար:

Երաժիշտների փոխանակում

«Կայուն խաղաղության հիմքում ընկած են ոչ թե վերականգնողական աշխատանքներն ու կրակոցների դադարը, այլ մարդկային հարաբերությունները: Այդ իսկ պատճառով դրան հնարավոր է հասնել միայն ներքևից՝ փոփոխելով մարդկանց և նրանց հարաբերությունները»:

Օլգա Բոտչարովա

«Հասարակական քաղաքականության իրականացումը. ձևավորելով ներման մոդել»

Ծրագրի իրականացման գործընթացը

Հայաստանի և Թուրքիայի միջև սահմանը վաղուց արդեն վեր է ածվել մի իսկական «Հինական պատի», մի անանցանելի խոչընդոտի, որ խափանել է հարողդակցության բոլոր հնարավոր ուղիներն ու միջոցները երկու հարևան պետությունների և ժողովուրդների միջև, որոնք սահմանից այս ու այն կողմ խոսում են տարբեր լեզուներով, գրում բացարձակապես տարբեր այբուբեններով, դավանում տարբեր կրոնների և զգուշավոր ու նախապաշարմունքներով վերաբերվում սեկը մյուսին, կերտում սեփական պատմությունն ու իրականությունը: Սակայն նույն այդ սահմաններից այս ու այն կողմ գոյություն ունի մի միջավայր, մի եզակի հաղորդակցման միջոց, մի լեզու, որն աշխարհում հասկանալի և ընկալելի է բոլորին, առավելապես հարևան ժողովուրդներին, անկախ գոյություն ունեցող խոչընդոտներից, տարբերություններից ու տարածայնություններից:

Ահա այդ լեզվող միմյանց հետ խոսելու և հաղորդակցման մի յուրահատուկ կամուրջ կապելու նախաձեռնությամբ է, որ հանդես էին եկել ԱՄՆ Ամերիկյան համալսարանի Համընդհանուր խաղաղության կենտրոնն ու Թուրք-հայկական գործարարության զարգացման խորհուրդը (Թուրքիա) 2001-2002 թվականներին՝ կազմակերպելով համերգային շրջագայություններ դեպի Հայաստան, Թուրքիա և ԱՄՆ՝ հայ և թուրք անվանի երաժիշտների և երաժշտական համույթների մասնակցությամբ:

Մշակութային կամրջի առաջին ուղղությունը՝ դեպի Հայաստան, բացվեց 2001 թվականի հոկտեմբեր ամսին, երբ Հայաստանում քրիստոնեությունը պետական կրոն հռչակման 1700-ամյակի տոնակատարության կազմակերպման պետական հանձնաժողովի հրավերքով Երևան ժամանեց Անկարայի լարային քառյակը: Սա մի յուրօրինակ և արտակարգ միջոցառում էր և՛ թուրքական, և՛ հայաստանյան մշակութային կյանքում, քանզի այնպիսի պայմաններում, երբ անցյալը դեռ չի ամրթել իր վերքերը, երբ պատմությունն ու քաղաքականությունը շարունակում են լարել մարդկանց ու ժողովուրդներին միմյանց դեմ, այն, փաստորեն, թուրքական առաջին մշակութային պաշտոնական առաքելությունն էր դեպի Հայաստան՝ «Քեզ՝ քրիստոնյա Հայաստան» խորագրով: Այնուամենայնիվ, իրականությունն այն էր, որ հայ և թուրք ժողովուրդների միջև առկա բշխմանության և անհանդուրժողականության պայմաններում Անկարայի քառյակը Երևանում կատարում էր Կոմիտասի ստեղծագործությունները: Դա պատահական ընտրություն չէր. չէ՞ որ մեծագույն երգահան Կոմիտասը մնալ Թուրքիայի քաղաքացի էր, և, որ խիստ ցավալի է հայերի համար, նա

ընկալվում է որպես 1915 թվականին օսմանյան Թուրքիայում կատարված անմարդկային ոճրագործության խորհրդանիշ ու մագապործ հայի մարմնավորում: Ահա այդ երաժշտությունն էր, որ թուրք երաժիշտների կատարմամբ դահլիճում ձևավորել էր հանդուրժողականության և խորն ընկալման մթնոլորտ:

Նույն ծրագրի շրջանակներում հաջորդ միջոցառումը՝ թուրքաբնակ հայագգի երաժիշտ Ռուի Հրանտի ծննդյան 100-ամյակին նվիրված համերգներն էին, որոնք արդեն կամրջել էին ոչ միայն Հայաստանի և Թուրքիայի, այլ նաև ամերիկահայ մշակույթը: 2002 թվականի մարտ-մայիս ամիսների ընթացքում Ստամբուլում, Բոստոնում, Վաշինգտոնում և Երևանում տեղի ունեցան համերգներ Թուրքիայի ազգային երաժշտության «Լալազար» համույթի, ամերիկահայ ճանաչված ուղի վարպետ Ռիչարդ Հակոբյանի, թուրք և հայ անվանի ու վաստակաշատ երաժիշտների մասնակցությամբ:

2002 մայիսին գործարկվեց մշակութային կամուրջի մյուս ուղղությունը: Հայաստանի Կոմիտասի անվան պետական լարային քառյակը մեկնեց Թուրքիա՝ համերգային շրջագայության՝ հանդես գալու Ստամբուլի և Անթալիայի երաժշտասեր հասարակության առջև:

Ծրագրի իրականացնողներն ու անմիջական մասնակիցները խորապես գիտակցում էին, որ հայ և թուրք հասարակությունների միջև առկա են բազմաթիվ խնդիրներ և խոչընդոտներ, և դրանցից մեծ մասը քաղաքական են ու ենթակա են պետական մարմինների իրավասությանը: Սակայն պետք չի տրվել այն թյուր կարծիքին, թե արվեստը և մասնավորապես երաժշտությունը չեն կարող դառնալ քաղաքականության գործիք, ուստի նրանք պատրաստակամորեն համաձայնվել էին լծվել ծրագրի իրագործմանն ու որպես իրենց պետությունների քաղաքացիներ, որպես իրենց ժողովրդի հոգսերով ապրող անձինք, իրենց մասնակցությունն ու նպաստն ունենալ հայ-թուրքական հարաբերությունները մեռյալ կետից շարժելու գործին:

Խնդիրը, որ դրվում էր ծրագրի առջև, երկու ժողովուրդներին միմյանց մշակույթը ներկայացնելն ու մշակութային համագործակցության կայացումն էր, այդ կերպ միմյանց միջև փոխըմբռնում և հանդուրժողականություն ձևավորելը, քանզի փոխել աշխարհագրությունը վեր է որևէ պետության կամ հասարակության ուժերից, միևնույն վերաբերմունքը փոփոխելը գուտ ժամանակի ու հետևողական մտտեցման խնդիր է: Մարդիկ պետք է տեսնեն և ընկալեն, որ հարևանների հզորությունը ոչ թե տիրապետության տակ եղած գեմքի, այլ ձևավորած մշակույթի մեջ է, որ անհրաժեշտ է ձևավորել խաղաղ գոյակցության նոր մշակույթ, ուր չկա տեղ վայրագությանն ու զոհի կեցվածքին:

Խաղաղ գոյակցության այս նոր մշակույթը կերտելու ճանապարհին երաժշտությունը դարձել էր հիմնական գործիքը, որն ի վիճակի էր վերափոխել ընկալումներն ու անհանդուրժողականությունը՝ անցկացնելով դրանք մարդկանց սրտերով և մտքով: Այն ներքաշել էր կողմերին երկխոսության մեջ, որի շրջանակներում ձևավորվում էին նոր հարաբերություններ, հիմքեր էին դրվում քաղաքականացված և մերժողական վարքագիծը շրջանցող, այլընտրանքային մշակութային դիվանագիտության համար:

Երաժշտությունը հասել էր իր նպատակին, ձևավորելով համագործակցության և հանդուրժողության այնպիսի մթնոլորտ, որն ի գորու չեղավ խաթարել անգամ

Երևանում երիտասարդ դաշնակցականների բողոքի ցույցն ընդդեմ Հայաստանում թուրք երաժիշտների մշակութային առաքելության: Իսկ որ համերգների ընթացքում ձևավորվել էր փոխըմբռնում և հանդուրժողության մթնոլորտ, դրա մասին էին վկայում հայ և թուրք երաժիշտների համատեղ համերգային համարները, թուրք երգչուհու կողմից հայ մեծանուն երգահան Սայաթ-Նովայի ստեղծագործությունների կատարումը հայերեն լեզվով, թուրք երաժիշտների կողմից հայ կոմպոզիտորների ստեղծագործությունների հնչեցումը և այլն: Համագործակցությունը ստացվեց, քանզի առնվազն 24 հայ և թուրք երաժիշտներ շաբաթների ու ամիսների ընթացքում համատեղ փորձեր էին կատարում, գրուցում էին իրենց ներկայացրած մշակույթների ու երաժշտության նմանությունների ու աղբյուրների մասին, անձնական հարաբերություններ էին ձևավորում՝ որպես գործընկերներ:

Ուժեղ և թույլ կողմերը

Հասարակական դիվանագիտության ոլորտի ծրագրերի շրջանակներում առանձնահատուկ նշանակություն ունեն և ազդեցության յուրահատուկ միջոց են ներկայացնում մշակութային ծրագրերը:

Զննարկվող ծրագիրը, որը ենթադրում էր երկու հարևան հասարակությունների համագործակցություն մշակույթի ոլորտում, առանձնահատուկ էր նրանով, որ մի յուրատեսակ ֆորում էր ապահովել սոցիալական և մշակութային մակարդակներում ստեղծագործական երկխոսություն զարգացնելու և կայացնելու, համակեցության և հանդուրժողականության նոր մշակույթ ձևավորելու համար:

Որպես ծրագրի ուժեղ կողմ կարող ենք նշել, որ այն հնարավորություն էր տվել մշակութային տարբեր հենք ունեցող մարդկանց, մասնագիտական խմբերի և վերջապես հասարակությունների միջև հաստատել համագործակցություն՝ լսարանին ներկայացնելով տարբեր ընկալումներ կամ մշակութային տարբեր մոտեցումներ՝ մի կողմից ընդգծելով մշակութային տարբերությունները, մյուս կողմից, սակայն, երաժշտական լեզվի օգնությամբ, միահյուսելով դրանք և բացելով մշակույթների միջև սահմանները: Ծրագրին հաջողվել էր «միջմշակութայինը» վերափոխել «ներմշակութայինին», քանզի երաժշտության մեկնարկի հետ համագործակցությունը սկսում էր զարգանալ առանց որևէ հղում կամ շեղում կատարելու դեպի մշակութային տարբերություններ:

Չևավորված ֆորումի ուժեղ կողմը նրանում էր, որ այն ենթադրում էր համագործակցություն միանգամից մի քանի մակարդակներում. անմիջական համագործակցություն կողք-կողքի աշխատանքի ձևով, հուզական կապի ստեղծում և զարգացում, հասարակական արձագանքի ձևավորում: Բացի այդ, ֆորումն իրենից մի յուրահատուկ կրթական միջավայր էր ներկայացնում. այն ստիպում էր մարդկանց սովորել մեկ-մեկուց, ստեղծագործել համատեղ:

Ֆորումը ուժեղացնող տարրերից մյուսն այն էր, որ որպես կրթական գործիք ընտրված էր երգն ու երաժշտությունը, որը խթանում է միջմշակութային հաղորդակցությունը՝ հնարավորություն ընձեռնելով լսելի և ընկալելի դարձնել մյուս կողմի մշակույթը ռիթմի և հարմոնիայի ունիվերսալ լեզվի օգնությամբ: Բացի այդ, ֆորումի շրջանակներում ուսուցանվում էր հանդուրժողականություն: Այն ուժեղ էր նրանով,

որ ձևավորում էին հասարակությունների և մշակույթների միջև առկա խնդիրների համագործակցային հաղթահարման հիմքերը՝ լսելու, իսկ այնուհետև իրական զգացմունքներն արտահայտելու ունակություններ զարգացնելու միջոցով, քանի որ վերջին հաշվով ֆորումը ձևավորվում էր միմյանց հանդեպ մերժողական տրամադրված հասարակությունների միջև, հետևաբար անհրաժեշտ էր ցույց տալ և լսելի դարձնել կատարողական արվեստի համագործակցության մոդոլ ուժը:

Եվ, որ ոչ պակաս կարևոր էր ու զգալիորեն ուժեղացնում էր սույն ծրագիրը, այդ ֆորումը, միևնույն ժամանակ, չէր պահանջում ֆինանսական մեծ միջոցների ներգրավում, հետևաբար դոնորների տեսանկյունից օժտված էր գրավության զգալի աստիճանով:

Տվյալ ծրագրի ուժեղ կողմերից մյուսը կայանում էր նրանում, որ ստեղծում էր հուզական կապ երաժիշտների, հանդիսատեսի և վերջին հաշվով հասարակությունների միջև, և որ այդ կապը հնարավորություն է ստանում ամրապնդվելու մամուլի միջոցով, քանզի տվյալ պարագայում մամուլի արդյունավետ ազդեցությունը զգալիորեն բարձր էր: Ինչպես նշել էր ծրագրի կազմակերպիչներից մեկը. «Եթե թուրքական մամուլում փորձենք փնտրել «Հայաստան» բառը, ապա դրա հետ կապված նյութերի 99 տոկոսը կունենան բացասական բնույթ, մինչդեռ հայաստանյան քառյակի հյուրախաղերի շնորհիվ մեզ հաջողվեց շեղել այդ օրինաչափությունը դեպի դրականի կողմը»:

Ծրագրում առկա էին մի շարք թերություններ, որոնք էական թուլացնող ազդեցություն էին ունենում դրա իրագործման և հետագա զարգացման հնարավորությունների վրա: Այսպես, ծրագրի հիմքում չէր դրված նպատակները, խնդիրներն ու դրանք իրագործելուն ուղղված միջոցառումները համախմբող ռազմավարություն: Հետևաբար լիարժեքորեն չէր կարող օգտագործվել նմանատիպ մշակութային միջոցառումների կամ ծրագրերի ներուժը, որը տվյալ դեպքում կայանում էր նրանում, որ այս ծրագիրը պարտավոր էր և կարող էր դառնալ մյուս ծրագրերը ուժեղացնող «նյութ», քանի որ օժտված էր բարձր հուզական ներազդեցության հնարավորությամբ: Խնդիրը, մասնավորապես, կայանում է հետևյալում: Մշակութային տվյալ ծրագիրը հանդիսանում էր Վաշինգտոնի Ամերիկյան համալսարանի Համընդհանուր խաղաղության կենտրոնի կողմից իրագործվող հայ-թուրքական հարաբերությունների բարելավմանն ուղղված մի քանի տարաբնույթ ծրագրերից միայն մեկը: Դրանց թվում նշենք Հայ-թուրքական հաշտեցման հանձնաժողովի ստեղծումը, գիտական և կրթական ինստիտուտների միջև երկխոսության կայացումը, առևտրային հարաբերությունների զարգացմանն ուղղված ծրագրերը և այլն, որոնք շոշափում էին հիմնախնդրի պատմական, գիտական, քաղաքական, տնտեսական և այլ կողմերը: Դրանք պետք է որ համախմբվեին մի միասնական համակարգի մեջ և զտնվեին սերտ փոխգործակցության մեջ, մինչդեռ սույն ծրագիրը էապես կորցրել էր մյուս ծրագրերի հետ օրգանական կապը: Դա առաջացնում էր նոր վտանգներ: Մասնավորապես, երաժիշտների ու ծրագրի կազմակերպիչների միջև համագործակցության շարունակումը և խորացումը հետզհետե կողմերին կանգնեցնելու էր մի բարդ իրավիճակի առջև, երբ անհրաժեշտություն էր առաջանալու, թեկուզ հենց անհատական մակարդակում, մի շարք հարցերի ու խնդիրների տալ համապատասխան գնահատականներ, ձևավորել մտեցումներ և ըստ այդմ ցուցաբերել համապատասխան վարքագիծ: Դրանք այն հարցերն էին, որ պիտի պատասխաններ ստանային մյուս ծրագրերի շրջանակում և հնարավորություն ընձեռեին

տարբեր ենթաժրագրերի մասնակիցներին, այդ թվում նաև՝ երաժիշտներին, չկանգնել դժվարին հոգեբանական անհարմարության առջև:

Ծրագիրը թուլացնող մյուս գործոնը՝ որը պետք է որակել որպես արտաքին ազդեցության գործոն, կապված էր երկրների միմյանց հանդեպ որդեգրած քաղաքականության մեջ որևէ դրական փոփոխության բացակայության հետ. մինչ երաժիշտները փորձում էին ուրվագծել իրենց համագործակցության հիմքերը, երկու հարևան պետությունների քաղաքականությունները շարունակում էին երկու կողմի հասարակություններին դաստիարակել, որ «նրանք բշնամի» են:

Ռազմավարության բացակայության պայմաններում ծրագրի շրջանակներում իրականացված միջոցառումները հիմնականում կրում էին հանպատրաստի բնույթ, կազմակերպչական խնդիրներին տրվում էին իրավիճակից թելադրված լուծումներ, հաճախ ծրագրի շահառուների համար չէր ապահովվում պատշաճ մասնակցության պայմաններ: Այսպես, եթե Անկարայի քառյակի հյուրախաղերը Երևանում ստացել էր որոշակի լուսաբանում. քաղաքի համապատասխան վայրերում փակցվել էին պատատռներ, վաճառվել էին տոմսեր երաժշտասեր հասարակության համար, ապա նույնը չի կարելի ասել Ստամբուլում և Անկարայում կազմակերպված համերգների համար: Օրինակ՝ Կոմիտասի քառյակի ստամբուլյան համերգը տեղի էր ունենում երրորդ երկրի՝ Ֆրանսիայի դեսպանության մշակութային հաստատության շենքում, լսարանն ապահովվել էր զուտ հրավիրատոմսեր բաժանելու միջոցով՝ հիմնականում դիվանագիտական շրջանակների, միջազգային կառույցների և հայ-թուրքական հարաբերությունների բարելավման խնդիրներով զբաղված կառույցների ներկայացուցիչների շրջանակներում, ուստի շարքային թուրք քաղաքացին գրկված էր այդ աննախադեպ միջոցառմանը ներկա գտնվելու հնարավորությունից:

Վերը նշվածները հետևանք էին նաև այն հանգամանքի, որ ծրագրում չէր իրականացված դերերի և պարտականությունների հստակ բաժանում գործընկեր կազմակերպությունների միջև, իսկ դոնոր կազմակերպության աջակցությունը սահմանափակվում էր ֆինանսական աջակցության շրջանակներով: Ծրագիրը հարևան երկրներում ուներ ոչ հավասար ներկայացվածություն:

Ծրագրի ազդեցությունը շահառուների վրա

Կարելի է վստահաբար պնդել, որ ծրագրի իրականացման արդյունքում արձանագրվեցին կարևոր մի քանի ձեռքբերումներ. հայ-թուրքական նորագույն պատմության ընթացքում թերևս առաջին անգամ թուրքական երաժշտական համույթը հայաստանյան պետական հանձնաժողովի հրավերով դարձավ հայաստանյան մշակութային կյանքի պաշտոնական հյուրն ու մասնակիցը: Ե՛վ թուրք, և՛ հայ հասարակությունները գործնականում ցույց տվեցին, որ ի վիճակի են հանդուրժելու միմյանց ու միմյանց մշակույթը, սիրահոժար ունկնդրել համերգը մինչև վերջին նոտան և այնուհետև խանդավառությամբ ծափահարել և ջերմությամբ ընդունել, արժանին մատուցել ցուցաբերած բարձր կատարողական արվեստի ու վարպետության, բարձրարժեք մշակույթ ներկայացնելու համար:

Մեջբերելով ծրագրի մասնակիցներից մեկի խոսքերը. «Եթե կարելի է համատեղ միջոցառում անվանել այն, որ հայ և թուրք թավջութակահարները համատեղ մի

երաժշտական գործ իրականացրեցին, ապա այո, այս ծրագիրը դարձավ նաև իրական համագործակցային ծրագիր»՝ նշենք սակայն, որ բացի համատեղ իրականացված երաժշտական գործերից, սույն ծրագիրը այլ համագործակցություն չէր պարունակում: Չափազանց թույլ էր ինստիտուցիոնալ կապը հայ և թուրք կողմերի իրականացնող կազմակերպությունների միջև:

Որպես մշակութային ծրագիր, որն օժտված է հուզական ներգործության բարձր ներուժով այն զգալի դրական ազդեցություն և ներգործություն ունեցավ ծրագրի անմիջական մասնակիցների վրա: Դրա մասին են վկայում մասնավորապես, ծրագրին մասնակից երաժիշտների հավաստիացումներն առ այն, որ թեկուզ բավական ժամանակ է անցել այդ համերգներից, սակայն դրանց մասին բարի հուշերը, միմյանց մասին լավ հիշողություններն ու բարեկամական զգացումները պահպանվում են մինչ օրս: Ծրագրի մասնակիցներից մեկն այն հարցին, թե ինչպիսի ազդեցություն ունեցավ ծրագիրը իր ընկալումների, նախապաշարումների վրա, պատասխանել էր. *«Ծրագրի իրականացման արդյունքում, մյուս կողմում ես հանդիպեցի և ճանաչեցի պարկեշտ և բարեհամբյուր մարդկանց, որոնց հետ հաստատեցի ջերմ հարաբերություններ»:*

Երևանում թուրքական մշակութային առաքելության դեմ բողոքի ցույցին մասնակիցներից մեկի հավաստմամբ. *«Հետ հայացք նետելով կազմակերպված միջոցառումներին ու դրանց նշանակությանը՝ հասկանալի է դառնում, որ բողոքի ցույցերը շատ ավելի քիչ արդյունք են տալիս, քան իրական, դեմ առ դեմ շփումները, որ այդպիսի շփումների հաճախակիության պայմաններում հասարակությունն ինքը թույլ չի տա, որ ինչ-որ փակուղային իրավիճակ վերածի պատերազմի»:* Ինչպես նշել էր նույն մասնակիցը. *«Ես չէի կարող պատկերացնել և այժմ էլ զարմանում եմ, թե ինչպես կարող էի ատել մի բան, որն ինձ այդքա՛ն մոտ է»:*

Ծրագրի մասնակիցների և համերգներն ունկնդրած հասարակության վրա դրական մեծ ներգործություն էր ունեցել այն հանգամանքը, որ հայ երաժիշտն այդքան վարպետորեն և հուզականորեն էր հնչեցնում ուղը (մի գործիք, որն առավելապես ընկալվում է որպես թուրքական նվագարան) և նույնքան վարպետորեն կատարում թուրքական երգեր, իսկ թուրք երգչուհին հայերեն բառերով հնչեցնում էր թուրքական երգեր:

Թե ինչպիսի ազդեցություն ունեցավ սույն ծրագիրը պետական քաղաքականության վրա, դժվար է տալ հստակ գնահատական, և ամենար է տարանջատել հասարակական դիվանագիտությունը պետականից: Դրանք միևնույն գործընթացի բաղկացուցիչ և միմյանց օժանդակող մասերն են: Իսկ, թե որքանով կարող է նմանօրինակ ծրագիրը նպաստել և խթանել միջպետական երկխոսության կայացմանը, ցայտուն օրինակ է հանդիսանում Կոմիտասի քառյակի այցն ԱՄՆ 1963 թվականին, երբ երկու թշնամի ճամբարների միջև առկա էր չափազանց լարված քաղաքական իրավիճակ: Այդ ժամանակվա մամուլը մեծ հետաքրքրություն ցուցաբերեց այդ այցելության հանդեպ, և թերթերը գրեցին, որ Կոմիտասի քառյակն իր ներկայացրած բարձր արվեստով ջերմություն մտցրեց ԱՄՆ-ԽՍՀՄ սառը հարաբերությունների մեջ: Քառյակի երաժիշտներն արժանացան ԱՄՆ այն ժամանակվա նախագահ Քե-ներու ջերմ ընդունելությանը:

Ի՛նչ դասեր կարելի է քաղել

Ինչպես արդեն նշեցիք, մշակութային համագործակցության ուղղված համատեղ ծրագրերը սոցիալական և մշակութային մակարդակներում մի յուրատեսակ ֆորում են ապահովում՝ ուղղված ստեղծագործական երկխոսություն զարգացնելուն և կայացնելուն, համակեցության և հանդուրժողականության նոր մշակույթ ձևավորելուն: Հետևաբար այդ ֆորումը շարունակական և գործող պահելու համար անհրաժեշտ է, որպեսզի ապահովվի ֆորումի մաքուր և բնական միջավայր, ինչպես նաև տարբեր մշակույթ կրողների մշտական և ներկայացուցչական մասնակցություն դրանում: Երաժշտությունը, որպես նման մի ֆորում, լիովին բավարարում է այդ պահանջներին, քանզի այն ի վիճակի է ներգրավել մարդկանց՝ ներխուժելով նրանց ներքնաշխարհի և հնարավորություն ընձեռնելով նրանց ներկայացվելու իրենց բնական միջավայրում:

Հասարակական դիվանագիտության ոլորտի նման ծրագրերը ոչ միայն պայմաններ են ստեղծում կողմերի համար փոխադարձորեն ընկալելու և ճանաչելու միմյանց մշակույթները, այլ նաև այդ գործընթացին զուգահեռ փոխհարաբերություններ ու վստահություն են զարգացնում միմյանց միջև, ինչն էլ իր հերթին հեշտացնում է հաշտեցման և միմյանց համոզեալ խոհեմ ու ներողամիտ վերաբերմունք ձևավորելու գործընթացը, նպաստում խաղաղ գոյակցության մշակույթ կերտելու գործին: Ուստի անհրաժեշտ է, որ հասարակական դիվանագիտության մշակութային ուղղվածության ծրագրերում առավել լիարժեք օգտագործվեն դրանց հնարավորությունները, մասնավորապես, որպես ենթագործընթաց՝ յուրօրինակ կրթական միջավայր, որտեղ համատեղ աշխատանքի, արժեքների փոխադարձ փոխանակման շնորհիվ կայացվում է երկխոսություն գործընկերների միջև անհատական մակարդակում և որպես երկխոսության գործընթացը խորհրդանշող վերջնադրյունը՝ որևէ ձեռքբերումը նշանավորող համատեղ իրականացված գործի, երաժշտական համարի տեսքով, որով նշանավորվում է հասարակական մակարդակում սկսված երկխոսությունը կամ նվաճումը:

Հասարակական դիվանագիտության ոլորտում մշակույթի՝ որպես խաղաարության գործիքի, կիրառումը ենթադրում է աշխատանք մարդկանց, նրանց սրտերի ու հույզերի հետ, աշխատանք արժեքային համակարգերի հետ: Այն ուղղվում է ընդդեմ ատելության, ընդդեմ բարկության, ուստի, վիրավորանքի և այն բոլոր կորուստների ու ձևավորումների, որոնք կրում են արժեքային համակարգերը քաղաքական երկարամյա դիմակայության ընթացքում: Այդ գործիքի կիրառումը ենթադրում է, որ դրա շնորհիվ հասարակության անդամները, ծրագրերի շահառուներն ի վիճակի են լինելու ստանալ բավական հմտություններ՝ հաղթահարելու թշնամանքն ու վիրավորանքը, զսպելու բռնության ինքնավերարտադրումը: Ուստի նման ծրագրերը պահանջում են երկարաժամկետ ներգործություն քիրախ խմբերի և խնդիրների վրա: Մի կողմից հասարակությունը կամ շահառուները պետք է զգան և ընկալեն, որ շահագրգիռ կողմերի ստանձնած պարտավորություններն՝ աջակցելու իրենց խնդիրների կարգավորմանը, ունեն ինստիտուցիոնալ հիմքեր և որ այդ ինստիտուտները գործում են ոչ կարճաժամկետ ռազմավարության շրջանակներում: Մյուս կողմից, շահագրգիռ կողմերը՝ դոմորները, ծրագրի նախաձեռնողներն ու կազմակերպիչները, պետք է ընդունեն, որ հակամարտություն պարունակող համակարգերի և խզված հարաբերությունների կարգավորումը պահանջում են երկարաժամ-

կետ ներգործություն, ուստի իրենք, որպես պարտավորություններ ստանձնած ինստիտուտներ, պատրաստակամ պիտի լինեն օժանդակելու և խթանելու կարգավորման գործընթացին այնքան ժամանակ, քանի դեռ ծրագրի թիրախի հանդիսացող խումբը և, վերջին հաշվով, հասարակությունն ունի դրա կարիքը:

Վստահության կերտումը ոչ պակաս կարևոր է այս տիպի ծրագրերի համար: Այստեղ խոսքը ոչ միայն ծրագրի մասնակիցների միջև վստահություն սերմանելու մասին է, այլ նաև՝ շահառուների ու շահագրգիռ կողմերի և, որ չափազանց կարևոր է հատկապես հայ-թուրքական հարաբերությունների համատեքստում, վստահության ձևավորում առ այն, որ նման ծրագրերը չունեն քողարկված օրակարգեր, որ շահագրգիռ կողմերի միակ նպատակը խաղաղ գոյակցության և խաղաղ համակեցության նոր և կողմերի համար ընդունելի մշակույթի ձևավորումն է: Այս տեսանկյունից անհրաժեշտ է, որ ծրագրերի պատասխանատուները հստակ գիտակցեն, որ ծրագրի մասնակիցներն ու շահառուները վերջին հաշվով գտնվում են մի շարք ռիսկերի (քաղաքական, սոցիալական և այլն) մշտական ազդեցության ներքո:

Հաջող կարևորություն ներկայացնող խնդիրը հարաբերություններն են և դրանց որակը: Նման ծրագրերի հաջողությունը մեծապես կախված է դրանք նախաձեռնողների ու իրականացնողների և շահագրգիռ մյուս կողմերի, պետական ու հասարակական ինստիտուտների, շահառուների հետ ունեցած հարաբերությունների որակից ու մակարդակից: Նախ. անհրաժեշտ է միանշանակորեն ամրագրել, որ ծրագրի մասնակիցները, օրինակ՝ երկրներում ծրագիրն իրագործող կազմակերպությունները, պիտի հանդես գան որպես հավասարազոր գործընկերներ: Երկրորդ. անհրաժեշտ է ստեղծել պայմաններ, որպեսզի այս տիպի ծրագրերում ապահովվի պետական մարմինների որոշակի ներգրավում, որ իշխանությունները համարեն այդ ծրագրերն իրենց օրակարգի բաղկացուցիչ մասը, սեփականության զգացում ունենան դրանց նկատմամբ: Դա կարող է լրջություն և ծանրակշռություն հաղորդել ծրագրի իրականացման գործընթացին: Մասնավորապես, ելնելով քաղաքական մշակույթի առանձնահատկություններից, եթե ինչ-որ համերգի մասնակցելու հրավերը է ուղարկվում հասարակական ու քաղաքական էլիտայի ներկայացուցիչներին, ապա նրանց ներգրավումը և մասնակցության հավանականությունն ավելի կարող է մեծանալ, եթե տվյալ միջոցառումը նրանց կողմից ընկալվի որպես պետության կամ իշխանությունների քաղաքական օրակարգի մաս: Խնդիրը պետք է դրվի այնպես, որպեսզի թյուրընկալում չլինի ծրագիրը նախաձեռնողի դերի շուրջ: Այսինքն, դոմորդ կամ ծրագրի նախաձեռնողն այս կամ այն երկիր է մուտք գործում, ոչ թե լուծելու՝ այս կամ այն քաղաքական-հասարակական խնդիրը, այլ ստեղծելու հնարավորություն, ինչ-որ դաշտ՝ ֆորում, ուր կամավորության սկզբունքով կարող են ընդգրկվել ամենատարբեր էլիտաների ներկայացուցիչները և թափանցիկության պայմաններում միասին քայլ առ քայլ շարժվել դեպքի երկխոսության կայացում: Այստեղից ևս մեկ ոչ պակաս կարևոր հետևություն. անհրաժեշտ է հաշվի առնել և ճանաչել տեղական մասնակիցների, գործընկերների ավանդույթներն ու հմտությունները և առաջարկել սեփական փորձն ու հմտություններն որպես լրացուցիչ և օժանդակ հնարավորություն:

Վերջապես նման ծրագրերում խիստ ուշադրության պետք է արժանանա մարդկանց, հասարակությունների արժեքային համակարգերի, վարքագծի և ընկալումների վերափոխման խնդիրը: Անհրաժեշտ է որ մշակութային ծրագրերը սերտ համագործակցության մեջ գտնվեն հասարակական դիվանագիտության ոլորտի այլ

ուղղվածության ծրագրերի հետ, այդ թվում՝ պաշտոնական դիվանագիտությունը, պարունակեն ազդեցության գործիքների բազմազանություն, որպեսզի հնարավոր լինի վերափոխել հասարակություններում կարծրացած «թշնամու» կերպարը, որպեսզի պայմաններ ստեղծվեն նոր շահերի տեսանկյունից դիտարկվելու պատմությունը, արժեքները, վախերն ու վիրավորանքը: Անհրաժեշտ է ստեղծել և խթանել այն պայմանները, որտեղ կողմերը կարող են աշխատել միասին, հատկապես ընդհանուր խնդիրների շուրջ, որտեղ մեկ խմբի կամ համայնքի շրջանակներում ի վիճակի կլինեն ստեղծագործել առանց բռնության և միմյանց հույզերն ու արժեքները շահագործելու: Եվ եթե հնարավոր է ստեղծել նման պայմաններ, ուրեմն տեղի է ունեցել մարդկանց ընկալումների վերափոխում, ուրեմն առնվազն դրվել են խաղաղ մշակութային գոյակցության կամ համակեցության հիմքերը:

Մեծածախ գյուղատնտեսական վիրտուալ շուկա

Ծրագրի իրականացման գործընթացը

Վաշինգտոնի Ամերիկյան համալսարանի Համընդհանուր խաղաղության կենտրոնի օժանդակությամբ և Մարդկային զարգացման միջազգային կենտրոնի (Հայաստան) ու Թուրք-հայկական գործարարության զարգացման խորհրդի (Թուրքիա) համագործակցությամբ իրականացված այս ծրագիրը մեկնարկեց 2001թ. դեկտեմբերին և ավարտվեց 2002թ. նոյեմբերին:

Հասարակական դիվանագիտության համատեքստում իրագործվող այս ծրագրի առջև խնդիր էր դրվում ստեղծել գյուղատնտեսական մթերքների առաջարկի վերաբերյալ էլեկտրոնային տվյալների բանկ, որը հնարավորություն կընձեռներ ինտերնետ կայքում տեղադրել ամփոփ տվյալներ Թուրքիայի Կարս և Էրզրում շրջաններում և Հայաստանի Շիրակ և Լոռի մարզերում արտադրվող գյուղմթերքների վերաբերյալ: Այն հետապնդում էր կարևոր մի նպատակ. ծրագիրը պետք է հիմք հանդիսանար ինչպես գյուղատնտեսության ոլորտում գործարար և առևտրային կայուն հարաբերությունների զարգացման, այնպես էլ, նախորդով պայմանավորված, երկու երկրների միջև դիվանագիտական հարաբերությունների բացակայության պայմաններում առնվազն ծրագրում ներառված շրջանակների միջև հանդուրժողական և դրացիական հարաբերությունների ձևավորման համար: Ենթադրվում էր, որ ծրագրի ինքնահարատև զարգացման հնարավորությունը լիարժեքորեն կդրսևորվեր հայթուրքական սահմանի բացումից հետո, որի հնարավորությունը տվյալ ժամանակահատվածում առավել հաճախ էր արժարժվում:

Ծրագրի նախագծման փուլում ավելի գլոբալ խնդիրներ էին դրվում, ինչպիսիք էին տարածաշրջանի մյուս երկրների ընդգրկումը, մշտապես գործող գյուղատնտեսական տոնավաճառի ստեղծումը, տրանսպորտային տեղափոխումների, խորհրդատվական ծառայությունների և մարքեթինգային ծառայությունների ապահովման տարածաշրջանային կենտրոնների հիմնումը: Սակայն, ելնելով առկա որոշակի քաղաքական ռիսկից (հատկապես 2003 թ. նախագահական և ՀՀ ԱԺ ընտրությունների նախաշեմին), ինչպես նաև Հայաստանում և Թուրքիայում գործընկերների միջև վստահության անհրաժեշտ մակարդակի հաստատման անհրաժեշտությունից, որոշվեց հիմնական ծրագիրը բաժանել բաղադրիչների, որից առաջինն էլ հենց դիտարկվող ծրագիրն էր:

Համապատասխանաբար սահմանվեցին միջանկյալ նպատակներ, որոնք հիմնականում հասցեագրված էին գործընկերների միջև փոխադարձ վստահության մթնոլորտի ձևավորմանն ու ծրագրի հետագա ծավալման համար ելակետային հիմքեր ստեղծելուն: Սահմանված նպատակների իրագործման ճանապարհին կազմակերպվեցին մի շարք հանդիպումներ հայկական և թուրքական գործընկերների միջև, երկու երկրներում ստեղծվեցին ծրագրի տարածքային կենտրոններ գյուղացիների և արտադրողների հետ աշխատանքներ տանելու համար, նախագծվեցին և շահագործվեցին երկու հայելային ինտերնետ կայքեր (vawm-armenia.com և vawm-turkiye.com), որոնք համալրվեցին գյուղմթերքների և դրանց առաջարկի վերաբերյալ

իրական տեղեկություններով, տեղադրվեցին դրանք արտադրողների կամ մթերողների կոնտակտային տվյալները:

Տեղակայված կայքը գովազդելու նպատակով Հայաստանում ՄՁՄԿ կողմից իրականացվեց բավական ազդեցիվ մարքեթինգային ակցիա, որի ընթացքում կայքի բաններները տեղադրվցին հայկական բազմաթիվ այլ կայքերում: Ակցիայի արդյունքում հինգ ամիսների ընթացքում vawm-armenia.com կայքի այցելուների թիվը հասավ շուրջ 30000-ի²:

Չնայած կազմակերպիչների կողմից ներկայացված տեղեկությունների համաձայն ծրագրի գործողության ընթացքում հարևան երկրների միջև ինտերնետային համակարգի միջոցով հնարավոր է դարձել իրականացնել միայն եզակի գործարքներ, իսկ Հայաստանի սահմաններում՝ մի քանի տասնյակ, այնուամենայնիվ այս փաստը չէր կարող գնահատվել որպես ծրագրի ձախողում, քանզի համակարգի լիարժեք գործունեությունը, ինչպես արդեն նշվեց, մեծապես պայմանավորվում էր հայ-թուրքական սահմանի բացմամբ: Բացի այդ պետք է հաշվի առնել, որ վեր կայքն ուներ զուտ տեղեկատվական բնույթ, և մթերքների առաջարկի վերաբերյալ ողջ տեղեկատվությունը հասանելի էր ցանկացած օգտագործողի կամ գնորդի համար, ուստի մոնիտորինգի ենթարկել հնարավոր բոլոր գործարքները գործնականում անհնար էր:

Առանց նսեմացնելու ծրագրի շրջանակներում ձեռք բերված հաջողությունների ու արդյունքների կարևորությունը, նշենք, որ ծրագրով սահմանված համագործակցության գազաթնակետը Գյուղատնտեսական մթերքների տարածաշրջանային տոնավաճառի կազմակերպումն էր (Գյումրի, 23-24 հոկտեմբերի, 2002թ.): Դրա արժեքը թերևս կայառում էր նրանում, որ տոնավաճառին ներկայացվում էին 49 հայկական, 15 թուրքական և 4 վրացական տաղավարներ: Յուրահանդես-տոնավաճառը գովազդելու նպատակով նախապես լայնածավալ տեղեկատվական արշավ էր կազմակերպվել. լրատվության տարբեր միջոցներում հրապարակվել էին հայտարարություններ, տպագրվել և բաժանվել էին գովազդային բուկլետներ, հրատարակվել էր ցուցահանդես-տոնավաճառի տեղեկագիրք, բաժանվել կայքի լոգոտիպով շապիկներ: Յուրահանդես-տոնավաճառի կազմակերպումը մեծ հետաքրքրություն էր առաջացրել հասարակության շրջանում: Այցելուների թվում էին ամենատարբեր պետական և հասարակական, տեղական և միջազգային կառույցների ներկայացուցիչներ, իսկ բացմանը ներկա էր ՀՀ-ում ԱՄՆ դեսպան պրն. Ջոն Օրդուեյը:

Յուրահանդես-տոնավաճառին զուգահեռ կազմակերպվում էին սեմինար-քննարկումներ գյուղատնտեսության ոլորտում առկա խնդիրների և համագործակցության հնարավորությունների շուրջ:

Դոկորների և իրականացնող կազմակերպությունների ներկայացուցիչների 2003թ. մարտին Մոսկվայում կայացած հանդիպման ընթացքում ծրագիրն ամփոփվեց և նախանշվեցին հաջորդ փուլի՝ Կովկասյան մարքեթինգային ցանցի (MANEC) նպատակները և իրագործման ժամկետները:

² Կայքի հիմքում ընկած տվյալների բազան, սեզոնային տատանումների ենթարկվելով, առավելագույնն ընդգրկել է մինչև 2500 անուն գյուղատնտեսական արտադրանք Հայաստանում և մոտ 4000՝ Թուրքիայում

Ուժեղ և թույլ կողմերը

Նախատեսվում էր, որ ծրագրի իրականացման արդյունքում հող կնախապատ-րաստվեր «Կովկասյան մարքեթինգային ցանց» (MANEC) առավել ընդգրկուն ծրագրի համար: Հետևաբար ծրագրի արդյունավետությունն, ինչպես նաև դրա ուժեղ ու թույլ կողմերը անհրաժեշտ է դիտարկել հենց այս անկյան տակ:

Ուստի, ելնելով վերոգրյալից, նշենք որ ծրագրի առաջին ուժեղ կողմը հստակ սահմանված նպատակն ու խնդիրներն էին: Կողմերին հաջողվել էր նախանշել առարկայական և այդ պահի համար անգամ հասանելի նպատակներ և դրանց իրագործման համար հաստատել իրական գործընկերային հարաբերություններ:

Ուստի ծրագրի հաջորդ ուժեղ կողմ կարելի է համարել այն, որ ծրագիրը թույլ էր տալիս իրական համագործակցություն ծավալել, ոչ միայն հնարավորությունների տեսական հետազոտությունների դաշտում, այլ նաև բարձր հնչեղություն ունեցող համատեղ միջոցառումներ կազմակերպելու միջոցով: Մույն հետազոտության շրջանակներում իրականացված հարցումները ցույց տվեցին, որ շահագրգիռ և շահառու բոլոր կողմերն առանձնահատուկ կարևորություն էին տալիս գյուղատնտեսական տարածաշրջանային տոնավաճառ կազմակերպելու նախադեպին:

Ծրագիրը հզորացնող մյուս գործոնը կողմերի իրական համագործակցությունն էր ծրագրի ընթացիկ կառավարման, մարտավարական բնույթի որոշումների ընդունման գործընթացի շրջանակներում: Համագործակցությունը թույլ տվեց հարթել ինչպես կազմակերպական և ֆինանսական բնույթի «տուր» հարցեր, այնպես էլ հաղթահարել տեխնիկական բազմաթիվ խոչընդոտներ, որոնք այս ծրագրում բազմաթիվ էին:

Միևնույն ժամանակ ծրագիրը պարունակում էր նաև մի շարք թույլ կողմեր ,որոնք խոչընդոտում էին ծրագրի իրականացման գործընթացին:

Մասնավորապես, արդեն նշեցինք, որ ծրագրի առջև դրված խնդիրները չափազանց հստակ էին սահմանված, սակայն երկարաժամկետ ինստիտուցիոնալացման առումով դրանք այնուամենայնիվ ռիսկային էին: Այստեղ հատկապես մեծ էր քաղաքական ռիսկից կախված լինելու գործոնը, ինչը վերջին հաշվով դարձնում էր ծրագրի ընդհանուր նպատակը չափազանց հավակնոտ:

Վերոհիշյալին զուգահեռ ծրագրի վրա բացասական ազդեցություն էր ունենում նաև ֆինանսական միջոցների սղությունը: Պետք է փաստել որ ծրագրի շահառուներն ավելի մեծ ակնկալիքներ և խիստ առարկայական սպասումներ ունեին ծրագրից ոչ միայն քաղաքական և պետական մակարդակում լուծվելիք խնդիրների, այլ նաև փոխադարձ գործարար կապերի հաստատման և հետագա զարգացման առումով: Սակայն միջոցների սղությունը թույլ չէր տալիս ծրագրին լիարժեք ներկայացված լինել տեղերում, հասանելի դառնալ մթերք արտադրողներին, ասենք՝ անհրաժեշտ տեխնիկական և աշխատանքային ռեսուրսներով օժտված տարածաշրջանային կենտրոններ հիմնելու ձևով: Փաստորեն ծրագրի շրջանակներում «կենտրոն-շրջաններ» հարաբերությունները զգալիորեն թույլ էին: Այս կապն ամրապնդելու և թերևս առկա խնդիրներից խուսափելու նպատակով, իրականացնող գործընկերները շրջաններում գործող գրասենյակների անձնակազմերի առջև դրել էին զուտ տնտեսական տիպի խնդիրներ, ինչի շնորհիվ ուժեղացրել էր ծրագրի

կազմակերպական մասը, սակայն այն բացասաբար էր անդրադառնում հատկապես շահառուների ակնկալիքների վրա:

Ծրագրի վրա թուլացնող ազդեցություն էր թողնում նաև ծրագրի իրականացման մեթոդորոշայի նկատմամբ ծրագիրն իրականացնող հայկական և թուրքական կազմակերպությունների և դոնոր կազմակերպության միջև առկա տարաձայնությունները, որոնք հիմնականում դոնորի կողմից տարածաշրջանի մշակութային առանձնահատկությունները ոչ լիարժեք տիրապետելու և տարածաշրջանում ուղղակի ներկայացված չլինելու արդյունք էին: Տարածայնությունները հիմնականում վերաբերվում էին ծրագրի ներդրման կոնկրետ եղանակներին, գյուղացիների հետ հարաբերություններին, ինտերնետային կայքի գործարկման առանձնահատկություններին, որոնք, ինչ խոսք, հարթվեցին դոնորի ներկայացուցչի ստուգողական այցից հետո, որի ընթացքում տեղում գնահատվեցին ծրագրի իրականացման հետ կապված խնդիրները և կատարվեցին անհրաժեշտ եզրակացություններ:

Փոփոխություններ ծրագրի արդյունքում

Կրկին ընդգծենք, որ ծրագրի առջև ի սկզբանե դրվել էին միջանկյալ նպատակներ, որոնց իրագործումը հիմք պիտի հանդիսանար և՛ հասարակական դիվանագիտության, և՛ իրատեսական ու ինքնահարատ գարգացման առավել մեծ ներուժ պարունակող լայնամասշտաբ ծրագրի հաջող մեկնարկի համար: Այս տեսանկյունից կարելի է ասել, որ ծրագիրը հանգեցրեց ակնկալվող փոփոխությունների, քանի որ իր առջև դրված միջանկյալ նպատակները, այն է՝ երկու երկրների գործընկեր կազմակերպությունների և ծրագրի իրականացման կենտրոնների միջև վստահության մթնոլորտի ստեղծում, շրջանային կենտրոնների հիմնում և անձնակազմի ուսուցում, գյուղատնտեսական ապրանքների առաջարկի էլեկտրոնային բազայի ստեղծում և դրանց արտացոլում հայկական և թուրքական վեբ կայքերում, ծրագրի հետագա փոխակերպման և շարունակության համար անհրաժեշտ տեխնիկական և կազմակերպական բազայի ձևավորում, ամբողջապես իրագործվեցին: Ավելին, ծրագրի շրջանակներում իրականություն դարձած գյուղատնտեսական ապրանքների տարածաշրջանային ցուցահանդես-տոնավաճառն իրական քայլ էր դեպի հայ և թուրք քաղաքացիների միջև գործարար պաշտոնական հարաբերությունների ձևավորման ուղղությամբ և իրական հաղթանակ հատկապես հասարակական դիվանագիտության ասպարեզում:

Ծրագիրը մեծ ներդրում ունեցավ նաև կարողությունների և հմտությունների զարգացման առումով: Գործընկեր կազմակերպությունների և դոնորի համար այն մեծ փորձ էր, ինչը հետագայում մեծ դեր խաղաց նմանատիպ ծրագրերի իրականացման ընթացքում:

Այնուամենայնիվ արտաքին քաղաքական գործոններից կախվածությունը և որպես դրանց հետևանք հետագայում ծրագրի զարգացման արգելակումը նաև իր բացասական ազդեցությունն ունեցավ ծրագրի, մասնավորապես շահառուների վրա: Ամբողջապես ծանոթ չլինելով ծրագրի բովանդակությանը, նպատակներին ու խնդիրներին, իրենց կարճաժամկետ սպասումների չարդարանալ, ի վերջո, հիասթափություն առաջացրին նրանց մոտ և անվստահություն թե՛ ծրագրի և թե՛ ներգրավված կողմերի հանդեպ:

Ծրագրի շրջանակներում գործընկերների միջև կազմակերպված բազմաթիվ հանդիպումները, այդ թվում՝ այցելությունները Հայաստան և Թուրքիա, յուրաքանչյուր խնդրի շուրջ անմիջական և «կողք-կողքի» աշխատանքը, ռազմավարական և մարտավարական համատեղ լուծումների փնտրտույքը վկայում են, որ ծրագիրը բացի գուտ հարաբերությունների ձևավորումից վերաճեց նաև իրական համագործակցային մի գործընթացի:

Ավելին համագործակցությամբ ձևավորված վստահությունն ու փոխըմբռնման մթնոլորտը պայմաններ ստեղծեցին նոր նախաձեռնությամբ հանդես գալու և ծրագրի ձեռքբերումները զարգացնելու հնարավորություն ստեղծելու համար: 2003 գործընկեր կազմակերպությունները մեկնարկեցին ծրագրի հաջող փուլը, որն հետագայում իր շարունակությունը գտավ այլ ոլորտներում համատեղ ծրագրերի նախագծելի մշակմամբ և իրագործմամբ:

Հատկանշական է, որ հայկական և թուրքական գործընկերների՝ այս ծրագրով սկիզբ առած համագործակցությունը, վերաճելով կայուն գործընկերային հարաբերությունների, շարունակվում է նաև ծրագրի երկու փուլերի ավարտից հետո, որի շրջանակներում կողմերը շարունակաբար ուղիներ են որոնում սույն ծրագրով սահմանված հիմնական նպատակն իրագործելու համար նոր հնարավորություններ ստեղծելու ուղղությամբ:

Ազդեցությունը շահառուների վրա

Որպես առավել խորը նպատակներ հետապնդող ծրագրի մի մաս, դիտարկվող ծրագիրն իր վրա էր կրում վստահություն կերտելու և թիմերի միջև ձևավորվող հարաբերությունները անհրաժեշտ հարթություն տեղափոխելու հիմնական բեռը: Խնդիրն իրագործելու համար որդեգրվել էր սահուն «քայլ առ քայլ» մարտավարություն, ինչը ենթադրում էր, օրինակ, մեկ միասնական ինտերնետային կայքի փոխարեն սկզբում հիմնել երկու՝ յուրաքանչյուր երկրի համար առանձին կայքեր, որոնք առաջին հայացքից քիչ էին տարբերվում լոկալ նշանակության այլ բազմաթվ կայքերից: Նման մոտեցումը պայմանավորված էր կողմերի մոտ սկզբնական փուլում առկա մտավախություններով և ծրագիրը քաղաքական շահարկումների առարկա չհարձներու գոյապահությանը: Ծրագրի վերջում կողմերը առանց որևէ վերապահումների պատրաստ էին համատեղ ինտերնետ կայքի գործարկմանը, վերջինիս վրա ծրագրի վերաբերյալ մանրամասն տեղեկությունների տեղակայմանը, և նման այլ գործողությունների, որոնք ենթադրում էին ծրագրի ողջ համատեքստի բացահայտում հասարակության լայն շրջանակների առջև, ինչն, ի դեպ, խրախուսվում էր նաև համապատասխան գովազդային արշավների միջոցով: Այսինքն, ծրագրի անմիջական մասնակիցները և՛ խոսքով, և՛ գործով դրսևորել են միմյանց նկատմամբ վստահության հաստատման վարքագիծ, ինչը միանշանակորեն ծրագրի անմիջական ձեռքբերումներից մեկն էր:

Ինչ վերաբերում է հասարակական ընկալման վրա ունեցած ազդեցությանը, ապա վերջինս ծրագրի ընթացքում և դրա ավարտից հետո չի հետազոտվել և չի գնահատվել: Սիևնույն ժամանակ, սակայն, ծրագրի անմիջական մասնակիցների խոսքերով, ծրագրի ձևաչափը (ֆորմատը) ի սկզբանե պարունակել է կարծրատիպերի հաղթահարման ճիշտ մոտեցումներ՝ շեշտը դնելով փոխադարձաբար շահա-

վետ գործարար հարաբերությունների հաստատման հնարավորության վրա, ինչը, տեղերում գործող խորհրդատվական կենտրոնների աշխատակիցների պնդմամբ, դրականորեն էր ընդունվում շահառուների կողմից:

Անհատական, հասարակական և պետական մակարդակներում իր ունեցած ազդեցության տեսանկյունից չափազանց գնահատելի էր գյուղատնտեսական ապրանքների ցուցահանդես-տոնավաճառի կազմակերպումը: Մա պարզապես մի հերթական տոնավաճառ չէր, այլ մի միջոցառում, որը կազմակերպվում էր որևէ պաշտոնական հարաբերություններ չունեցող (այդ թվում՝ առևտրային) երկրների գործարարների և գյուղացիական տնտեսությունների մասնակցությամբ, որի բացմանը ներկա էին պաշտոնական և պետական այրեր: Մա պարզապես տոնավաճառ չէ, այլ թուրք և հայ գործընկերների քրտնաջան և փոխադարձ ըմբռնողական միջավայրում իրականացված ամիսների և տարիների աշխատանք: Մա պարզապես տոնավաճառ չէր, այլ մի միջավայր ուր հայը, թուրքը, քուրդն ու ադրբեջանցին դիտլի ու զուռնայի հայկական ոգեշունչ երաժշտության ներքո ուս-ուսի շուրջպար էին բռնել՝ ապացուցելու իրենց հաստատակամությունը՝ ուս-ուսի հաղթահարելու փակ սահմանների ու թշնամական քաղաքականության խոչընդոտները: Մա նաև նեղ և տեղական նշանակության մի միջոցառում չէր, այլ լայն լուսաբանված և հայկական, թուրքական, ամերիկյան և ֆրանսիական լրատվամիջոցներում բազմաթիվ արձագանքներ գտած իրադարձություն:

Դժվար է, այնուամենայնիվ, եզրակացություններ անել և գնահատականներ տալ պետական քաղաքականության վրա ծրագրի իրական ազդեցության մասին, հաշվի առնելով ազդեցության կարճաժամկետությունը և քաղաքականության վրա նման ծրագրերի ազդեցության միջնորդավորված, բարդ և անուղղակի բնույթը, սակայն փաստենք, որ դրա իրագործման ողջ ընթացքում իշխանությունների կողմից որևէ խոչընդոտող միջամտություն, ուղղորդում կամ բացասական վերաբերմունքի արտահայտում չի արձանագրվել:

Ի՞նչ դասեր կարելի է քաղել

Մեր կարծիքով ծրագրից ստացված հիմնական դասերը հետևյալն են.

1. հասարակական դիվանագիտության ոլորտի ծրագրերի նախագծման փուլում դրանում ներգրավված երկրների կազմակերպությունների ներառումը չափազանց կարևոր գործոն է հանդիսանում: Այն մի կողմից վերջիններիս մոտ կարող է սեփականության զգացում ձևավորել ծրագրով սահմանված խնդիրների ու նպատակների համոզեալ մեծացնելով պատասխանատվության գագույնը ծրագրի արդյունավետ իրագործման համար, մյուս կողմից կարող է մեծապես խթանել փոխադարձ վստահության մթնոլորտի արագ ձևավորմանը: Բացի այդ տեղական կազմակերպությունների ներգրավումը ծրագրի նախագծման փուլում արդարացվում է այն հանգամանքով, որ նրանք, ի վերջո, առավել մոտ են կանգնած իրականությանը և ունեն միջավայրի վերաբերյալ առավել ստույգ և իրատեսական տեղեկություններ, ինչը միշտ չէ, որ լիարժեքորեն հասանելի և ընկալելի է արտաքին դոնորների համար.
2. նպատակներն ու խնդիրները պետք է սահմանված լինեն հստակ, լինեն հասանելի և իրագործելի, թափանցիկ և հասու շահագրգիռ ու շահառու կողմերի

համար: Այս ենթատեքստում կարևոր է, որպեսզի շահագրգիռ և շահառու կողմերի առջև պարզաբանվեն հնարավոր ռիսկերն ու այն գործոնները (արտաքին/ներքին), որոնք կարող են խոչընդոտել ծրագրի իրականացմանը: Այդ ամենը թույլ կտա խուսափել շահագրգիռ և շահառու կողմերի մոտ չարդարացված ակնկալիքներ ձևավորվելուց և դրանց չիրագործման պատճառով առաջացող հիասթափությունից:

3. դոնորների անմիջական ներկայացվածությունը և նրանց ուղղակի ներգրավվածությունը ծրագրի իրականացմանը տեղերում դրական ազդեցություն կարող է ունենալ հասարակական դիվանագիտության ոլորտում իրականացվող ծրագրերի արդյունավետության վրա: Այս պայմանը թույլ կտա խուսափել «անտեսանելի ձեռքի» կողմից ուղղորդված լինելու ընկալումից և, որ առավել կարևոր է, հնարավորություն կընձեռնի դոնորին ստանալ անհրաժեշտ տեղեկատվություն անմիջապես աղբյուրից, գնահատել իրավիճակը իրատեսորեն և տիրույթները հասարակական միջավայրի առանձնահատկություններին, տիրող տրամադրություններին: Նման տեղեկացվածություն միշտ չէ, որ կարելի է ստանալ հաշվետվությունների և պաշտոնական հաղորդակցության այլ ձևերով:
4. շարունակելով վերը բերված դիտարկումը՝ հավելենք, որ անհրաժեշտ է նաև հատուկ ուշադրություն դարձնել ծրագրի գործընկեր կազմակերպությունների, ծրագրի իրականացման պատասխանատուների և պարզապես ծրագրի մեջ ներգրավված անձանց միջև հաճախակի հանդիպումներին և տեղեկատվության անընդմեջ փոխանակման խնդրին: Հասարակական դիվանագիտության ուղղվածությամբ ծրագրերը, չունենալով մարտավարության իրականացման նախապես փորձարկված և խստորեն սահմանված ալգորիթմներ՝ առավել զգայուն են արտաքին (ներքին) գործոնների նկատմամբ և կարիք ունեն անընդհատ վերահսկման և վերանայման: Ուստի առանձնակի կարևորություն են ստանում գործընկեր կազմակերպությունների միջև անմիջական շփումները:
5. մյուս կողմից ուսումնասիրությունը ցույց են տալիս, որ հատկապես շահառուների մոտ գերակայում է այն կարծիքը, որ անմիջական շփումները և դեմ առ դեմ հանդիպումները շատ ավելի մեծ ազդեցություն կարող են ունենալ քաղաքացիական դիվանագիտության ոլորտում դրական արդյունքներ արձանագրելու տեսանկյունից, քան հեռակա ինտերնետային համագործակցությունը, մասնավորապես, որ խնդիրը վերաբերում է առևտրին ու ձեռներեցությանը: Սա բացատրվում է այն հանգամանքով, որ, նախ, հասարակություններում առկա է հարևանների մասին թյուր պատկերացումներ, որոնք հաճախ ի չիք են դառնում առաջին իսկ շփման ժամանակ, ապա, գյուղատնտեսության ոլորտում առկա է գործարար հարաբերությունների զարգացման մեծ ներուժ, ինչը դնում է անմիջական շփումների հրամայական:

Հաշվի առնելով նման ծրագրերի նպատակների երկակի բնույթը, հաճախ անհրաժեշտություն է առաջանում վերանայել ծրագրի ընթացիկ նպատակներն ու գործողությունները վերանայման կամ համապատասխանեցնել առկա պահանջներին: Այս առումով ծրագրերի կառավարման համակարգի ճկունության ապահովումը այս ոլորտի ծրագրերի արդյունավետության ապահովման կարևոր նախապայմանն է, ինչը պետք է հիմնված լինի գործընկերների միջև վստահության մեխանիզմների ձևավորման վրա:

Կովկասի մարքեթինգային համացանց՝ MANEC

Ծրագրի ուսումնասիրությունը կատարվել է «Ալֆափուս Բընսալթինգ» ընկերության կողմից

Ծրագրի մասին համառոտ

MANEC (Marketing Network of the Caucasus) հայ-թուրքական համատեղ ծրագիրը կոչված էր հասարակական դիվանագիտության միջոցով խթանել տնտեսական հարաբերությունների զարգացումը Հայաստանի և Թուրքիայի միջև՝ ի նպաստ հայ և թուրք ժողովուրդների հաշտեցման, ինչպես նաև փոխհարաբերությունների ձևավորման ու բարելավման: Հայաստանի և Թուրքիայի ընդհանուր սահմանի փակ լինելու պարագայում ծրագիրն ուղղվել է գյուղատնտեսական ապրանքների վիրտուալ շուկայի ստեղծմանը, ինչը կարող էր մեծապես նպաստել սահմանամերձ բնակավայրերում երկու երկրների բնակիչների միջև առևտրային հարաբերությունների ձևավորմանը և տնտեսական համագործակցության ամուր հիմքերի ստեղծմանը:

Հայաստանում ծրագիրն իրագործել է ՄՉՄԿ (Մարդկային զարգացման միջազգային կենտրոն) ՀԿ-ն՝ մեկ տարածքային գրասենյակի միջոցով, իսկ Թուրքիայում՝ TABDC (Թուր-հայկական գործարարության զարգացման խորհուրդ) կազմակերպությունը՝ երկու տարածքային գրասենյակների միջոցով:

Վիրտուալ շուկայի ինտերնետային կայքի պատրաստման աշխատանքները նախաձեռնվել են հայաստանյան գրասենյակի և դոնոր կազմակերպության կողմից: Այս գործընթացում թուրքական կողմը հանդես է եկել որպես խորհրդատու: Տարածքային գրասենյակները, թե՛ Թուրքիայում, թե՛ Հայաստանում ապահովում էին անմիջական կապը գյուղացիների հետ: Ծրագրի առաջին փուլում նրանց խնդիրն է եղել առկա գյուղմթերքի տվյալների բազայի թարմացումը, որը ներմուծվել է կայք Հայաստանում ՄՉՄԿ-ի և Թուրքիայում TABDC-ի կողմից:

Ուժեղ և թույլ կողմերը

Ուժեղ կողմեր և հնարավորություններ

- ծրագիրը հիմնված է երկու երկրների փոխադարձ տնտեսական շահի հեռանկարի վրա,
- ծրագիրը լրացնում է պետական դիվանագիտության օրակարգը,
- ծրագիրն ունի շարունակվելու կայուն նախադրյալներ:

Երկու երկրների փոխադարձ տնտեսական շահի հեռանկարները

Միջազգային փորձին և դիվանագիտության տեսությանը հայտնի են քաղաքացիական դիվանագիտության իրագործման տարբեր ձևեր: Երկու երկրների փոխ-

հարաբերությունների խթանումը կարող է իրականացվել ինչպես տնտեսական, այնպես էլ մշակութային կամ սոցիալական դաշտերում: MANEC-ը քաղաքացիական դիվանագիտության իր առաքելությունն իրագործում է երկու երկրների գործարարների միջև գործնական հարաբերությունների ստեղծման և խթանման միջոցով: Տնտեսական հարաբերությունների զարգացվածությունը երկկողմ փոխհարաբերություններում նվազագույնի է հասցնում այնպիսի տարրեր, ինչպիսիք են հարևան ժողովրդի նկատմամբ տարիների ընթացքում ձևավորված ստերեոտիպերը: Փոխադարձ տնտեսական շահ ստանալու հեռանկարը երկրորդ պլան կարող է մղել պատմականորեն ձևավորված բացասական վերաբերմունքը: Փորձը ցույց է տալիս, որ նույնիսկ ռազմական ակտիվ հակամարտության մեջ գտնվող ժողովուրդների միջև կարող են պահպանվել առևտրային հարաբերություններ: Այս առումով բացառություն չեն մաս հայ-թուրքական հարաբերությունները:

MANEC ծրագիրն իրականացվում է տնտեսական ոլորտում և, օգտագործելով «գործարարության լեզուն», միտված է նվազեցնելու հայերի և թուրքերի շփման հոգեբանական արգելքը: Հայ և թուրք ժողովուրդների միջև առևտրային հարաբերությունների կազմակերպումն ու համակարգումը իրենց մեծ նպաստը կարող են ունենալ երկու ժողովուրդների հաշտեցման գործում:

Տնտեսական հարաբերությունների ձևավորումն ու զարգացումը ամուր հիմքեր կարող են ստեղծել ծրագրի հիմնական առաքելության իրագործման համար: MANEC ծրագիրն ավելի գործուն է դարձնում մաս այն հանգամանքը, որ այն հիմնված է Հայաստանի և Թուրքիայի միջև գյուղմթերքների առևտրի զարգացման ներուժի վրա:

Ծրագիրը գործուն դարձնող կարևոր հանգամանքներ են մատնանշում մաս Հայաստանի և Թուրքիայի գյուղատնտեսական առևտրի հնարավորությունների գնահատման հետազոտության արդյունքները: Հայաստանը և Թուրքիան հնարավորություն ունեն փոխադարձաբար բավարարել հարևան երկրի գյուղատնտեսական կարիքը, ինչի համար որոշ հիմքեր է տալիս այս երկրներում նույն գյուղմթերքի գնային տարբերությունը: Սրանք նախապայմաններ են, որոնք փոխշահավետ համագործակցության իրական հիմքեր են ստեղծում:

Պետական դիվանագիտությանն աջակցելու իրական հեռանկարները

Ծրագիրը, շահավետ լինելով հայ և թուրք գյուղատնտեսների ու գործարարների համար, ինչպես մաս իրագործման ճանապարհին հաղթահարելով աշխարհաքաղաքական խոչընդոտները՝ նպաստում էր հայ-թուրքական հարաբերությունների բարելավմանը մաս պետաքաղաքական դաշտում: Երկու երկրների միջև առևտրային հարաբերություններից ակնկալվող տնտեսական շահը կարող է բավարար շարժառիթ ստեղծել գործարար ոլորտի համար հայ-թուրքական սահմանների բացումը լրբի անելու տեսանկյունից:

Այս առավելությունն առավել հիմնավոր է դարձնում այն փաստը, որ գործարարները հասարակության այլ խմբերի համեմատությամբ ունեն ոչ միայն Հայաստանի և Թուրքիայի միջև պետական մակարդակում փոխհարաբերությունների ստեղծման իրական շահ, այլ մաս իրենց պահանջն առաջ տանելու ավելի մեծ ֆինանսական կարողություն և ազդեցություն: Թերևս կա մաս դրա նախադեպը: Հայտնի է, որ Կարսի գործարարները մի քանի անգամ մամակ են գրել իրենց կառա-

վարությանը՝ կոչ անելով բացել հայ-թուրքական սահմանը: Իրական տնտեսական շահ տեսնելով՝ Կարսի քաղաքապետը ևս մեծապես աջակցում է MANEC ծրագրի իրականացմանը:

Կայունության (շարունակվելու) նախապայմանները

Ծրագրի առաջին փուլում ստեղծվել են մի շարք նախադրյալներ, որոնք հնարավորություն են ստեղծում ծրագրի կայուն շարունակության համար:

1. **Աճեցնող տեխնիկական և մարդկային ռեսուրսների ստեղծում:** MANEC I-ի շրջանակներում կատարված աշխատանքների արդյունքում ստեղծվել է վիրտուալ առևտրի կազմակերպման համակարգչային ծրագիր: Թուրքիայի և Հայաստանի գյուղերից տեղեկություններ են հավաքվել մոտ 4,000 տեսակի գյուղմթերքների առկայության, որանց ծավալների և գների վերաբերյալ: Հավաքված տեղեկությունները տեղադրվել են կայքում, որտեղ առկա է որոնման հնարավորություն: Ձևավորվել է նաև մասնագիտացած աշխատանքային թիմ Հայաստանի տարածքային գրասենյակում:
2. **Գյուղացիների և տեղական իշխանությունների հետ կայուն հարաբերությունների ստեղծում:** Ծրագրի առաջին փուլի ընթացքում կայուն փոխհարաբերություններ են ստեղծվել գյուղացիների հետ, որոնք արտահայտել են ծրագրին մասնակցելու իրենց շահագրգռվածությունը: Այնուհետև ստեղծվել է մեխանիզմ, որի միջոցով գյուղացիները կարողացել են տարածքային գրասենյակին տեղեկացնել իրենց գյուղմթերքների ցանկում կատարված փոփոխությունների մասին: Վերջապես, կայուն կապեր են ստեղծվել տեղական իշխանությունների հետ, որոնք ևս պատրաստակամ են իրենց լիազորությունների շրջանակներում աջակցել ծրագրի իրագործմանը:
3. **Գործընկերների համագործակցությունը:** Ծրագրի ամենամեծ ձեռքբերումներից մեկը MANEC-ի արդյունավետ հարաբերությունների հաստատումն է ծրագրի իրագործողների ՄՁՄԿ-ի և TABDC-ի միջև: Սա ոչ միայն պետք է դիտարկել որպես ծրագրի ուժեղ կողմ և շարունակվելու նախադրյալ, այլ նաև ձեռքբերում ծրագրի նպատակների և առաքելության տեսանկյունից: Այս հարաբերությունները, բացի փոխադարձ վստահության և համակրանքի վրա հիմնված հարաբերություններ լինելուց, կարող են մեծապես նպաստել ընդհանուր նպատակի իրագործմանն այն առումով, որ երկու կազմակերպություններն էլ կիսում են ծրագրի տեսլականը և կարևորում են ընդհանուր նպատակի համատեղ իրագործումը: Ըստ ՄՁՄԿ ներկայացուցչի՝ *«Իրական համագործակցություն էր ձևավորվել, որտեղ «հայ և թուրք» ընկալումները վերացել էին, և մարդիկ՝ նվիրված մի գաղափարի, փորձում էին ստեղծել այն հարաբերությունները, որտեղ կգործեն ստեղծված ինստիտուտները»:*

Կարևոր է նաև նշել, որ MANEC ծրագրի ներքո ստեղծված հարաբերություններն ընդլայնման միտում ունեն: Ծրագրի յուրաքանչյուրի մասնակցի միջոցով հարաբերությունները տարածվում են նաև նրա գործընկերային ցանցի վրա: Անշուշտ, սա կարևոր է այն առումով, որ նպաստում է ծրագրի առաքելության իրականացմանը՝ դառնալով հայ-թուրքական հարաբերությունների բարելավման ու ընդլայնման լավագույն օրինակ: Այս առումով ծրագրի կարևոր ձեռքբերում է նաև այն, որ ստեղծված փոխհարաբերությունները հիմք են դարձել իրական համագործակցության և նոր նախաձեռնությունների համար:

4. **Ծրագրի ընդլայնման և զարգացման հնարավորություններ:** Թեև մինչ այժմ ծրագիրը եղել է Հայաստանի և Թուրքիայի համագործակցության շրջանակներում, սակայն այն ունի նաև ընդլայնվելու իրական հնարավորություններ: Բացի աշխարհագրական ընդլայնումից, այն կարող է նաև զուտ հասարակական առաքելությունից վերածվել նաև գործարար նախաձեռնության: Վերջինը, պահպանելով տարածաշրջանի երկրների միջև հարաբերությունների բարելավմանը նպաստող հատկանիշները, կարող է ունենալ նաև կայուն տնտեսական շահույթ ապահովելու հեռանկար: Ավելին, թեև MANEC-ը սկիզբ է առել գյուղփերքի շուկայում, այն հնարավորություն ունի տարածվելու և առևտուր կազմակերպելու նաև այլ ոլորտներում:

Թույլ կողմեր և վտանգներ

- ծրագրի անավարտությունը.
- ծրագրի առաքելության և նպատակների ընկալման անհամապատասխանությունը.
- Հայաստանում ներքին իրավիճակի խոչընդոտներից անպաշտպան լինելը.
- աշխարհաքաղաքական իրավիճակի ազդեցությունից անպաշտպան լինելը:

Ծրագրի անավարտությունը

Ծրագրի ամենաթույլ կողմը պետք է համարել նրա անավարտությունը: Մեծ ջանքեր և ռեսուրսներ էին ներդրվել ծրագիրը նախապատրաստելու համար, սակայն ֆինանսավորման դադարեցման պատճառով ծրագիրը կանգ է առել և չի հասել բուն իրագործման և գործառնության փուլին: Կայուն ֆինանսավորում չգտնելու պատճառով 7 տարվա համար մշակված ռազմավարության առաքելությունը մնացել է անկատար: Մոտ 1.5 տարվա աշխատանքի արդյունքում ստեղծված քաղաքացիական դիվանագիտության իրագործման անհրաժեշտ մեխանիզմը չի հասցրել ծառայել իր նպատակին՝ չնայած ձևավորվել են լայնածավալ հարաբերություններ հայկական և թուրքական կազմակերպությունների միջև, որոնք իրապես կարող են նպաստել հարևան ժողովուրդների միջև դրացիական հարաբերությունների ձևավորմանը:

Ծրագրի առաքելության և նպատակների ընկալման անհամապատասխանությունը

Հայաստանում թույլ էր ծրագրի առաքելության և տեսլականի ընկալման միանշանակությունը ծրագիրն իրագործող տարբեր օղակներում: Ծրագիրն իրականացնող կազմակերպության ղեկավարությունը վստահ է, որ MANEC-ը պետք է շարունակի քաղաքացիական դիվանագիտության իրագործումը, ինչպես նաև երկու ժողովուրդների միջև հարաբերությունների և վերաբերմունքի բարելավմանն ուղղված միջոցառումների իրականացումը:

Հայաստանում ծրագրի իրականացման տարածաշրջանային գրասենյակի մոտեցումը որոշակիորեն տարբերվում է կենտրոնական գրասենյակի ընկալումից: Տարածաշրջանային գրասենյակի ներկայացուցիչները ծրագրի համար ավելի սահմանափակ նպատակներ են տեսնում: Ըստ նրանց՝ ծրագրի հիմնական խնդիրը պարզապես գյուղատնտեսական վիրտուալ շուկայի ստեղծումն ու սահմանամերձ առևտրի խթանումն է:

Անպաշտպանությունը Հայաստանի ներքին իրավիճակի խոչընդոտներից

Ծրագրի իրականացման ընթացքում Հայաստանի ներքին իրավիճակից բխող որոշակի դժվարություններ են առաջացել: Այս դժվարություններն օբյեկտիվ խոչընդոտներ են և իրենց ազդեցությունն են ունենում Հայաստանում իրագործվող ցանկացած ծրագրի վրա: Խոչընդոտների թվում կարելի է նշել ինտերնետային կապի դանդաղությունը Գյումրիում, և դրա բացակայությունը գյուղերի մեծամասնությունում: Սա չի հանգեցրել ծրագրի ձախողմանը, սակայն դանդաղեցրել և դժվարեցրել է դրա իրագործումը: Շատ հարցեր, որոնք հեշտությամբ կարող էին լուծվել ինտերնետի միջոցով, լուծվել են գյուղեր այցելելու արդյունքում: Իրավիճակը բարդացրել է նաև այն հանգամանքը, որ ձմռան ամիսներին գյուղական ճանապարհները փակվել են և կապը գյուղացիների հետ դժվարացել է:

Անպաշտպանություն աշխարհաքաղաքական իրավիճակի ազդեցությունից

Հայաստանում ծրագրի իրականացումը ոչ մի քաղաքական խոչընդոտի չի հանդիպել: Փոխարենը՝ ծրագիրն անմիջականորեն իր վրա է զգացել աշխարհաքաղաքական դաշտում կատարվող արեւմտամետերը, որոնք էական խոչընդոտել են ծրագրի իրագործմանը: Թերևս ծրագրի ֆինանսավորման դադարը ևս կարելի է կապել այն հանգամանքի հետ, որ Հարավարևմտյան Ասիայում տեղի ունեցող աշխարհաքաղաքական զարգացումները և լարվածությունը միջազգային հանրության ուշադրությունից երկրորդ պլան են մղել հայ-թուրքական հարաբերությունները:

Ծրագրի իրագործման ոչ պակաս էական խոչընդոտ է եղել (և մնում) նաև հայ-թուրքական սահմանի փակ լինելը, որը նվազեցրել է MANEC-ի շրջանակներում իրագործվելիք առևտրային գործարքների տնտեսական շահավետությունը:

Ծրագրի իրականացման գնահատում

Ծրագրի հաջող իրականացումը հաճախ գնահատվում է ըստ նրա, թե որքանով են ստացված արդյունքները համապատասխանում առաջադրված խնդիրներին: Սակայն այս առումով MANEC-ին պետք է մոտենալ վերապահումով, քանի որ ծրագրի վաղաժամ դադարի պատճառով մի շարք խնդիրներ մնացել են առկախ: Այս իսկ պատճառով վաղ է կատարված աշխատանքը գնահատել ըստ ծրագրի խնդիրների իրագործման աստիճանի:

Այնուամենայնիվ ծրագրի առաջին փուլը՝ MANEC I-ը, իր ներդրումն է ունեցել ծրագրի խնդիրների իրագործման մեջ: Դրանցից հիմնականներն են.

1. հայ-թուրքական առևտրի ներուժի բացահայտում և վիրտուալ առևտրի մեխանիզմի ստեղծում,
2. Հայաստանի և Թուրքիայի միջև վիրտուալ առևտրի քարտզում և խթանում:

Հայ-թուրքական առևտրի ներուժի բացահայտումը և վիրտուալ առևտրի մեխանիզմի ստեղծումը

Հայ-թուրքական առևտրի ներուժի բացահայտման խնդիրը թերևս կարելի է համարել իրագործված: Հայաստանի և Թուրքիայի գյուղատնտեսական շուկայի ուսումնասիրությունը հնարավորություն է տվել լավագույնս բացահայտելու այն

հիմքերը, որոնց վրա կարելի է կառուցել հայ-թուրքական առևտրային հարաբերությունները:

Վիրտուալ առևտրի մեխանիզմների ստեղծման վերաբերյալ պետք է նշել, որ ստեղծվել և փորձարկվել է ինտերնետային կայք, որի միջոցով հնարավոր է կազմակերպել հայ-թուրքական վիրտուալ առևտուր: Իրականացվել են նաև կայքի գովազդման միջոցառումներ:

Հայաստանի և Թուրքիայի միջև վիրտուալ առևտրի քարտուս և իրականացում

Ծրագրի վաղաժամ դադարի պատճառով ստեղծված կայքի միջոցով Հայաստանի և Թուրքիայի միջև գյուղմթերքի առևտուր տեղի չի ունեցել: Այնուամենայնիվ այդ ուղղությամբ որոշակի աշխատանքներ կատարվել են: Մասնավորապես.

- աշխատանք է տարվել կայքը հասարակայնացնելու, դրանից հնարավոր օգտվողների թիվը մեծացնելու ուղղությամբ,
- ձևակերպվել են վիրտուալ առևտրի կայացման մեխանիզմները, մասնավորապես սահմանվել են ուղիները, որոնց միջոցով պահանջվող ապրանքը կարելի է հասցնել սպառողին,
- հստակեցվել է Հայաստանում ապրանքի փոխադրման գինը և հնարավոր բեռնափոխադրող կազմակերպությունների ցանկը:

Կարևոր է նշել նաև, որ սահմանված մեխանիզմի միջոցով առևտուր է կատարվել Հայաստանի ներքին շուկայում, ինչը թույլ է տալիս ենթադրել, որ ստեղծված մեխանիզմը գործուն է:

Ընդհանուր գնահատական

Ընդհանուր առմամբ MANEC I-ը կարելի է համարել հաջողված: Այն թեև չի հասցրել լուծել առաջադրված բոլոր խնդիրները, այնուամենայնիվ մեծ քայլ է կատարել իր նպատակն իրագործելու ուղղությամբ: Ստեղծվել են ամուր հարաբերություններ երկու երկրների կազմակերպությունների միջև, որոնք պատրաստ են համատեղ ջանք և ներուժ ներդնել ընդհանուր ծրագրի գաղափարներն իրականացնելու համար: Եթե MANEC-ի նախապատմություն հանդիսացող ծրագրի («Մեծածախ գյուղատնտեսական վիրտուալ շուկա») շրջանակներում Հայաստանում և Թուրքիայում աշխատում էին երկու տարբեր կայքերի ստեղծման վրա, ապա MANEC-ի ժամանակ համատեղ աշխատանքները ծավալվում էին մի աշխատանքային «լեզվով», մի ոճով և մի կայքի համար: Սա, անշուշտ, նվաճում է քաղաքացիական դիվանագիտության իրագործման տեսանկյունից:

Մեկ անգամ ևս շեշտվում է, որ դեռևս անհնար է գնահատել MANEC-ի հաջողված կամ ձախողված լինելը, քանի որ այն չի հասել իր ավարտին: Այնուամենայնիվ, թե՛ ՄՉՄԿ-ի, թե՛ TABDC-ի և թե՛ դոնոր կազմակերպության ներկայացուցիչները կիսում են այն կարծիքը, որ MANEC-ը ապագային ուղղված ծրագիր է հանդիսանում: Ավելին, պետք չէ մոռանալ ծրագրի առաջնային նպատակը հանդիսացող հասարակական դիվանագիտությունը: Կայքի ստեղծումն ընտրվել է լոկ որպես Հայաստանի և Թուրքիայի միջև փոխհարաբերություններ ձևավորելու արդյունավետ միջոց, իսկ վիրտուալ առևտրի կայացումը համարվել է առավելապես *ցանկալի*, քան *պարտադիր* արդյունք: MANEC-ի ամենամեծ ձեռքբերումներն են.

1. հայ և թուրք գործընկերների միջև համագործակցության հիմնումը և կայքի ստեղծումը՝ որպես հայ-թուրքական համագործակցության եզակի արդյունք,
2. տեղեկատվության փոխանակումն՝ ի շնորհիվ կայքի կարճաժամկետ գործառնության:

Ծրագրի ազդեցության գնահատում

Հայ-թուրքական հարաբերությունների վրա ծրագրի ազդեցության գնահատումը փորք-ինչ բարդացնում է այն հանգամանքը, որ չի կատարվել ծրագրի *բոլոր* շահատուների դիրքորոշումների նախաձրագրային և հետձրագրային գնահատում, ինչը հնարավորություն կտար դատողություններ անել դիրքորոշումների փոփոխության մասին: Բացի այդ, դիրքորոշումների փոփոխությունը գնահատելիս պետք է հաշվի առնել այն հանգամանքը, որ դա երկարաժամկետ միջամտություն պահանջող խնդիր է, և ճիշտ չէ հասարակական կարծիքի մեծ փոփոխություն ակնկալել մոտ 1.5 տարվա աշխատանքից հետո:

Ծրագրի առաջին փուլի ընթացքում հիմնական փոխհարաբերությունները ծավալվել են ծրագրի հայաստանյան և թուրքական իրագործողների՝ ՄՁՄԿ-ի և TABDC-ի աշխատակիցների միջև: Ո՛չ գյուղացիները, ո՛չ անգամ տարածքային գրասենյակի ներկայացուցիչները շփում չեն ունեցել միմյանց հետ: Այնուամենայնիվ, MANEC-ի հիմք հանդիսացող ծրագրի շրջանակներում կազմակերպված գյուղմթերքների տոնավաճառը հիմք է տալիս կարծելու, որ ծրագիրը շարունակվելու դեպքում և հայերի ու թուրքերի միջև շփման եզրեր ապահովելու պարագայում, հայ-թուրքական հարաբերությունները կարող են կայանալ: Այս հայտարարության հիմնավորում կարող է հանդիսանալ հետևյալ դրվագը, որը ներկայացվում է ՄՁՄԿ ներկայացուցիչներից մեկի խոսքերով. *«Թուրքերը, որ առաջին անգամ էին եկել Հայաստան ու Հայաստանի մասին այլ կարծիք ունեին, քոչարու տակ պարում էին: Մենք էլ չէինք ակնկալում, որ կարելի էր նման հարաբերություններ ստեղծել»:*

Ինչ վերաբերում է փոխադարձ ընկալումների փոփոխությանը, ապա այս հարցը կարելի է դիտարկել երեք հարթություններում՝ գյուղացիների ընկալումներ, ծրագրի աշխատանքային խմբի ընկալումներ և պետական մարմինների ընկալումներ:

Գյուղացիների շրջանում թուրքերի նկատմամբ վերաբերմունքի փոփոխության խնդիրը ծրագրի հայաստանյան տնօրինությունը լուծված է համարում. թուրքերին ապրանք վաճառելուն ուղղված վերաբերմունքի բացասական երանգը ժամանակի ընթացքում վերացել է: Այնուամենայնիվ չի բացառվում, որ թուրք գնորդներին ապրանք վաճառելու հայ գյուղացիների պատրաստակամությունը պայմանավորված է ոչ թե ընկալումների փոփոխությամբ, այլ տնտեսական շահ ստանալու հեռանկարով:

Ինչ վերաբերում է *ծրագիրն իրագործող կազմակերպությունների* փոխհարաբերություններին և փոխընկալմանը, ապա արդեն նշվել է, որ դա MANEC I-ի մեծագույն ձեռքբերումն է: Ըստ ՄՁՄԿ ներկայացուցչի. *«Այն վախճ, որ իմ դիմաց թուրք է նստած կամ այլ ազգի ներկայացուցիչ, որ պետք է նրեն ապացուցել ճիշտը կամ սխալը, այլևս չկա: Կարող եմ առանց մտավախության թոչնէ Ստամբուլ և հանգիստ եմ, որ չեմ կորչի»:*

Քաղաքական մակարդակում ընկալումների փոփոխություն չի գրանցվել: Բազմաթիվ իրողություններ տեսանելի են դարձնում ինչպես Հայաստանի, այնպես էլ Թուրքիայի տեղական իշխանությունների բարյացակամ վերաբերմունքը և աջակցելու պատրաստակամությունը: Սակայն վաղաժամ է դա գնահատել որպես քաղաքական մակարդակում ընկալումների փոփոխություն: Նախ՝ նման վերաբերմունքն ի սկզբանե արձանագրվել է չի փոխվել ծրագրի արդյունքում, երկրորդ՝ այդ վերաբերմունքը սահմանափակվել է տեղական իշխանությունների մակարդակով և չի բարձրացել քաղաքական իշխանությունների ավելի բարձր օղակներ:

Քաղված դասեր

Յուրաքանչյուր ծրագրի հաջողվածության գրավականը ծրագիրն իրագործողների կողմից ընդհանուր նպատակի գիտակցումն ու ի նպաստ դրա ջանքեր ներդնելու կամքն է: Այս առումով MANEC-ը մեծ փորձ է: Ինչպես նշում է Ամերիկյան համալսարանի Համընդհանուր խաղաղության կենտրոնի ներկայացուցիչը, *«Ծրագրի կարևոր արդյունքներից է այն, որ ծրագրի անմիջական իրականացնողների միջև ստեղծվել է վստահություն և կամեցողություն»*: Ծրագրի շարունակությունն ապահովելու, ֆինանսավորման նոր աղբյուրներ գտնելու և մշակված ռազմավարությունն իրագործելու ուղղությամբ ընդհանուր առաքելության գիտակցումը ստիպել է երկու կողմերին համատեղել իրենց ջանքերը: Քաղաքացիական դիվանագիտությանը նպաստել է նաև ծրագրի հայաստանյան և թուրքական իրագործողների անմիջական, չմիջնորդավորված շփմանը, որն ի սկզբանե ծավալվելով ընդհանուր գործի շուրջ, նպաստել է երկու ժողովուրդների ներկայացուցիչների միջև սերտ կապերի ստեղծմանը և փոխըմբռնման մթնոլորտի ձևավորվմանը:

Թերևս կարևոր է ոչ միայն ծրագիրն իրագործող երկու կազմակերպությունների համագործակցությունը և փոխըմբռնումը, այլև յուրաքանչյուր երկրում ծրագրի վրա աշխատող մարդկանց լայն խմբի (ներառյալ՝ տարածքային գրասենյակների աշխատակիցները) կողմից ծրագրի գաղափարի և տեսլականի նույնական ընկալումը: Տարածքային գրասենյակի աշխատակիցները, հանդիսանալով միջնորդ բնակչության լայն շրջանակի և ծրագրի գաղափարակիրների (ծրագրի տնօրինության) միջև, պետք է կարողանան իրենց մոտեցումներով, ընկալումներով անուղղակիորեն քարոզել ծրագրի բուն գաղափարը և հանդես գալ որպես գաղափարակիրների բազմապատկողներ (մուլտիպլիկատորներ): Այդ համգամանքը, հասարակական ընկալումների ձևավորմանը միջամտելու գործում կարևոր դերակատարություն ունենալով, հնարավորություն է տալիս բազմաթիվ մարդկանց, թեկուզ մտավոր մակարդակում ընկալել իրենց կապը հարևան ժողովրդի հետ:

MANEC ծրագիրը լավագույն կերպով ցույց է տալիս այն, թե ինչպես տնտեսական շահի հեռանկարը կարող է դրդել համագործակցության: «Մենք սովորեցինք, որ մարդիկ պատրաստակամ են աշխատել միասին, հատկապես, երբ փոխադարձ տնտեսական շահ են ակնկալում: Մենք սովորեցինք նաև, որ հնարավոր է բախվող կողմերի միջև արդյունավետ կերպով կամուրջ կապել՝ օգտագործելով հաղորդակցության տեխնոլոգիաները», - նշում է դոնոր կազմակերպության ներկայացուցիչը:

MANEC I-ը հուշում է նաև բիզնես հարաբերությունների մեկ այլ կարևոր առաքելություն: Գյուղացիների հետ աշխատանքի փորձը ցույց է տվել, որ MANEC-ն

ավելի արդյունավետ կարելի է կազմակերպել՝ ծրագրի մեջ ներմուծելով գործարար-գործարար փոխհարաբերությունը (Business to Business): Գյուղացիների հետ աշխատանքն ավելի լավ կազմակերպելու համար արդյունավետ է նրանց հետ հարաբերությունները միջնորդավորել բիզնես-կազմակերպություններով, քանի որ բիզնես-էթիկայի խնդիրները կայացած կազմակերպությունների հետ ավելի հեշտ է լուծել: Եթե գյուղացիներին դժվար է բացատրել պայմանագրերի կնքման և տնտեսական հարաբերությունների այլ գործընթացները, ապա բիզնես կազմակերպությունների հետ աշխատանքը հնարավորություն է տալիս շրջանցել նման խնդիրները:

Ուսանելի է նաև այն, որ ծրագրի կառավարումը տարածության վրա պակաս արդյունավետ է: Թե՛ ծրագրի տնօրինությունը, թե՛ դռնոր կազմակերպությունը ավելի մեծ նպաստ կունենան ծրագրի հաջող իրագործման գործում, եթե մոտիկ լինեն ծրագրի իրականացմանը և անմիջականորեն հետևեն գործընթացին: Սա, անշուշտ, հնարավորություն է տալիս ավելի լավ պատկերացնել ծրագրի իրականացման միջավայրը և ձեռնարկված քայլերի տրամաբանությունը:

MANEC-ի փորձը մեզ ցույց է տալիս նաև, թե որքան կարևոր է հոգավ կայուն ֆինանսավորման ապահովումը: Ծրագրի մշակելիս անհրաժեշտ է սահմանել նաև ծրագրի համար ֆինանսական ռեսուրսներ ապահովելու ռազմավարությունը: Կայուն ֆինանսավորման բացակայությունը սպառնում է ոչ միայն կատարված աշխատանքների զրոյացմանը, այլև լավագույն ռազմավարության իմաստագրկմանը:

Հայ և թուրք հասարակությունների փոխադարձ ընկալումների հետազոտություն

«Մենք չունենք հավերժ դաշնակիցներ, ինչպես նաև հարատև բշնամիներ: Հավերժ ու հարատև են մեր շահերը, և մեր պարտքն է հետևել, որպեսզի դրանք չտուժեն»:

Լորդ Պալմերսթոն,

Մեծ Բրիտանիայի Արտաքին գործերի նախարար, 1848

Ծրագրի իրականացման գործընթացը

Թուրքական տնտեսական և սոցիալական հետազոտությունների հիմնադրամի (ՏԵՄԵԿ) և Հայաստանի սոցիոլոգների ասոցիացիայի (ՀԱՍԱ) համագործակցությամբ 2001 թվականին «Հայ և թուրք քաղաքացիների փոխադարձ ընկալումների հետազոտություն» խորագրով սույն ծրագիրն իրագործելու անհրաժեշտությունը պայմանավորված էր այն իրողությամբ, որ հետզհետե մեծանում է համաշխարհային համրության ուշադրությունը տարածաշրջանի նկատմամբ, և այդ համատեքստում հայ-թուրքական հարաբերությունների խնդիրը դառնում է բազմաթիվ միջազգային քաղաքական գործընթացների քաղադրիչներից մեկը: Ուստի, խորը և բազմակողմանի քննարկումների ծավալումն այդ հարաբերությունների ապագայի շուրջ ինչպես Հայաստանի և Թուրքիայի ներսում, այնպես էլ երկու հասարակությունների միջև, խիստ օրակարգային են և հրատապ: Չնայած այսօր երկու երկրների միջև գոյություն ունի ոչ պաշտոնական հարաբերությունների թույլ և ոչ ինստիտուցիոնալիզացված որոշակի մակարդակ, այնուամենայնիվ երկու հասարակություններում էլ, ենթագիտակցական մակարդակում, առկա է նախապաշարմունքային մոտեցում մյուս կողմի նկատմամբ, որը խորացվում է արտաքին գործոնների ազդեցությամբ: Ընդունելով, որ ապագայում հարաբերություններ կամ երկխոսություն ծավալվելու համար անհրաժեշտ է հաղթահարել երկու կողմերի նախապաշարմունքները՝ հայ և թուրք գործընկերները ձեռնամուխ եղան իրականացնելու այս ծրագիրը, որն ուղղված էր երկու հասարակություններում միմյանց մասին տեղեկացվածության կամ դրա բացակայության և նախապաշարմունքների մակարդակը, միմյանց փոխադարձ դրական կամ բացասական ընկալումները, տարբերություններն ու ընդհանրությունները, հայ և թուրք հասարակությունների սպասումները միմյանցից, պետություններից և ՋԼՄ-ներից բացահայտելուն:

Ծրագիրը, հայ-թուրքական հարաբերությունների ներկա պայմաններում, յուրահատուկ էր այն առումով, որ, այսպես ասած, ոչ բարիդրացիական հարաբերությունների մեջ գտնվող երկու երկրների գիտական կառույցների միջև ձևավորվում էր գործնական համագործակցության փորձ, ինչն առավել հետաքրքիր էր դառնում և սրվում մի մթնոլորտում, որտեղ աշխարհասփյուռ հայ համայնքը գտնվում էր հուզական բարձր լարվածության ներքո, իսկ հարևան պետությունների պետական, հասարակական և գիտական ինստիտուտների կողմից ջանքեր էին խնայվում մի կողմից՝ աշխարհին ճանաչել տալու և ճիշտ որակելու մարդկության

հանդեպ իրագործված ծանրագույն ոճրագործությունը, մյուս կողմից՝ հեքքելու ներկայացվող փաստարկներն ու մտտեցումները:

Ծրագիրն իրենից ներկայացնում էր ծավալուն մտահաղացման մի փոքր մաս, որտեղ վերջին հաշվով նպատակ էր դրվում փոխադարձորեն ընկալել հայ և թուրք ինքնությունները և այդ ընկալումների շուրջ մշակել այն հիմքերը, որոնց վրա հնարավոր կդառնա հասարակությունների միջև երկխոսություն հաստատել: Խնդիրներն ու նպատակները, որ դրվում էին տվյալ քաղաքիչի առջև չափազանց հասկանալի և չափելի էին, ուստի առանց մեծ խնդիրների ու ճիգերի դրա իրագործման շուրջ հավաքվեց պրոֆեսիոնալ համապատասխան խումբ հայ և թուրք մասնագետների մասնակցությամբ, որոնց միջև հարաբերություններն անմիջապես գործնական բնույթ ստացան: Փոխադարձ հարգանքի և հասկացվածության մթնոլորտում ծրագրի ընթացքում երևան եկող բոլոր խնդիրները դրվում էին բաց քննարկման, բոլոր կողմերի մասնակցությամբ, ինչը լիարժեք մասնակցության և արդյունքի հանդեպ պատասխանատվության և սեփականատիրական զգացում էր ձևավորում:

Նպատակադրումների տեսանկյունից ծրագիրը հասկանալի և շոշափելի էր: Անհրաժեշտ էր պարզել, թե որքանով են պատրաստ հասարակությունները փոխադարձ շփումների, կա արդյոք հնարավորություն համատեղ ծրագրերի և միջոցառումների օժանդակությամբ զարգացում գրանցելու համար, ինչպիսի դեր կարող է խաղալ հասարակական դիվանագիտությունը հարաբերությունների կարգավորման գործընթացում: Եվ այս ամենի արդյունքում ստանալ պատասխան «Ժնչպե՞ս երկխոսության հիմքեր հաստատել» հարցին:

Ծրագիրը նախատեսվում էր իրագործել 5 ամիսների ընթացքում, սակայն մի շարք գործոնների ազդեցության ներքո դրա իրագործման ժամանակահատվածը երկարաձգվեց 1,5 տարով: Ծրագրի ընթացքը ցույց տվեց, որ առկա քաղաքական իրողությունների պայմաններում, այն գերծ պահել քաղաքական գործոնների ազդեցությունից, այնուամենայնիվ, դժվարին խնդիր էր: Այդ գործոնները ծրագրի իրագործման վրա ունենում էին մի կողմից դրական, մյուս կողմից՝ բացասական ազդեցություն: Դրանք ստիպում էին, որ ծրագիրը ճկուն լինի ժամանակային և բովանդակային առումներով: Որևէ խոչընդոտ առաջանալու պարագայում, ասենք՝ հասարակության տարբեր խմբերի կողմից ծրագրի շուրջ շահարկումների նախաձեռնում, հնարավոր էր ծրագրի ընթացքին ժամանակավոր դադար տալ՝ մինչև ծավալվող ալիքը կմեղմանար, կամ ծրագրի բովանդակության շրջանակներում տերմինաբանական խնդիրներ առաջանալու դեպքում՝ քննարկել դրանք և առաջադրել ինչ-որ լուծումներ: Այնուամենայնիվ քաղաքական և ինստիտուցիոնալ մակարդակում առկա օբյեկտիվ խոչընդոտները, իմա՝ պաշտոնական հարաբերությունների չզոյուրյուն, հասարակությունների օտարվածությունը և այլն, թույլ չէին տալիս առաջացած խնդիրներին տալ լիարժեք և համակարգային լուծումներ: Տրվող լուծումները հիմնականում իրավիճակային էին, որոնք ավելի շուտ լուծումից խուսափելու նպատակ էին հետապնդում, քան պատշաճ էլք գտնելու: Մասնավորապես, որպես ռեսպոնդենտների առանձին խումբ ծրագրվում էր ներգրավել Թուրքիայի հայ համայնքը, և առաջարկվում էր նրանց հետ հարցազրույցներն իրականացնել հայ մասնագետների ուժերով, մինչդեռ քննարկումների արդյունքում այդ խմբի մասնակցության հարցը պարզապես դուրս բերվեց ծրագրի շրջանակներից: Ներկայացվածը խոսում է այն մասին, որ ծրագիրը ճիսկերի տեսանկյունից պարունակում էր թույլ կետեր, ընթացակարգերը լիարժեք չէին մշակված և մտածված:

Ներգրավված կողմերի անմիջական մասնակցությունը ծրագրում արդեն իսկ դրա մշակման փուլից, դոմորի կողմից համապատասխան գործառույթների ստանձնումը՝ ոչ միայն որպես ֆինանսներ տրամադրողի, այլ նաև որպես միջնորդի և հարաբերությունները խթանողի, և ծրագրի շրջանակներում տեղեկատվության անխտջընդոտ շրջանառությունը զգալիորեն հեշտացնում էին ծրագրի իրականացման գործընթացը, հետևաբար վերահսկողության լրացուցիչ ընթացակարգերի ներմուծման պահանջ չէր առաջանում: Միևնույն ժամանակ, սակայն, նույն այդ պայմանները որոշակի խնդիրներ էին առաջ բերում: Օրինակ՝ ծրագրին մասնակից բոլոր կողմերը անմիջական ինտերներտային կապի մեջ լինելով միմյանց հետ, ամենօրյա ինտենսիվ երկկողմ հաղորդակցություն էին ապահովում միմյանց միջև: Երկկողմ հաղորդակցությունը չէր համակարգվում և չէր շրջանառվում մյուս մասնակիցների միջև, այդ տեղեկատվության շրջապատային հաղորդակից չէին դառնում ծրագրում ներգրավված բոլոր կողմերը միաժամանակ, ինչը խոչընդոտում էր ծրագրի ընդհանուր համակարգմանն ու կառավարմանը՝ լրացուցիչ ժամանակային կորուստներ պատճառելով կողմերին: Ծրագրի իրագործմանը խոչընդոտում էր նաև ոչ լիարժեք ռեսուրսային ապահովվածությունը: Խոսքը հավասարապես վերաբերում է և՛ մարդկային, և՛ ֆինանսական ռեսուրսների:

Խնդիրը կայանում էր նրանում, որ երբեմն արտաքին գործոնների ազդեցությամբ պայմանավորված, ծրագրով նախատեսված միջոցառումների իրականացման ժամանակացույցում առաջանում էին պարտադրված կամ չնախատեսված ընդմիջումներ: Ծրագրի ընթացքը «տաք» պահելու համար, թերևս, անհրաժեշտություն էր զգացվում ներգրավել լրացուցիչ միջոցներ և մեղմել արհեստական ընդմիջման զգացողությունը, ասենք, փոխադարձ այցելություններ կազմակերպելու, միմյանց միջև վստահությունն ու գործընկերային կապը խթանելու և խորացնելու, համակարգային խնդիրների քննարկումներ կազմակերպելու միջոցով: Մինչդեռ ծրագրի ֆինանսական տեսանկյունից ոչ բավարար ճկունության պատճառով կողմերը ստիպված էին լինում կտրվել կոնկրետ ծրագրի իրագործման գործընթացից և նույն ժամանակահատվածում ներգրավվել այլ՝ սեփական ծրագրերում, ինչը լրացուցիչ զբաղվածություն էր դնում կողմերի վրա, արհեստականորեն ձգձգելով ծրագրի իրագործումը, ստեղծելով անորոշության և անվստահության մթնոլորտ:

Բայցևայնպես, ծրագրի իրականացման արդյունքում հնարավոր դարձավ գրանցել մի քանի նշանակալի և շոշափելի արդյունքներ: Կարևորագույններից մեկը, թերևս, այն էր որ, փորձով հնարավոր դարձավ բացահայտել այն, որ երկու հասարակություններում գոյություն ունի միմյանց մասին տեղեկատվության զգալի պակաս, ինչը դառնում է միմյանց նկատմամբ կարծրատիպերի և նախապաշարմունքների ձևավորման գլխավոր պատճառը: Միևնույն ժամանակ պարզվեց, որ երկու հասարակություններում էլ գոյություն ունի զգալի մարդկային ու հասարակական ներուժ՝ պատրաստ վեր կանգնելու նախապաշարմունքներից և բաց ու աներկյուղ երկխոսության մեջ ներգրավվելու միմյանց հուզող հարցերի շուրջ: Ծրագրի արդյունքների թվում են նաև հայ-թուրքական մասնագիտական քիմն իր տասնյակներով չափվող անդամներով, նրանց ուժերով իրականացված սոցիոլոգիական հարցումն ու վերլուծությունը, վերլուծության արդյունքներն ամփոփող նյութը՝ հրապարակված գրքուկի տեսքով, դրա մատչելիությունն ինտերնետ համակարգում, վերլուծության արդյունքների միջազգայնացումը և այլն:

Ուժեղ և թույլ կողմերը

Սույն ծրագրի գլխավոր արժանիքներից մեկը կայանում է նրանում, որ քաղաքական ու հասարակական բարդ և խճճված խնդիրների շարքից, կողմերին հաջողվել է առանձնացնել շոշափելին և գնահատելին, որն, ի դեպ, հանդիսանում է բազմաթիվ այլ խնդիրների հիմնապատճառ: Հարցման մասնակիցներից մեկի գնահատմամբ, եթե նույնիսկ պետական, քաղաքական և պաշտոնական դիրքորոշումները որոշակիորեն պարզ են ու հրապարակայնորեն արտահայտված, այնուամենայնիվ հասարակական մակարդակում գոյություն ունի երևույթների հանդեպ կարծրատիպային մոտեցում, որը խորանում է հաղորդակցության գրեթե բացակայությամբ և հնարավորություն չի ընձեռում կշռված և քննախույզ հայացք նետել անխուսափելի համատեղ ապագային:

Փորձը ցույց է տալիս, որ երկխոսության հաստատման փորձերը գիտական շրջանակների մասնակցությամբ, ի վերջո, ֆիասկո են ապրում, սակայն, սույն ծրագիրը չարժանացավ նույն ճակատագրին գուցե մաս այն պատճառով, որ այն պարզապես երկխոսություն հաստատելու և երկարաժամկետ ապագայում հաշտեցման նպատակ հետապնդող մի ծրագիր չէր: Հետապնդելով մնան հեռահար նպատակ՝ դրա ուժեղ կողմերից մեկն էլ այն էր, որ հաստատելով կոնկրետ համագործակցություն հայկական և թուրքական գիտական կառույցների միջև և հիմք դնելով դրանց երկխոսությանը՝ այն ուղղված էր վեր հանելու երկու հարևան հասարակությունների միջև հասարակական երկխոսության և հարաբերությունների չզոյություն, երկու ժողովուրդների ընկալումներում արմատավորված հիմնապատճառները և դրանց սնման աղբյուրները:

Ծրագիրն ուժեղ էր նրանով, որ դրանում հնարավոր էր դարձել համադրել բազմաթիվ շահեր: Ծրագրի կողմերը հանդես էին գալիս կրկնակի դիրքերից, դրանք որքանով շահագրգիռ կողմեր էին, նույնքան էլ կամ գուցե քիչ ավելի՝ շահառուներ ու թիրախ խմբեր: Հավելենք մաս միջազգային հանրության շահը բարդ տարածաշրջանում խնդիրների թնջումը նուարացնելու ուղղությամբ:

Ծրագրի իրականացման գործընթացի վրա դրականորեն էր ազդում այն, որ ծրագիրն իրենից ներկայացնում էր նպատակները, խնդիրներն ու միջոցները համախմբող մի հավաքական փաստաթուղթ: Նախագծման փուլից սկսված այն դարձել էր բազմաթիվ քննարկումների և վերաձևումների առարկա ծրագրի կողմերի միջև, առաջացող բոլոր հարցերն ու խնդիրները մեկ առ մեկ քննարկվել էին բոլոր կողմերի մասնակցությամբ: Արդյունքում մշակվել և հաստատվել էր միասնական ծրագիր, հավասարազոր գործընկերների մասնակցությամբ:

Հատկանշական է, որ ծրագիրը, քաղաքական խնդիրների հանդեպ զգայուն լինելով հանդերձ, օժտված էր զգալի ճկունությամբ ինչպես առաջ եկող ու փոփոխվող կարիքների, այնպես էլ արտաքին ու ներքին՝ ծրագրային, գործոնների ազդեցության նկատմամբ: Ճկունություն հաղորդող գործոններից մեկը կողմերի պատրաստակամությունն էր՝ քննարկման և բանակցությունների առարկա դարձնել առաջացող խնդիրներն ու հարցերը: Դրա շնորհիվ շատ հարցեր ստանում էին իրենց լուծումները կամ դուրս գալիս օրակարգից, օրինակ, բանակցությունների և փաստարկված մոտեցումների ներկայացման արդյունքում հնարավոր եղավ ծրագրում ներառված կողմերի համար սահմանել հավասարազոր կարգավիճակ, այն

պայմաններում, երբ նախապես կողմերից մեկի համար նախատեսվել էր գուտ իրականացնողի դեր: Գկումություն հաղորդող մյուս գործոնը ժամանակն էր: Եթե որոշ ծրագրերում խիստ կարևոր է հետևել սահմանված ժամանակացույցին և ժամկետներին, ապա տվյալ դեպքում ժամանակացույցի ճկունությունը նոր հնարավորություններով էր օժտում ծրագիրն իրականացնողներին: Մասնավորապես, Հայաստանում հարցաթերթիկների փորձարկման ընթացքում, հավանաբար ռեսպոնդենտների կողմից նման ծրագիր իրականացնելու մասին տեղեկատվության արտահոսքի արդյունքում, մի քանի բերթեր անմիջապես մեղադրեցին ծրագիրն իրականացնողներին (հիարկե, առանց անուններ նշելու, քանի որ նրանց չէր հաջողվել պարզել, թե որ կազմակերպությունն է իրականացնում հարցումը) ծախու և դավաճանական կեցվածքի մեջ: Ծրագրի ընձեռած ժամկետային ճկունությունը հնարավորություն տվեց հետաձգել նախատեսված միջոցառումների իրականացումը, մինչև կրթերը կհանդարտվեին:

Շարունակելով ներկայացնել ծրագրի ուժեղ կողմերը՝ նշենք, որ փաստորեն առանց կողմերի միջև ուղղակի շփումների, հնարավոր դարձավ խոյս տալ հայ-թուրքական պաշտոնական հարաբերությունների համար բոլոր հնարավոր ուղիների փակուղուց ու հաղորդակցության արգելքներից և իրականացնել մի ծրագիր, որն, ի վերջո, արդյունք էր համատեղ ջանքերի ու միասնական քիմային աշխատանքի: Այս առումով, կարևոր էր նաև այն, որ ծրագրի երրորդ կողմը հանդես էր գալիս ոչ միայն որպես դոնոր, այլ այն գտնվում էր կողմերի հետ ուղղակի և անմիջական խորհրդակցական կապի մեջ և, որոշ խնդիրների իմաստով, ստանձնում էր միջնորդի դեր:

Ծրագիրն ուներ նաև մի շարք թույլ կողմեր: Մասնավորապես, լինելով ավելի խորը խնդիրներին ուղղված և առավել ընդգրկուն ծրագրի մի փոքրիկ մաս միայն, ծրագիրն իրականում առանձնացվել էր և որոշակիորեն կտրվել ընդհանուր գաղափարից: Դրա հիմնական պատճառը, թերևս, ռեսուրսների և միջոցների պակասն էր: Թուրքական կողմի հավաստմամբ՝ ծրագրի հիմնական իմաստը գուտ հարցումներն իրականացնելը չէր: Կար ավելի հեռուն նայող նպատակ. ուսումնասիրել թուրքահայ մշակույթը, ընկալել հայ ինքնության կառուցվածքն ու առանձնահատկությունները: Առաջին քայլն արդեն իսկ կատարված էր. կար որոշակի փորձ և՛ համատեղ աշխատանքի, և՛ սեփական հասարակություններում այս գգայուն խնդիրը քննարկելու, սակայն դրա հետագա զարգացումը կասեցվեց՝ անորոշության մեջ թողնելով կողմերին:

Որպես ծրագրի թույլ կողմ պետք է ընդգծել նաև, որ դրա մշակման փուլում պատշաճ ուշադրություն չէր դարձվել ռիսկերին, չէին սահմանվել և հետևաբար չէին նախատեսվել համապատասխան միջոցներ ու գործողություններ վտանգների հաղթահարման ուղղությամբ՝ չնայած յուրաքանչյուր կողմ կանխավ գիտակցում էր վտանգների հնարավորությունը: Այնուամենայնիվ ծրագիրը ռիսկային էր և ենթակա էր ինչպես օբյեկտիվ, այնպես էլ սուբյեկտիվ ռիսկային գործոնների ազդեցությանը: Օբյեկտիվ գործոնների թվում կարելի է նշել հասարակությունների միջև հաղորդակցության բացակայությունը և, որպես դրա հետևանք, երևույթները բնորոշող և բնութագրող, ընդունված և երկու կողմերի համար ընկալելի տեքստներով բառապաշարի չգոյությունը, կամ երկու հասարակություններում առավել կամ պակաս ձևով արտահայտվող նախապաշարումային մտացույժը խնդրող առարկային: Նախապաշարումներ, որոնց հիմքերն ունեն սոցիալ-մշակութային խորը արմատներ:

Որպես սուբյեկտիվ գործոն կարող է հանդես գալ հասարակության անդամների վերաբերմունքը հարցին կամ անգամ հարցի շուրջ քննարկումներ ծավալելուն: Այս տեսանկյունից հիմնական վտանգը կայանում էր նրանում, թե արդյոք հնարավոր կլիներ ստանալ խնդիրների ոչ հուզական պատկեր և արդյոք ծրագիրը չէր խոչընդոտվի քաղաքական և ազգայնական դրսևորումների պատճառով կամ չէր շահարկվի արդյոք հայրենասիրության հողի վրա:

Այն, որ անգամ հաղորդակցման որոշակի մակարդակի առկայության պայմաններում, որը թույլ էր տալիս առաջ եկած խնդիրները դնել բաց քննարկման, այնուամենայնիվ դրանց լուծումներ առաջադրելու փոխարեն հաճախ ընտրվում էր դրանցից խույս տալու ճանապարհը՝ «չկա խնդիր» վերանում է դրան լուծում տալու անհրաժեշտությունը» սկզբունքով, խիստ թուլացնում էր ծրագիրը: Կողմերի միջև ինֆորմացիոն հոսքերի ազատության և անմիջականության պայմաններում, սակայն, իր բացասական ազդեցությունն էր ունենում հոսքերը մեկ կենտրոնի կողմից կանոնակարգելու և կառավարելու կարգավորված շլինելը, ինչի պատճառով բարդանում էր ողջ գործընթացի կառավարումն ու ծրագրի ժամկետային վերահսկողությունը:

Ծրագրի թույլ կողմերից էր դեմ առ դեմ հանդիպումների սակավությունը, համատեղ քննարկումների կազմակերպման, հաշվետվության կազմման և ամփոփման նպատակով թիմային աշխատանքի հնարավորության նախատեսված չլինելը:

Ազդեցությունը շահառուների վրա

Հայ-թուրքական հարաբերությունների հաստատման վերջին տարիների փորձը ցույց է տալիս, որ երկխոսության հաստատման փորձերը, հատկապես գիտական և ակադեմիկան շրջանակների մասնակցությամբ, առանց մեծ ճիգեր գործադրելու, ներկա հիմնախնդիրների դաշտից անցնում են պատմական հիմնախնդիրների դաշտ և երկխոսությունը վերածում անցյալի իրողությունների շուրջ վիճաբանության և, ի վերջո, անպտուղ ավարտի: Մինչդեռ հայ և թուրք գիտական և հետազոտական երկու ինստիտուտների միջև մասնագիտական երկխոսության այս փորձը գործնականում ցույց տվեց, որ հայ-թուրքական պաշտոնական հարաբերությունների համար բոլոր հնարավոր ուղիների փակ լինելու պայմաններում անգամ հնարավոր է խույս տալ վերոհիշյալ անորոշության և, որոշ առումներով, սպասելիքները չարդարանալու պատճառով առաջացող հուսահատության խնդիրներից և նվազագույն անմիջական կամ երես առ երես հաղորդակցության պայմաններում իրագործել մի ծրագիր, որի պտուղն իրենից ներկայացնում է համատեղ աշխատանքի արդյունք: Այն մաս նորույթ էր այն առումով, որ առկա քաղաքական և հասարակական ընկալումների ու դիրքորոշումների պայմաններում հայ-թուրքական հարաբերությունների խնդրահարույց հարցերը, պատկերավոր ասած, հնարավոր եղավ տեղավորել մեկ ընդհանրական հարցաբերքում:

Միևնույն ժամանակ ծրագիրը ցույց տվեց, որ երկխոսությանն ուղղված ցանկացած նախաձեռնություն խարանվելու և պիտակվելու է հասարակական տարբեր խմբերի կողմից և մշտապես գտնվելու է աննկատ ճնշման ներքո՝ պայմանավորված ինչպես հասարակական վերաբերմունքով, այնպես էլ մասնակից կողմերի սեփական նախապաշարմունքներով:

Ինչպես և քաղաքական գործոններից զգալի կախում ունեցող այլ ծրագրեր, սույն ծրագիրը նույնպես, ցավոք արտի, չունեցավ իր նախատեսված շարունակությունը, սակայն այն ունեցավ նաև խթանիչ ազդեցություն հարաբերությունների հետագա զարգացման առումով: Մասնավորապես, ծրագրի կողմերի հավաստմամբ, ստեղծվեցին բազմաթիվ առիթներ համատեղ գործունեություն ծավալելու համար, և դրանցից մեկը վերածվեց լուրջ համագործակցության երկու հասարակությունների համար կարևորություն և օրախնդիր հանդիսացող հիմնախնդիրներից մեկի շուրջ:

Ծրագրին մասնակից կողմերի հավաստմամբ՝ դրա մեկնարկի պահին մեծ նախապաշարմունք գոյություն ուներ երկու կողմերի մոտ միմյանց նկատմամբ: Ծրագիրն իրականացնող աշխատանքային թիմ հավաքագրելու ընթացքում առանձին մարդկանց մոտ մտավախություն էր առաջանում, թե արդյոք սա ինչ-որ քաղաքական սադրանք, խաղ կամ պատվեր չէ, իսկ որոշներն ուղղակի հրաժարվում էին մասնակցել նման ծրագրի աշխատանքներին: Մինչդեռ գործընթացին զուգահեռ կողմերի միջև ձևավորվեցին պատշաճ մասնագիտական, մտերմիկ և բարեկամական ջերմ հարաբերություններ: Ծրագրի իրականացման ողջ ընթացքում որևէ անհարգահարելի կամ միմյանց վանող խնդիր չառաջացավ, բոլոր հարցերի պատասխանները գտնվեցին համատեղ աշխատանքի արդյունքում: Փոխադարձ, թեկուզ սակավաթիվ, այցելությունները վստահության ձևավորման մեծ դաս դարձան կողմերի համար. դա նպաստեց կարծրատիպերի կոտրմանը, հնարավորություն ընձեռնվեց սեփական փորձով համոզվելու, որ յուրաքանչյուր կողմում էլ, անկախ ազգային պատկանելության և քաղաքական իրողությունների, գոյություն ունեն մարդիկ, ում անհանգստացնում է ապագան, ովքեր պատրաստ են համագործակցության և տիրապետում են համապատասխան մասնագիտական ու մարդկային կառույցներին:

Հազիվ թե կարելի լինի համոզված պնդել, որ ծավալով ոչ շատ մեծ ընդգրկում ունեցող այս ծրագիրն ազդեցություն ունեցավ կամ կարող էր ունենալ միջպետական հարաբերությունների վրա: Սակայն սա մի հաջողված փորձ էր մասնագիտական և գիտական համագործակցության կայացման ուղղությամբ, փորձ, որի արդյունքներն այսպես թե այնպես շոշափվում և իրենց կիրառությունն են ստանում հասարակական և որոշ չափով նաև պաշտոնական մակարդակներում: Ի վերջո, ծրագրի արդյունքները դարձան հասարակության սեփականությունը, որոնք դրականորեն ընդունվեցին երկու հասարակությունների կողմից: Դրանք սկնհայտ դարձրեցին, որ ազգային, կրոնական կամ մշակութային տարբերությունների շարքում, այնուամենայնիվ, երկու հասարակություններում էլ առկա են բազմաթիվ մեծանուններ, որոնք բացահայտվել են հետազոտության շրջանակներում կազմակերպված հարցումների մասնակցած իրենց իսկ հայրենակիցները:

ԻՆչ դասեր կարելի է քաղել

Հայ և թուրք հասարակությունների հարաբերությունների մասին խոսելիս, ինչ-որ տեղ ենթագիտակցաբար կամ նախապաշարմունքների ազդեցության ներքո կամ զուտ անձնական վերլուծությունների կամ դիտարկումների արդյունքում, որպես հարաբերությունների բացակայության հիմնապատճառ, առաջին հերթին, մշտապես նշվում է պաշտոնական և միջպետական շփումների բացակայությունը, այնուհետև՝

որպես դրան ածանցյալ, բերվում է հասարակությունների միջև շփումների բացակայությունը, չնայած այն փաստին, որ երկու հասարակությունների տարբեր շրջանակների միջև, այնուամենայնիվ, հարաբերություններ գոյություն ունեն` հատկապես քիզնեսի ոլորտում:

Այս ծրագիրը, մեր կածիքով, մի մեծ դաս հանդիսացավ կողմերի համար այն առումով, որ ակնհայտ դարձրեց ևս մի հիմնապատճառ, որը կայանում է նրանում, որ լինելով այդքան մոտ միմյանց աշխարհագրական առումով, հասարակությունները, միևնույն ժամանակ, չափազանց հեռու են իրարից` միմյանց ճանաչելու, միմյանց մասին տեղեկատվության հասանելիության և դրանց աղբյուրների գոյության տեսանկյունից: Ոստի հասարակական դիվանագիտության շրջանակներում ծրագրեր իրականացնելիս անհրաժեշտ է հաշվի նստել այն իրողության հետ, որ երկու հասարակություններում գոյություն ունի միմյանց մասին տարրական տեղեկատվության զգալի պակաս և դրան հակառակ` զգալի մախապաշարմունքներ և կարծրատիպային մոտեցումներ: Ինչպես ցույց տվեց սույն ծրագրի իրականացման գործընթացը, նշված մախապաշարմունքն ու կարծրատիպերը հաղթահարելու ներքո՛ երկու հասարակություններում էլ գոյություն ունի, դրանք հարկավոր է ուղղորդել, օրինակ` հասարակությունների միջև հարաբերությունները հաստատմանը, երկխոսության կայացմանը, փոխադարձ ճանաչելուն խոչընդոտող պայմաններն ու պատճառները բացահայտող մեկ այլ երկխոսություն ծավալելու միջոցով հասարակական փոքր, այդ թվում նաև` մասնագիտական խմբերի միջև:

Հարկ է նշել նաև, որ հայ-թուրքական հարաբերությունների կարգավորմանն ուղղված ջանքերի շրջանակներում հայաստանյան և թուրքական գիտական կառույցների համագործակցության փորձեր եղել են, սակայն դրանց շրջանակներում հիմնականում հնարավոր չի դարձել հաղթահարել առկա քաղաքական իրողություններն ու խոյս տալ խնդրի պատմական ասպեկտների մեջ ընկղմվելու գայթակղությունից: Ուստի, գիտական շրջանակների մասնակցությամբ մնամատիպ ծրագրերում դրանց խնդիրներն ու նպատակները, ընդհանուր տեսլականը պետք է սահմանվեն այնպես, որ դրանք հնարավորություն ընձեռեն տեսլականն իրականության վերածելու գործընթացին մասնակից կողմերին վեր կանգնելու պատմական իրողությունների ու անցյալի ծանր ժառանգության ազդեցությունից, բայց և ի նկատի ունենալ, որ վեր կանգնել բնավ չպիտի նշանակի մոռանալ, զիջել կամ կորցնել:

Հասարակական դիվանագիտության շրջանակներում իրագործվող ծրագրերի համար կարևոր նշանակություն ունի ինչպես խնդիրների, նպատակների ու դրանց իրագործմանն ուղղված ռազմավարության սահմանման հստակությունը, այնպես էլ այն, թե ինչպես են ընդունում կողմերը վերը նշվածներն ու ընդհանրապես ծրագիրն ամբողջությամբ, որպես հավաքական փաստաթուղթ: Ծրագրի հաջողության և արդյունավետ իրագործման տեսանկյունից այն պետք է ընկալվի բոլոր ներգրավվածների կողմից որպես սեփական և համատեղ աշխատանքի արդյունք, ուստի արդեն իսկ ծրագրի մշակման փուլից սկսած այն պետք է դառնա կողմերի անմիջական ուշադրության և բազմաթիվ քննարկումների առարկա: Բացի այդ, քանի որ երկու հասարակությունների միջև օբյեկտիվորեն գոյություն ունի «մրցակցություն», սակայն այդ մրցակցային մթնոլորտը ծրագրի շրջանակներում բացառելու նպատակով անհրաժեշտ է, որպեսզի ներգրավված կողմերը հանդես գան հավասար գործընկերության և կարգավիճակի դիրքերից, ինչպես ծրագրի իրագործման, դրա վերահսկման և մոնիտորինգի ընթացքում, այնպես էլ դրա արդյունքների նկատմամբ պա-

տասախանատվությունը ստանձնելու կամ ձեռքբերումների դափնիները կիսելու տեսանկյունից:

Ծրագրերում, որտեղ փորձ է կատարվում կողմերի միջև վստահության կամուրջներ գցել, չեն կարող արդարացվել ժամանակի չհիմնավորված ընդմիջումները: Հաղորդակցման գործընթացի ցանկացած ընդհատում կողմերի մոտ ձևավորում է զգացում առ այն, որ մյուս կողմի համար տվյալ գործընթացը առանձնապես մեծ հետաքրքրություն չի ներկայացնում: Դա հետզհետե պոկելու և անորոշության անդունդն է զգելու դժվարությամբ իրար գլխի դրվող վստահության փխրուն բեկորները: Ուստի մնան տիպի ծրագրերում խիստ կարևոր են գործընթացի անընդհատության, միմյանց հետ անմիջական կապի կայունության ապահովումը: Նույն խնդիրը վերաբերում է նաև ինֆորմացիոն հոսքերի կարգավորվածությանը: Գործընկերները տեղեկատվության շրջանառության մեջ պիտի ընդգրկված լինեն առավելագույն հավասար չափով, այն լրացուցիչ վստահություն կարող է ձևավորել նրանց միջև՝ խթանելով հավասարաչափ և լիարժեք մասնակցություն ծրագրին:

Հասարակական դիվանագիտության ոլորտում հայ և թուրք հասարակությունների մասնակցությամբ ծրագրեր մշակելիս արտաքին միջավայրի ազդեցության գործոնը պիտի գտնվի մշտական ուշադրության կենտրոնում: Եթե անգամ հնարավոր է ծրագրի բուն առարկան ու նպատակները հեռու պահել հիմնախնդրի քաղաքական և պատմական ասպեկտներից, այնուամենայնիվ այն մշտապես գտնվելու է դրանց ազդեցության ներքո: Ծրագրում ներգրավված կողմերը մշտապես իրենց փնկումքում զգալու են հասարակության շունչը, մարդկանց վերաբերմունքը հայ-թուրքական հարաբերությունների նկատմամբ, հասարակությունների մեջ առկա պատրաստակամությունը՝ խարամելու և պիտակելու ծրագրին ու ներգրավված կողմերին, միջպետական հարաբերություններում առկա անանցանելի խտրերն ու ներպետական մակարդակում իշխանությունների և հասարակությունների կողմից հարևանների նկատմամբ ձևավորվող բացասական պատկերը: Թվարկված գործունեությունները երբեմն պատճառ են հանդիսանալու, որ ծրագրում ներգրավված անձինք ենթարկվեն ճնշումների ինչպես սեփական հասարակության, այնպես էլ իշխանությունների կողմից: Ուստի ռիսկերի հստակ հաշվառումը, դրանց ի հայտ գալու պարագայում գործողությունների պլանի մշակումն ու հաստատումն առավել կայունությամբ կօժտի ծրագիրը՝ կողմերին հաղորդելով լրացուցիչ վստահություն և անձնական անվտանգության և պաշտպանվածության զգացում: Սինույն ժամանակ պետք է հաշվի առնել, որ վերը նշված իրական խնդիրներից ու խոչընդոտներից բացի, գոյություն ունի ևս մի երևակայական խնդիր, որը մեծապես կարաված է հիմնախնդրի նկատմամբ հասարակություններում առկա կանխակալ և նախապաշարունակյալ վերաբերմունքի հետ: Ծրագրի արդյունքներն ու ձեռքբերումները թույլ են տալիս պնդելու, որ անհատական մակարդակում չկա տաքու հիմնախնդիրը քննարկման առարկա դարձնելու նկատմամբ, ավելին, կան բազմաթիվ գիտնականներ, մասնագետներ և պարզապես հասարակ քաղաքացիներ, որոնք բաց են և պատրաստ համագործակցության, իսկ ծրագրի արդյունքները, որպես գիտական համագործակցության արգասիք, կարող են ընդունվել երկու հասարակություններում կամ հասարակական խմբերի կողմից, ինչպես ցույց տվեց փորձը, և՛ Հայաստանում, որտեղ Համահայկական համաժողովի առջև ներկայացվեցին ծրագրով ձեռք բերված արդյունքները, և՛ Թուրքիայում, որտեղ նույն արդյունքները դարձան հեռուստաքննարկման նյութ՝ հայ գիտնականի մասնակցությամբ:

Ծրագրի գործընկերներին որոշակիորեն հաջողվել էր հայ-թուրքական հարաբերությունների խնդիրները տեղավորել մեկ հարցաթերթիկի շրջանակներում, չնայած այն հանգամանքին, որ գիտական կամ որևէ այլ ոլորտում համագործակցության չգոյությունը երբևէ չի նպաստել և չի առաջացրել անհրաժեշտություն ձեռնամուխ լինելու բոլորի կողմերի համար ընդունելի քաղաքական տերմինաբանության մշակմանը: Հետևաբար, ոչ պակաս խնդրահարույց էր նաև ծրագրի արդյունքների ներկայացումը, այն պարզ պատճառով, որ դրանցում հաճախ ընդգծված հակակրանք և անհանդուրժողականություն է պարունակվում: Արդյո՞ք դրանք ենթակա են ամբողջական հրապարակման, մյուս կողմից՝ արդյոք կա՞ր բարոյական իրավունք ամբողջից առանձնացնել միայն դրականն ու ներկայացնել որպես հետազոտական նյութ: Ինչպե՞ս պետք է ներկայացվեն և մեկնաբանվեն արդյունքները, որ երկու կողմերի համար դրանք լինեն անաչառ և հավասարակշռված: Սրանք հարցեր են, որոնք երկրնորանքի առջև էին կանգնեցնում կողմերին, որոնցից լուծում գտնելու ճանապարհը կարող էր երկարատև և համագործակցային աշխատանք լինել, նպաստել ծրագրի մասնակիցների միջև երկխոսության կայացմանն ու դրա խթանմանը, որպեսզի այն վերածեր երկխոսության՝ առավել լայն հանրային մասնակցությամբ: Ուստի, նման ծրագրերում չափազանց կարևոր են փոխայցելությունները, կողմերի դեմ առ դեմ աշխատանքային հանդիպումներն ու համատեղ միջոցառումները: Դրանք հնարավորություն են ստեղծում ձևավորելու ընդհանուր հասկացության և փոխադարձ ըմբռնելիության մթնոլորտ, որտեղ հրամայական է, որպեսզի կողմը զգա մյուս կողմին, գործընկերը՝ գործընկերոջը, հետազոտողը՝ մյուս հետազոտողին:

Հասարակական դիվանագիտության ծրագրերում դոնորի դերը չի կարող սահմանափակվել զուտ ֆինանսական աջակցողի և առավել ևս ուսուցանողի գործառույթներով: Հաշվի առնելով կողմերի միջև հարաբերությունների ծանրաբեռնվածությունը քաղաքական և սոցիալ-մշակութային մի շարք գործոններով՝ դոնորն ավելի շուտ պիտի ստանձնի նրանց միջև հարաբերությունների և երկխոսության, այդ թվում՝ մասնագիտական, «ֆասիլիտատորի»/խթանողի դեր, իսկ անհրաժեշտության դեպքում՝ հանդես գա որպես միջնորդ՝ իր վրա վերցնելով քաղաքական ենթատեքստ ունեցող խնդիրների կարգավորման գործառույթները:

Երկխոսություն հայ և թուրք խորհրդարանականների միջև

«Դեմ առ դեմ հաղորդակցությունը հնարավորություն է ընձեռում կասեցնել հակամարդկային գործընթացները, հաղթահարել հոգեբանական խոչընդոտները, կենտրոնանալ հարաբերությունների հաստատման վրա և վերսահմանել հակամարտությունը որպես ընդհանուր մի խնդիր, որը պետք է լուծել համագործակցության արդյունքում»

Ջոն Մաքդոնալդ,
Նախկին ամերիկյան դիվանագետ

Ծրագրի իրականացման գործընթացը

Ծրագիրը նախատեսվում էր իրագործել Ամերիկյան համալսարանի Համընդ-հանուր խաղաղության կենտրոնի և «Խորհրդարանականները հանուն համընդհանուր գործողությունների» կազմակերպության համատեղ ջանքերով և աջակցությամբ՝ որպես շահառուներ ծրագրում ընդգրկելով հայաստանյան և թուրքական քաղաքական դաշտի առավել առաջադիմական հայացքներ ունեցող և հասարակական աջակցություն վայելող գործիչներին: Ծրագրի իրականացման սկիզբ կարելի է համարել 2002 թվականի հունվար ամիսը, երբ «Խորհրդարանականները հանուն համընդհանուր գործողությունների» կազմակերպության ստեղծման տարեկան համաժողովի ընթացքում կազմակերպվեց հայ և թուրք խորհրդարանականների առաջին երկկողմ հանդիպումը, որն այնուհետև պետք է զարգացում ստանար ընդլայնված կազմով խորհրդակցությունների, համատեղ միջոցառումների նախաձեռնելու հնարավորությունների շուրջ քննարկումների ու ոչ պաշտոնական մակարդակում փոխադարձ շփումների հետագա խորացման հնարավորությունների որոնումներով:

Ծրագրի նախաձեռնողների համար ակնհայտ էր, որ հայ-թուրքական հարաբերությունների չգոյության առանձնահատուկ պայմաններում, որտեղ հասարակությունների միջև առկա էր նվազագույն հաղորդակցություն և կապ, որտեղ հասարակությունների անդամների գիտելիքները միմյանց մասին գտնվում են չափազանց ցածր մակարդակի վրա, օգտագործելով հասարակական դիվանագիտության գործիքներն ու հնարավորություններն անհրաժեշտ էր պաշտոնական մակարդակում հնարավորություններ ստեղծել ոչ պաշտոնական հարաբերություններ հիմնելու և զարգացնելու համար: Ուստի, ծրագրի իրագործման համար ընտրվել էր ոչ թե հակամարտությունների կարգավորման թեմայով դասընթացներ ու սեմինարներ կազմակերպելու ճանապարհով առաջ շարժվելու ստանդարտ մոտեցումը, (որոնց հազիվ թե հնարավոր լիներ մասնակից դարձնել Հայաստանի և Թուրքիայի խորհրդարանականներին), այլ ուղղակի շփումների միջոցով նրանց ընձեռել ոչ պաշտոնական մթնոլորտում միմյանց ճանաչելու, միմյանց վստահելու և անձնական բարի-դրացիական հարաբերություններ ձևավորելու հնարավորություն, միևնույն ժամանակ գործնականում նրանց առջև բացահայտելով բոլոր մակարդակներում, այդ թվում՝ անձնական, համագործակցության շահն ու օգուտները:

Նպատակ էր դրվում աջակցություն ցուցաբերել քաղաքական դերակատարներին իրենց և հարևան հասարակության առջև հանդես գալ որպես նոր, սեփական հասարակությունների և պետությունների շահն իրապես գնահատող և արժևորող գործիչներ՝ խթանելով և նպաստելով հանրային և հասարակական կապերի, երկու հասարակությունները միմյանց մոտեցնելու և առկա խնդիրների կարգավորմանն ուղղված երկխոսություն ծավալելու, կայուն և կանխատեսելի խաղաղ գոյակցություն հաստատելու դժվարին գործընթացին:

Նպատակներն իրագործելու տեսանկյունից, սակայն, հարաբերությունները ծրագրի մեջ ներառված կողմերի միջև ի սկզբանե հստակ չէին սահմանված, ինչն այդպիսով հնարավորություն չընձեռեց նրանց նյութականացնել և ինստիտուցիոնալացնել ծրագրված համագործակցությունը: Օրինակ, հստակ չէր, թե արդյոք երրորդ կողմի կամ դոմորի դերը կայանում էր երկխոսության կայացման պատասխանատվությունն իր վրա վերցնելու, թե այդ գործընթացը խթանելու և խորհրդատվություն տրամադրելու մեջ: Նման անորոշության վրա, թերևս, իր ազդեցությունն էր թողնում մի կողմից հայկական և թուրքական կողմերի պատրաստակամության բացակայությունը գործընթացում առաջընթաց սպասողներու նպատակով իրենց վրա պատասխանատվություն վերցնելու և առավել համագործակցային դիրք բռնելու ուղղությամբ, մյուս կողմից՝ միջազգային հանրության ծրագրին ուղղակի և անուղղակիորեն մասնակից միջազգային ինստիտուտների կամ պետական կառույցների, գործողությունների չհամաձայնեցվածությունն ու ոչ կոհերենտությունը հայ-թուրքական հարաբերությունների և իրենց ներպետական կամ ներկազմակերպական խնդիրները համադրելու առումով:

Ծրագրի իրագործումը հայ և թուրք խորհրդարանականների առաջին հանդիպումից հետո դադարեց, որի պատճառներն, իհարկե, նախ և առաջ քաղաքական էին: Սակայն ոչ պակաս նշանակություն ունեցան նաև դրա համբերատար և շարունակական ֆինանսավորման դժվարությունները: Այս տարածաշրջանի հարևանությամբ ընթացող քաղաքական նոր գործընթացներն ու իրադարձությունները, մասնավորապես իրաքյան պատերազմը, զգալիորեն թուլացրեցին համաշխարհային հանրության հետաքրքրվածությունը տվյալ խնդրի հանդեպ և շեղեցին նրանց ուշադրությունը դրանից:

Ինչ-որ առումով այս հնարավորությունը կարելի է գնահատել որպես կորսված, իսկ հասարակությունների միջև շարունակվող անտարբերության ու անջրպետի խորացումը, քաղաքական և իշխանական էլիտաների դիրքորոշումների շարունակական կոշտացումը՝ խիստ անհանգստացնող: Սակայն կարելի ասել, որ այնուամենայնիվ ինչ-որ սերմեր ցանվեցին այդ ոչ պարարտ հողի վրա, որոնք գուցե համապատասխան մեղմ ու ջերմ պայմաններ սպասողներու պարագայում ի գորտու կլինեին ծիլեր արձակելու:

Ուժեղ և թույլ կողմերը

Մեր կարծիքով ծրագրի հիմնական թույլ կողմերից մեկն այն էր, որ կողմերին չէր հաջողվել տարանջատել պաշտոնական և հասարակական դիվանագիտությունը: Իհարկե, իշխանության ներկայացուցիչների մասնակցությունը պաշտոնական դիվանագիտությանը չափազանց կարևոր է, և դիվանագիտական ուղիները

գլխավոր արժեք են ներկայացնում դրա շրջանակներում, սակայն հայ-թուրքական հարաբերությունների ներկա փուլում, երբ գոյություն չունի պաշտոնական հաղորդակցության և ոչ մի ուղի, իշխանության մարմինների ներգրավումն այս գործընթացում նվազեցնում է հաղորդակցություն հաստատելու հնարավորությունը: Խնդիրն ակնհայտ է. պաշտոնատար անձինք և քաղաքական գործիչները հարկադրված են ցանկացած պարագայում բռնել սեփական պետության և հասարակության կողմը, գրավել կոչո ղիրք, իրավիճակից ելնելով՝ ձգձգել բանակցային կամ խորհրդակցական գործընթացը քաղաքական առաջնորդների հետ խորհրդակցելու նպատակով:

Հաջորդ խնդիրը, որ բացասականորեն էր ազդում ծրագրի վրա և թուլացնում այն, դա ռիսկերի, հատկապես արտաքին գործոններով պայմանավորված վտանգների հանդեպ դրա խոցելիությունն ու իրագործման մեխանիզմում դրանք հաշվառված չլինել էր: Այսպես, քաղաքական գործիչները ուղղակիորեն գտնվում են ընտրական ցիկլերի ազդեցության ներքո, որով պայմանավորվում է նրանց քաղաքական վարքագիծը: Եթե հասարակական դիվանագիտության ոլորտում ընդգրկված հասարակական առաջնորդները կամ ոչ քաղաքական ինստիտուտների ներկայացուցիչները չունեն ամհանգստություն իրենց համախոհներին կամ իրենց ընտրազանգվածին կորցնելու տեսանկյունից, քանի որ հենց իրենք են հանդիսանում պատվիրատուն ու ընտրողը, ապա պաշտոնական կամ քաղաքական գործիչները մշտապես վտանգված են այդ տեսանկյունից: Երկրորդ, քաղաքական ավտորիտար ռեժիմների պայմաններում, (իսկ տարածաշրջանում գոյություն ունեցող ռեժիմները հեռու չեն այդպիսին համարվելուց), գոյություն չունի քաղաքական էլիտայի ներկայացուցիչների կողմից հասարակական էլիտայի, ինստիտուտների կամ փորձագիտական կարծիքը հաշվի առնելու մշակույթ, ինչը նույնպես բացասականորեն էր ազդում ծրագրի վրա: Երրորդ, ծրագիրը թուլացնում էր նաև այն հանգամանքը, որ այն՝ որպես խնդիրներ ու նպատակադրումներ պարունակող ռազմավարական ու մարտավարական գործողությունների մի ամբողջություն, մասնակիցների կողմից ընկալվում էր որպես երրորդ կողմի և ընդհանրապես միջազգային հանրության ու գերտերությունների քաղաքական հավակնությունների արտացոլում այս տարածաշրջանի և ծրագրում ընդգրկված յուրաքանչյուր կողմի հանդեպ: Սա ծրագրին ու դրա կողմերին դարձնում էր չափազանց զգայուն արտաքին աշխարհի կողմից հայ-թուրքական հարաբերությունների շրջանակներում քաղաքական ցանկացած նախաձեռնության կամ հայտարարության հանդեպ և կարող էր անմիջական ազդեցություն և արձագանք ունենալ ծրագրի իրականացման գործընթացի վրա:

Նման ծրագրերի արդյունավետությունն ապահովելու տեսանկյունից կարևոր է, որպեսզի ծրագրի ռազմավարությունը հիմնված լինի ներգրավված երկրների քաղաքական մշակույթի, պատմության, հասարակության և մշակույթի խորը գիտակցման և ճանաչման վրա: Մինչդեռ այն փաստը, որ ծրագիրը խորապես ենթակա էր արտաքին և ներքին քաղաքական գործոնների ազդեցությանը, թույլ է տալիս ենթադրել, որ դրա մշակման ընթացքում պատշաճ ուշադրություն չէր դարձվել ներկայան հայաստանյան և թուրքական փորձագիտական ներուժն ու ռեսուրսները ներգրավելու խնդիրին: Այստեղից բխում է հաջորդ խնդիրը, որը կրկին էապես թուլացնում էր ծրագիրը. նման ծրագրերում հույժ կարևոր է գործընթացի հանդեպ կողմերի սեփականության զգացումի ձևավորումը: Հետևաբար, կողմերի միջև, այդ թվում՝ միջազգային խորհրդատուի կամ դոմորի, աշխատանքների, պարտականությունների և

պատասխանատվության բաժանման մեջ հստակության պակասը, քիմային աշխատանքի մթնոլորտ ձևավորել չհաջողելը դարձավ ևս մեկ թուլացնող գործոն:

Խնդիրներով խճճված և բարդ այս տարածաշրջանում հակամարտությունների կարգավորումն ու հասարակական և քաղաքական երկխոսության կայացումն անհրաժեշտ է դիտարկել ոչ միայն որպես զուտ քաղաքական գործընթաց, այլ նաև տեխնիկական, որը պահանջում է հստակ կառավարում, գործողությունների համակարգում, ինչը նկատելիորեն չէր հերիքում տվյալ ծրագրին:

Դժվար թե հնարավոր լինի գերազանհատել ծրագրի խնդիրների իրագործման և նպատակների ձեռքբերման գործընթացի հանդեպ երկարաժամկետ ռազմավարական մոտեցում որդեգրելու կարևորությունը: Որպեսզի ներդրված ջանքերը տան իրենց արդյունքն ապագայում և հնարավոր լինի ապահովել ինքնակարգավորող գործընթաց, կենսական պահանջ է միջազգային հանրության ու կազմակերպությունների շարունակական և կայուն և ներգրավում դրանում, ինչպես ֆինանսական, այնպես էլ տեխնիկական աջակցության գործիքներով: Եթե մշակութային միջոցառումները կամ համատեղ ստեղծած որևէ արդյունք ունենում են անմիջական և արագ ազդեցություն և շատ կարևոր են գործընթացի շուրջ համապատասխան հասարակական վերաբերմունք ձևավորելու համար, ապա որպեսզի դրանք դառնան երկխոսության կայացման իրական գործիք, անհրաժեշտ է, որ զուգահեռվեն իրատեսակ երկարաժամկետ ռազմավարությամբ: Մինչդեռ 2002 թվականին խորհրդարանականների միջև կայացած հունվարյան հանդիպումից հետո ծրագրի սառեցումը (թեկուզ և դա պայմանավորված էր արտաքին և քաղաքական գործոններով) խիստ բացասական ազդեցություն ունեցավ արդեն իսկ ծավալվող գործընթացի դրական ընկալման և դրա հետ կապվող սպասումների և հույսերի վրա:

Սակայն այս ծրագիրն օժտված էր նաև մի քանի կարևոր ուժեղ կողմերով, որոնք կարող էին օժանդակող գործոններ դառնալ: Նախ, ի տարբերություն հասարակական դիվանագիտության դասական սահմանման մեջ տեղավորվող կողմերի, սույն ծրագրի մեջ ներգրավված կողմերն օժտված էին որոշակի հնարավորություններով, գուցեև սահմանափակ, ազդելու պետության արտաքին քաղաքականության և քաղաքական իշխանության վրա, քանզի նրանք ի սկզբանե օժտված էին քաղաքական իշխանության ուժով, որպես օրենսդիր մարմինների ներկայացուցիչներ:

Եթե պաշտոնական դիվանագիտությունը որոշակիորեն սահմանափակ է ռեսուրսների, հատկապես ժամանակային ռեսուրսի տեսանկյունից, ապա այս ծրագիրը կարող էր հնարավորություն ընձեռել կողմերին հարաբերությունների կարգավորման շրջանակներում համագործակցել համեմատաբար ավելի երկար ժամանակ և քաղաքականությունից անկախ օրակարգի պայմաններում:

Ծրագիրը կարող էր և պարտավոր էր դառնալ մի գործընթաց, որտեղ կհամադրվեր հանրային և հասարակական գործակցությունն ինչպես հասարակությունների ներսում, այնպես էլ պետությունների միջև, որը կարող էր խթանվել և խրախուսվել ոչ քաղաքական ինստիտուտների կողմից, ինչպես օտարերկրյա/միջազգային, այնպես էլ տեղական: Այն կարող էր համատեղել պետական և հասարակական դիվանագիտության հնարավորություններն ու առանձնահատկությունները, ասենք՝ ընդգրկելով քաղաքական, նաև ազդեցիկ քաղաքացիական և հասարակական գործիչներին, (որոնք կարող էին անգամ ներկայացված լինել մեկ գործիչ դեմքով), որտեղ դեմքերի բազմազանությունը կարող էր նոր հնարավորություններով օժտել

մասնակիցներին՝ իրավիճակից ելնելով անցում կատարել պաշտոնական դիվանագիտության տարրերից դեպի հասարակական դիվանագիտություն և հակառակը:

Ծրագիրն օժտված էր այնպիսի ներուժով, որը կարող էր թույլ տալ դրանում ընդգրկված գործիչներին, քաղաքական ու հասարակական առաջնորդներին առանց վտանգելու սեփական վարկը, ընդգրկվել հասարակության համար զգալիորեն խնդիրների հորձանուտի մեջ, միևնույն ժամանակ անհրաժեշտության դեպքում խույս տալ և դուրս գալ դժվարին քաղաքական իրավիճակներից ու որոգայթներից: Նման հնարավորություն կարող էր ընձեռել երրորդ կողմի անկողնակալությունը, ճանաչվածությունն ու վստահելի գործընկերոջ համբավը և, որ չափազանց կարևոր է, այն ոչ պաշտոնական հաղորդակցման մթնոլորտը, որտեղ մասնակիցների համար պետք է հստակ սահմանվեր, որ արտահայտված մտքերն ու կարծիքները չեն կարող ընկալվել որպես պաշտոնական դիրքորոշում:

Սա փաստորեն մի փորձ էր հաղորդակցության կամուրջ ստեղծելու պետության առաջնորդների միջև, երբ դիվանագիտական ուղիները հասու չեն նրանց, առանց նրանց ուղղակի ներգրավման այդ գործընթացում: Ուղղակի պաշտոնական երկխոսության կամ բանակցային գործընթացի մեջ ներգրավվելու, հնարավորությունների և ռացիոնալ տարբերակների գնահատմամբ քաղաքական որոշումներ կայացնելու փոխարեն, ծրագիրը հնարավորություն էր ընձեռում բոլոր դերակատարներին (երկխոսության մեջ ուղղակիորեն, թե անուղղակիորեն ներգրավված) այլ անկյան տակ դիտարկելու խնդիրներն ու այլ վարքագիծ որդեգրելու թե՛ մյուս կողմի, թե՛ երկխոսության հաստատման և խնդիրների կարգավորման ուղիների նկատմամբ:

Ազդեցությունը շահառուների խմբերի վրա

Հազիվ թե կարելի է խոսել սույն ծրագրի արդյունքում որևէ դրական կամ բացասական փոփոխությունների մասին: Պետք է արձանագրել, որ հնարավոր չեղավ այն չեզոք պահել արտաքին միջավայրի քաղաքական գործոնների ազդեցությունից, ինչի հետևանքով կողմերին չհաջողվեց հանգել որևէ էական արդյունքի: Այն, ինչին մենք շարունակում ենք ականատես լինել, դա սահմանների փակ լինելն է, պաշտոնական հարաբերությունների չզոյությունը, փոխադարձաբար ժամանակ առ ժամանակ միմյանց ցուցադրվող քաղաքական կոշտ դիրքորոշումներն ու տարածաշրջանային համագործակցությունն ու կայունությունը խաթարելու մեջ միմյանց ներկայացվող մեղադրանքները: Նման պայմաններում միամիտ կլիներ պաշտոնական հարաբերությունների օրակարգում ակնկալել անզամ որևէ դրական տեղաշարժ կամ դրա հեռանկար:

Փաստ է, որ քաղաքական ճնշումները քաղաքական իշխանությունների վրա օտարերկրյա պետությունների և զանազան միջազգային կազմակերպությունների կողմից, մույնպես չեն տալիս ակնկալվող արդյունքը, այլ, ընդհակառակը, ավելի են կոշտացնում կողմերի քաղաքական դիրքորոշումները:

Հարյուրամյակներով չափվող հակասություններով ու հակամարտություններով լի այս տարածաշրջանում սպասումներն ու ակնկալիքները, սովորույթ դարձած վարքագիծը խոր արմատներ են գցել մշակույթի մեջ, որտեղից էլ սնվում են հակա-

սություններն ու հակամարտությունները: Լրատվության միջոցները, կրթական համակարգը, քաղաքական ճառերը, հասարակության անդամների միջև ամենօրյա քննարկումները յուրատեսակ ընկալում են ձևավորում շրջապատի հանդեպ՝ բնութագրելով դրանք որպես փոփոխության ոչ ենթակա «տրված պայմաններ», ինչը չափազանց նեղ ճեղք է թողնում, որպեսզի մարդիկ կարողանան իրական գնահատական տալ այն իրավիճակին, որում ապրում են: Եվ եթե անգամ հնարավոր է դառնում որևէ ներգործության միջոցով բացել այդ «տրված պայմանների» փեղկերը, այնուհետև չափազանց դժվար է լինում շարունակել բաց պահել դրանք, քանզի աջակցության կամ ներգործության դադարումից հետո, մարդիկ կրկին վերադառնում են առօրյա գործունեության դաշտ, որտեղ միմյանց հետ ազատ ու անկաշկանդ, մախապաշարումներից անդին շփումների հնարավորության պակասն անընդհատ խորացնում է օտարումը:

Ի՞նչ դասեր կարելի է քաղել

Պետական իշխանության և մասնավորապես քաղաքական-ներկայացուցչական մարմինների պաշտոնյաների միջև հասարակական դիվանագիտության շրջանակներում երկխոսություն հաստատելու մախաձեռնությունները ստիպված են հաշվի նստելու տարածաշրջանին հատուկ և քաղաքական իրողություններով պայմանավորված մի քանի գործոնների խոչընդոտող ազդեցության հետ: Այդ խնդիրներից մեկը կապված է ծրագրում ներգրավված գործչի անձնական բնութագրի և պաշտոնական դիրքորոշումների հետ: Նախ, անհրաժեշտ է ճիշտ գնահատել, թե արդյոք տվյալ գործիչը խորապես գնահատում է հակառակ կողմի հետ հարաբերություններ ու երկխոսություն հաստատելու անհրաժեշտությունն ու արժեքը, թե դա ավելի շուտ քաղաքական այդ խաղի մեջ կամ այդ պատասխանատու դաշտում մշտական ներգրավվածություն ունենալու, ճանաչված լինելու և անհրաժեշտ պահերի համար համապատասխան դիվիդենդներ հավաքելու նպատակ է հետապնդում և, երկրորդ, եթե անգամ նա կրում և հավատում է այդ գաղափարին, ապա արդյոք ունի համապատասխան քաղաքական կամ հասարակական ներուժ, որպեսզի ի վիճակի լինի առաջ տանելու այդ գաղափարները, դարձնելու դրանք իշխանությունների և հասարակության սեփականությունը: Պետք է հաշվի առնել նաև, որ քաղաքական, հասարակական և պատմական գործոնների ազդեցության ներքո երկու հասարակությունների քաղաքական էլիտաների շրջանակներում ձևավորվել են միակողմանի և ինքնաջակցության գաղափարներ, որոնք քաղաքական գործիչների մոտ խթանում են խնդրի՝ որպես «գրո հանրագումարով» խաղ ընկալումը: Նման իրավիճակում չպետք է հույս դնել անկախ, օբյեկտիվ ու սուբյեկտիվ ճնշումների հանդեպ իմունիտետով օժտված գործիչների ի հայտ գալուն, ովքեր կարող են վեր կանգնել քաղաքական ու հասարակական նշված իրողություններից, կամ անձնական շահից, ովքեր կարող են համապատասխան հասարակական կամք և քաղաքացիական պատրաստակամություն դրսևորել նոր գաղափարներ կրելու և պաշտպանելու տեսանկյունից, ովքեր կարող են փոփոխել «գրո հանրագումարով» խաղի ընկալումը և փորձել մոտենալ դրան մեկ այլ տեսանկյունից, այն է՝ փոխադարձ անվտանգության և խաղաղ գոյակցության պայմաններում կողմերից մեկի ձեռքբերումները կամ այդ պայմաններից ստացած օգուտներն ու շահը կարող է խթանել կամ բարելավել մյուս կողմի արդյունավետ դիրքն ու ձեռքբերումները:

Այս ծրագրի շրջանակներում մենք ակնառես եղանք, որ անգամ շահագրգիռ կողմի առկայությունը, գործընթացին օժանդակելու նրա պատրաստակամությունը և անգամ մասնակից կողմերի պատրաստակամությունը ներգրավվելու հասարակական դիվանագիտության տվյալ նախաձեռնության մեջ ի գորու չեղան նոր հող նախապատրաստել այս մակարդակի (հասարակական դիվանագիտություն) երկխոսություն մեկնարկելու և կայացնելու համար, քանի որ մասնակցող գործիչները, լինելով քաղաքական էլիտայի ներկայացուցիչներ, առավելապես ենթակա են պետության արտաքին քաղաքականությունը կերտող և իրականացնող մարմինների օրակարգերին, հասարակության տարբեր շերտերի տրամադրություններին, և, վերջին հաշվով, ի վիճակի չեն նոր միա ու արյուն հաղորդելու մտան երկխոսությանը: Դժվարին խնդիր է գտնել գործող իրական մի առաջնորդի, որը բացի այն, որ պատրաստ կլինի լսել և ընկալել նոր գաղափարներն ու մոտեցումները, կարող է պատրաստակամ լինել տեղափոխելու և ներդնելու դրանք իրական քաղաքականության դաշտում, քանի որ քաղաքական և իշխանական էլիտաներն իրենք խնդրի կարգավորման ենթատեքստում որդեգրել են ընդգծված մրցակցային մշակույթ:

Փաստորեն, խիստ կարևոր է ներգրավել անկախ և բաց մտածելակերպով առաջնորդների, քաղաքական էլիտայի ներկայացուցիչների, որոնք իրականորեն արտահայտելով ազգային նպատակադրումներն ու շահը, ունակ են լսելու մյուս կողմին: Դա կարող է բարելավել հասարակական դիվանագիտության հնարավորություններն ու հեռանկարները, սակայն խնդիրը նրանում է, որ մտան անհատներ կամ գործիչներ, եթե անգամ գոյություն ունեն քաղաքական էլիտայի շրջանակներում, ներկայացնում են հիմնականում ոչ իշխանական կամ պաշտոնական շրջանակներ, ասենք՝ քաղաքական կամ հասարակական կազմակերպություններ, գիտական կազմակերպություններ, հետազոտական հիմնարկներ և հիմնականում ունեն սահմանափակ ազդեցություն քաղաքականության և քաղաքական որոշումների կայացման մեխանիզմների վրա, չեն ներկայացնում հասարակության լայն շերտեր, կարճ ասած՝ նրանք ինքնառաջադրված գործիչներ են, որոնք հավատում են այս գործընթացի արժեքին և հնարավորություններին, սակայն միշտ չէ որ ներկայացնում են այն հասարակության մեծամասնության տեսակետը, որից նրանք ծնունդ են առնում: Այսպիսով խնդիրը կայանում է ճիշտ ընտրության մեջ, որի դեպքում կարևոր է բացահայտել և աճեցնել այն «ճիշտ» գործիչներին, ովքեր ունեն և՛ համապատասխան ազդեցություն կամ նրանց համար հասու են ազդեցության լծակները, և՛ ներկայացնում են հասարակական լայն զանգված, կարծիք կամ օժտված են հասարակական համապատասխան աջակցությամբ:

Ծրագիրը ցույց տվեց նաև, որ անգամ եթե հնարավոր է հավաքագրել էլիտան ներկայացնող համապատասխան մի խումբ, նրանք այնուամենայնիվ պատրաստ են ամեն պահի մերժել երկխոսության հաստատման օրակարգը: Նրանք կարող են ոչ պաշտոնական պայմաններում ծավալվող երկխոսությունն օգտագործել հասարակության աչքերում հակառակ կողմի բացասական պատկերն առավել խորացնելու նպատակով կամ պարզապես տապալելու հասարակյանորեն անհրաժեշտ երկխոսության օրակարգը, որքան էլ, որ դրա կարևորությունը ընդգծված կամ ընկալելի չլինի: Նման նպատակադրում ունեցող գործիչները հազիվ թե շահագրգիռ են զարգացնելու համագործակցային ապագայի տեսլականը և ի վիճակի՝ ներկայացնելու այն սեփական հասարակություններին:

Հասարակական դիվանագիտության ոլորտում իրականացվող մնանատիպ ծրագրերում, որտեղ ներգրավվում են քաղաքական գործիչները (պաշտոնական դիվանագիտության ներկայացուցիչները), պետք է հաշվի առնել նաև արտաքին միջավայրի գործոնը կամ այլ կերպ՝ արտաքին միջավայրի ունեցած ազդեցությունը ներքին միջավայրի վրա կամ դրա ընկալումը ներքին միջավայրի կողմից: Անգամ եթե մնան երկխոսության մեջ ընդգրկված գործիչները պարտաստական են պաշտպանելու առաջարկվող մոտեցումները, արտաքին մասնակիցների օժանդակությունը կամ նրանց կողմից գործընթացի խթանումը ֆինանսական կամ տեխնիկական գործիքների օգնությամբ կարող է դիմադրություն առաջ բերել ներգրավվածների կողմից: Ջգացողությունը, թե արտաքինից պարտադրվում է երկխոսություն կամ համաձայնության ինչ-որ օրակարգ, կարող է խոչընդոտել կողմերին՝ ընդգրկվելու այդ գործընթացի մեջ, քանի որ այն հետագայում դժվար կլինի ներկայացնել լայն հասարակությանը՝ արդարացնելով ինչպես բուն խնդրի էությունը, այնպես էլ դրա շուրջ մեկնարկված գործընթացի ընթացակարգն ու ձևը: Օրինակ՝ երկու հասարակություններում էլ կամ դրանց առանձին խմբերի կողմից ընդունվում է հայ-թուրքական հարաբերությունների կարգավորման անհրաժեշտությունը, սակայն արտաքին մասնակիցների բացեիքաց և ակնհայտ մասնակցությունը, հատկապես ֆինանսական օժանդակությունը մնան գործընթացներին մեծապես ընկալվում է որպես փորձ դրանով գնելու և կոծկելու պատմական իրողությունները՝ դրանից բխող բոլոր հետևանքներով:

Այստեղ տեղին է անդրադառնալ ևս մի խնդրի: Խորը պատմական և քաղաքական արմատներ ունեցող և տասնամյակների ընթացքում տարբեր ուժերի ու դերակատարների կողմից շահարկվող հակամարտության պայմաններում հասարակությունների կողմից չի կարող բացարձակ ընդունելի լինել մյուս կողմի հետ համագործակցային անվտանգություն կերտելու գաղափարը: Բացի դրանից նույն գաղափարը որոշակի վտանգ է ներկայացնում նաև խոցելիության որոշակի աստիճան և լեգիտիմության խնդիրներ ունեցող քաղաքական ռեժիմների համար, քանի որ նրանք կարող են քարկոծվել քաղաքական հակառակորդների կողմից՝ «թշնամու» հետ համագործակցության կամ ընկրկողական քաղաքականություն վարելու մեջ, մանավանդ որ դրանք աջակցվում են արտաքին ուժերի կողմից: Նշվածը վերջին ժամանակներում հատկապես ընդգծված արտահայտություն է ստանում հայաստանյան քաղաքական դաշտում՝ կապված ինչպես Թուրքիայի, այնպես էլ Ադրբեջանի հետ խնդիրների կարգավորման հարցերում: Հետևաբար, արտաքին ձգձգված և շահարկված խնդիրների, ինչպես նաև ներքին քաղաքական խնդիրների գոյության պայմաններում համագործակցային մոտեցման որդեգրումը ինչպես քաղաքական ու հասարակական գործիչների, այնպես էլ նույն հասարակությունների կողմից դառնում է դժվարին խնդիր: Նման պայմաններում մասնակի կամ հատվածային միջամտությունը հասարակական դիվանագիտության գործիքների կիրառմամբ կարող է հակառակ ազդեցություն ունենալ և խոչընդոտել հասարակական հարաբերությունների լավացման գործընթացին:

Այսպիսով, երրորդ կողմը, շարունակելով աջակցել տարածաշրջանային համագործակցության և երկխոսության կայացմանը, պետք է նաև խրախուսի տեղական աջակցություն տվյալ գործընթացին:

Անհրաժեշտ է պատշաճ ուշադրության արժանացնել նաև հասարակական դիվանագիտության ծրագրերում ընդգրկվող շահագրգիռ երրորդ կողմի խնդրին: Այդ-

պիսի երրորդ կողմը պիտի օժտված լինի մի քանի բնութագրիչներով: Ասենք, տարածաշրջանում նրա միջազգային քաղաքական ընկալվածությունը, ակադեմիական մակարդակը, որի շնորհիվ այն կարող է ընդունվել կամ ընկալվել որպես խորհրդատու, տեղական և միջազգային հանրության կողմից հարգանք վայելելը, նրանց վստահությանն արժանանալը, ինչու չէ նաև համապատասխան ռեսուրսներով, այդ թվում՝ ֆինանսական, մարդկային-փորձագիտական, օժտված լինելը:

Անհրաժեշտ է, մասնակցության արդյունավետության տեսանկյունից, ընդլայնել հասարակական դիվանագիտության ծրագրերում ընդգրկվող դերակատարների կազմն ու բովանդակությունը՝ ներառելով ոչ միայն քաղաքական կուսակցություններին կամ գործիչներին, այլ նաև հասարակական կազմակերպություններին կամ գործիչներին, ՉԼՄ-ներին, երիտասարդությանն ու ուսանողությանը՝ երիտասարդ և ապագա դիվանագետներին: Հատուկ ուշադրության կենտրոնում պետք է դրվի նշված դերակատարներին, և հատկապես պետական ու քաղաքական կամ գործիչներին, հասարակական դիվանագիտության ոլորտում վերապատրաստողական կամ ուսուցողական ծրագրերում ներգրավելու խնդիրը՝ շեշտը դնելով հասարակական դիվանագիտության արժեքի և կարևորության նկատմամբ նրանց վերաբերմունքի ձևավորման վրա:

Անհրաժեշտ է խթանել հակամարտությունների կարգավորմամբ և անվտանգության խնդիրներով զբաղվող տարածաշրջանային-տեղական ինստիտուտների զարգացումը, զարգացնել համագործակցություն և երկխոսություն նրանց միջև: Այս միջոցառումները հնարավորություն կտան ապագայի համար ձևավորել մի սերունդ, որը կարող է կրողը հանդիսանալ տարածաշրջանային համագործակցության և համագործակցային անվտանգության գաղափարի, որոնց վրա ապագայում հնարավոր կլինի կառուցել խաղաղ և արդյունավետ հարևանության քաղաքականությունը:

Համատեղ ճանապարհորդությունը, միևնույն պայմաններում ու միջավայրում բնակվելն ու ուսանելը զգալի ազդեցություն են ունենում կողմերի վրա: Դա իր հերթին կարող է երկխոսության նոր թեմաներ առաջադրել, ասենք, համագործակցության նոր հասարակական կամ քաղաքական մշակույթի զարգացման և խթանման ուղղությամբ, իսկ պետական գործիչները կունենան հնարավորություն հաղորդակցվելու իրենց մյուս կողմի գործընկերների հետ ոչ պաշտոնական մթնոլորտում: Այդ ոչ պաշտոնական մթնոլորտը, որն ազատ է արարողակարգային պարտավորություններից ու անհրաժեշտություններից, ևս կարող է հնարավոր դարձնել այնպիսի հարցերի ու խնդիրների քննարկումը, որոնք ամհնար էին թվում պաշտոնական հարաբերությունների շրջանակներում: Այսպիսով, անհրաժեշտ է գիտակցականի մակարդակի հասցնել մի ճշմարտություն, որ երկարաժամկետ կարգավորման և արդյունավետ երկխոսության համար առանձին դերակատարների ներգրավումը բավարար չէ: Պետական և քաղաքական գործիչների համար պետք է ընկալելի դարձնել, որ ոչ-կառավարական դերակատարները կարող են պարարտ հող նախապատրաստել հասարակությունների միջև երկխոսությունը հանրության կողմից ընդունելի դարձնելու համար, և որ պաշտոնական ճանապարհներով ձեռքբերված կարգավորումները չեն կարող կյանքի կոչվել, քանի դեռ չեն ստացել պատվիրատուի, այսինքն՝ հասարակության, աջակցությունը:

Կարևոր է նաև ի նկատի ունենալ, որ գործընթացի հարստացումը նոր դերակատարներով, նրանց կողմից փոխադարձ համագործակցության պայմաններում

մշակված և առաջադրված ծրագրերի խթանումը, միմյանց և կողմերի միջև անձնական և ինստիտուցիոնալ հարաբերությունների զարգացումը, վստահության և փոխադարձ հարգանքի ձևավորումը և պահպանումը չի կարող լինել մեկ անգամյա գործողության կամ կարճաժամկետ ծրագրի արդյունք: Այն ենթադրում է երկարաժամկետ, ոլորտային համագործակցություն, խոչընդոտների շարունակական և նպատակասլաց հաղթահարում, որի շրջանակներում ընդմիջումները, հետքայլը նպատակադրումներից կարող է ընկալվել որպես նահանջ որդեգրված ընդհանուր գաղափարից, ձեռք բերված պայմանավորվածություններից ու գործընկերային վստահությունից և տանել դեպի ձեռքբերվածի կորստի և նորից զրոյական կետից սկսելու անհրաժեշտության:

Վավերագրական ֆիլմ մշակութային փոխայցելությունների մասին

«Խնդրի սահմանումը հաճախ այն մեկնարկային կետն է, որը ստիպում է հակամարտության կողմերին տեսնել առավել մեծ պատկերը և գիտակցել, որ պարտադիր չէ, որպեսզի խաղն ավարտվի «գրո» հանրագումարով: Այն նշանակում է իրադարձության նկարագրություն և մեկնաբանություն, որի հիմքում խնդրի կարգավորումն է, և նման սահմանում կարող է տրամադրել ֆիլմը կամ նկարը: Այն իմացական ուղեցույց է, որը հնարավորություն է ընձեռում ինֆորմացիան ընկալել որոշակի պատկերների միջոցով: Այն օգնում է կողմերին ընկալել և մեկնաբանել հակամարտությունը, ի՞նչ է կատարվում և ի՞նչպե՞ս պետք է արձագանքել այդ իրադարձություններին»:³

Մուլեբա Յուկսեյ

«Խորհրդածելով ապագայի մասին. առաջնորդություն և հակամարտության վերափոխում»

Ծրագրի իրականացման գործընթացը

Այս ծրագիրն, ըստ էության, առանձին ծրագիր չէր, այլ մաս էր կազմում «Մշակութային փոխայցելություններ» ծրագրի, որն իրականացվեց 2001թ.: Վերջինիս շրջանակներում այն փորձում էր արտացոլել Հայաստանում և Թուրքիայում կազմակերպվող մշակութային միջոցառումները՝ օգտագործելով գեղարվեստական ամենահզոր միջոցներից մեկի՝ կինոյի ընձեռած հնարավորությունները: Վավերագրական ֆիլմն ընդհանրապես բավականին հզոր և արդյունավետ միջոց է՝ հանդիսատեսին փոխանցելու տարատեսակ իմաստավորումներ ու մտքեր: Որպես արդյունք այն ինքնին չի հանդիսանում հասարակական դիվանագիտության միջոց: Մինչդեռ վստահաբար կարելի է պնդել, որ ֆիլմի նկարահանման գործընթացը կարող է համարվել նման միջոց, քանզի այն ենթադրում է անմիջական և հաճախակի շփումներ հասարակական դիվանագիտության մեջ ներգրավված կողմերի միջև: Այդուհանդերձ այս գործընթացն ամփոփող արդյունքը՝ վավերագրական ֆիլմն օժտված է որևէ միտք, գաղափար բազմապատիկ արդյունավետությամբ տարածելու և հասարակությունների վրա ազդելու զգալի ներուժով և այդ իսկ պատճառով հանդիսանում է ամփոխարինելի մի միջոց, որը կարող է «կցվել» հասարակական դիվանագիտության այլ ծրագրերին՝ ամբողջականացնելով դրանք, կամ ուղղակի ամփոփել դրանց վերջնարդյունքները:

Ավելին, վավերագրական ֆիլմը, որպես արդյունք, կարող է կատարել նաև խաղաղաշինական գործառույթ՝ նպատակ ունենալով մերձեցնել հակամարտության տարբեր կողմերին, տվյալ դեպքում՝ հայ-թուրքական հասարակությունները: Մշակութային միջոցառումների մասին վավերագրական ֆիլմի նկարահանումը ենթադրում է ինտենսիվ մարդկային հարաբերություններ, որոնց դրական ընթացքն անհրաժեշտ նախապայման է արդյունավետ վերջնական արդյունք սպահովելու

³ Յուկսեյ Մ, (2006), «Խորհրդածելով ապագայի մասին. առաջնորդություն և հակամարտության վերափոխում», E-Leader, Սյուվակիա

համար: Քանի որ այդ մշակութային միջոցառումներն իրականացվում էին հասարակություններում, որտեղ փոխադարձ հարաբերություններ գրեթե գոյություն չունեին և նույնիսկ ավելին, որոնց ընկալումները միմյանց հանդեպ բնութագրվում էին փոխադարձ անհանդուրժողականությամբ, երկխոսությունն ու համագործակցությունն ուղղակի անխուսափելի անհրաժեշտություն էին ֆիլմի գոյությունն ապահովելու համար: Իսկ նման փոխհարաբերություններն արդեն իսկ պարունակում են հասարակական դիվանագիտության տարրեր, այսինքն՝ հակամարտող կողմերի միջև հարաբերությունների հաստատում՝ անկախ պաշտոնական դիվանագիտության ասպարեզում առկա իրավիճակից:

Այս ծրագրում ֆիլմի նկարահանման համար պատասխանատու էր հայկական կողմը, որը ներկայացնում էր հայտնի կինոռեժիսոր Տիգրան Խզմալյանը: Նա պետք է շրջագայեր Թուրքիայում և Հայաստանում՝ հետևելով երկկողմանի մշակութային միջոցառումներին և ընթացքում պատրաստեր ֆիլմը: Ֆիլմի նկարահանմանը կազմակերպչական հարցերով աջակցելու համար ընտրվել էր նաև թուրքական գործընկեր՝ Թուրք-հայկական գործարարության զարգացման խորհուրդը (TABDC), իսկ վերահսկողությունը դրվել էր Ամերիկյան համալսարանի Համընդհանուր խաղաղության կենտրոնի վրա:

Ի սկզբանե այս ծրագրի նպատակը բավականին համեստ էր՝ նկարահանել միայն թուրք երաժիշտների այցելությունը Հայաստան: Սակայն հետագայում այն ընդլայնվեց՝ ներառելով ընդհանարապես հայ-թուրքական մշակութային փոխանակման ծրագրերի ընթացքն ու արդյունքները վավերագրական ֆիլմի միջոցով պատկերելու խնդիրը:

Ֆիլմի սցենարիստը, օպերատորը և ռեժիսորը մեկ անձնավորություն էր՝ Տիգրան Խզմալյանը: Ըստ էության, նա ոչ միայն զբաղված էր ֆիլմի նկարահանմամբ, այլև աջակցում էր մշակութային փոխայցելությունների ծրագրի իրականացմանը:

Շփվելով Թուրքիայի մշակութային գործիչների հետ և ծանոթանալով այնտեղի մշակութային կյանքին՝ ֆիլմի ռեժիսորը բացահայտել էր բավականին հետաքրքիր պատմություններ, հայ-թուրքական մշակութային հարաբերությունների վերաբերյալ, և փորձել դրանք արտացոլել ֆիլմում: Ֆիլմը ներառել է նաև հետաքրքիր քաղաքական տարրեր, որոնք արտացոլում էին ժամանակի իրականությունը և շունչը. օրինակ, երբ Երևանում հյուրախաղերով հանդես էր գալիս Անկարայի լարային քառյակը, հայ երիտասարդների կողմից բողոքի ցույց էր կազմակերպվել այդ առթիվ: Սակայն, սրան զուգահեռ ֆիլմում ցուցադրվում է, թե ինչպիսի հաճույքով հանդիսատեսն ընդունում այդ ելույթը: Այսպիսով, ֆիլմում ոչ թե արհեստականորեն սրբագրվում են սուր դրվագները, ստեղծելով իրականության խճողված պատկերներ, այլև լսարանին ներկայացվում է իրականությունն այնպիսին, ինչպիսին է այն նկարահանման խցիկից անդին, սրանով իսկ բավարարելով վավերագրական ֆիլմի հիմնարար սկզբունքներից մեկը՝ իրականության ամբողջական պատկերումը: Թեև նա ֆիլմում տեղ գտած հենց այս դրվագներն են, որ թույլ են տալիս գնահատել արվեստի ուժը և դրա նշանակալի ներուժը որպես խաղաղաշինական գործիք, որովհետև նույն այդ դրվագից հետո ֆիլմում ցուցադրվում է, թե ինչպես հայ լսարանը շարունակում է լսել թուրք երաժիշտներին և գնահատել ու վաշել արվեստն՝ անկախ առկա քաղաքական տարածայնություններից:

Ֆիլմում արտացոլվել է նաև սփյուռքահայ ուղիստ Ուղի Հրանտի այցելությունը Թուրքիա, որի միջոցով ռեժիսորը կարողացել է մշակութային ճանապարհորդություն կատարել դեպի ուղի աշխարհ, բացահայտել դրա նշանակությունը Թուրքիայում և նկարագրել հայ ուղահարի ընդունելությունը Թուրքիայում:

Ուժեղ և թույլ կողմերը

Սա թերևս այն ծրագրերից է, որոնց առավելություններն ակնհայտ են, սակայն դրանք օգտագործելու համար անհրաժեշտ է, որպեսզի ծրագիրը հաջողությամբ հասցվի ավարտին: Այս ֆիլմն ի վիճակի է եղել բացահայտելու Հայաստան-Թուրքիա մշակութային հարաբերությունների դրական կողմերը՝ առանց սքոդելու առկա դժվարություններն ու խոչընդոտները: Սա ծրագրի ամենամեծ առավելություններից մեկն էր: Ֆիլմն ընդհանրապես կարող է բավականին հզոր միջոց լինել՝ լսարանին ցանկացած գաղափար հասցնելու համար: Այս ֆիլմը ևս հատուկ համոզիչ ուժ է պարունակում և թույլ է տալիս հանդիսատեսին խորհել Հայաստանի և Թուրքիայի միջև առկա տարածայնությունների մասին, ինչպես նաև այն մասին, թե արվեստն ինչպես կարող է կամրջել այդ տարածայնությունները:

Քաղաքական և տնտեսական հարաբերությունները Թուրքիայի և Հայաստանի միջև պայմանավորված են մի շարք գործոններով: Դարերով գոյություն ունեցող կարծրատիպերը հաճախ ավելի են սրում այդ հարաբերությունները, և դրանց բարելավումը վերածվում է խրթին մի խնդրի, որի լուծման ճանապարհին դժվարություններն այնքան բազմաթիվ են, որ քչեն են հանդգնում «սկսել մե՛սն ճանապարհորդություն»: Սակայն այս ծրագրի իրականացումը թույլ տվեց գտնել մեկ այլ ճանապարհ, որն ուղղորդում է դեպի ընդդիմադիր կողմերի միջև երկխոսության, և այդ ճանապարհը մշակույթն է: Ի տարբերություն քաղաքական և տնտեսական հարաբերությունների՝ մշակութային հարաբերությունների հաստատումն առավել իրատեսական է: Այստեղ առավել մեծ է ընդհանրություններ գտնելու հավանականությունը, որը թույլ է տալիս շրջանցել տարբերությունների քննարկման արատավոր շրջանը: Ավելին, մշակութային համագործակցությունը շատ ավելի դրական ինտերցիա է պարունակում, քան կարելի է կարծել: Սա ևս մեկ առավելություն էր, որի վրա հիմնվում էր ծրագիրը:

Ծրագրի ուժեղ կողմերի թվում կարելի է նշել նաև մարդկային դրական հարաբերությունները: Որպեսզի հնարավոր լիներ ֆիլմը նկարել, անհրաժեշտ էր բանակցել երկու կողմերը ներկայացնող տարբեր շրջանակների հետ: Ինչպես վերև արդեն իսկ նշվեց, ի սկզբանե նախատեսվում էր նկարահանել միայն Անկարայի լարային քառյակի համերգը Երևանում: Սակայն հետագայում, մշակութային փոխանակման ծրագիրն իրականացնողների միջև կայացած բանակցությունների արդյունքում, որոշվեց ֆիլմում ընդգրկել նաև այլ միջոցառումներ, որոնք իրականացվելու էին մշակութային փոխանակման ծրագրի առավել լայն շրջանակներում: Այդ բանակցությունների ընթացքում հաստատվեցին միանգամայն արդյունավետ հարաբերություններ, որոնք ուղղակիորեն ճանապարհ էին հարթում ֆիլմի ռեժիսորի համար՝ նկարահանելու տարբեր համերգներն ու հանդիսատեսի արձագանքն այդ միջոցառումներին:

Յավոք, ծրագիրը չկարողացավ առավելագույնս օգտագործել վերոհիշյալ անավելությունները, քանի որ այն իր ավարտին չհասցվեց: Միակ պատճառը ֆինանսական ռեսուրսների սակավությունն էր: Թեպետ ծրագրի սկզբում ֆիլմի նկարահանման աշխատանքներին բավականին ակտիվ աջակցություն էր ցուցաբերվում, վերջնական փուլում, երբ այն պետք է արդեն տեխնիկապես ավարտուն տեսք ստանար, այդ աջակցությունն արդեն բացակայում էր: Արդյունքում ֆիլմը կիսավարտ վիճակում ներկայացվեց միայն մի շարք ՀԿ-ների ներկայացուցիչներից կազմված նեղ լսարանին և չստացավ նախատեսվող հրատարակայնությունը: Փաստորեն, ազդեցության այն զգալի ներուժը, որով օժտված էր ֆիլմը, չօգտագործվեց:

Փոփոխություններ ծրագրի արդյունքում

Այս ծրագրի արդյունքում փոփոխություններ արձանագրվեցին միայն անհատական մակարդակում: Թեև ֆիլմը նկարահանվեց, սակայն ֆինանսական միջոցների սղության պատճառով այն ավարտուն տեսքի չբերվեց: Այդ իսկ պատճառով այն չներկայացվեց նախատեսվող հանդիսատեսին՝ երկու երկրների շաքարային քաղաքացիներին: Այն չցուցադրվեց ո՛չ որևէ կինոդահլիճում, ո՛չ որևէ հեռուստատեսային ալիքով: Արդյունքում ֆիլմի ազդեցությունը տարածվեց միայն այն մի քանի անհատների վրա, որոնք անմիջականորեն ներգրավված էին նկարահանման աշխատանքներում: Ահա թե ինչ է առում այդ մասին ֆիլմի ռեժիսորը. *«Ինձ համար ամենաթանկն այս ծրագրում այն էր, որ ես ընդլայնեցի իմ պատկերացումները թուրքերի մասին: Փոխվեց «դարավոր բշնամու» հավաքական կերպարն, ու հայտնվեցին անհատներ, որոնց հետ հաճելի էր աշխատել: Այս ծրագիրը մեկ այլ առավելություն ունի. ֆիլմը մնայուն է, իսկ համերգներն անցողիկ են, և որպես այդպիսին, այն կշարունակի փոխել մարդկանց վերաբերմունքը: Նրանք ովքեր տեսել են ֆիլմը, վստահ են, այլևս նույնը չեն»:*

Հարկ է նշել, որ ֆիլմն էական դրական փոփոխություն առաջացնելու մեծ ներուժ ունի, որն այդպես էլ չօգտագործվեց: Այն ոչ միայն կարող է նպաստել հայ և թուրք հասարակությունների միջև մշակութային հարաբերությունների և երկխոսության հաստատման գործընթացին, այլև պարունակում է զգալի տեղեկատվական ու ճանաչողական ներուժ, որը կարող է վերափոխել հասարակություններում առկա մշակութային կարծրատիպերը: Ֆիլմը թույլ է տալիս անցնել այդ կարծրատիպերից անդին, քանի որ հնարավորություն է ստեղծվում բացակա հարաբերությունների ընդհանրական պատճառահետևանքային նկարագրում ավելացնել համամարդկային երանգներ:

Քանի որ ֆիլմը չցուցադրվեց մեծ լսարանների առջև և հատկապես այն ժամանակ, երբ երկու հասարակություններում էլ առավել հաճախակի էին դառնում հայ-թուրքական հարաբերությունների քննարկումները, որևէ էական փոփոխություն, դրական, թե բացասական, ծրագրի արդյունքում չարձանագրվեց:

Հասարակական դիվանագիտության այլ ծրագրերի համեմատ այս ծրագիրը շատ ավելի փորձաքաղաք մի նախաձեռնություն էր, հատկապես հաշվի առնելով այն հանգամանքը, որ այն հանդիսանում էր առավել լայն ծրագրի մասերից մեկը: Եթե այլ ծրագրերում ներգրավված էին առավազն 10 անդամներ, ապա այստեղ հիմնական գործող անձը ֆիլմի ռեժիսորն էր, որին թեև աջակցում էին թուրք և ամե-

րիկացի գործընկերները, սակայն նրանք անմիջականորեն չէին մասնակցում ծրագրի իրականացման աշխատանքներին: Բացի այդ, քանի որ ֆիլմը չհրապարակայնացվեց, ծրագրի անուղղակի շահառուները ևս խիստ սակավաթիվ էին: Հետևաբար, այստեղ խոսք կարող է գնալ միայն ռեժիսորի անհատական ձեռքբերումների մասին, որոնք իրականում բավականին նշանակալից են: Ծրագրի արդյունքում նա ջերմ հարաբերություններ է հաստատել բոլոր այն մարդկանց հետ, ովքեր աջակցել են ծրագրի իրականացմանը թե՛ թուրքական, թե՛ հայկական կողմից:

Ավելին, ֆիլմը նկարահանելու ժամանակահատվածում ռեժիսորին հրավիրել են Թուրքիա՝ դասախոսություններ կարդալու: Մասնավորապես, նա դասախոսություններով հանդես է եկել Բոսֆորի համալսարանում, իսկ 2001 թվականին գեկույցով հանդես է եկել Թուրքիայում կազմակերպված «Պատմությունը և մշակույթը» համաժողովին:

Այս փաստերը վկայում են այն մասին, որ անհատական մակարդակում հաստատվել են կայուն և շարունակական հարաբերություններ:

Ազդեցությունը շահառուների վրա

Ֆիլմի նկարահանման գործընթացն իրականում հսկայական ազդեցություն է ունեցել ֆիլմի ռեժիսորի ընկալումների վրա: Իր իսկ հավաստմամբ յուրաքանչյուր այցելություն Թուրքիա մեծ հետաքրքրություն է առաջացրել իր մեջ հանդեպ այդ երկիրը, մարդիկ ու մշակույթը: Պետք է նշել, որ հետաքրքրությունը փոխադարձ է եղել, քանի որ նրա այցելությունները սովորաբար գրավել են նաև թուրք լրագրողների ուշադրությունը:

Պարոն Խզմալյանն այս այցելությունների ընթացքում բազմաթիվ հետաքրքիր տեղեկություններ է հավաքագրել Թուրքիայի մասին, որոնց մեծ մասն արտացոլել է նաև իր ֆիլմում: Նա նշում է. «Ես ուղղակի ապշած էի, երբ իմացա, որ Ստամբուլի խորհրդանիշներից մեկը հայ լուսանկարիչ Արա Գյուլերն է»: Մա ընդամենը մի փոքրիկ օրինակ է, որը ցույց է տալիս թուրք և հայ մշակույթների փոխկապակցվածությունը: Աշխարհագրական նման մոտիկությունը չէր կարող չանդրադառնալ երկու ժողովուրդների մշակույթների վրա: Դարերով գոյակցելով որպես հարևաններ՝ երկու ժողովուրդների կենցաղն ու մշակույթը այնպես են սերտաճել, որ անկախ քաղաքական տարածայնություններից ու հակամարտություններից, հայ գյուղացին դեռևս շարունակում է հաճույքով լսել թուրքական մուղամը, իսկ Թուրքիան հայ լուսանկարչին տալիս է «Ստամբուլի աչք» մականունը: Ֆիլմը վեր է հանում կենցաղային ու մշակութային ընդհանրություններ՝ երկու երկրների հասարակություններին տեղեկացնելով այնպիսի փաստերի մասին, որոնք վկայում են խաղաղ համագոյակցության հնարավորության մասին:

Իսկ առավել լայն ազդեցության մասին դժվար է խոսել, քանի որ թեպետ ֆիլմն ամբողջությամբ պատրաստ էր, այդուհանդերձ այն վերջնական թողարկումային տեսքի չի բերվել և չի լուսաբանվել: Այն ցուցադրվել է սակավաթիվ հանդիսատեսների համար, և նրանք, ովքեր դիտել են ֆիլմը (աշխատանքային թողարկումը), բարձր են գնահատել՝ նշելով, որ երբեք չէին կարող պատկերացնել, որ հայ-թուրքական մշակութային հարաբերությունները կարող են այդքան հասանելի լինել:

Ընդ որում, ֆիլմը բարձր է գնահատվել թե՛ հայկական, թե՛ բուրքական դիտորդների կողմից:

Ամենամեծ նվաճումն այն էր, որ ֆիլմն ի վիճակի է եղել փոխելու ձևավորված այնպիսի կարծրատիպեր, ինչպիսին է, օրինակ, հայկական և բուրքական հասարակություններում առկա անհաղթահարելի անջրպետի մասին պատկերացումը: Ֆիլմն ապացուցել է, որ թեև այդ անջրպետը գոյություն ունի, ցանկության դեպքում կարելի է գտնել նաև այն կամրջելու եղանակ: Դժբախտաբար, հնարավորություն չընձեռվեց այս միտքը տարածելու երկու հասարակությունների առավել լայն շրջանակներում: Քանի որ ֆիլմը նվիրված էր հայ և բուրք մշակութային փոխայցելություններին, որոնք դրանց իրականացման ընթացքում լայնորեն լուսաբանվում էին, դրա ուշ թողարկումը կարող է ժամանակավրեպ լինել և կորցնել այն մեծ ներուժը, որով այն օժտված էր հայ-բուրքական ծրագրեր իրականացնելու ժամանակ:

ԻՆչ դասեր կարելի է քաղել

Սովորաբար հասակական դիվանագիտության մեջ պայմանագրային հարաբերությունները և հատկապես ռիսկերի կիսման խնդիրը նուրբ և էթիկայի նորմերին ենթարկվող հարց է: Հիմնական խնդիրն այստեղ ծրագրի հաջողության կամ անհաջողության դեպքում դրան համապատասխան գնահատականներ տալու մեջ է: Այս ծրագրում պատվիրատուն ամերիկյան կողմն էր, և ֆիլմի իրավունքները պատկանում են նրան: Սակայն այնպիսի հարաբերություններում, ինչպիսիք են հայ-բուրքականը, անհրաժեշտ է խուսափել այնպիսի մոտեցումից, երբ պատվիրատուն կարող է որոշել ամեն ինչ: Ամփստելի է, որ հասարակական դիվանագիտության ծրագրերում որոշիչ դեր ունի երրորդ կողմը, սակայն գտնվելով հակամարտության գծից դուրս, նա երբեմն ի վիճակի չէ ըստ արժանվույն գնահատել իրավիճակը և իր մոտեցումները հնարավորինս ճկուն կերպով հարմարեցնել ծրագրի արդյունավետությունն ապահովելու համար:

Այս ծրագիրը նպատակ էր հետապնդում կարգավորել հայ-բուրքական հարաբերությունները, ինչը ենթադրում է, որ հարաբերություններն առնվազն պետք է չփոխվեն, կամ էլ պետք է դառնան դրական: Իհարկե, այս ծրագրում հայ-բուրքական հարաբերությունների վատթարացում չի նկատվել, սակայն տարօրինակ կերպով, գրեթե պատահաստի արդյունքը, որն օժտված էր դրական ազդեցությամբ զգալի ներուժով, նվազ ուշադրության է արժանանում, իսկ պատվիրատուները հետևողական չեն գտնվում արդյունքն ամփոփելու գործում: Ընդ որում, ծրագրի արդյունավետ իրականացմանը խոչընդոտել են մի շարք խոստումների չիրականացումը: Արդյունքում, ծրագիրը կիսատ է մնում, որի պատճառով դրա արդյունավետությունը կարելի է գնահատել «0»:

Հիմնական դասը, որ պետք է քաղել այս ծրագրից, դա նման ծրագրում ներդրում կատարողների հնարավորությունների ու սահմանափակումների գիտակցումն է: Ծրագրի արդյունքը ցույց տվեց, որ նախընտրելի է բնավ չսկսել նման ծրագիր, եթե վստահություն չկա, որ ռեսուրսները թույլ կտան այն ավարտին հասցնել, քան սկսել ակնկալիքներով ու ներուժով հարուստ մի ծրագիր, կատարել հիմնական աշխատանքները և այդ ամբողջի վերջում ստիպված լինել այն դնել մի կողմ:

Հաջորդ դասը վերաբերում է պատվիրատու և իրականացնող անձ հարաբերություններին: Նախ պետք է շեշտել, որ նման ծրագիրը ներառում է անձնական ռիսկի գործոն: Անհրաժեշտ է, որպեսզի դուրսը համապատասխան կերպով գնահատի դա: Ավելին, ֆինանսական ներդրումից բացի, անհրաժեշտ է նաև վերացնել բոլոր հնարավոր բյուրոկրատական խոչընդոտները և ստեղծել փոխադարձ վստահությանը բնութագրվող այնպիսի միջավայր, որը թույլ կտա իրականացնողին հասկանալ, որ պատվիրատուն արել է ամեն հնարավորն իրեն աջակցելու համար, նույնիսկ եթե ծրագիրը տապալվի:

Պետք է նշել մի կարևոր հանգամանք ևս. եթե զանգվածային լրատվամիջոցները հակված են հասարակությանը մատուցելու սենսացիաներ, ինչպես նաև շեշտադրելու այն երևույթները, որոնք ավելի են գրգռում ազգային հույզերը, ապա վավերագրական ֆիլմը ցույց է տալիս, թե ինչպես կարելի է դրական հույզեր առաջացնել հանդիսատեսի մոտ՝ իրատեսականորեն ներկայացնելով խնդիրը և չբավարարվելով սառցաբեկորի միայն վերին հատվածը ցուցադրելով: Այս առումով ֆիլմը կատարել է իր առաքելությունը: Հետագա նման նախաձեռնություններում ևս անհրաժեշտ է պահպանել այս սկզբունքը:

Այնուհետ պետք է նշել, որ ֆիլմի արտադրությունը բարդ տեխնիկական գործընթաց է, որի ընթացքում օգտագործվում են թանկարժեք տեխնիկական սարքավորումներ: Այս առումով նման ծրագիր իրականացնելիս պետք է գիտակցել, որ հնարավոր են տեխնիկական կորուստներ և պետք է պատրաստ լինել դրանք փոխհատուցել: Անհրաժեշտ է քննարկել պատասխանատվությունների շրջանակը, այսինքն, թե ով, երբ և ինչպես է ապահովելու փոխհատուցման մեխանիզմները: Հնարավոր է, որ ֆիլմը նկարահանող կողմը սկզբնական շրջանում խանդավառությամբ սկսի աշխատանքները և պատրաստ լինի իր վրա վերցնել մի շարք ռիսկեր՝ հուսալով, որ խնդիրներ չեն առաջանա: Սակայն հետագա վնասների ու կորուստների դեպքում հնարավոր է, որ ոչ միայն նվազի իրականացնողի խանդավառությունը, այլև ֆիլմի նկարահանումն ամբողջությամբ կանգնի վտանգի առջև: Նշենք նաև, որ տեխնիկական ռիսկերից բացի, առկա են նաև ժամանակի և հնարավոր քաղաքական խոչընդոտների հետ կապված ռիսկեր: Սրանք նույնպես պետք է մանրամասն քննարկել և հստակ նախանշել պատվիրատուի և ծրագիրն իրականացնողի դերերը և այդ ռիսկերի հաղթահարման հնարավոր տարբերակները:

Կարևոր խնդիր է նաև ծրագրերի փոխկապակցվածության ու հարաբերությունների ցանցի խնդիրը: Հասարակական դիվանագիտության ծրագրերը որքան էլ բազմաթիվ լինեն, դրանց իրականացումը սովորաբար հղի է որոշակի ռիսկերով: Այդ իսկ պատճառով հնարավոր է, որ այդ ծրագրերում ընդգրկված լինեն նույն մարդիկ կամ նրանց հետ հարաբերություններ ունեցող անձինք: Մի կողմից սա կարող է խոչընդոտել ծրագրերի հաջող իրականացումը, քանի որ, եթե մի ծրագրում նկատվում են վատթարացող հարաբերություններ, ապա բնականաբար դրանք կարող են անդրադառնալ նաև մյուս ծրագրի վրա: Մյուս կողմից, սակայն, հնարավոր է, որ այդ հարաբերությունների ցանցն ամուր հենարան ստեղծի, և մի ծրագրի հաջողությունը նպաստի մյուսի իրականացմանը: Այս առումով խիստ կարևոր է, որպեսզի հնարավորինս մեղմվի և չեզոքացվի ծրագրերի միջև վտանգավոր փոխազդեցությունը և խթանվի հաջողությունների ու ոգևորության հաղորդակցումը:

Տարածաշրջանային տնտեսական աշխատանքային խումբ

Ծրագրի իրականացման գործընթացը

Վաշինգտոնի Ամերիկյան համալսարանի Համընդհանուր խաղաղության կենտրոնի կողմից 2002թ. հունիսից 2003 թ. դեկտեմբերն ընկած ժամանակահատվածում իրականացված «Տարածաշրջանային տնտեսական աշխատանքային խումբ» ծրագիրն ընդգրկում էր ողջ տարածաշրջանը, այդ թվում՝ Ադրբեջանը, Թուրքիան, Հայաստանը և Վրաստանը: Ծրագիրն, ըստ էության, պարունակում էր երկու հիմնական բաղադրիչ, որտեղ երկրորդը մեկնարկելու անհրաժեշտությունն առաջացավ առաջինի իրագործման ընթացքում և այն դարձավ վերջինիս տրամաբանական շարունակությունը:

Նախնական փուլում ծրագրի առջև դրվում էր հիմնական մի նպատակ՝ շփումներ հաստատել տարածաշրջանի ակադեմիական և բիզնես շրջանակների միջև, որն իրագործելու համար որպես միջոց ընտրվեց տարածաշրջանային համաժողովի կազմակերպումը: Տարածաշրջանային առաջին համաժողովը տեղի ունեցավ 2002 թվականի հունիսին, որին մասնակցեցին Հարավային Կովկասի երկրներից և Թուրքիայից ժամանած 24 գործարարներ, գիտական և ակադեմիական ոլորտի ներկայացուցիչներ և 2 մասնակից ԱՄՆ-ից: Համաժողովի նկատմամբ հետաքրքրվածություն էր ներկայացրել նաև Սևծովյան տնտեսական համագործակցության կազմակերպությունը, որի ներկայացուցիչը մասնակցում էր համաժողովի աշխատանքներին:

Համաժողովից հետո ծրագրի հետագա ընթացքը կամ, ավելի ճիշտ, դրա ժամանակավոր դադարեցումը ցույց տվեց, որ ծրագիրը լրջորեն կաղում էր նպատակների և դրանց իրագործման ուղիների սահմանման տեսանկյունից: Սահմանված ակնկալիքները կրում էին ոչ շոշափելի բնույթ, ինչի հետևանքով առաջին իսկ միջոցառումից հետո ծրագրի շահառուների և շահագրգիռ կողմերի շրջանում առաջացավ հիասթափություն և թերհավատություն ծրագրի հանդեպ: Այդ պատճառով ծրագրի գործողությունը շուրջ մեկ տարով ընդմիջվեց:

Հաշվի առնելով տարածաշրջանում խաղաղության հաստատման գործընթացում ակադեմիական և գործարար շրջանակների մասնակցության անհրաժեշտությունը և համագործակցության համապատասխան դաշտ ու միջավայր ձևավորելու կարիքը՝ ծրագրի հեղինակները շտկումներ կատարեցին նպատակների և խնդիրների մեջ և ծրագրի գործունեությունը նորացրելու համար սահմանվեցին նոր խնդիրներ:

- ա) հիմնել աշխատանքային խմբեր և կազմակերպել աշխատանքներ՝ համատեղ վերլուծություններ իրականացնելու և ինտերնետային կայք ստեղծելու,
- բ) կազմակերպել ամփոփիչ համաժողով, ծրագրի ձեռքբերումները, լավագույն փորձը ներկայացնելու և հետագա համագործակցության պլանները մշակելու նպատակներով:

Ծրագիրը յուրահատուկ էր նրանով, որ հիմնվում էր գիտական մեթոդների վրա և պարզապես խաղաղաստեղծ ծրագիր չէր: Դրա նախաձեռնությունը պատկանում էր ամերիկյան կողմին, որոնց համար շահառուների ներգրավումը մեծ դժվարություն չէր կարող ներկայացնել, քանի որ տարածաշրջանի երկրների միջև հարաբերությունների տնտեսական և գործարար ասպեկտները ոչ միայն եղել են քաղաքական, հասարակական, գիտական և գործարար հատվածների ուշադրության կենտրոնում, այլ նաև շարունակելու են շոշափվել և շրջանառվել, քանի դեռ լուծված չեն բազմաթիվ խնդիրները՝ կապված հատկապես կոնֆլիկտների ու տրանսպորտային շրջափակումների հետ:

Ծրագրի նախագծման հիմնական խնդիրը հնարավորությունների անորոշությունն էր: Հանդիպումների ու քննարկումների ընթացքում էին որոշվում, թե ինչ և ինչպես պետք է իրագործվի: Մի կողմից, նման մոտեցումը հանգեցնում էր նրան, որ մասնակիցների մոտ ծրագրի հանդեպ սեփականության զգացում էր ձևավորվում, սակայն մյուս կողմից դրդում էր մասնակիցներին զբաղվել ինքնաստեղծագործությամբ և ոչ թե իրական կարիքներից դրդված որոշել անելիքները:

Վերոհիշյալին ավելացնենք նաև, որ մասնակիցները գիտակցում էին, որ տնտեսական համագործակցություն ծավալելն իրականում անհնար է փակ սահմանների պայմաններում, ուստի քննարկումները երբեմն տեղափոխվում էին վերացական և տեսական դաշտ: Մինչդեռ գործարարների հետաքրքրությունը այս դաշտում չափազանց փոքր էր: Եթե անգամ քննարկումները կրում էին դրական բնույթ, այնուամենայնիվ դրանք գործնական դարձնելը գրեթե անհնար էր:

Գործընթացը կազմակերպելու նպատակով ստեղծվեցին աշխատանքային խմբեր, որոնցում ընդգրկվեցին ներկայացուցիչներ ծրագրին մասնակից բոլոր երկրներից: Յուրաքանչյուր խմբի աշխատանքները կազմակերպվում և ղեկավարվում էր խմբի կազմից ընտրված ղեկավարի կողմից, իսկ ծրագրի ընդհանուր կառավարումն ու վերահսկումը յուրաքանչյուր երկրի մակարդակով իրականացվում էր դոնոր կազմակերպության կողմից:

Ծրագրի շրջանակներում ստեղծված աշխատանքային և փոխըմբռնման մթնոլորտն իր դրական ազդեցությունն էր ունենում համագործակցության զարգացման ուղղությամբ: Բազմաթիվ խնդիրներ ծրագրի գործընկերների միջև կարգավորվում և լուծում էին ստանում «ոչ ֆորմալ» մթնոլորտում՝ աշխատանքային հանդիպումներից դուրս: Այս տեսանկյունից առանձնապես մեծ դեր էին խաղում ամերիկյան կողմի և ծրագրի մյուս մասնակիցների միջև հաստատված մարդկային և բարեկամական հարաբերությունները, որոնք եթե անգամ մի կողմից նվազեցնում էին պատասխանատվության զգացումը մասնակիցների շրջանում ֆորմալ առումով, մյուս կողմից, սակայն, մեծացնում էին կամովի և անձնապես ծրագրին մասնակցելու պատրաստակամությունը, ինչպես նաև ձևավորվում էին փոխադարձ օժանդակության և փոխգործակցության մթնոլորտ:

Այնուամենայնիվ, մասնակցության ընտրված համեմատաբար լայն աշխարհագրությունն էապես դժվարացնում էր ծրագրի իրագործումը՝ հատկապես ծրագրի առաջին փուլում: Սկզբնական շրջանում հարևան երկրների ներկայացուցիչների կողմից բարձրացվող խնդիրները հիմնականում դուրս էին գալիս ծրագրի շրջանակներից, պարունակում էին քաղաքական հարցադրումներ, տարածաշրջանում առկա հակամարտությունների շուրջ անձնական մեկնաբանություններ և մոտեցումներ, լի

Էին հուզականությամբ, երևույթների հանդեպ բացասական գնահատականներով և ակնկալիքների աղությամբ:

Մրան զուգահեռ դիտվում էր անհավասարակշիռ և ասիմետրիկ մասնակցություն. եթե թուրք և հայ մասնակիցների համար նման ծրագրի մասնակցելը պակաս ռիսկային էր, ապա նույնը չէր կարելի ասել ադրբեջանցի մասնակիցների համար, մինչդեռ վրացական կողմի մասնակցությունը դուրս էր որևէ ռիսկի ազդեցությունից:

Այնուամենայնիվ պիտի նշել, որ ծրագիրն, ըստ էության, ի վերջո դարձավ իրական համագործակցային նախաձեռնություն, ուր տարբեր երկրներ ներկայացնող հետազոտական խմբերը մշակեցին ու հաստատեցին աշխատանքային մեթոդաբանություն և այդ մեթոդաբանության հիման վրա կատարեցին ու հրապարակեցին կովկասյան երկրների տնտեսությունը ներկայացնող վերլուծություններ, որոնք մեկ ֆորմատով ու միասնական տրամաբանությամբ ներկայացնում են 4 երկրների տնտեսությունները՝ բավարար հիմք ստեղծելով հետագա տարբեր հետազոտությունների և համեմատությունների համար: Մասնակիցների ջանքերով պատրաստվեց համապատասխան ինտերնետային կայք, որը հանրությանն է ներկայացնում ծրագրի արդյունքները:

Ուժեղ և թույլ կողմերը

Ծրագիրն օժտված էր մի շարք ուժեղ կողմերով, որոնք էապես օժանդակում էին ծրագրի իրագործմանն ու ընթացքի պահպանմանը: Դրանցից առավել ուշագրավներն են՝

- *մարդկային գործոնը*. երկրներից ծրագրի մեջ ներգրավվել էին համապատասխան մասնագիտական հմտություններով ու կարողություններով օժտված, երիտասարդ և փորձառու տնտեսագետներ ու գործարարներ.
- *ծրագրին մասնակցող* գործընկերների ազատության մեծ աստիճանը և պարտադրանքի բացակայությունը. ծրագիրը չէր սահմանափակված կոնկրետ և նեղ խնդիրներով և գործողություններով, դրանք որոշվում էին համատեղ քննարկումների և փոխհամաձայնության պայմաններում, ինչը գործողություններ ձեռնարկելու ընդհանուր ոգևորություն էր հաղորդում մասնակիցներին.
- *ժամկետը*. ծրագրի իրականացման համար սահմանված երկու տարի ժամկետը հնարավորություն էր տալիս առանց շտապողականության վստահություն ձևավորել մասնակիցների միջև և փորձել քայլեր մշակել սահմանվող խնդիրներն իրագործելու նպատակով.
- *դոնորի դերը և ստանձնած գործառույթները*. դոնորն ընդգրկված էր ծրագրում ոչ միայն որպես ծրագրի ֆինանսական ապահովող և վերահսկող, այլ նաև որպես կազմակերպիչ, իրականացնող և խորհրդատու.
- *մասնակիցների պատրաստակամությունը փոխգործակցելու և օժանդակելու միմյանց*. հաղորդակցման ընթացքում առկա լեզվական խնդիրները որևէ խոչընդոտ չստեղծեցին ծրագրի համար՝ մասնակիցներն ըստ անհրաժեշտության կամովի ստանձնում էին թարգմանչի դերը.

- ծրագիրն օժտված էր նաև մեծ ներուժով, քանի որ ծրագրի մասնակիցները ներկայացնում էին կայացած ինստիտուտներ:

Ծրագրի գործողությունների դիմանիկ զարգացման բացակայությունը, դրանց ընդհատումներով, (հաճախ՝ երկարաժամկետ) իրականացումը, ծրագրի անսպասելի ավարտը, մասնակիցների կամ ծրագրի թիմի կազմի պարբերական փոփոխությունը, որպես դրա հետևանք մշտական անորոշության զգացման առկայությունը, կոնկրետ սահմանված նպատակների բացակայությունը, սակայն դրան հակառակ դոնորի կողմից կոնկրետ և շոշափելի արդյունքների ակնկալիքը, ծրագրի մասնակիցների՝ ծրագրի հանդեպ պարտավորությունների բացակայությունը, ինչը բերում էր պատասխանատվության զգացումի պակասի. սրանք այն հիմնական գործոններն էին, որոնք էապես թուլացնում էին ծրագիրը:

Միևնույն ժամանակ, ծրագրի մասնակիցների հավաստմամբ, հանդիպումների վայրի ընտրության տեսանկյունից ծրագիրը խիստ միակողմանի էր, քանզի բոլոր հանդիպումները տեղի են ունեցել միայն Ստամբուլում, մինչդեռ պետք է ընդունել, որ ոչ միայն զուտ ծրագրային միջոցառումներն են ազդեցություն թողնում հայրրական հարաբերությունների վրա, այլև բուն միջավայրը:

Արդյունքեր

Ծրագրի հիմնական ձեռքբերումը հակամարտությունների մեջ ներքաշված այս տարածաշրջանի պետությունների քաղաքացիների միջև միասին աշխատելու, ինչ-որ ընդհանուր արդյունք տալու պատրաստակամության և ցանկության ստեղծումն էր: Մարդկանց մեջ տեղի ունեցած փոփոխությունների արդյունքում էր, որ հնարավոր դարձավ թեկուզ սուղ, սակայն որոշակիորեն չափելի արդյունքեր ձեռք բերել: Դրանք թվում են այն բազմաթիվ աշխատանքային ու պարզապես մտերմիկ հանդիպումները, Ստամբուլում ստորագրված հայտարարությունը, մշակված և հրատարակված ինտերնետային կայքը՝ <http://www.caucasustrade.com>:

Այս ամենից զատ պետք է նշվի նաև մեկ կարևոր դրական արդյունք: Կարելի է պատրաստել և գոյություն ունեն միջազգային ամենատարբեր կառույցների կողմից պատրաստված տնտեսագիտական վերլուծություններ տարածաշրջանի երկրների տնտեսությունների վերաբերյալ, սակայն, ի տարբերություն այդ վերլուծությունների, այս ծրագրի արդյունքում երկրները վերլուծվել և ներկայացվել են համատեղ ջանքերով և միասնական ձեռագրով: Հասարակական դիվանագիտության տեսանկյունից այս արդյունքը շատ ավելի մեծ արժեք է իրենից ներկայացնում, քանի որ հակամարտող երկրների տնտեսագետների մոտ ստեղծում է ընդհանուր սեփականության զգացում:

Որպես ձեռքբերում, Թուրքիան ներկայացնող ծրագրի գործընկերները մատնանշում են նաև գյուղատնտեսության ոլորտում ԱՄՆ Ջարգացման գործակալության (USAID) կողմից իրականացվող ծրագրերի շրջանակներում գործարար կապերի ակտիվացումը երկու երկրների ընկերությունների միջև, որոնք, վերջին հաշվով, արդյունք էին հասարակական դիվանագիտության ոլորտում իրականացված սույն ծրագրի բերած փոփոխությունների:

Նշենք նաև, որ մասնակիցների միջև ստեղծված կապերի և վստահության շնորհիվ ծրագրի ավարտից հետո մի քանի մասնակիցներ փորձել են ստեղծել իրական գործարար համագործակցություն, մասնավորապես՝ տեքստիլի ոլորտում:

Մասնակիցների և կազմակերպիչների ընկալումներում առկա տարբերությունն էականորեն դժվարացրել էին իրական համագործակցային արդյունք գրանցելու ծրագրի ելքը: Մասնակիցները շեշտը հիմնականում դնում էին առավելապես շփումների, միմյանց ճանաչելու, քննարկումներ ծավալելու, կարծիքներ հնչեցնելու և միմյանց լսելու վրա: Սրա արդյունքում ծրագիրը հայտնվել էր ինչ-որ «արատավոր շրջանի» մեջ և դուրսում էր տեղում: Կազմակերպիչները, կոնկրետ արդյունքների ակնկալիքով, փորձում էին առանձին միջամտությունների օգնությամբ հանել ծրագիրն այդ շրջանից, որը կարծես տվեց իր պտուղը: Ծրագրի մասնակիցների համատեղ մշակած մեթոդաբանության հիման վրա ստեղծեց տեղեկատվական միջավայր՝ տեղադրված ինտերնետային կայքէջում:

Կարծրատիպային մտածողությունն ու հարևան պետությունների միջև հարաբերությունների հնարավորության շուրջ կողմնակալ վերաբերմունքը խաթարիչ ազդեցություն չէր կարող ունենալ այս ծրագրի մասնակիցների վրա այն պարզ պատճառով, որ նրանցից շատերն արդեն իսկ ունեին շփումներ տարբեր ծրագրերի շրջանակներում: Ուստի հիմնական ազդեցության թիրախ էր հանդիսանում փոխադարձ վստահության ամրապնդումը, ինչը հատկապես օրակարգային էր գործարար հարաբերությունների հաստատման և զարգացման տեսանկյունից: Այս առումով ծրագրին հաջողվեց հասնել նշանակետին, և այդ մասին են վկայում ծրագրի ավարտից հետո կողմերի միջև հաստատված և՛ մասնագիտական կամ առևտրային, և՛ պարզապես դրացիական հարաբերությունները:

Այստեղ կարելի է առանձնացնել հատկապես աղբբեջանական կողմի ներգրավման դրական ազդեցությունը ծրագրի վրա, ինչի արդյունքում ծրագրի գերնպատակը՝ հայ-բուրքական հարաբերությունների ջերմացումը, կարծես մղվել էր հետին պլան, տեղը զիջելով հայ-աղբբեջանական հարաբերություններին, ինչին մեծապես նպաստում էր, այն դեռևս չմարած հիշողությունները խաղաղ գոյակցության, խորհրդային իշխանության համակարգի օրոք ունեցած համատեղ ձեռքբերումների ու համագործակցության մասին:

Ազդեցությունը շահառուների խմբերի վրա

Մասնագիտական դաշտում մասնակիցների կողմից ցուցաբերած բարձր գիտելիքներն ու ունակություններն անմիջապես ջարդեցին թերհավատությունն ու անվստահությունը միմյանց հանդեպ: Նրանք սկսեցին ընկալել դիմացինին որպես հավասարի, աճեց հակվածությունը՝ վեր հանելու համագործակցության հնարավոր ուրտներն ու ուղիները:

Մասնագիտական համագործակցությունն իր դրական ազդեցությունն ունեցավ նաև թիմի անդամների միջև միջանձնային ջերմ և բարյացկամ հարաբերությունների ձևավորման վրա: Հայ մասնակիցների հավաստմամբ՝ թուրքական կողմից ծրագրին գործարար ամուսինների ակտիվ մասնակցությունն ամբողջապես վերափոխեց թուրք ընտանիքի մասին իրենց պատկերացումներն ու վերաբերմունքը:

Չնայած ծրագիրը խիստ սահմանափակ լուսաբանում ունեցավ, այն էլ միայն Թուրքիայում, սակայն մասնով այն ներկայացնում էր մեծապես դրական լույսի ներքո. փաստ, որը կարող է վկայել հասարակության դրական վերաբերմունքի մասին:

Միմյանց հանդեպ վերաբերմունքի փոփոխության և վստահության ձևավորման լավագույն օրինակները կարող են հանդիսանալ ծրագրի մասնակիցների հետ իրականացված հարցազրույցներից հետևյալ մեջբերումը. *«Մենք շուրջ մեկ տարի բանավիճեցինք վերլուծության թեմաների և բովանդակության շուրջ: Այդ ընթացքում չորս վերլուծություններ գրվեցին և տեղադրվեցին ինտերնետային կայքում: Վերլուծությունները տպագրելուց առաջ չունեցա բավարար ժամանակ խորությամբ ընթերցելու և դիտողություններ կամ առաջարկներ ներկայացնելու հարևան երկրներից իմ գործընկերների աշխատանքների մասին: Համոզված եմ, որ նրանք նույնպես ի վիճակի չէին նույնն անելու: Գուցեև դրա անհրաժեշտությունն իրականում չկար էլ, քանի որ, նախ, նյութը չափազանց երկար էր քննարկվել և, որ առավել կարևոր էր, մենք չունեինք որևէ կակած կամ անվստահություն միմյանց հանդեպ՝ այն կրկնակի անգամ քննության ենթարկելու համար»:*

Հայ-թուրքական հարաբերությունների հաստատման ցանկացած փորձ հանգում է նրան, որ դրանց քաղաքական գործոններն անմիջապես գերակա դիրք են գրավում, հետևաբար հազիվ թե կարելի է պնդել, որ ներկա փուլում տնտեսական գործոնները և գործարարության շահերը լուրջ ազդեցություն կարող էին թողնեն պետական քաղաքականության վրա: Սակայն մյուս կողմից այս և նմանատիպ ծրագրերը ստեղծում են մի լծակ, որի օգնությամբ անհրաժեշտ կրիտիկական ուժի և ազդեցության առկայության պայմաններում կարող են բացվել «ինարավորությունների պատուհանները»: Ինչպես նշել է ծրագրի մասնակիցներից մեկը. *«Եթե համեմատենք պետական դիվանագիտությունը ընթացմարտի հետ, ապա նման ծրագրերի օգնությամբ փափկացվում է դաշտը, և այդ «ընթացմարտը» տեղի է ունենում ոչ թե ասֆալտի, այլ փափուկ գորգի վրա»:*

Ի՞նչ դասեր կարելի է քաղել

Հասարակական դիվանագիտության ոլորտում իրականացվող այնպիսի ծրագրերը, որտեղ ի սկզբանե դժվար է հստակ սահմանել խնդիրները, նախանշել գործողություններն ու դրանց ժամանակացույցը, մշակել չափորոշիչների և ակնկալվող արդյունքների չափելի ցուցանիշներ, իրենց մարտավարական յուրահատկության հետ զուգահեռ պարունակում են նաև մի շարք բացասական տարրեր: Մասնավորապես. ներգրավվածությունը ծրագրի խնդիրների և նպատակների մշակման գործում ապահովում է շահագրգիռ և շահառու կողմերի սերտ մասնակցություն գործընթացին և փոխգործակցության բարձր մակարդակ, ինչի արդյունքում հնարավոր է դառնում.

ա/ մշակել անհրաժեշտ քայլերն ու իրականացնել աշխատանքները՝ հիմնվելով մասնակիցների կամ գործընկերների ոգևորության վրա,

բ/ սեփականության զգացում ձևավորել գործընթացի հանդեպ՝ պարտավորվածություն ստեղծելով մասնակիցների շրջանում՝ ավարտին հասցնելու նախաձեռնած գործողությունները,

զ/ իրագործել նպատակներն ու իրականացնել նախադրված գործողությունները ֆինանսական սահմանափակումների և բյուջետային միջոցների սղության պայմաններում,

դ/ մշակել երկարաժամկետ և հեռանկարային համագործակցության ծրագրեր, որտեղ սահմանված կլինեն կողմերի մասնագիտական հետաքրքրություններն ու գործարար շահերը և հաղթահարված ծրագրի գործողությունների վրա ժամանակի «անտեղի» կամ «չփոխհատուցվող» վատնումի զգացումը:

Միևնույն ժամանակ ծրագրի առջև դրվող խնդիրներն իսպառնե հստակ չսահմանելը.

ա/ չի ապահովում գործընթացի հանդեպ լիարժեք հսկողության և մոնիտորինգի մեխանիզմներ,

բ/ ծրագրի մասնակիցների վրա չի դնում պատասխանատվություն նպատակներն իրագործելու տեսանկյունից, ինչը հանգեցնում է մասնակիցների բարձր հոսունության կամ պարբերական փոփոխման: Արդյունքում, ծրագրին ընթացքից միացած մասնակիցները հաճախ լիարժեք չեն ինտեգրվում գործընթացին, առաջանում են նոր խնդիրներ, ծագում են նոր անհամաձայնություններ, նկատվում է հետաքրքրության կորուստ գործընթացի և վերջնարդյունքի հանդեպ, ձևավորվում է բացասական վերաբերմունք ամբողջ ծրագրի նկատմամբ:

Նման ծրագրերում և ընտրված նման ռազմավարության պայմաններում, այնուամենայնիվ, անհրաժեշտ է.

ա/ սահմանել գործողությունների և արդյունքների ձեռքբերման հստակ ժամանակացույց,

բ/ առանձնահատուկ ուշադրություն դարձնել ծրագրի շահառուների և շահագրգիռ կողմերի ընտրության խնդիրն, դրան տրամադրել ավելի երկար ժամանակ ու ներդնել անհրաժեշտ միջոցներ՝ ապահովելով առավել հետաքրքրված շրջանակների շահագրգիռ և կայուն մասնակցություն,

գ/ կարևորություն տալ փոխադարձ այցելություններին, դրանց ընթացքում ապահովել անհրաժեշտ աշխատանքային մթնոլորտ, լիարժեք հաղորդակցման հնարավորություն և առավել գործնական բնույթ հաղորդել դրանց՝ գործարար հանդիպումների, ձեռնարկություններ այցելությունների և այլ միջոցներով,

դ/ ապահովել նույն ոլորտում իրականացող ծրագրերի արդյունավետ ինտեգրում, ինչը հնարավորություն կտա, օրինակ, լայնացնել և ամրապնդել մասնակիցների ցանցը, օգտագործել որևէ ծրագրի շրջանակներում ստեղծված արդյունքը որպես մեկ այլ ծրագրի նպատակների իրագործման միջոց,

ե/ ծրագրի իրականացման գործընթացում ներգրավել տեղական կազմակերպություններին, հնարավորինս ապակենտրոնացնել կառավարման գործառնությունները՝ նրանց փոխանցելով տեղերում ծրագրի արդյունավետությունն ապահովող որոշումների կայացման իրավասությունը,

զ/ ապահովել ծրագրի շահառուների միջև տեղեկատվության ազատ, թափանցիկ և լիարժեք շրջանառություն, ներդնել հետադարձ կապի հստակ մեխանիզմներ՝

շեշտը դնելով տեղական գործընկեր կազմակերպությունների կարողությունների զարգացման վրա,

է/ մամուլի հետ շփումներում լինել հնարավորինս զուսպ: Իհարկե՛, ծրագրերի շրջանակներում օժանդակող և դոնոր կազմակերպությունների «տեսանելիության» խնդիրը կարևորություն ներկայացնում է, մինչդեռ նմանատիպ ծրագրերում այդ խնդիրը անհրաժեշտ է ստորադասել հիմնական խնդիրներին նկատմամբ, իսկ անհրաժեշտության դեպքում նույնիսկ հանել օրակարգից, հատկապես երբ օժանդակությունն ու միջամտությունն իրականացվում է որևէ երրորդ երկրի կողմից,

ը/ ծրագրի շարունակականության ապահովման մեխանիզմներն ու ռեսուրսներն անհրաժեշտ է մշակել և սահմանել դեռ ծրագրի նախագծման փուլում: Նման ծրագրերը, որոնցում ակնկալվում է կոնկրետ վերջնարդյունքների ստացում, պահանջում են համապատասխան ֆինանսական միջոցների ներգրավում: Դրանց «կոնսերվացումը/սառեցումը» միջոցների սղության պատճառով կարող է շատ ավելի «թանկ» նստել հասարակությունների և նույնիսկ միջազգային հանրության վրա, քան ծրագրերի անընդհատության ապահովումը երկարաժամկետ ժամանակահատվածում:

Տարածաշրջանի քաղաքապետերի ծրագիր

Ծրագրի իրականացման գործընթացը

Կա՞ արդյոք բավարար ներուժ «ներքևից» շարժելու տարածաշրջանային համագործակցության խաթարված անիվը: Արդյո՞ք ժամանակը չէ դիմելու համայնքներին, թույլ տալու նրանց արտահայտել իրենց շահն ու մտահոգությունները: Արդյո՞ք համայնքները չունեն խնդիրներ, որոնք պետք է լուծել համատեղ ու փոխգործակցությամբ: Հարցեր, որոնց պատասխանները գտնելու համար 2002 թվականին հայաստանյան «Ոչ ավանդական մեթոդներով հակամարտությունների լուծման կենտրոն» ՀԿ-ի նախաձեռնությամբ և Ամերիկյան համալսարանի Համընդհանուր խաղաղության կենտրոնի օժանդակությամբ մեկնարկեց Ադրբեջանի, Թուրքիայի, Հայաստանի և Վրաստանի սահմանամերձ քաղաքների ղեկավարների միջև համագործակցություն զարգացնելու նպատակ հետապնդող այս ծրագիրը:

Տարածաշրջանային լայն ընդգրկում ունեցող այս նախաձեռնությունը քննարկումների սեղանի շուրջ էր հավաքել 15 քաղաքների ղեկավարների. Թուրքիայից՝ Կարս, Էրզրում, Իգդիր, Արդվին, Հայաստանից՝ Գյումրի, Վանաձոր, Իջևան, Արթիկ, Ադրբեջանից՝ Գյանջա, Աղստաֆա, Ղազախ, Վրաստանից՝ Նինոցմինդա, Ախալքալակ, Ախալցխա, Մառնեուլի:

Ծրագիրը նպատակ էր հետապնդում քաղաքապետերի միջև ուղղակի ոչ պաշտոնական շփումներ հաստատելու, անձնական և գործընկերային կապեր ձևավորելու միջոցով խթանել սահմանամերձ համայնքների համագործակցությունը և փորձել համագործակցության փաստը դարձնել միջպետական հարաբերությունների օրակարգի հարց:

Հաշվի առնելով այն երկակի դերը, որ ունեն տեղական իշխանությունները, ինձ՝ մի կողմից նրանք ներկայացնում են հասարակության ինքնակազմակերպման ինստիտուտ և արտահայտում համայնքի անդամների ընդհանուր շահը, մյուս կողմից երկրի կառավարման համակարգի օղակներից մեկն են և հանդես են գալիս կենտրոնական իշխանության անունից, համայնքների միջև կապն իրագործվում էր ոչ անմիջականորեն քաղաքապետների միջոցով, այլ մշակվել էր հարաբերությունների միջնորդավորված եղանակ՝ միջնորդի դերը թողնելով հասարակական կազմակերպություններին:

Հայաստանից, Թուրքիայից, Վրաստանից և Ադրբեջանից հինգ հասարակական կազմակերպությունների միջև դերերի ու խնդիրների հստակ բաժանմամբ իրական համագործակցություն էր ծավալվել ծրագրի շրջանակներում: Հասարակական դիվանագիտության ոլորտ քաղաքապետերին ներգրավելու նախաձեռնությունը պատկանում էր հայկական կողմին, ուստի նա էլ ստանձնել էր ծրագրի ընդհանուր համակարգման, հարևան երկրների հասարակական կառույցների միջև համագործակցության ապահովման և դոնոր կազմակերպության հետ հարաբերությունների պատասխանատուի դերը: Հարևան երկրների սահմանների ներսում, արդեն, քաղաքային և մարզային իշխանությունների հետ հարաբերությունների կար-

գավորման և ծրագրի ներքին կառավարման խնդիրները ստանձնել էին տեղական գործընկեր հասարակական կառույցները:

Ծրագրի շրջանակներում մշակված բազմաթիվ գործողությունները հիմնականում նպատակաուղղված էին համայնքների ոչ պաշտոնական, հասարակական, մշակութային և հնարավոր այլ հարաբերությունների ինստիտուցիոնալացմանը:

Ծրագրի իրագործման հիմնական գործիքներն էին ուսուցումն ու վերապատրաստումը, աշխատանքային քննարկումներն ու կլոր սեղանները, մշակութային միջոցառումները:

Ուսուցումն ու վերապատրաստումը նպատակաուղղված էին տեղական ինքնակառավարման համակարգի պաշտոնյաների և տեղական ինքնակառավարման ու համայնքային խնդիրներով զբաղվող հասարակական կազմակերպությունների ներկայացուցիչների կարողությունների զարգացմանը: Հիմնական թեմաներն էին կարծրատիպերի մեղմումը, կոնֆլիկտների կարգավորումը և խաղաղ համակեցության ապահովումը: Վերապատրաստման դասընթացներ են անցկացվել Կարսում (Թուրքիա) և Գյումրիում (Հայաստան):

Առավել ներկայացուցչական էին աշխատանքային քննարկումներն ու կլոր սեղանները, որոնց օրակարգերը ձևավորվում էին շահառուների հետաքրքրությունների շրջանակն ընդգրկող ամենաբազմազան խնդիրների ցանկից: Ստամբուլում կայացած մյան աշխատանքային քննարկումներից մեկի շրջանակներում հարևան երկրների տեղական իշխանության մարմինների ներկայացուցիչների և գործարարների մասնակցությամբ քննարկվում էին համատեղ գործարար ծրագրերի նախաձեռնման և համայնքների մասնակցությամբ գործարարության միջազգային ցուցահանդես-տոնավաճառների կազմակերպման հնարավորությունները: Թիֆլիսում համայնքային իշխանության մարմինների ղեկավարների և այլ պաշտոնյաների մասնակցությամբ կայացած աշխատանքային քննարկման թեման էր տեղական ինքնակառավարման համակարգի խնդիրներն ու դրանց հացդոսահարման շուրջ ջանքերը համատեղելու և համագործակցելու ուղիների մշակումը:

Ծրագրին առանձնակի հետաքրքրություն և արժեք էր հաղորդել Արդվիհում (Թուրքիա) քաղաքին նվիրված տարածաշրջանային մշակութային փառատոնին Գյումրու մանկական և երիտասարդական պարային համույթի մասնակցությունը:

Ուժեղ և թույլ կողմերը

Ծրագրի հիմնական ուժեղ կողմը կայանում էր նրանում, որ այն հիմնվում էր համայնքային մակարդակի վրա: Նախ, ծրագրի ուղղակի շահառուները՝ համայնքի ղեկավարները, ընտրովի և որոշակիորեն անկախ իշխանության մարմնի ներկայացուցիչներ են, հետևաբար իրենց լիազորությունների և համայնքի շահերին առնչվող խնդիրներում կաշկանդված չեն պետության արտաքին քաղաքականության սահմանափակումներով, ենթակա չեն պետական իշխանության մարմիններին: Մյուս կողմից էլ նրանք օժտված են իշխանության բավարար ռեսուրսներով, համայնքի ընտրողների մանդատով, ուստի ի վիճակի են համապատասխան որոշումներ կայացնել՝ ելնելով համայնքի շահերից: Այսինքն մի կողմից քաղաքապետը հանդես

է գալիս որպես համայնքի անդամ, որն ի տարբերություն իր համաքաղաքացիների հանդիսանում է իշխանություն կրող և որոշումների կայացման համակարգում բարձր դիրք ունեցող պաշտոնյա, մյուս կողմից նա չի ներկայացնում պետությունը և որոշակիորեն ազատ է իր գործողություններում:

Համայնքային մակարդակի վրա հիմնված լինելը իր հետ բերել էր ևս մեկ ուժեղ կողմ. սահմանամերձ քաղաքների և համայնքների խնդիրներն, այնուամենայնիվ, շատ չէին տարբերվում միմյանցից, հանրային շահերի և հասարակությունների հետաքրքրության շրջանակները գրեթե նույնն էին:

Բազմաթիվ էին այն գործոնները, որոնք նպաստում և օժանդակում էին ծրագրի արդյունավետ իրագործմանը: Իր դրական ազդեցությունն էր ունենում հատկապես հարաբերությունների ֆորմատը: Դրանց հասարակական կառույցների կողմից միջ-նորոգված լինելը թույլ էր տալիս քաղաքապետերին հանդես գալ ոչ պաշտոնական դիրքերից, լիարժեքորեն ներգրավվել ձգձգվող հակամարտությունների, սահմանների փակ լինելու իրականության, պետությունների արտաքին քաղաքականություններում առկա խութերի հետևանքների մեղմման ուղղությամբ իրենց համայնքների շահերից բխող այլընտրանքային լուծումներ գտնելու փնտրտուքին:

Ծրագրի շահառուների միջև անձնական բարիդրացիական և մարդկային պատշաճ հարաբերությունների ձևավորման վրա նշանակալի ազդեցություն էր ունենում տարածաշրջանի ժողովուրդներին հատուկ սովորույթներն ու ավանդույթները: Չնայած ներկայումս գոյություն ունեցող հակասություններին ու հակամարտություններին՝ դարերով միմյանց կողք-կողքի ապրելը, միմյանց հետ երբեմնի բարի-դրացիական կամ անձնական հարաբերությունների պատմությունները հանդուրժողականության մթնոլորտ էին ստեղծում ծրագրի շրջանակներում և ապացուցում, որ հանդուրժողականության մշակույթը խորթ չէ տարածաշրջանի ազգերի, պետությունների ու հասարակությունների համար:

Հաջորդ գործոնը, որ ուժեղացնում էր ծրագիրը, առնչվում էր տարածաշրջանի համար ցավազին և խիստ շոշափելի մի խնդրի: Բոլոր շահառուների և շահագրգիռ կողմերի համար էլ պարզ էր, որ տարածաշրջանում առկա քաղաքական երկխոսության բացակայությունը պատճառ է հանդիսանում տնտեսական, սոցիալ-մշակութային ոլորտներում վակուումի ձևավորման և հասարակական հարաբերությունների լճացման համար: Տնտեսական հարաբերությունների հաստատման կարիքն ու դրանց զարգացման անհրաժեշտության գիտակցումը, ընկալումը, որ հասարակությունների միջև սահմանների վերացումը կհզորացնի սահմանամերձ քաղաքներին, այն իրականության ընդունումը, թե որքան հեռու են սահմանամերձ քաղաքները մայրաքաղաքներից, ուր կերտվում են քաղաքականությունները և որքան մոտ են միմյանց սահմաններից այս ու այն կողմ կանգնած քաղաքները, և, վերջապես, հասարակական ինքնաբերիչ պահանջարկը մղել էին քաղաքապետերին՝ նստելու կլոր սեղանի շուրջ:

Վերը քվարկվածին զուգահեռ, մի քանի գործոնների ազդեցության ներքո ծրագիրն էապես թուլանում էր և կորցնում արդյունավետությունը: Այդպիսի խոչընդոտող գործոններից հատկապես մեծ ազդեցություն էր ունենում պաշտոնյաների կողմից սեփական ուժի թերգիտակցումը: Սա իր հետ բերում էր երկրորդ խոչընդոտող գործոնը՝ վախը կենտրոնական իշխանությունների հանդեպ:

Թուլացնող ազդեցություն ունեցող գործոն էր հանդիսանում նաև ծրագրի շրջանակ շահագրգիռ տարբեր կողմեր ներգրավելու սահմանափակումները: Այդ սահմանափակումները միայն քաղաքական բնույթի չէին և, եթե ինչ-որ կերպ բացատրելի էր այն հանգամանքը, որ ծրագրի մեջ հնարավոր չէր ներքաշել պետությունների արտաքին քաղաքականության խնդիրներով պատասխանատու մարմիններին, ապա հեղինակություն վայելող միջազգային կազմակերպությունների շրջանում հետաքրքրվածության բացակայությունը զգալիորեն թուլացնում էր ծրագրի հնարավորություններն ու արդյունավետությունը: Մինչդեռ նման դերակատարների ընդգրկումը, հաշվի առնելով կենտրոնից հեռու գտնվող հասարակությունների մշակույթի առանձնահատկությունները, կարող էր զգալի դրական ազդեցություն ունենալ, թե՛ շահագրգիռ կողմերի առավել լայն և համարձակ ընդգրկման և թե՛ կենտրոնական իշխանությունների դիրքորոշման մեղմման ուղղությամբ:

Արդյունքներ

Որքան էլ որ ծրագրի պատասխանատուները փորձեն գործողություններն ու միջոցառումները ներկայացնել մեղմ լույսի նեքո, որքան էլ որ փորձեն հեռացնել ծրագրի շրջանակներում ձևավորված հարաբերությունները քաղաքական համատեքստից, այնուամենայնիվ, պետք է փաստել, որ ծրագրի կարևորագույն ձեռքբերումն ու արձանագրված դրական տեղաշարժը տարածաշրջանի պետությունների հարևան համայնքների միջև պաշտոնական մակարդակում համագործակցության առաջին փորձն էր: Միանշանակորեն կարելի է պնդել, որ «կոնստակտը» կայացավ և ստեղծվեց նախադեպ:

Ավելին, ծրագիրն ի գորու եղավ հետաքրքրվածություն արթնացնել և պահանջարկ ձևավորել քաղաքապետերի շրջանում՝ շարունակելու և զարգացնելու համագործակցությունը ոչ միայն անձնական մակարդակում: Այդ մասին վկայում են այն մի քանի նախագծերն ու շահառուների արտահայտած պատրաստակամությունը՝ ամեն հնարավոր միջոցներով, անձնական մասնակցությամբ և նույնիսկ ներդրումներով օժանդակելու ծրագրի շարունակմանն ու հետագա զարգացմանը:

Սահմանամերձ քաղաքների զարգացման խնդիրների շուրջ ուժերի համախմբման հնարավորության գիտակցումը, համատեղ զարգացման գաղափարախոսության ընկալումն ու ընդունումը, այդ համատեքստում նոր ռեսուրսներ հայթայթելու և ներգրավելու ակնկալիքը խանդավառություն էր առաջացրել քաղաքապետերի շրջանում: Թերևս հաստատված համագործակցության դրական փորձն է, որ թույլ է տալիս գործընկերներին շարունակելու համատեղ ծրագրերի մշակման և շահագրգիռ դոնոր կազմակերպությունների ներգրավման աշխատանքները: Մասնավորապես, ներկայում գործընկերները հնարավորություններ են փնտրում գործարկելու սահմանամերձ քաղաքներում գործարարության տարածաշրջանային կենտրոններ հիմնելու իրենց նախաձեռնությունը: Իսկ որոշ դոնոր կազմակերպությունների աջակցությամբ արդեն իսկ իրականացվում են առանձին ծրագրեր սահմանամերձ շրջաններում գործարարության զարգացման և հարևան երկրների գործընկերների միջև գործարար կապերի ու համատեղ ծրագրեր նախաձեռնելու հնարավորությունների ընդլայնման ուղղությամբ:

Առկա քաղաքական իրականության պայմաններում, թերևս, ծրագրի արդյունքում գրանցված կարևոր փոփոխությունն այն էր, որ կողմերն ի վիճակի եղան տարանջատել քաղաքականը մասնագիտականից: Մեփական համայնքներում ջրամատակարարում, աղբահանություն, փողոցների բարեկարգման, աշխատատեղերի ապահովման բնագավառներում համանման և ընդհանուր խնդիրները, հետաքրքրությունների ոլորտների համընկնումը խրախուսում էր կողմերին՝ նստելու հետաքրքրական և արդյունավետ քննարկումների սեղանի շուրջ: Չնավորվել էր մի թիւմ, ուր հարաբերությունները զարգանում էին առանց ավելորդ լարումների և կոնֆլիկտների:

Յուրաքանչյուր խնդրի շուրջ քննարկումները չափազանց սահուն վերածվում էին փորձի փոխանակման, ինչը նույնպես իր դրական ազդեցությունն էր ունենում կողմերի վրա: Ինչպես նշում էր ծրագրի պատասխանատուներից մեկը. *«Քաղաքապետերը շատ բան ունեին միմյանց հաղորդելու և միմյանց հետ կիսվելու: Յուրաքանչյուրը փորձում էր ներկայացնել այս կամ այն խնդրի հաղթահարման ճանապարհին իր ձեռք բերած փորձն ու քաղած դասերը: Ելույթները ձգվում էին տասնհինգ րոպեից ավելի: Իսկ երբ գործը հասավ հողերի սեփականաշնորհման խնդրին, քննարկումը ձգվեց 3 ժամ»:*

Հասարակական ընկալման տեսանկյունից չափազանց արդյունավետ կարելի է գնահատել մշակութային միջոցառումը: Ըստ էության այն հնարավորություն էր ընձեռել հարևան համայնքների բնակիչներին ոչ միայն հաղորդակից լինել մյուս կողմի մշակույթին, այլ նաև անմիջական շփումներ հաստատել միմյանց միջև:

Ծրագրին հաջողվեց կոտրել շահառուների մոտ առկա որոշ կարծրատիպեր, դրա փոխարեն ձևավորել ընդհանրություններ: Փոխադարձ ճանաչողության գործընթացը տվեց իր արդյունքը՝ կողմերի համար ընդունելի դարձավ համատեղ գործելու, ընդհանուր խնդիրներն հաղթահարելու շուրջ ջանքերը համատեղելու գաղափարախոսությունը: Կողմերը ոչ միայն տեղեկացվեցին միմյանց մասին ու ճանաչեցին մեկ-մեկու, այլ նաև վերացավ հակակրանքը:

Այնուամենայնիվ, ծրագրի շահառուները համոզված էին, որ տվյալ ծրագիրը չիրացրեց իր հնարավորությունները դառնալու կենտրոնական իշխանությունների վրա լոբբինգի արդյունավետ գործիք, ինչը խոսում է այն մասին, որ ծրագիրը պետական քաղաքականության վրա էական ազդեցություն չի ունեցել, չնայած, ըստ որոշ աղբյուրների, ծրագրին այնուամենայնիվ դարձել է քննարկման առարկա հարևան երկրների արտաքին քաղաքականության պատասխանատուների միջև:

Ի՞նչ դասեր կարելի է քաղել

Կատարված դիտարկումներն ու ուսումնասիրությունները բացահայտեցին մի շարք խնդիրներ, որոնց լուծման ուղղությամբ քայլերը նոր հնարավորություններ կբացեն տարածաշրջանային համագործակցության շարունակման և հասարակական դիվանագիտության ընձեռած հնարավորություններն արդյունավետ օգտագործելու համար:

Մասնավորապես, ակնհայտ է, որ հատկապես հետխորհրդային պետություններում չափազանց մեծ է կենտրոնական իշխանության ազդեցությունը տեղական

իշխանության համակարգի վրա: Հասարակություններում ժողովրդավարական ինստիտուտների թերզարգացվածությունը, համայնքների անդամների և համայնքային իշխանությունների պատասխանատուների կողմից սեփական իրավունքների թերզիտակցումը, հատկապես սահմանամերձ քաղաքներին հատուկ սոցիալ-տնտեսական սուղ պայմանները, բարձր գործազրկությունն ու աղքատության համեմատաբար բարձր աստիճանը ստիպում են տեղական իշխանություններին հայացքները մշտապես ուղղել դեպի պետական բյուջեն և պետական ծրագրերը: Տվյալ իրավիճակը չի նպաստում և չի խրախուսում համայնքներին լիարժեքորեն լծվելու ինքնուրույն զարգացման ռազմավարություն և ծրագրեր մշակելու գործին: Ուստի միջ-սահմանային համատեղ զարգացման երկարաժամկետ ռազմավարության մշակման և դրա շրջանակներում համայնքներին երկարաժամկետ ֆինանսական և տեխնիկական աջակցություն տրամադրելու խնդիրը պետք է գտնվի մշտական ուշադրության կենտրոնում:

Կենտրոններից հեռու գտնվող համայնքների համար լրջագույն խնդիր է տեղեկատվության ազատ և արդյունավետ շրջանառման ապահովումը: Հարևան երկրների՝ իրենց սահմանակից համայնքների մասին տեղեկատվության պակասը, հասարակական կյանքի խնդիրներին անհաղորդ լինելը հնարավորություն չեն տալիս համայնքներին և տեղական իշխանության պատասխանատուներին ընկալելու հարևանների հետ համագործակցելու շահն ու անհրաժեշտությունը: Ուստի սվյալ խնդիրը նույնպես պիտի գտնվի հասարակական դիվանագիտության համատեքստում դոնոր և միջազգային շահագրգիռ ինստիտուտների օրակարգերում:

Հասարակական դիվանագիտության ոլորտում իրականացվող ծրագրերն ավելի արդյունավետ կդառնային, եթե դրանք զուգահեռվեին սվյալ տարածաշրջանում քաղաքական բարձր հեղինակություն վայելող միջազգային կառույցների կամ կազմակերպությունների կողմից իրականացվող սոցիալական և ինստիտուցիոնալ բարեփոխումների հետ, այդ թվում՝ համայնքային զարգացման ծրագրերը: Նման հեղինակավոր դերակատարների ներգրավումը կարող է առավել ապահով քաղաքական դաշտ և մթնոլորտ ձևավորել պետությունների և հատկապես համայնքների ու նրանց իշխանությունների համար միջսահմանային համագործակցություն ծավալելու առումով:

Լրագրողների փոխայցելություններ

«Բավարար չէ լինել արհեստավարժ լրագրող: Դու պետք է նաև պատրաստ լինես ընկալելու անգամ կոշտ դիրքերն ու մոտեցումները: Դու պետք է ունենաս լայն աշխարհայացք և մտահորհրդոն և, որ չափազանց կարևոր է, լայն կապեր»:

«Լրագրողների փոխայցելություններ» ծրագրի շահառու:

Ծրագրի իրականացման գործընթացը

«Լրագրողների փոխայցելություններ» ծրագիրը մեկնարկել է 2002 թվականի հունվարին և ավարտվել 2003 թվականին: Հայ և թուրք լրագրողների միջև համագործակցություն ծավալելու նախաձեռնությունը պատկանում է Վաշինգտոնի Ամերիկյան համալսարանի Համընդհանուր խաղաղության կենտրոնին: Ծրագիրը մասնաձևանորոգել է խնամքով էր մշակված: Այն նպատակ ուներ խթանել երեք երկրների՝ Հայաստանի, Ադրբեջանի և Թուրքիայի լրագրողների միջև փոխհարաբերությունները, ինչը թույլ կտար ձևավորել փոխըմբռնում, տեղեկավարության ազատ հոսք և մասնագիտական հարաբերություններ ու արդյունավետ համացանցեր զարգացնել: Ծրագրի հաջող իրականացումն ապահովելու համար առաջնահերթ խնդիր էր համարվում ընդհանուր մի հարթության ձևավորումը, որը պետք է հիմնված լիներ փոխադարձ համաձայնության վրա:

Քանզի ծրագրի թիրախ խումբը լրագրողներն էին, առաջնահերթ խնդիրներից մեկը վերաբերում էր լրագրողի ամենաթանկարժեք «գործիքին»՝ լեզվին: Ծրագրի շրջանակներում անհրաժեշտություն էր զգացվում նախ և առաջ փոխադարձ համաձայնության հանգել այն հարցում, թե ինչպես են շարադրվելու նյութերը: Ի սկզբանե որոշվեց, որ յուրաքանչյուրն օգտագործելու է իր ուրույն ոճը և չի լինելու որևէ խմբային տերմինաբանություն: Նման որոշման հիմքում ընկած էր այն ակնկալիքը, թե նման ռազմավարությունը թույլ կտա խուսափել իմաստաբանական վեճերից և հասկանալ միմյանց:

Ծրագրի իրականացման գործընթացի կարևորագույն խնդիրներից էր նաև թափանցիկության ապահովումը: Կողմերը եկել էին համաձայնության, որ այս ծրագրի նպատակը ոչ թե որևէ քաղաքական խնդիր լուծելն է, այլ այնպիսի մթնոլորտ ձևավորելը, որն ինքնին կնպաստի քաղաքական տարաձայնությունները հարթելու գործընթացին: Այս համատեքստում բավականին բարդ էր որոշել, թե թափանցիկության ինչպիսի աստիճան էր անհրաժեշտ, որպեսզի իրոք ստեղծվեր մնան մթնոլորտ, իսկ լրագրողների համագործակցությունը չընկալվեր որպես «դավաճանություն ազգային շահերին»: Այս խնդիրը լուծվեց շնորհիվ այն հանգամանքի, որ ծրագրի կողմերի միջև ստեղծվել էր այնպիսի վստահություն, որը նրանց հնարավորություն էր ընձեռում արդյունավետորեն իրականացնել ծրագրի համակարգումն ու փոխադարձ հաղորդակցությունը: Այդ հարաբերությունները բնութագրվում էին սերտ, բարեկամական համագործակցությամբ: Լրագրողները բավականին ազատ և բաց քննարկում էին ցանկացած խնդիր և անընդհատ խորհրդակցում միմյանց հետ:

Ծրագիրն իրենից ներկայացնում էր ենթածրագրերի և միջոցառումների ծավալուն մի շարք, որոնց նպատակն էր մամուլում քննարկել այնպիսի թեմաներ, ինչպիսիք են՝

- հայ-թուրքական օբյեկտիվ և բազմազան երկխոսության բացակայությունը,
- հայ-թուրքական հարաբերությունների խնդիրների շուրջ լիարժեք և նախապաշարունակներից գուրկ լրատվություն տրամադրելու խրախուսող մեխանիզմների բացակայությունը,
- հայ հասարակության մասին տեղեկատվությունը Թուրքիայում և թուրք հասարակության մասին տեղեկատվությունը Հայաստանում հիմնական և առաջնային կարևորության շարքում չդասվելը,
- փոխադարձ լուսաբանման նյութական և տեխնիկական դժվարությունները,
- փոխադարձ լուսաբանման արժանի իրադարձությունների և միջոցառումների պակասը կամ նույնիսկ բացակայությունը,
- քաղաքական օրակարգում հայ-թուրքական հարցի շուրջ հասարակական երկխոսության չգոյությունը,
- հայ և թուրք հասարակությունների սակավ հարաբերությունների տարերայնությունը:

Ընտրված ռազմավարությունը թույլ էր տալիս արդյունավետորեն միավորել ծրագրի մտահղացումը, մամուլի խնդիրներն ու կազմակերպիչներին: Ծրագիրը տեղերում իրականացնելու համար դռնորի կողմից ընտրվել էին տեղական գործընկերներ. Հայաստանում՝ Երևանի մամուլի ակումբը, Թուրքիայում՝ Դիվանագիտական թղթակիցների միությունը: Գործընկերներն ընտրվել էին ոչ պատահական, քանզի նրանք մինչև սույն ծրագրի մեկնարկն արդեն իսկ ունեին համատեղ աշխատանքի և համագործակցության փորձ: Փաստորեն, հենց նախկին գործակցության շրջանակներում ձևավորված վստահությունն էր, որ դարձավ նոր ծրագրի հաջողության գրավականներից կարևորագույնը:

Ծրագրի շրջանակներում իրականացված միջոցառումները կարելի է դասակարգել հետևյալ հիմնական խմբերում.

- փոխադարձ այցելություններ,
- հանդիպումներ, համաժողովներ,
- հարևան երկրների մասին տեղեկատվական և վերլուծական նյութերի, ակնարկների, ճանաչված մարդկանց հետ հարցազրույցների և այլ բովանդակության նյութերի հրատարակում:

Ծրագրի գործընկերների և շահառուների միջև ձևավորվեց հաղորդակցության բավական հստակ համակարգ, որի հիմնական գործիքը էլեկտրոնային փոստն էր, և, հաշվի առնելով լրագրողի մասնագիտությունը, այն դարձավ կապի չափազանց արդյունավետ միջոց:

Ծրագրի շրջանակներում մասնակիցների միջև հաստատված համագործակցային մթնոլորտը ձևավորել էր մի յուրահատուկ ստեղծագործական միջավայր, ինչը խրախուսում էր մասնակիցներին հանդես գալու բազմաթիվ նորարարական ա-

ռաջարկներով: Այնուամենայնիվ, դոնորի կողմից դրանց մեծամասնությունը գնահատվեց որպես ռիսկային և աջակցություն չստացավ: Առաջարկներից մեկն, օրինակ, համատեղ տարածաշրջանային թերթի հրատարակումն էր:

Ուժեղ և թույլ կողմերը

Ծրագիրն ուժեղացնող գործոններից կարևորագույնը, թերևս, դրա ճկունությունն էր, ինչը ծրագրի գործընկերներին օժտում էր զգալի ազատությամբ թե՛ օրակարգը և թե՛ միջոցառումների բովանդակությունը ձևավորելու տեսանկյունից: Ծրագրին ուժեղացնում էր նաև մասնակիցների նպատակապահությունն ու պատրաստակամությունը՝ աշխատելու հաստատված ռազմավարության շրջանակներում: Ծրագրի ճկունության և մասնակից կողմերի ցուցաբերած անձնական խիզախության շնորհիվ էր, որ հնարավոր դարձավ կազմակերպել թուրք լրագրողների չնախատեսված այցելությունը Լեռնային Ղարաբաղ 2002 թվականին:

Որպես ծրագրի ուժեղ կողմ նշենք նաև այն հանգամանքը, որ ծրագրի գործընկերները և շահառուները միաժամանակ հանդիսանում էին ծրագրի «միտքը»՝ նրանք ոչ միայն իրականացնում էին ծրագիրն, այլև հանդես գալիս առաջարկներով, որոնք էլ հենց ի վերջո կազմում էին ծրագրի բովանդակային կորիզը:

Կային նաև մի շարք այլ գործոններ, որոնք նպաստում էին ծրագրի արդյունավետ իրականացմանը, մասնավորապես.

- մասնակիցների ընտրության թափանցիկ և արդար գործընթացը,
- որպես նախորդի հետևանք՝ ծրագրում ներգրավված շահառուների արհեստավարժությունն ու շահագրգռվածությունն ինչպես մասնագիտական, այնպես էլ անձնական մակարդակներում,
- լրատվամիջոցների լայն դաշտի ընդգրկումը,
- գործընկերների հեղինակությունը և նրանց ունեցած դիրքը սեփական երկրների լրատվական դաշտում,
- ծրագրի շահառուների միջև ի սկզբանե կայացված լուր համաձայնությունն առ լրագրողական և քաղաքական էթիկայի պահանջներին հավատարիմ մնալը:

Ծրագիրն խիստ թուլացնող գործոններից մեջբերենք հատկապես անմիջական հաղորդակցման շրջանակներում առկա լեզվական խնդիրները, որոնք առաջացնում էին միջնորդավորված կամ թարգմանչի միջոցով միմյանց հետ հաղորդակցվելու անհրաժեշտություն: Արդյունքում դա հանգեցնում էր ժամանակի կորստի, հետևաբար՝ նաև ֆինանսական լրացուցիչ ծախսերի:

Արդյունքներ

Ծրագրի իրականացման արդյունքում շահառուների շրջանում նկատվում էին զգալի փոփոխություններ, որոնք իրենց արտահայտությունն էին ստանում ինչպես քանակական, այնպես էլ որակական ցուցանիշներում:

Նախ, լրագրողներին հնարավորություն ընձեռնվեց «առաջին ձեռքից», անձնական շփումների և ուսումնասիրությունների, անձնական հարաբերությունների փորձի վերլուծության ու գիտակցման արդյունքում իրենց հարևան երկրի գործընկերների և, իհարկե, հասարակությունների ու պետությունների մասին կազմել սեփական, նորացված ընկալումներ և ձևավորել նոր ճանաչողություն:

Յուրաքանչյուր իրադարձություն, որ տեղի էր ունենում ծրագրի շրջանակներից դուրս, ասենք՝ հայ-թուրքական հարաբերությունների քաղաքական հարթությունում, իր անմիջական ազդեցությունն էր ունենում ծրագրի շահառուների վրա՝ ականաչից ներքաշելով նրանց այդ իրադարձությունների համատեքստ և ստիպելով նոր լույսի ու ձևավորված նոր ընկալումների ներքո դիտարկել հայ-թուրքական հարաբերությունների էությունը:

Լրագրողների համար կարևոր փոփոխություն և ձեռքբերում էր նոր գործընկերային և մասնագիտական հարաբերությունների հաստատումը և տարածաշրջանային ցանցի հիմնումը: Ծրագրի շրջանակներում տեղի ունեցած մի միջադեպ թույլ տվեց ստուգել այդ ցանցի ու հարաբերությունների արդյունավետությունը: Երբ թուրք լրագրողի խոսքերը սխալ մեկնաբանում ստացան հայկական լրատվամիջոցներից մեկի կողմից, հայկական կողմն անմիջապես արձագանքեց դրան՝ հերքելով և հարթելով տեղի ունեցած շփոթությունը:

Համաձայն կատարված դիտարկումների՝ ծրագրի իրականացման արդյունքում էական փոփոխություն է արձանագրվել շահառուների մոտ անձնական մակարդակում, որն իր ուղղակի արտահայտությունն է ստացել նրանց կողմից պատասխանված նյութերի և հրապարակումների մեջ: Նկատելի էր էական դրական տեղաշարժ հատկապես դրանց բովանդակության առումով:

Բազմապատիկ աճ արձանագրվեց նաև հրապարակումների քանակական ցուցանիշի տեսանկյունից. տասը օրում գրվել և հրապարակվել էր շատ ավելի նյութ, քան վերջին մի քանի տարիների ընթացքում:

Ծրագրի անմիջական շահառուները հենց լրագրողներն էին: Ծրագրում ընդգրկված էին ավելի քան 200 լրագրողներ: Նրանցից շուրջ 50-ը հնարավորություն ստացան մասնակցել փոխադարձ այցելություններին, մինչդեռ նախկինում լրագրողների այցելություններն իրականացվում էին միայն բացառիկ դեպքերում, այն էլ միայն արտակարգ միջոցներ ձեռնարկելուց հետո: Ավելին, ծրագրի շրջանակներում 30 թուրք լրագրողներ հնարավորություն ստացան այցելելու Հայաստան և Լեռնային Ղարաբաղ: Ծրագրում թուրք մասնակիցների թիվն ընդլայնելու նպատակով անգամ գործընկերների կողմից սեփական միջոցներ ներդրեցին:

Անձնական շփումներն ուղղակի անգնահատելի էին: Ծրագրի արդյունքում մասնակիցները կարողացան ձևավորել փոխըմբռնման մի մթնոլորտ, որը թույլ էր տալիս կիսել սեփական ընկալումները և տեղեկություններ փոխանակել հարևան երկրների մասին: Ավելին, թե՛ տեղական, թե՛ ազգային մամուլն ակտիվորեն լուսաբանում էր լրագրողների հանդիպումներն ու աշխատանքները: Այդ թափանցիկությունն էր ակնհայտորեն, որ թույլ տվեց ընդլայնել ծրագրի շահառուների ցանկը: Լրագրողների առաջարկով հանդիպումներին ներգրավվեցին նաև գիտնականներ, երաժիշտներ և քաղաքական գործիչներ:

Ծրագրում ընդգրկված շահառուների մեծ մասն արդեն իսկ ուներ միմյանց հետ համագործակցելու փորձ, հետևաբար, նրանց միջև գոյություն ուներ վստահություն: Այս ծրագիրը թույլ տվեց ամրապնդել այն և հիմք տվեց ենթադրելու, որ հասարակական դիվանագիտության ոլորտում հնարավոր համագործակցության շարունակման և նոր ծրագրերի շրջանակներում նրանք պատրաստ կլինեն ավելի ռիսկային և համարձակ քայլերի:

Ծրագրի իրական ձեռքբերումներից մեկն այն էր, որ այն իրավամբ դարձավ համագործակցային ծրագիր տարածաշրջանի լրագրողների միջև և նույնիսկ ավելին, ձևավորված համագործակցությունը դուրս եկավ ծրագրի շրջանակներից և շարունակվում է մինչ այժմ: Լրագրողները շարունակում են հանդիպել այլ ծրագրերի շրջանակներում, տեղեկատվություն են փոխանակում, օժանդակում միմյանց:

Պետք է նշել, որ ծրագրի մշտական ուղեկիցը խնդրահարույց մեկ հարց էր. հայ-թուրքական հարաբերությունների պատմական կողմի մասին երկխոսություն չէր ստացվում: Դժվար է գնահատել այս հարցի նկատմամբ կողմերի վերաբերմունքում տեղի ունեցած փոփոխությունները: Պետք է հաշվի առնել, որ լրագրողն այնուամենայնիվ գտնվում է հասարակության ուշադրության կենտրոնում, հետևաբար նա կարող է խուսափել բացահայտողեն արտահայտել սեփական կարծիքն այնպիսի հարցերի շուրջ, որոնք կարող են քաղաքական և հասարակական անցանկալի ռեզոնանս առաջացնել:

Շահառուները ձեռքբացատվեցին բարդություններից, որոնց հիմնական պատճառը տեղեկատվության և իրազեկության պակասն էր: Իրազեկման պակասն, ըստ էության, հաղթահարվեց, և ոչ միայն անձնական շփումների և ճանաչողության մակարդակում: Ձևավորված համագործակցությունը ստեղծեց հարևան երկրների հասարակական և քաղաքական գործընթացներին առնչվող տեղեկատվության միմյանց միջև փոխանակման հսկայական մի հոսք:

Լրագրողական կարծրատիպն ունի որոշակի առանձնահատկություն և դրա հաղթահարումն ամենևին էլ դյուրին գործ չէ: Խնդիրը կայանում է նրանում, որ լրագրողը ստիպված է հաշվի նստել հանրային կարծիքի հետ՝ այդ թվում կարծրատիպերի: Այս առումով գոյություն ունի երկրներում լրագրողական արհեստավարժության և կարծրատիպերի միջև: Լրագրողներն իրենց հրապարակումներում հիմնականում հակվում են դեպի առաջինը՝ արհեստավարժությունը, փորձելով այնուհանդերձ հաշվի նստել հասարակության ու արտաքին միջավայրի հետ: Բնականաբար, «միջավայրի» ազդեցությունը շատ ավելի մեծ է և թելադրող, քան մի քանի հանդիպումները «հարևան» երկրի լրագրողների հետ կամ փոխայցելությունները: Այս ամենը գիտակցելով հանդերձ՝ պետք է նկատել, որ մասնակիցները ծրագրի արդյունքում դարձան առավել նրբանկատ և զգուշավոր: Միմյանց անձնապես ճանաչելը, թերևս, ստիպեց նրանց հարևանների մասին սեփական հրապարակումներում լինել առավել զգույշ և հնարավորինս օբյեկտիվ:

Չեք մնալով պետական քաղաքականության վրա սույն ծրագրի ազդեցությանը որևէ գնահատական տալուց՝ նշենք, որ հայ-թուրքական հարաբերությունների մասին տեղեկատվության հոսքի, մամուլի միջոցներում հայտնվող հարցազրույցների ու վերլուծությունների քանակի աճը թե՛ման դարձնում են սովորական, վերացնում տարւոն և դրանով իսկ հեշտացնում հասարակական, քաղաքական և, ինչու ոչ, նաև միջպետական երկխոսության հնարավորությունը:

Ի՞նչ դասեր կարելի է քաղել

Լրագրողների փոխայցելությունների ծրագիրը վառ օրինակ է արդյունավետորեն կազմակերպված ծրագրի: Լրագրողների միությունների առաջատար դերը հաջողության հիմնական գործոններից էր: Տեղական գործընկերները միևնույն ժամանակ հանդիսանում էին նաև ծրագիրն իրականացնողները և համակարգողները: Հայտնի է նաև, որ ծրագրի մշակման աշխատանքներն ուղղակիորեն անդրադառնում են նաև դրա իրականացման գործընթացին: Թերևս ամենաէական քայլերից մեկը ընդհանուր հարթության սահմանումն էր, ինչպես նաև բոլոր կողմերի համաձայնությունը ծրագրի առաքելության և վարքի կանոնների շուրջ:

«Ինչպե՞ս ընտրել գործընկերներ հայկական և թուրքական կողմերից ժողովրդական դիվանագիտության ծրագրերում» հարցը թերևս ցավոտ հարցերից մեկն է յուրաքանչյուր դոնորի համար: Այստեղ հավանաբար մրցույթներն ու ծրագրերին մասնակցության հայտեր ներկայացնելու հրավերքներն ամենախոհեմ գործիքները չեն: Հասարակական դիվանագիտության ուղղվածությամբ ծրագիր իրականացնելու ցանկությունը դեռևս բավարար պայման չէ նման պատասխանատվություն ստանձնելու համար: Պետք է հաշվի առնել այնպիսի չափանիշներ, ինչպիսիք են.

- ծրագրում սահմանվող խնդիրներն իրագործելու ներուժը,
- արհեստավարժությունը մասնագիտական ոլորտում,
- հեղինակությունը սեփական երկրում և մասնագիտական շրջանակներում,
- գործընկերային կապերի և համագործակցության փորձի առկայությունը հարևան երկրների ներկայացուցիչների/կազմակերպությունների հետ:

Հայ-թուրքական հարբերությունների համատեքստում յուրահատուկ դեր ստանձնելու հնարավորությամբ հանդերձ ՁԼՄ-ները, այնուամենայնիվ, չափազանց զգայուն են հարցի քաղաքական կողմի հանդեպ: Այս առումով ծրագրի հաջողություններն ու ձեռքբերումներն արդյունք են մասնակիցների ունակության և պատրաստակամության՝ աշխատելու՝ հիմնվելով բացառապես թափանցիկության, արհեստավարժության և մասնագիտական հայացքների վրա՝ առավելագույնս չեզոքացնելով ծրագրի վրա քաղաքական գործոնների ազդեցությունը: Թեպետ այս ծրագիրը, ինչպես և նույն համատեքստում իրականացվող բազմաթիվ այլ ծրագրերը, որոշակիորեն առնչվել են հայ-թուրքական հաշտեցման գործընթացի հետ, այնուամենայնիվ մասնակիցները որևէ ուղղակի առնչություն չեն ունեցել նշված գործընթացին և չեն զգացել դրա ազդեցությունը: Ավելին, ինչպես նշում էին մասնակիցները, իրենց կողմից դիվանագիտական և բացասական է գնահատվել այն, որ կարող էին զուգահեռներ անցկացվել սույն ծրագրի շրջանակներում իրենց կողմից ծավալված համագործակցության և Հայ-թուրքական հաշտեցման հանձնաժողովի (TARC) կողմից վարվող գործընթացների միջև: Այս տեսանկյունից հիմնական դասը, որ պետք է քաղել, այն է, որ հասարակական դիվանագիտության ոլորտում իրականացվող այնպիսի ծրագրերը, ինչպիսիք ենթադրում են մասնագիտական խմբերի ներգրավում, անհրաժեշտ է հնարավորին չափով զերծ պահել քաղաքական խնդիրների մեջ ներքաշվելու հնարավորությունից, դրանց առջև պետք է դրվեն հստակ, առանց ենթատեքստերի ու թափանցիկ նպատակներ: Տվյալ դեպքում լրագրողների անկախությունը զգալի լեգիտիմություն էր հաղորդել իրենց դերակատարմանն ու ծրագրի շրջանակներում ձեռք բերված արդյունքներին:

Ծրագրի արտաքին կառավարման անհրաժեշտությունը, որը սովորաբար իրականացվում է դոնորների կողմից, պայմանավորված է թիրախ խմբերի առանձնահատկություններով: Մեփականության զգացումը, որը ձևավորվեց շահառուների մոտ, ինչպես նաև արդյունավետ ներքին համակարգում ու միմյանց միջև հատորդակցությունը նշանակալի լծակ էր դոնորների հետ համատեղ մասնակցելու ծրագրի կառավարմանը: Արդյունքում ծրագիրը միայն շահեց թե տրամաբանության, թե արդյունավետության տեսանկյունից: Իսկ լեգիտիմությունը թույլ է տալիս հաղթահարել քաղաքական խոչընդոտները և նվազեցնել ռիսկերը: Տեղական հաստատությունների ներգրավում միանշանակորեն ուժեղացրեց ծրագիրը և թույլ տվեց ընդլայնել ազդեցության սահմանները:

Սակայն խնդիրն ունի նաև իր երկրորդ երեսը: Կազմակերպիչների և դոնորների կողմից պետք է հստակ գիտակցվի այն փաստը, որ ծրագրում ընդգրկվում են հեղինակավոր և կայացած լրատվամիջոցներ ու ոչ պակաս հեղինակավոր ներկայացուցիչներ, ուստի արտաքին մասնագիտական միջամտությունը կամ թեկուզ օժանդակությունը կարող է դիմադրության հանդիպել մասնակիցների կողմից կամ, այլ կերպ, հարցականի տակ դնել կազմակերպիչների լեգիտիմությունը:

Մյուս կողմից, դոնորին կարող է մտահոգել ծրագիրն իրականացնող գործընկերների չափից ավելի անկախության աստիճանը: Եթե, այնուամենայնիվ, նպատակահարմար է դիտվում հասարակական դիվանագիտության ոլորտում մեծան բարձր արհեստավարժ և մասնագիտական ոլորտների ընդգրկմամբ միջամտություն իրականացնել, այդ թվում տրամադրելով նաև մասնագիտական օժանդակություն և խորհրդատվություն, ապա հույժ կարևոր է խորհրդատվության գործընթացի մեջ ներգրավել միջազգային հեղինակություն վայելող լրագրողի, հասարակական դիվանագիտության ոլորտում նշանակալի ձեռքբերումներ ունեցող մասնագետների (կոնֆլիկտաբան, քաղաքագետ, դիվանագետ և այլն):

Չպետք է մոռանալ, որ լրագրողների համար կարևորը կոնկրետ արդյունքներ են՝ լրատվության տեսանկյունից հետաքրքրություն ներկայացնող նյութը: Որքան սենսացիոն, հետաքրքրական, բացառիկ լինի այն, լրագրողներն այնքան ավելի պատրաստակամորեն և նպատակալից կլծվեն դրանք յուսաբանելու կամ ներկայացնելու ճանապարհին առկա խողրոնդների և դժվարությունների հաղթահարման գործին: Այս տեսանկյունից չափազանց ցայտուն օրինակ է թուրք լրագրողների հանպատրաստի այցելությունը Լեռնային Ղարաբաղ: Ինչպես վերաբերում է թուրք լրագրողը. *«Մենք մի շարք հարցազրույցներ ունեցանք, այդ թվում՝ Արկադի Ղուկասյանի հետ և, երբ պատրաստվում էինք ուղղաթիռ նստել վերադառնալու համար, օդաչուն հայտարարեց, որ չափազանց ուշ է և վերադառնալով՝ անհնար: Գտանք հյուրանոց: Ձմեռ էր, բավական ցուրտ: Հյուրանոցում ջեռուցում չկար... Այդ գիշեր մեզ տաքարեց թթի օդին»:* Այս դրվագը պատմելիս թուրք լրագրողի աչքերում առկայծում էր «արկածախնդիր երիտասարդի չարաճճիությունն», իսկ դեմքից չէր իջնում հաճելի հիշողություններն արտահայտող բարեկամական ժպիտը:

Ինչպես արդեն նշել էինք, այս ծրագիրն ուժեղացնող գործոններից մեկը դրա ճկունությունն էր: Հասարակական դիվանագիտության ոլորտի ծրագրերի յուրահատկություններից է թերևս, որ գործնականորեն անհնար է նախանշել բոլոր իրադարձություններն ու մշակել գործողությունների իրականացման անփոփոխ սցենար: Երբեմն ստեղծված իրավիճակները թելադրում են նոր մտտեցումներ և պահանջում

նոր լուծումներ: Ուստի նման ծրագրերը պետք է օժտված լինեն բավարար ճկունությամբ, որպեսզի հնարավոր լինի ցանկացած իրավիճակին տալ ծրագրի ռազմավարությունից բխող համապատասխան արձագանք:

Դիտարկումներն ու ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ հասարակական դիվանագիտության ոլորտում իրականացվող ծրագրերի ժամկետայնության և դրանց շարունակականության վերաբերյալ դոմորների և տեղական գործընկեր կազմակերպությունների մոտ գոյություն ունի սիմյանցից տարբերվող մոտեցում: Տեղական գործընկեր կազմակերպությունները, որոնց համար տարածաշրջանային հակամարտությունների կարգավորմանը և դրանց լուծմանը նպաստելու տեսանկյունից հասու են տարբեր միջոցներ, այդ թվում՝ հասարակական դիվանագիտության գործիքները, նման ծրագրերը դիտարկում են որպես սեփական երկարաժամկետ ռազմավարության մի մասնիկ և փորձում են չառանձնացնել դրանք և դրանց շրջանակներում ձեռք բերված արդյունքներն ընդհանուր ռազմավարության համատեքստից: Այնինչ դոմոր կազմակերպությունների համար, կարծես, նման ծրագրերը դիտարկվում են որպես կարճաժամկետ միջամտության հնարավորություն, որի շրջանակներում անհրաժեշտ է ապահովել հնարավորինս շատ արդյունքներ, ձեռք բերել կոնկրետ ծրագրի հաջողությունը հավաստող բազմաթիվ և բազմազան որակական և քանակական չափորոշիչներ և հաջողության հասածի կեցվածքով դրանք ներկայացնել, ինչու չէ՞ նաև, համաշխարհային հանրությանը: Անհրաժեշտ է ծրագրի իրականացման ընթացքում քննարկել նաև այս խնդիրը, որպեսզի հետագայում այն չանդադառնա ծրագրի արդյունավետության վրա:

ENGLISH VERSION

PREFACE

Partner Statement from Istanbul Conference

STATEMENT by CIVIL SOCIETY REPRESENTATIVES

Local officials and their representatives, economists, business leaders and representatives of non-governmental organizations from Armenia, Azerbaijan, Georgia and Turkey met in Istanbul on December 12-14, 2003.

Participants:

- Agreed to promote regional economic cooperation by exchanging information on issues affecting commercial activity, such as taxation, import-export laws and banking systems, and to develop a database of goods and services to stimulate trade.

However, participants:

- Recognized that conflicts between and within states limit commercial opportunities and adversely affect peace and prosperity.

Therefore, participants:

- Call on the governments of the Caucasian countries to settle disputes peacefully and through negotiations, including establishing normal political relations and opening the borders.

***Istanbul
December 14, 2003***

This statement signed by forty Armenian, Azeri Georgian and Turkish public figures in Istanbul by and large marked the end of the most intensive period of initiating and implementing Armenian-Turkish Track 2 Diplomacy (T2D) projects, which lasted for nearly three years. This was a period characterized with mutual visits and concerts, a time of engaging in active discussions, publishing numerous articles and even whole magazines, shooting films, making statements, and conducting trainings and research. Actually, this list can continue for much longer.

However, the most important achievements of this period are the personal stories and memories which will continue to be spread and retold. These are the personal and institutional connections that will from now on unite many citizens and organizations of two unfriendly countries. One thing has definitely changed for at least representatives of the public in the two countries: the neighboring country is no longer behind an ice curtain; on the contrary, it is quite near and there live people who are just like us, who study, work, love their families and

can make lasting friendships. At first glance these seem to be simple truisms, but they become meaningful only when communication is there.

Throughout 2001-2004 more than a dozen T2D projects between Armenia and Turkey have been implemented, mostly with the support of the US State Department and under the supervision of the Center for Global Peace of American University in Washington D.C. In terms of scope these projects considerably differed from a number of other projects and conferences targeting regional integration. The latter, though involving the representatives of the societies in the region, actually targeted issues of regional significance. Whereas the T2D projects focused specifically on Armenian-Turkish relations, and the activities implemented within the framework of these projects were aimed at the current realities in Armenia and Turkey.

Time proved that such activities were not only important, but were also extremely effective in the process of facilitating relations between two countries which practically lack any and create a conducive environment for regulating these relations further. This means that sooner or later the imperative of establishing and maintaining friendly relations between two neighboring countries will compel the representatives of civil societies in both countries to retrigger mutual communication and implementation of T2D projects.

It was this conviction that prompted the experts of International Center for Human Development (ICHD) to initiate a large-scale analysis of Armenian-Turkish T2D projects ever implemented. The goal of this initiative was to reveal the specifics of implementing such projects and to attempt to answer questions such as “How effective can these projects be?”; “What was common about the projects that have already been implemented?”; “What were the strengths and weaknesses of the projects?”; “What was their impact on the various groups of beneficiaries” and most importantly, “What lessons can be learnt?”

One thing is obvious: during the next phase of setting off new initiatives of cooperation between Armenian and Turkish publics, the implementers will not need to start from square one. There is already experience and this book summarizes it. It includes the analyses of the projects implemented in the mentioned period, which will give the reader an opportunity to come to conclusions, generate new ideas and avoid possible mistakes. The book is intended for non-governmental organizations, media, donor organizations and all those interested in Armenian-Turkish relations.

While analyzing the projects, ICHD experts have tried to possibly avoid the practice of finding “heroes” and “culprits”, and instead focus on experience, objective reality and cause-and-effect relations of phenomena through singling out all the implications which may be useful in similar future initiatives.

Each of the projects has gone through a number of research phases. First, the project documents were studied, i.e. the project proposal, documents including information about the results, reports, media publications, etc. A detailed questionnaire was developed based on previously elaborated methodology, which was used to interview Armenian and Turkish project partners, foreign experts who had assisted with the project implementation, managers of donor organizations and project beneficiaries. Next, the data generated through these interviews were synchronized and analyzed. The final drafts of the findings were then submitted for independent expert review, in the result of which the neutral third party categorized these analyses in terms of two principles: “generality” and “best practice”.

The expert team which initiated the present evaluation of Armenian-Turkish T2D projects would like to express their gratitude to David L. Phillips, Director of Program on Conflict Prevention and Peacebuilding at the American University in Washington, D.C and Director of the Track Two Program at the American University Center for Global Peace (AUCGP), and Betty Sitka from the AUCGP for their generous support. In addition, we would like to emphasize that our efforts to schedule interviews and collect the necessary data would have been fruitless were it not for the invaluable support of Mr. Noyan Soyak and Mrs. Burcu Gültekin. We are grateful to all those people who committed time and effort to meet for interviews and sincerely share their impressions and thoughts. Finally, we would like to thank the Yerevan office of Eurasia Foundation and American diplomat Aaron Sherinian for both the financial and moral support to the project.

Business and Peacebuilding

The business community has a natural interest in a peaceful world. Expanding peace means expanding markets, and expanding markets translates into greater profits for business. Furthermore, the business world has access to the capital needed to make the investment in peacebuilding that is so necessary to humanity's future. These factors point to a natural partnership between business and peacebuilding.

Institute for Multi-Track Diplomacy

<http://www.imtd.org/initiatives-businesspeacebuilding.htm>

The project implementation process

The cooperation between the International Center for Human Development (Armenia) and TOSAM, the Center for the Research of Societal Problems (Turkey) within the framework of this project was aimed at promoting a dialog between the business people in the two countries. The goal of the project was to put together a strong team of business people who would promote the expansion of the dialog through their activities, resulting in the involvement of more and more business people in this group. It was planned to establish a regional Chamber of Commerce and Industry as an institutional instrument for the implementation of the mentioned goal.

The project lasted only for four months (October, 2003 – January, 2004). This was not accomplished. The final objective of the project was to have been a long-term, on-going and self-sustainable process. However, if considering the short-term gains, the project can be considered successful, since we managed to lay the foundation for the continuation of similar activities by ensuring dialog between Armenian and Turkish business people and further development of their relations. In particular, there are already some pilot groups comprising the business people in Armenian regions and eastern regions of Turkey, which in future may become a good foundation for the development of a dialog. Actually, it should be noted that not only were these groups able to make first contact, but some significant results have been recorded as well: the business people in the two countries have already developed a joint perspective on the opening of the borders, which has been revealed in a joint statement. Though the common discussions regarding the possible prospect of cooperation did not turn into concrete projects and activities, they highlighted the priorities within the current and prospective economic development, as well as the advantages of cooperative action.

The strengths and weaknesses of the project

The goal of the project was to encourage a dialog between the business sectors of the two countries with the prospect of implementing joint business projects. Such a goal seemed realistic and feasible, since there were already unofficial connections between the two and today some direct connections between the business sectors in the two countries work, especially in the sphere of commerce. Eventually, politics has a less significant role in business if compared to other track 2 diplomacy projects implemented in other spheres. In general, business mixes little with various kinds of speculations, whereas the voice of the business people is given more weight by the policy makers. From this perspective the involvement of business people in track 2 diplomacy projects can be quite effective.

Before initiating the project “Business Leaders” it was clear that there was a large demand for mutual relations in the business world given the various Armenian-Turkish projects that had been implemented earlier. It seems that this demand has always been there. This means also that in future if any project is initiated in this sphere, there will not be any need for the project beneficiaries to develop a certain demand for the implementation of the project goals and objectives, or at least lesser efforts will be required to do this. During the 3-month project such a demand was noticed especially among the business people in the eastern regions of Turkey, who are very interested in the possibilities of the internal market of the bordering Armenia, and this is explained with their business interests. Moreover, some Turkish business people regard cooperation with Armenian business as a first step to accessing the huge Russian market.

Any Armenian - Turkish track 2 diplomacy project, the core of which are the representatives of the business world, has a tendency to turn into a self-reproducing initiative, because unlike the other public layers involved in similar projects, for instance, media representatives or politicians, business people view the project not as a public activity, but as an investment in their future business plans and often express their readiness to contribute their own resources to the further development of the project.

According to some participants, during the implementation phase the project goals were changing. This resulted in uncertainty. The goal was not only the meeting of business people, but the idea of creating business plans. The meetings were not enough: not only Armenians were to visit Istanbul, but it was necessary to arrange reciprocal visits as well.

The participants did not have a clear vision about how the project would have to wrap up formally. It was assumed that the border would open. In terms of project implementation this was a risk: and what if the border did not open? The border did not open and the project died.

While implementing such projects the goals which are set should not initially be ambitious unless their realization is guaranteed with adequate resources. When the project participants initiate concrete steps, and it becomes clear that there are not adequate financial resources, they feel disappointed. For instance, within this project it was planned to establish a regional Chamber of Commerce and Industry, which would institutionalize the cooperation and would create real prerequisites for the regional cooperation. This idea did not become a reality, since it required a considerable pool of resources which was simply non-existent.

The impact on various groups of beneficiaries

“In the past I thought that the Turks hated us. During the meetings I understood that it was absolutely not so. On a human level it seems there are no issues”.

Project participant/ Businessman from Armenia

“My perceptions of the neighboring country were developed based on the information I’ve got from newspapers, TV and historical books. In the result, the country as a whole is perceived as an ‘enemy’. Meetings, however, change these perceptions: you meet different people, hear different opinions and the grey image you’ve had gradually disperses and your neighbor becomes more predictable”.

Project participant/ Businessman from Armenia

The project laid a foundation for the meetings of Armenian and Turkish business people beyond politics. The ice started melting and a pre-history was written. Talks about the meetings of business people started. The idea that such meetings are essentially possible was sowed among the society. Eventually, the business people were able to clarify certain issues regarding their professional field of activities and accumulated certain experience. The project left a positive trace, while it did not affect the political dimension and inter-state relations. Still, it did provide an opportunity for arranging similar contacts in the future. Next time one initiates such a project again, there won’t be any need to start from scratch.

Lessons learned

In such projects the first phase, the so called ‘ice-breaking’ does not start with the customary discussion of politics and history or the clarification of the positions of the two parities regarding these themes. The experience showed that from the very first meetings between the Armenian and Turkish business people the relations evolved in the business sphere and the talks referred to the possibilities

of joint activities, for instance, to the organization of a certain production or provision of a certain service. However, in order to use this advantage properly, it is necessary to involve only business people. Otherwise, when the meetings use a mixed format and representatives of other spheres are involved as well (for instance, public activists, scientists, etc.) then talks about business take a different direction, relations become more characterized with unnecessary emotions, which for a business person soon become uninteresting and ultimately decrease interest in any business initiative.

In addition, the project *Business Leaders* showed that such initiatives are have only small impact on the initial phase of track 2 diplomacy. However, later phases can become locomotives to pull such projects forward. A business person enters such a project with an anticipation that “the border will open soon”. In contrast, NGOs tend to have the following slogan “in order for the border to open”. The business person should feel that there is an immediate possibility of opening the border and only then will s/he be ready to support the process through participation, real resources and political statements or lobbying. This is the reason why the project involving business people should remain in the reserve, as a powerful tool for initiating concrete outcomes in an environment that has been created through the public promotion of the projects implemented by other groups.

Mediation is required to work with business people and the role of the mediator should be assigned to public or professional institutions. The necessity of mediation is explained with the fact that the organization and management of projects aimed at the development of track 2 diplomacy which essentially do not have any direct connection with the professional activities of business people, require considerable investment of time and human resources, a solution of a number of technical issues and implementation, which are related to issues such as provision of effective mutual communication. This in turn implies, for instance, arrangement of communication between the business communities in the neighboring countries in a language comprehensible to both or implementation of joint events on a proper level. The business people do not have such additional resources and it should not be required of them to have skills for organizing such events. Thus, in such projects the business people should be only in such role of beneficiaries, not organizers and mediators.

A business person does not usually like lengthy conversations about a general topic, academic definitions of issues, or conferences lasting for several days with lengthy speeches and strict agendas. Instead, it is necessary that such projects include business trips, for instance, visits to a concrete production, and specific events that aim at introducing the two parties to the business sphere in each of the countries, the products and services, and promoting an environment conducive for developing mutual relations. Joint expos and fairs can be even

more interesting. While organizing discussions, it should be taken into account that these discussions have a clear thematic agenda and those involved should represent the beneficiary groups which are interested in a specific sphere, such as groups interested in textile industry, tourism, etc.

At first sight it might seem that trade is the very sphere which can attract the most number of business people for the implementation of such a project. However, experience shows that trade is closely connected with the political process: sooner or later the closed borders will result in the stagnation of the contacts between the business people on both sides. Whatever rosy plans the business people work out, the economic profit takes the development scenarios in other directions. Still, within these very conditions it should be noted that there are spheres for which closed borders are not that significant. Examples of such spheres can be the joint activities in the financial markets, medicine, insurance, etc. A good example is tourism. It is undeniable, that even in the current political situation a great number of Armenians spend their vacations in the famous resorts of Turkey, therefore the closed borders are not an essential factor for tourism. Thus, it is necessary to identify and reveal those spheres where due to closed borders cooperation is not doomed to quick self-extinction.

For a business person the timeline and the plan of activities for the development of his/her business are strictly outlined and the goals and deadlines for their implementation clearly defined. Projects that do not directly deal with the immediate activities of the business people should have one peculiarity: like business plans, they should have clearly defined goals and a clearly outlined list of activities towards the implementation of that goal. Moreover, such projects should have an inflexible timeline: ongoing changes under the influence of the donors or some external factors should be excluded and what is very important, there should be an intensive and relatively busy agenda. This need is explained with the factor that for a business person such an activity has a secondary role, in comparison with his/her business activities, and it should 'fit' into his/her future plans and his/her own agenda. Therefore, all the activities in such projects which are planned for the near future and are time consuming or require taking trips should be known beforehand and should become a part of the business person's future plans.

"There is no need for false optimists. Track 2 diplomacy is an ongoing process, which requires uninterrupted and consistent steps. Interruption should not be allowed. This is a process which evolves with time. Let the projects not be large-scale, but let them be uninterrupted. Let the list of projects grow until the problems are solved. If there is any interruption, everything will be back to square one and you've got to start anew."

While implementing projects with the participation of business people, it is necessary to spend more money until the project becomes financially self-

sustainable. In terms of this project the financial support seemed to be sufficient, but what was lacking was the project framework which was too narrow to involve business people with standing and managers of large holdings that would have allowed to ensure a qualitatively different level of implementation, since on the level of state policies the voices of such business people is more audible.

The role of women entrepreneurs in peacebuilding

Women's groups and networks are often at the forefront of civil society initiatives to build peace, working as community mobilisers, mediators, and facilitators of dialogue and reconciliation initiatives between conflicting parties. There are numerous examples of such initiatives that have been very effective.

International Alert

Local Business, Local Peace:
The Peacebuilding Potential of the Domestic Private Sector
Chapter five

The project implementation process

Women's Magazine – this is the title of a pilot magazine published by an Armenian and Turkish co-editors in 2004. The magazine included articles on culture, health, tourism, children, fashion and cuisines. The issue also featured interviews with Armenian and Turkish women. The 96-page publication, which included articles in Armenian, Turkish and English, was published in 15000 copies and distributed in Armenia, Turkey, Europe and the US.

In all the countries of the world, including Armenia and Turkey, women share a number of similar issues. The focus of this project is the woman with her concerns, interests and preferences and the goal was to identify existing similarities and emphasize the positive. "From women for women". This is how the project initiators describe the project. Their aim is to break the stereotypes not only regarding Armenian-Turkish relations, but also the stereotypes concerning women. The focus is the woman – the active and successful woman who charges her surroundings with positive emotions.

As a T2D project it was aimed at ensuring communication between women in Armenia and Turkey, and eliminating the tangible fear of failing to create a joint result. In particular, according to the Turkish partners, the Turkish media does not favor the projects which are being implemented in partnership with Armenia. However, this initiative was intended to prove that it was quite possible and normal to implement such a project.

The magazine is markedly non-political. The only theme is the woman with her desires, successes and dreams. The initiators are certain that it is this very fact that makes the magazine "political" and actually it is the "politics" of cooperation. It is a "political dialog" through the 'lips' of women, which is able to

bring the two nations closer, since women have a lot in common and these similarities comprise the “world of the feminine”, which does not recognize any nationality.

The project, in the framework of which the first issue of the magazine was published, was developed further. The publication of the magazine continued after the completion of the project as well. It carried on with the same format, logic and approaches. The publication of the second and third issues was made possible due to other donors. These issues already included ads. Thus, the magazine gained potential to be published periodically. This fact implies that with time the publication will be predictable and anticipated by the reader. At the same time with every other issue the selection of the ‘main characters’ and the interviews with them become much easier.

The strengths and weaknesses of the project

The project implementers are the ones to clearly point out the strengths of the project, “This is a cultural project in nature which is aimed at entertainment and therefore it has a deeper emotional impact.” “Women have a strong influence, especially within their families. This implies a more long-term impact.”

The mere existence of the magazine is already the best evidence of the attainability of T2D project goals. Such a project has a strong potential for self-sustainability since it addressed quite a large audience, and if a few issues are successful, it can create a good ground for attracting ads, especially of goods targeting women.

Another strength of the project is the approach adopted for collecting data and presenting appropriate materials in the magazine. Usually, this approach is characterized with parity: if there is an article about an Armenian woman active in one field, an attempt is made to also write about a Turkish woman from the same sphere. Often this turns out to be a prerequisite for cooperation: when the Armenian and Turkish women read about each other they try to meet and initiate a joint project. There have been a couple of such examples.

Interestingly, the weaknesses of the project are also connected with the approach to designing the magazine and those have been pointed out by the readers themselves. Female readers whom actually the magazine targets, note that in order to strengthen the magazine further it is necessary to perfect it to attract more readers. It is noted that the Armenian texts are very difficult to read, Eastern and Western Armenian dialects are often mixed up within one text and the formatting in certain excerpts is simply uninviting. In the result, the magazine has mostly interested only those Armenian women who know English.

Moreover, it is known that women do not like reading lengthy texts, whereas the magazine is full of long articles. Since this is an entertainment magazine, it is necessary to put more emphasis on short and attractive articles.

The impact on various groups of beneficiaries

A large number of copies were distributed in Turkey, Armenia and abroad. Feedback regarding the magazine was large. The Turkish party implementing the project notes that among the Turkish readership a comparatively extensive feedback was provided by the Armenian community in Istanbul. They read about the Armenian women and found this quite interesting.

Armenian women made worthwhile comments as well: "When I opened the magazine my first reaction was to just scan through it and see if both Armenian and Turkish perspectives were equally represented. I'm not sure why I did it, but that was the first idea when I saw the magazine." Satisfying the first natural impulse of defending oneself through attacking first, the magazine then turns into a mere information outlet which is first and foremost is of any interest if it satisfies female curiosity. "I have quite positive impressions. There are women just like us living on the other side of the closed border. They have their concerns, their work, interests and it seems that those are quite similar to what we have here", notes one of the Armenian readers.

In general, the response to the existence of the publication has been positive on both sides. People read the magazine and are ready to continue in the future as well. "When they say 'Turkey', subconsciously I feel tense and get defensive internally. This is so natural, and happens on the subconscious level. On the conscious level though I feel the need for contact, I want to learn about the Turks. The mere existence of the magazine is a concrete step towards addressing this need. This is a means of communication and in fact, a very good means."

The joint publication was a significant experience especially for Armenian and Turkish reporters and editors. They note that it is one thing to issue a periodical locally and a totally different thing to do it in partnership with others, especially when this joint effort brings together citizens of hostile countries. This was a great lesson on what to do and what not to do in such a cooperative effort.

The copies of the magazine were distributed not only through public channels, but were available within the governmental circles as well. Moreover, there were eyewitnesses to a high rank meeting where the Minister of Foreign Affairs of Turkey Abdullah Gül presented the first issue of the magazine to the Armenian Foreign Affairs Minister Vartan Oskanian as an indicator of cooperation between the women of two countries.

Lessons learned

The idea of the project addresses the current needs and is quite feasible. The urgent issue is how such initiatives should turn into reality. It is obvious that if one wants to get long-term and sustainable results, be it a newspaper, a magazine or a TV program, this product should be able to compete in the market, in other words, this outcome should be a “product” and the whole process should gradually shift to an entrepreneurial activity. Certainly, in the beginning it is necessary to invest a lot of financial and time resources for establishing a “brand name”, but with time the magazine (or any outcome of a Track Two Diplomacy similar to this) should be able to make a transition from the emotional dimension to the “routine” one. This is actually the shortest way to success and sustainability, which means that one cannot publish a magazine based only on enthusiasm and the ideology of T2D. The periodical is first of all a product, which needs to be compatible. Therefore, at the final phase it is necessary to involve professional individuals and institutions, i.e. professional photographers, copy editors, designers, publishing agencies, distribution networks, etc.

The experience of the project showed that during the implementation of similar initiatives all the phases should be built up based on the parity principle in order to reach effectiveness. When the balance is violated, the project loses the most crucial factor for success – trust – and this may turn into an axis of failure.

Taking into account the emotional nature of T2D projects it is very important to be sensitive towards the emotional perceptions of the parties. For instance, the parties are quite susceptible towards the use of location names. If in the Armenian and Turkish discourse it is quite acceptable to use the forms that are accepted in the given language, the use of the same names is quite an issue in English and this needs proper attention in order not to ‘offend’ any of the parties.

While publishing a bi- or trilingual periodical it is necessary to consider the linguistic preferences of the target market. If the goal of this publication is to develop closer ties between women in Turkey and Armenia, it is necessary that the Armenian dialect used in the magazine be Eastern Armenian. This is an issue brought up by almost all the readers in Armenia.

In terms of target audience it is important to develop a well-functioning delivery mechanism. It is not right only to distribute and present it to identified stakeholders. It should definitely be on sale, since it is only then that it can reach the real readership. A reader notes, “One spends money to purchase anything if s/he really wants to have the product. I have not seen yet any issue of the magazine in our newsstands.”

The ambition to tear away the veil of cold relations between two neighbors is a complex task not only in terms of the real impact on the addressees, but also in terms of its implementation. Project implementers are part of the societies as well

and they have the same stereotypes and biased opinions. It is impossible to ignore this fact while implementing such a complicated project. The solution is one: the implementers on both sides should regularly visit each other; they should maintain mutual communication and negotiate over the content. Mutual visits should accompany both the beginning and the completion of each issue. This is an expensive solution, but experience shows that it is a crucial factor for ensuring effectiveness of such projects.

TURKISH ARMENIAN RECONCILIATION COMMISSION

Track Two is an unofficial exercise in problem solving. It engages private citizens in exploring the conditions that give rise to conflict and developing joint strategies for addressing shared problems. The goal is to foster collaboration so that conflict comes to be seen as a shared problem requiring the cooperation of both sides. Though the virtue of Track Two lies in its independence from official positions, Track Two can enhance diplomacy when developed in close coordination with diplomatic efforts.

David Philips,
"Unsilencing the Past"

The project implementation process

The idea behind establishment of TARC – Turkish Armenian Reconciliation Commission, was to create a political platform for discussion of most problematic issues between two nations. The aims of the initiative were not all clearly defined. The project enclosed an ambiguity in its design from its inception, which influenced its implementation and efficiency. This inherent ambiguity, visible in Terms of Reference (ToR), allowed finding a common ground and reconciling different policy objectives. For the Turkish side, TARC was a unique initiative aiming at addressing the main issue at dispute between Turks and Armenians, between Turkey and Armenia. The Armenian side interpreted the aim of the project in quite a similar way. The aim was to establish a platform in order to discuss the main issue – Genocide, and the possibility to overcome existing confrontation. The idea came from the experience of Greek-Turkish T2D and there was a hope that it would also work out for Turks and Armenians. The Turkish members were sensitive to the fact that the interpretations of the Armenians members would differ from theirs. However, the flexibility of the project design, the constructive ambiguity of ToR was allowed for adaptability which was essential for the interested stakeholders to fully participate in the process. They all realized the inherent risks, but with the flexibility provided they felt secure, since it provided the desirable leeway as well.

The Turkish Armenian Reconciliation Commission was formed in Geneva in July 2001 with the express purpose of working to improve relations between Turkey and Armenia. The primary mechanism for achieving these goals was to promote increased contact on both governmental and non-governmental levels. However the ambiguity, necessary for the joint initiative, didn't allow to state explicitly the objectives of the meetings. The meetings were usually carried out without any precise agenda.

The Turkish-Armenian Reconciliation Commission (TARC) was made up of Turkish and Armenian former state officials and civil society leaders. The Armenian team consisted also of Armenians from Diaspora. When it was announced about the creation of such a commission, TARC was heralded as a historic step addressing historical issues and potentially fostering better relations between Turkey and Armenia. TARC was also aimed at helping break the ice by encouraging other civil society contacts engaged in Track Two. The main idea was to evolve TARC into a broader “consultative group” involving civil society in both countries. It fostered an environment encouraging Armenians and Turks to meet, develop personal bonds, and find new ways to deal with difficult problems. The strength of such a platform was the ability to look over the horizon and envision the benefits of cooperation.

TARC had another role as well: to take the whole political pressure on itself and allow other institutions participating in T2D projects operate more freely. Actually, the presence of former officials on both sides was done on purpose. It tried to promote links with official policy makers.

The strengths and weaknesses of the project

Overall, it is possible to state that the project has reached its goal. One of the best indicators is the fact that TARC has always been discussed in media and be it a positive or negative coverage, the societies still were reading about Armenian-Turkish relations. Second, it has quite a tangible output in the form of ICTJ report on events of 1915. In addition, it has developed a “Road Map”, i.e. a list of actions that were presented to both governments as future actions to be undertaken.

From the technical perspective, the implementation of the project did not go smoothly and there were even attempts to stop the process. In addition, a few members changed during the existence of TARC, which means that there were also some issues regarding the selection of participants, particularly on the Turkish side. Still, it should be taken into account that TARC was rather a political project, hence no specific project type was selected to move forward. There were no project proposals, time tables and meeting schedules to follow strictly. The level of such flexibility helped to achieve its goals and objectives.

There was no superposition of interests, but rather different concentric circles. The existence of different policy objectives challenged the facilitation and mediation task. The State Department had its own policy objective which could not have been ignored when implementing its mission. The Turkish and Armenian commissioners had their respective policy objectives and this created the circles mentioned above which obviously were reflected at the discussion tables.

Next, the principle of inclusiveness was seen as crucial and should have guided the design of the project. It was important that the members of the Commission be representative and involve all the existing perspectives. This implied that among them there could have been hardliners as well. Specifically, according to one of the Turkish members of the Commission, it was anticipated that the Armenian side would involve representatives of Armenian Diasporas that had been formed in the result of the events of 1915. However, it cannot be claimed that the Armenian Diaspora was fully represented in the Commission. The Turkish members of TARC were sensitive about this fact. They thought that TARC had to include representatives of the Armenian Diaspora of France and Lebanon, for instance. One of the members representing Turkey in the Commission noted that Turkish members were even in favor of involving big political parties of the Armenian Diaspora in the process, such as representatives of the Armenian Revolutionary Federation. They advocated the inclusion of hardliners and this referred to their side as well: former state officials from Turkey could not be expected to adopt any other position than the state one. Still, they claimed that they were ready for open discussions with hardliners.

According to both parties, support to the project in terms of financial and human resources was satisfactory as well. However, there is an opinion that the management of the project could have been improved. For instance, the initiatives of the facilitator aimed at the development of a team spirit, a sense of shared responsibility and solidarity within TARC, did not yield any significant results and perhaps they could not have. However, all these were extremely important prerequisites in a context constantly strained with pressures.

The genocide issue remained the core issue of the process. Although attempts were made to diversify the issues on the agenda, all discussions were eventually heading TARC towards the genocide issue, defined by the Turkish side as “a sticky issue that one cannot get rid of”.

According to the Turkish side, TARC reached certain results. The request sent to the ICTJ on researching the applicability of the UN Convention of 1948 to the events of 1915 was the ultimate stage of the Commission’s work. However, the decision did not have any concrete impact since none of the two parties agreed on the results of the research.

Finally, if one is to speak of any success of this project, s/he should mention about the three TARC meetings in Istanbul, London and Moscow respectively. The one in Istanbul turned to be an important milestone. However, there were no meetings in Yerevan. The TARC was never invited to Armenia and this jeopardized the equality of relations which was necessary to ensure sustainability of the project.

Has the project led to a positive (or otherwise) change or impact?

Significant advances have been registered since 2001. These advances have been more visible in the field of civil society, where the most difficult barriers to direct contact were no longer present and the reconciliation process was not only underway but had assumed courses independent of TARC and official relations. Fundamental differences still existed, but the growing movement to engage directly in an effort to resolve them was exactly what TARC was designed to achieve.

But there were negative outputs as well. Specifically, there were two implications on the Armenian side. First, taking into account that Armenian Diaspora is politicized and expresses its preferences through joining different political parties, there were concerns that not all forces were represented in TARC, hence nothing would be accepted by the groups that were left out. The second implication was that the word “reconciliation” has been misinterpreted many times and not accepted by many in the context of the process.

It also should be mentioned that that paper that was produced by ICTJ was not put into use either by Armenian or Turkish state institutions. Hence, it did not find its place as an outcome of the project. Instead, on both sides official liners and media tried to distance themselves from TARC activities and this did not bring any change to the public in both countries.

One of the designing elements of TARC was to pave the road for other civil society groups to cooperate more actively, but even this never became a recognized aspect. All the other institutions participating in T2D projects consider to this day that they have done so, since they have believed in the necessity of such activities, but none ever credited this to the existence of TARC. On the other side, there are evidences that it is exactly due to the existence of TARC that other institutions have felt free to actively participate with back thoughts such as “ if they can do it, why don’t we do it as well?”.

The impact on various groups of beneficiaries

Engagement in any project always tends to eventually lead to ice-breaking, but not necessarily to cooperation. TARC did not shift into cooperation between Armenian and Turkish participants, but it definitely made them closer, first within the national team. In addition, the level of tolerance between members of Armenian and Turkish teams became much higher. The ability of TARC to come up with a joint statement for application to ICTJ and working out a recommendation list means that cooperation has also been developed, no matter how small the extent was.

TARC was designed as a political institution and its role was to discuss the hardest and most painful issues regarding the relations of the two nations. Many times such discussions end up with creating an even worse image of the opposite side, instead of inciting real change in existing perceptions. TARC's task was to be able to overcome this general phenomenon and eventually come up with a more positive attitude. It is hard to state that perceptions among the members of TARC had only positive changes and the same is true for the general public as well. However, discussions in TARC managed to shift to more pragmatic and tangible issues of business cooperation and cultural exchange as well. In this regard TARC really served its role and became a catalyst of perception change. The change has not always had a positive effect on everyone, but TARC definitely has managed to break the status quo of perceptions between the two nations.

Official contacts between the governments have also grown since 2001, but, it must be acknowledged that those have not kept the pace. Another of TARC's purposes was to make recommendations to respective governments to promote reconciliation, and since its formation the Commission has actively done so, both in public and in private. At one point, which later proved to be the end of the project, TARC developed a document which presented its consensus recommendations on how to improve official relations. In an official TARC document it is said, "These recommendations are being provided after substantial deliberations. Consultations have been held with concerned representatives of society from many different points of view. The majority and clearly the mainstream point of view in Armenian and Turkish societies acknowledges the seriousness of the differences, but recognizes the need to promote better relations. Thus, our strong recommendation to the government officials is to not only establish opportunities for but also to actively and publicly encourage contacts and confidence building measures between Turkey and Armenia and within their region.

At the same time, TARC is announcing that its work as a commission is ending. TARC's term was to be one year, but the course of events required a longer period to accomplish our goals. We feel that advances in civil society contacts are now permanent and will only grow in time. We also feel that beyond our recommendations, official relations can now best be continued and advanced independent of the TARC structure.

Instead, we have decided to convene an initial meeting of a larger group than TARC's working membership to discuss the subject of Turkish Armenian rapprochement and reconciliation. This conference is planned for fall of 2004. In addition, we intend to support a new Turkish Armenian consultative group which would meet at least annually to exchange views, review progress, and recommend actions to promote improved relations. TARC's website, www.tarc.info, will continue to function under the editorship of one Turkish and

one Armenian TARC member. Its mandate is the same as TARC's original purposes and the editors are entrusted with fulfilling that mandate as they see fit."

The socialization process through intense human contacts was the most important achievement of the project. There were occasional meetings and interactions for more than 2 years. Mutual respect and friendship ties were developed.

The criticism, strong opposition and attacks that the Armenian members faced from particularly the majority of the Armenian Diaspora, was the major hindrance. Even at a certain point the issue of personal safety of the Armenian members was raised. The Diaspora could not consider the possibility of talking with anyone who would not openly recognize the Genocide. The lack of transparency did not allow building confidence and engaging a wider public. Armenian public opinion as a whole remained suspicious. The Turkish public opinion had a positive perception of TARC, but was indifferent to the process.

State officials never strongly supported the initiative, but they did not interfere with the process, or tried to prevent TARC members from undertaking whatever they found appropriate. The Turkish members had a feeling that the Ministry of Foreign Affairs was letting them operate at their own risks and perils! TARC did not get any incentive from the governments at both sides. There was probably willingness to avoid a spectacular failure of the initiative which was likely to affect negatively the bilateral relations with the US.

Lessons learned

If ambiguity can be acceptable at the stage of the project design to allow canalizing energies, engaging people and finding a common ground, the implementation process has to lead to the clarification of the aims of the project.

Setting the agenda of the meetings should have been a priority. The process suffered from a lack of transparency and of an integrated and coordinated communication strategy.

TARC faced problems in communication with external interlocutors involved in the process, and in its communication with the press. Inefficiencies in the facilitation work led to a situation where all parts were issuing different press releases and communicating separately with the press. Solidarity among TARC members did not develop. Consensus could be reached during the meetings, however when it came to publicizing the work, each side was going back to its respective position.

The main lesson that has been learned is the necessity of having a similar political force to function parallel to many other Track Two Diplomacy projects. First of all, such a project takes the heat within media on itself and many other civil society institutions are free to cooperate without any significant public disturbance. Second, there is definitely a need for creating a permanent T2D institution within societies and by this have an uninterrupted process of perception change. This need has been best presented in the conclusion of TARC recommendations:

Conclusion

“We conclude with the same idea with which we began this process. There are substantial differences, but there is a growing good faith trend toward resolving those differences. That trend specifically is toward moving beyond the state which existed for decades and is strongly in favor of increased direct contacts as a means to mutual understanding. We recognize that some of our recommendations may appear ambitious in the circumstances; in conclusion, therefore, we re-emphasize the need for governments to support those who are ready to work for improved relations. Rapprochement and reconciliation in our case will be a process not an event, and the difficulty of that process should not be underestimated”.

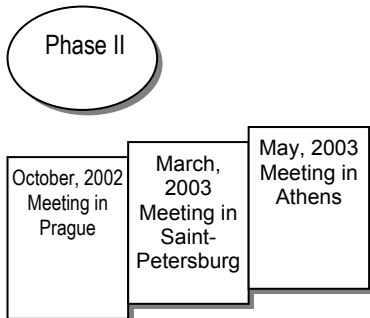
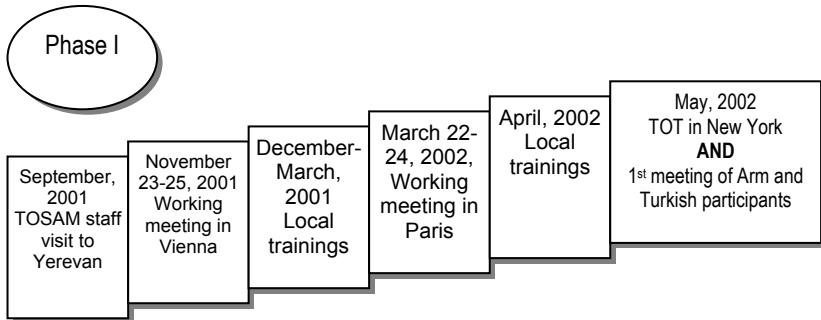
It is also very important to have much more inclusive process of all kind of institutions into a process from most extreme to most cosmopolitan parties of both societies. This allows escape future blaming of one on another one and preventing more divisions.

Another lesson is that such projects should be designed in a long term manner with understanding that peace building is a long process and once it has started it should go till the end, whether it requires 5 years, 10, 15, or even 50. Any stop is equal to starting from square one.

LEADERSHIP DEVELOPMENT AND CAPACITY BUILDING IN THE CAUCASUS

Project brief:

From October, 2001 to August, 2003 the International Center for Human Development (ICHD) and the Center for the Research of Societal Problems (TOSAM) started the project 'Leadership Development and Capacity Building in the Caucasus'. The whole project was facilitated by the Milano School at New School University, NY. The project was financed by the American University's Center for Global Peace, Washington, DC. The major activities of the project comprised a number of training events and mutual visits, which usually occurred in a third country. Below is the timeline of the activities implemented within the framework of the project:



TOSAM and ICHD developed a collaborative curriculum in mediation, cross-cultural communication, and collaborative problem solving. This was a joint effort which involved working sessions characterized with active brainstorming, exchange of training materials, techniques and methods. The fruitful

collaboration between TOSAM and ICHD continued further and more professionals from both countries were involved in joint activities. These were people representing various sectors of the countries, who could benefit from capacity building trainings. The project encouraged the participants to initiate concrete task-based projects which would enhance the regional cooperation. About 100 participants were trained locally, using the joint curriculum developed by TOSAM and ICHD. Twenty two of these participants both from Armenia and Turkey later were chosen to participate in a joint training in Milano Graduate School in New York.

This is a project that lay the foundation of one of the strongest organizational partnerships in the region, i.e. the cooperation between ICHD and TOSAM and the success of which allowed for initiation of other T2D projects.

The strengths and weaknesses of the project

The major goal of this project was to initiate institutional cooperation between two policy organizations in two countries which practically lacked any official relations, and the main instrument was training in leadership and other capacity building activities. As a start-up project the chances of both success and failure were almost equal. When the negotiations about the possibility of implementing a T2D project between Armenia and Turkey started, no one was sure those would eventually end up with a real project design. There was clearly some willingness to cooperate. However, nobody was certain where this willingness might lead. It was not clear what format should be chosen, what project should be implemented, etc. The initial phase of the project was a series of negotiations among three parties: New School University, ICHD and TOSAM. During these negotiations one thing became obvious that all the three players should be clear about the mission of the new initiative, and after some time it was defined as institutional cooperation through capacity building. This, actually, became one of the major strengths of the project, i.e. the clear understanding of the mission of the project. It saved a lot of time and energy to try to detect some hidden agendas, which could have been the case given the strained relations between Turkey and Armenia.

The second major asset of the project was the choice of the partners. The New School University had worked both with TOSAM and ICHD and having had this experience, it suggested the possible match. Interestingly, the two organizations had a lot in common: their overall missions regarding the regional development were quite similar, the personal characteristics and values, as well as the work ethics were so similar that designing and implementing the project became an enjoyable exercise in cooperation. Certainly, there were times when emotions regarding the national identity would overwhelm, but what ensured a successful

working relationship was the mutual respect and trust that existed among the staff of both organizations. It seems that the success of this project largely depended on the excellent rapport between the Armenian and Turkish organizations since were there any huge misunderstandings, any instances of mistrust, the occasional challenges throughout the whole project would not have been addressed so successfully.

Another asset was the focus of the project. All the parties involved stressed the importance of capacity building. The format of trainings which included a number of themes and skills in leadership, negotiations, project design etc. were an excellent milieu for sharing experiences and fruitful collaboration. Both organizations have had previous experience in designing and conducting leadership trainings and have come to appreciate the value of process-oriented trainings.

It was obvious to all parties involved that directly targeting the existing conflicts would end up in a deadlock. Whereas a process which discusses the essence of leadership, the new challenges leaders face in a gradually globalizing world, the importance of negotiations and innovative approaches to negotiations can be an excellent framework for empowering people who for a number of objective and subjective reasons have been deprived of a chance to communicate, or at least start basic interaction. Emphasis on process would allow them to think of these reasons, to personally meet people whose only difference is the culture and make informed decisions whether they do want to continue communication or not. In addition, they get a chance to refine their skills in leadership and negotiations which if nothing else, would help them in their professional and personal lives. As Diana Chigas¹, an American specialist in negotiations, notes “issues of identity, survival, and fears of the other can only be addressed in a process that works directly to change the underlying human relationship, promoting mutual understanding and acknowledgement of people's concerns”, something both Armenian and Turkish organizations believed to be true.

Some shortcomings in the project design as pointed out by the project implementation teams were the time and resource constraints. In general, such start-up projects require more time to achieve sustainability. If more time and finances were available, the implementing organizations could have increased the number of project participants, thus scaling up the impact of the project. While designing the project, the implementers stressed the importance of more task-oriented regional projects. However, when the participants were ready with such project proposals, it appeared that there were no donors who would be interested in the implementation of these ideas. A few participants interviewed also

¹ Chigas, Diana . "Track II (Citizen) Diplomacy." *Beyond Intractability*. Eds. Guy Burgess and Heidi Burgess. Conflict Research Consortium, University of Colorado, Boulder. Posted: August 2003 http://www.beyondintractability.org/essay/track2_diplomacy/.

expressed some disappointment that the project had to end at a point where there was so much willingness, enthusiasm and readiness on both sides to go forward with the regional cooperation. This disappointment could have jeopardized the overall positive impact of the project. However, the institutional cooperation which continued after the end of the project allowed the participants to realize that the major constraint hindering the implementation of planned projects were mainly financial.

Thus, when designing a T2D start-up project it seems preferable to have specific and measurable objectives, rather than define ambitious ones which would be difficult to accomplish. Still, given this particular project which targeted creation of relations as much as recording any measurable outcomes and which started with quite tangible uncertainty, it seems that the definition of broader objectives may have been quite encouraging to move forward. The ambitious plans were really motivating the implementers to be even daring in their new initiative.

The project implementation process

According to the organizers at both sides the project was a success and it was determined by the excellent communication that started between the partners. During the interview one of the Armenian partners noted that the beginning of the whole process, namely the discussions with the New School University were marked with certain misunderstandings, but since there was mutual willingness to launch the project, the communication continued on a more constructive note. Actually, communication has been the major instrument to smooth out any differences and misunderstandings throughout the whole project. All the parties involved were determined to initiate an activity that would bring the conflicting parties together, even though none was certain what format this activity would take when the negotiations started. Everything was sorted out in trilateral communication. Actually, the communication laid the foundation for the other three kinds of cooperation as defined by Nan and Strimling (2004):

- Communication (Sharing information, sharing analysis)
- Coordination (Planning together, synchronizing)
- Cooperation (Resource sharing, maximizing the impact of separate initiatives)
- Collaboration (Working in collaboration, maximizing the impact of joint initiatives)².

Once comfortable with sharing information together, the partners moved on to the next type, the actual project design.

² Nan, A.S. , Strimpling, A. (2004) Track I - Track II Cooperation. Knowledge Base Essay at Beyond Intractability.org. Retrieved on September 12, 2006 at http://www.beyondintractability.org/essay/track_1_2_cooperation

From the very beginning it was clear that a certain content/ theme should be chosen for the project development which would be comfortable for both parties. Both in Turkey and Armenia people have developed stereotypical perceptions of each other for years, which in general are marked with negativity to say the least, and more commonly, with animosity. There were not (and still are not) any diplomatic relations between the two countries at the time. Thus, in such a hostile environment, characterized with silent conflicts, two organizations were supposed to start a mutual project. To ensure minimum success, it was decided to focus on capacity building which interested the organizations professionally as well, since both focused on research in various aspects, trainings and public advocacy. Thus, successfully avoiding the discussion of conflicts and *focusing on capacity building* helped to continue with the project

Third, the organizers at both sides unanimously stressed the importance of the excellent *rapport* established between the individuals behind the organizations. All the three Armenian interviewees, as well as the Turkish interviewee, stressed the importance of the visit of their Turkish partner to Yerevan, which actually set the working environment of the whole project. As one of the interviewees noted, “All the stereotypes I had about Turkish people were swiftly breaking into pieces with every other hour I was spending with our Turkish partner in Yerevan.” From the onset one of the key factors that contributed to the development of collaborative relations among the partner organizations was the excellent chemistry that was established among the staff involved in the implementation process. Given the realities of the time this was really a great achievement.

Forth, the *planning* of the project was another asset which contributed to the success of the project. As most organizers and a participant noted the objectives of the project were quite broadly defined which allowed for certain flexibility of action when required and for the right pace of development of relevant tasks. Usually, project designers insist on developing specific, concrete, observable and measurable objectives. However, in projects such as this, strictly following these principles could have been unwise, since these objectives are usually developed when you know your audience very well. In this particular case, the audience of the project comprised two groups that had no relations whatsoever for years. Moreover, the images of each other were rather negative. Defining and sticking to concrete objectives would have been unwise in a case when the behavior of the audience might be unpredictable. Whereas when the organizations responsible for the implementation of the project are professional enough flexibility of the objectives can be a key to the success of the project.

Among the important prerequisites for the effective implementation of the project the organizers mentioned about the principles of *equality and impartiality*. From the very beginning equal and trusting relations were established and all the decisions were being discussed and agreed among all the parties. A Turkish

partner notes, “*Each party’s decision was fully taken into account in the project decision making process. Trainings were designed over the needs of the parties that were declared before.*” This resulted in the fact that at a certain point the Armenian and Turkish partners had developed such an effective working atmosphere, where mediation seemed redundant.

All the above-mentioned factors contributed to the successful implementation of the project. However, there were several constraints that limited this success to a small number of participants. First, the fact that *the border between Armenia and Turkey remained closed* affected the choice of participants. Since all the meetings between the Armenian and Turkish participants had to happen in a third country, the number of these participants would naturally be limited, given the available budgetary resources. Second, *not all the participants spoke English*, which created the need for mediation, i.e. translation. This restricted the opportunities of informal communication, which according to both the organizers and participants significantly contributed to breaking the existing stereotypes and developing a real collaborative working environment. Finally, after several working meetings and local trainings, the time was ripe for more task-based collaborative projects. The working teams had already developed project ideas and action plans, which they were ready to present to interested donors. Unfortunately, these project proposals remained on paper, since ICHD and TOSAM did not have enough funding of their own to finance such projects and at the time had not developed yet the large network of contacts to secure it independently. There was *no follow up*, which was frustrating for the participants especially. This was the reason why the third party at the New School University considered the project a failure, since its final goal – namely task-based projects implemented by the participants of the trainings – was not met. However, it cannot be ignored that whatever may seem a small achievement for a third party which does not face the outcomes of conflicts and breached relations routinely, is actually a considerable gain for parties that are directly and routinely involved in a conflict.

Thus, the project remains one of the most significant T2D projects in the region, since it laid the foundation of a very strong institutional collaboration, which later served as sound basis for implementing other similar projects.

Was there a shift from ice-breaking to real cooperative projects?

The ice started to melt with the very first visit of one of the Turkish partners to Yerevan, Armenia. As he notes the *hospitality* of Armenian partners, the *common human values* they shared and the *professionalism* allowed them to quickly shift to real cooperative working mode. The role of mediators in the process cannot be

underestimated as well. Their experience and consultancy were extremely helpful to smoothly plan the whole project.

Naturally, it took time to develop warmer relations. Stereotypes and perceptions rooted in people's mind for about more than nine decades had resulted in intergroup relations, which normally would be described as hostile, since the beliefs, feelings and behavior³ of both groups implied loads of negativity, at least in groups which can be described as mainstream. It may seem only logical to assume that mutual negative beliefs and feelings existed when the trainings started. One cannot overthrow a stereotype that has been fed to them for years through family, school, media, government etc. However, from James Rinehart's three components of hostile intergroup relations there was one which could have been measured and it definitely could not have been described as hostile. Even in the beginning both groups behaved if not warmly, at least reserved enough to restrain from discussions of the issues of disagreement between them.

Gradually these relations changed into a real cooperation over training activities. Snapshots of Armenians and Turks working together in a team against fellow Armenians and Turks became common. The methodology of the trainings was a major factor that affected this change. The different tasks, activities, interactive warm-ups and ice-breakers allowed the participants to focus on a common goal and overcome the existing differences in order to achieve this goal. A participant notes, *"Suspicious looks, no one was quite sure what he/she was doing there, and everyone was looking forward to escaping the conference room. We sat there puzzled, listening to the 'mediator'/lecturer, who had all of us in one room, elucidating what, at first, seemed like irrelevant theory. Then came the different games in mixed groups. All of a sudden we trusted each other more than before the games. Armenians and Turks, united in one team, against my fellow-Armenians and their fellow-Turks. We started developing a sense of unity within the group, since we had a common goal - to defeat the other group."* Thus, it can be concluded that by providing a common goal over which two hostile groups can cooperate to each certain results, it may be possible to change their perceptions and behavior and the content and methodology of the training significantly contributed to melting the ice in this regard.

Another example of having established real cooperative relations was highlighted by the implementing partners. Due to the excellent rapport they were able to implement a number of other joint projects, among which leadership and negotiation skills trainings in Azerbaijan and Nagorny Karabakh. A proof of mutual understanding was yet another fact shared by implementing partners. When the leadership trainings started, some of the participants had certain issues to work with the other group. The participants might have anticipated that the

³ Rinehart, J. W. (Jun., 1963). The Meaning of Stereotypes. *Theory into Practice*, Vol. 2, No. 3, Intergroup-Relations Education, pp. 136-143

trainers from their own country would support them in such cases. However, the implementing partners challenged these very participants and not each other. Actually, both ICHD and TOSAM modeled the type of relations they would have liked to see developing among the participants. The ability to face a problem and analyze it, rather than hiding or avoiding it, shared problem solving, willingness to share information and turn to the partner for assistance were among the key indicators of the desirable behavior ICHD and TOSAM trainers were promoting.

This cooperation continues to this day. After the end of the project there were a few other initiatives with the involvement of the participants of this project, for instance the visit of 30 Turkish businessmen to Armenia, the visit of an Armenian delegation to Igdir, etc. These activities were not always risk-free and there were cases when the position of the participants was threatened since the state authorities did not approve of his/her involvement in public diplomacy.

Changes in perceptions

According to both the implementers and the participants the project was a real breakthrough for all those involved, since it resulted in *changing the existing attitudes and perceptions* towards one another. When the project started, in both countries in majority of cases the perceptions of each other were characterized if not with open animosity, at least with some negative connotations. Armenians have these sore feelings towards Turkey, because of its resistance to recognize the mass killings in Ottoman Turkey in 1915 as genocide, and Turks feel angered and resistant because they consider this a blasphemy to their national pride. Matters were made worse because of Turkey's explicit position on Nagorny Karabakh conflict.

Many participants entered the project with such attitudes and feelings. The first interactions were characterized with compliance to minimal rules of polite conduct. However, as the training sessions progressed, this behavior changed. If in the beginning the groups from each country tended to stick together during the breaks, throughout the training the pattern changed and now one could observe mixed groups talking to each other.

Next, change in perceptions was made possible through regular communication, which allowed the participants to realize the *commonality of Armenian and Turkish cultures*. They found out that there were far more similarities between the two cultures, than both had ever realized. The mutual visits to Armenia and Turkey largely contributed to this change. Before the interaction the hostile image which had developed at both sides hindered to notice the obvious similarities, whereas a single opportunity to interact was enough to challenge these stereotypes.

Actually, the project can be described as “*a vivid example of breaking stereotypes*”, as one of the Armenian beneficiaries told during the interview.

The impact on various groups of beneficiaries

To summarize the project impact on both the implementers and the participants it can be noted that the biggest change was the development of more positive perceptions regarding each other. At least 80 people who were trained at both sides of Arax River now have more positive perceptions of each other. Such a change allowed developing into a real cooperative spirit especially among the implementers, which continues up to date. The participants had also developed certain relations. However, because of the lack of funding these relations did not manage to turn into cooperative projects.

Overall, the project had an excellent potential to become a multiplier, since there was a possibility to create a well-functioning network of about 80 people, but the time and financial constraints hindered the process. Because it did not enlarge, it could not have any significant impact on the society in large or the Track One Diplomacy as well.

Still, there was one significant outcome of the project and that is the strong institutional working relations that have been established between TOSAM and ICHD. Even today these two organizations continue to communicate regularly and to cooperate whenever there is an opportunity.

Lessons learned

Being one of the initial T2D projects and one which has been implemented with much success, the following list of recommendations can be made based on the lessons learnt:

- Before launching any bi- or multi-lateral project, make sure the choice of partners is right.

The project showed that it is crucial that the implementing partners share the same vision and clearly understand the goals and objectives of the project. It is also important that their institutional capacities match, i.e. both demonstrate equal level of professionalism, and both have adequate technical capacities and human resources.

- Enough time should be given to implementing partners to develop trust.

At the beginning of this project a visit of a partner was planned to one of the countries. This visit was one of the important milestones of the mutual trust

which the partners developed already throughout the whole project. But this first introductory visit largely contributed to the final outcome. It appeared that common values are more crucial in developing reliable and trusting relations, than differences crystallized in stereotypes. Honesty, empathy, sense of humor and responsibility, respect towards the other were only a few essential values that underlie partnership and promoted mutual trust. In addition, the joint design of the project and the training modules facilitated the process of trust building, since the partners had sufficient time to communicate, negotiate and produce a final output.

- Enough opportunities should be provided for face-to-face meetings.

Face to face communication has a definite advantage over other types of communication when the communication partners face challenging relations. The given situation was even more complicated, because the interlocutors had to use a second language for communication - English. It is crucial that the messages each party sends are negotiated over the meanings and clear consensus is formed over understanding between both interlocutors. Direct communication facilitates this process and saves the parties from serious misunderstandings which can endanger the whole project and stop it even without starting. In addition, face to face communication includes the dimension on non-verbal communication, which might be very handy when the interlocutors converse in a second language.

- While designing a T2D project, a careful choice of the project content should be made, specifically avoiding direct discussion of existing conflicts, at least at the beginning of the project.

The implementers noted that focusing on capacity building was a very good choice for a start-up project. It allowed avoiding direct discussions of existing tensions and conflicts between the two countries, which given the existing stereotypes could have been disastrous for the further phases of the project and instead, suggested a framework which brought them together, rather than drawing them apart. The skills offered were applicable to the participants at both sides for accomplishing either personal or professional goals. They learnt leadership and conflict management skills, where the focus was on solving conflicts through negotiations, and not specific discussions on concrete conflicts.

- Technical management of the project should be emphasized.

Except the content it is important to seriously consider the logistics of the events. Settings, procedures, agendas are all important factors to affect the implementation of the project. Especially in start up projects it is important to act in a timely and proper manner to develop adequate attitudes. Proper management of logistical issues demonstrates the serious attitude of the

implementers and encourages participants to develop corresponding attitudes and behaviors as well.

- Such start-up projects need more time to roll out and scale up.

Notwithstanding the success of the project there was a need to extend its timeline, which would have allowed developing a good foundation for the sustainability of the project. The occasional meetings of the partners allowed developing sustainable relations between each other, and were there more time to implement certain activities with the involvement of the participants; similar relationships would have developed among them as well.

- It should be made sure that the available resources are sufficient to meet the objectives set. Otherwise, there is a need to narrow down these objectives.

One of the goals of the project was to empower the participants to initiate and implement joint projects regionally. The goal was met partially: the participants acquired the necessary skills to design a project (they even presented ready project proposals); however, there were not enough financial resources to start these projects, which jeopardized the sustainability of the relations that had developed.

MUSICIANS EXCHANGE

"Sustainable peace is more about relationships than about reconstruction work and suppressing gunfire, thus it is possible only through the transformation of people and relationships from below."

Olga Botcharova,

"Implementation of Track Two Diplomacy: Developing a Model of Forgiveness",

The project implementation process

The border between Armenia and Turkey has long turned into a Great Chinese Wall – an impenetrable impediment, which has hindered all possible routes and means of communication between two neighboring states and their people, who speak a different language, use a totally different script for writing, practice different religions, treat each other with caution, are full of biases and write their own versions of history and reality. Still, at both sides of the border there is a milieu, a unique communication means, a language which is known to the whole world, is understood by everyone, especially by neighboring people, notwithstanding the existing impediments, differences and disagreements. It was this very language which was suggested by the Center for Global Peace at the American University in the US and the Turkish-Armenian Business Development Council TABDC for talking to each other and providing a unique bridge in 2001-2002, i.e. to organize concert tours in Armenia, Turkey and the US with the participation of prominent Armenian and Turkish musicians and groups.

The first direction of the music bridge pointed towards Armenia and it opened in October, 2001 when the Ankara String Quartet arrived to Armenia on the invitation of the State Committee on the organization of festivities to celebrate the 1700th Anniversary of the Adoption of Christianity as a state religion in Armenia. This was a unique cultural event both in Armenia and Turkey, since it was in fact the first Turkish mission to Armenia called "To You Christian Armenia", which occurred in the time when the past had not yet healed its wounds and when history and politics were still feeding people with antagonism towards each other. Still, the reality was that notwithstanding the existing animosity and intolerance between Armenian and Turkish people, Ankara String Quartet performed the works of Komitas in Yerevan. This was not a random choice: the talented composer Komitas was a Turkish citizen and is perceived as a symbol and embodiment of Armenians who escaped the inhuman crime committed in 1915 in Ottoman Empire – a fact that is still perceived with pain by all Armenians. It was his music performed by Turkish musicians that had created an environment of tolerance and profound perception in the music hall.

Within the framework of the same project the next event was the series of concerts dedicated to the 100th anniversary of Oudi Hrant, an Armenian musician who lived in Turkey. The concerts connected not only the Armenian and Turkish cultures, but also the American-Armenian culture. From March to May, 2002 a number of concerts were organized in Istanbul, Boston, Washington, DC and Yerevan with the participation of Lalazar, a Turkish folk music ensemble, a well known American-Armenian oudist Richard Hakobyan and a number of other famous Armenian and Turkish musicians.

In May, 2002 the other direction of the bridge opened. Komitas State String Quartet of Armenia started a tour in Turkey, performing for audiences in Istanbul and Antalya. The implementers of the project were well aware that the number of issues and obstacles that existed between the Armenian and Turkish societies were mainly political and were the responsibility of state agencies. However, one should not trust in the erroneous opinion that arts, specifically music, cannot become an instrument of politics. Thus, the musicians had willingly agreed to participate in the implementation of the project and as citizens of their countries, as people living with the concerns of their own people they had decided to participate and thus contribute to pushing the Armenian-Turkish relations forward from the dead point.

The major objective of the project was to mutually present the culture of each country and establish a practice of cultural cooperation, which would contribute to mutual understanding and development of tolerance, since changing the geography is above the power of any country or society, whereas, attitude change is an issue of time and consistency. People should see and realize that the power of neighbors is not in the number of arms it owns, but in the culture. It is necessary to develop a new culture of peaceful existence where there is no room for violence and the syndrome of a victim.

On the way to building up this new culture of peaceful existence music had become the major tool which was able to reshape people's perceptions and intolerance, moving through the hearts and minds of the people. It had brought people together in a dialog, within which new relations were being established and a foundation was being laid for an alternative cultural diplomacy, bypassing the politicized behavior of denial. Music has achieved its goal: it had established an atmosphere of cooperation and tolerance, which was not broken even by the demonstration of young members of Armenian Revolutionary Federation against the mission of Turkish musicians in Yerevan. That there was true mutual understanding and tolerance was proved by the joint concerts of Armenian and Turkish musicians: the performance of Sayat-Nova's songs in Armenian by a Turkish singer, the performance of the works of Armenian composers by Turkish musicians, etc. The cooperation was a real success, since at least 24 Armenian and Turkish musicians were rehearsing together for weeks and months, talking about

the similarities and sources of their cultures and music and were developing personal relations as partners.

The strengths and weaknesses of the project

Cultural events have a special role in Track Two Diplomacy and are a unique means on influence. This project, which implied cultural cooperation between two neighboring societies, was special for the reason that it managed to provide a unique forum for initiating and developing a dialog through performance on social and cultural levels and for developing a new culture of co-existence and tolerance.

One of the strengths of the project was the fact that it allowed establishing cooperation among people of various backgrounds, various specialist groups and finally, between societies, through presenting various perceptions or interpretations of the culture to the audiences in the two countries. On one hand, these presentations highlighted cultural differences. On the other hand, these differences were smoothed through music, thus opening up the borders between two cultures. The project managed to change the “cross-cultural” into “intracultural”, since with the beginning of music, cooperation flowed without any emphasis on cultural differences.

The implication that cooperation was to happen simultaneously at a number of levels, namely, direct cooperation through every day work next to each other, appearance and development of emotional connection and public feedback, was another strength of the forum. In addition, the forum was a unique educational environment which made people learn from one another and create together.

The forum become quite strong because the major educational instrument was music and songs which encouraged cross-cultural communication and provided an opportunity for making the culture of the other audible and more easily understood through rhythm and the universal language of harmony. In addition, tolerance was being taught within the forum. It was a strong forum, since it was developing foundations for cooperatively overcoming the existing problems between societies and cultures through listening to, then developing skills to express real feelings, because the forum had actually been created between societies that were characterized with denial of one another. Therefore, it was necessary to highlight and emphasize the power of arts which can lead to cooperation.

Next, an important asset of the project was the fact that its implementation did not require huge financial resources, which means that it can be quite attractive for the donor community.

It was also very important that emotional connection be created among the musicians, the audiences and eventually, between the societies. Media made this connection much stronger, since in this particular case the effective impact of the media was quite high. As one of the project organizers noted, "If we try to find the word "Armenia" in Turkish media, we'll see that 99% of the articles are negative, whereas thanks to the tours of the Armenian String Quartet we have managed to shift the balance from the negative to positive."

The project had some shortcomings as well, which affected its implementation and considerably weakened its potential for development. For instance, there was no strategy that would bring the goals, objectives and activities aimed at their implementation together. Therefore, the potential of such projects was not fully utilized. In this case it could have become a 'substance' that could and should have strengthened the other projects, since it was characterized with high emotionality. The problem was as follows: this cultural project was only one of the various projects aimed at the improvement of Armenian-Turkish relations which the Center for Global Peace at the American University was implementing. Among the other projects were the establishment of the Turkish Armenian Reconciliation Committee, initiation of a dialog between scientific and educational institutions, projects aimed at the development of trade relations, etc. which touched on the historical, scientific, political, economic and other aspects of the issue. All those should have been brought under a common umbrella and should have been implemented in close partnership. However, this project had lost any organic connection with the rest of the projects. This created new risks. The continuation of cooperation between the musicians and project implementers would gradually bring them to a situation when a need would rise for evaluating certain issues and problems, developing a take and behaving accordingly, at least on a personal level. These were issues that needed to be addressed within the framework of other projects and should have given the participants of subprojects, among whom the musicians, an opportunity, not to face a psychological discomfort.

Another risk which affected the project is external influence. It was connected with the absence of any positive change in the policies adopted towards each other: while musicians were trying to outline the bases for their cooperation, the policies of the neighboring countries continued teaching their public that their neighbors are "enemies".

Since any strategy whatsoever was absent, the activities within the framework of this project were essentially being completed impromptu, organizational issues were being handled through solutions primed by the given situation, often the beneficiaries of the project were not being provided with adequate conditions for participation. For instance, if the tour of the Ankara Quartet in Yerevan was covered in Armenian media, the same cannot be claimed about the concert of the

Komitas Quartet in Istanbul, which was held at the cultural building of the French Embassy and the majority of the audience comprised people to whom invitations were sent. These were mostly representatives of foreign missions to Turkey, international organizations and a few institutions dealing with the issues of improvement of Armenian-Turkish relations. In the result, the ordinary Turkish citizens were deprived of the opportunity to be present at such an unprecedented event.

The above-mentioned shortcomings could be accounted with the fact that the roles and responsibilities of the implementing partners were not clearly defined and the support of the donor organization was limited to financial assistance only. Finally, the project was unequally represented in neighboring countries.

The impact on various groups of beneficiaries

It can be claimed that in the result of the project implementation a number of gains were achieved, namely, for the first time in the contemporary history of Armenia and Turkey a Turkish music ensemble was invited by an Armenian state committee to perform and became the official guest and participant of the Armenian cultural life. Second, both Armenian and Turkish societies demonstrated that they are able to tolerate each other and their cultures. They are able to willingly listen to the concert till the very last note and enthusiastically applaud the musicians; duly appreciate the high level of performing art and mastery as well as the presentation of a high quality artwork.

Quoting a project participant, *"If you can call a joint performance of Armenian and Turkish cellists a "cooperative project", then, yes, this project became a real cooperative project"*. However, it should be mentioned that except joint performances this project did not have any other types of cooperation. The institutional contacts between the Armenian and Turkish implementing organizations were very weak.

As a cultural project characterized with great potential to exercise emotional influence it had a considerable positive effect on the direct participants of the project. This is proved by the statements of the musicians. They note that though a lot of time has passed, the good memories of the events and of each other, as well as the friendly feelings persist to the day. To the question on the impact of the project on their perceptions and stereotypes, one of the project participants answered, *"In the result of the project I met and came to know decent and friendly people from the other side, with whom I established very warm relations."*

One of the participants of the demonstration against the Turkish cultural mission notes, *"Looking back at the organized events and their significance, it becomes clear that demonstrations yield less result, than face to face communication and in case of regular communication the public themselves will not allow that a deadlock grows into a war."*

The same participant adds, *"I could not imagine and still marvel that I could have hated something that is so close to me..."*

The participants and audiences were very much impressed with the Armenian musician playing oud so masterfully and emotionally (and this is a musical instrument that is mostly perceived as Turkish) and singing Turkish songs with the same excellence, as well as with the Turkish singer performing Turkish songs with Armenian lyrics.

It is difficult to measure the impact of this project on State to State Track, since it is practically impossible to divide Track 1 from Track 2. Those are the complementing components of one and the same process. A vivid example of how such projects can contribute and promote the development of inter-state dialog is the visit of Komitas Quartet to the US on 1963 when the relations between two hostile camps had accumulated into an extremely tense situation. The media at the time covered this visit intensively and the newspapers wrote that Komitas Quartet was able to break the ice in the USA-USSR relations thanks to the excellence of their performance. The musicians of the Quartet were very warmly received by President Kennedy.

Lessons learned

As it has been mentioned earlier joint projects targeting cultural cooperation provide a special forum on social and cultural levels which is directed towards development and strengthening of creative dialog, and establishment of a new culture of co-existence and tolerance. Consequently, to keep this forum functional and on-going it is necessary to ensure a transparent and natural environment, as well as consistent and representative participation of carriers of different cultures. Music, being such a forum is fully eligible for this purpose, since it can involve people through penetrating into their inner world and giving them an opportunity to present themselves in a natural environment.

Such T2D projects do not only suggest appropriate conditions for the parties involved to perceive and get to know each other, but parallel to the process, they allow these parties to develop relations and trust. This, in turn, facilitates reconciliation and the process of developing a sensible and empathetic attitude towards each other, thus contributing to the creation of a culture of peaceful co-existence. Therefore, it is important that the potential of T2D projects which have a cultural component is fully exploited, specifically in the form of a sub-process, i.e. a unique educational setting where dialog is born between partners on a personal level due to the cooperative work and exchange of values and as a final outcome symbolizing the process of the dialog, such as a joint performance of a music piece, which symbolizes any achievement or a dialog on a public level.

Using a cultural event as a T2D tool implies work with people, their feelings, emotions and value systems. It is directed against hatred, anger, lies, resentment and all those losses and transformations which value systems undergo during long-term resistance. The use of this tool implies that the members of the society and the project beneficiaries will be able to acquire sufficient skills to overcome animosity and resentment and suppress the self-reproduction of violence. Therefore, such projects require long-term impact on target groups and existing issues. On one hand, the members of the society or beneficiaries should feel and perceive that the responsibilities of stakeholders in supporting the resolution of their issues is based on institutional interests and that this institutions act within the framework of a longer-term strategy. On the other hand, the stakeholders, i.e. donors, initiators and implementers of the project should accept that the regulation of broken relations between systems characterized with conflicts require a long-term influence. Therefore, as institutions with a number of responsibilities, they shall be ready and willing to support and promote the resolution process until the time the target audiences of the project and the society need it.

Trust building is equally important in such projects. This is not only about building trust among the project participants, but between the beneficiaries and the stakeholders as well, and what is extremely important, especially in context of Armenian –Turkish relations, is the trust in the idea that such projects do not have a hidden agenda, that the only goal of the stakeholders is peaceful existence and the development of a new and mutually accepted culture of co-existence. In this regard, it is very important that those responsible for the implementation of the project clearly realize that the project participants and beneficiaries are constantly facing a number of risks (political, social, etc.)

The next issue of importance is relations and their quality. The success of such projects mostly depends on the quality and level of relations among the project initiators, implementers and other stakeholders, the state and public institutions and beneficiaries. First, it is necessary that the project participants, for instance, the organizations implementing the project in different countries, are equal partners. Second, it is crucial to create conditions for involving state agencies, at least to some extent. The state authorities should consider these projects as part of their agendas and have a sense of ownership towards them. This can give more weight to the implementation process of the project. Specifically, given the peculiarities of the political culture, if an invitation to a concert is sent to representatives of political and social elite, the probability of their involvement and participation can grow higher if the event is perceived as part of the political agenda of the state authorities.

In addition, any misunderstandings regarding the role of the initiator should be avoided, i.e. the donor or the initiator of the project enters one or another country

for creating an opportunity, a forum which will voluntarily involve representatives of different elites who will move forward together to build up a dialog in conditions which are open and transparent. This is not an effort to solve one or the other political issue. There is yet another important conclusion drawn from this: it is necessary to know and take into account the traditions and skills of local participants and partners and offer one's expertise and experience as an additional aid.

Finally, in such projects special attention should be paid to the issue of changing value systems, behaviors and perceptions. It is important that the cultural projects closely tie with other T2D projects, among which state to state diplomacy and possess a variety of influence mechanisms in order to be able to change the stereotypical image of the "enemy" and to create conditions for looking at history, values, fears and resentment from a new perspective. It is necessary to create conditions for the parties to work together, especially on common issues, conditions where within a community or a group they will be able to engage in creative work without violence and exploitation of each other's emotions and values. If it is possible to provide such conditions, then a change in human perceptions has occurred and the foundation for peaceful existence or co-existence has been laid.

VIRTUAL AGRICULTURAL WHOLESALE MARKET

The project implementation process

This project started in December, 2001 and was accomplished in November, 2002. It was implemented in the result of cooperation between the International Center for Human Development/ICHD (Armenia) and Turkish-Armenian Business Development Council/TABDC (Turkey), with the support of the Center for Global Peace at the American University in the US.

The goal of this T2D project was to create an electronic database of agricultural products, which would create an opportunity for uploading information about the agricultural products produced in Kars and Erzurum in Turkey and Shirak and Lori in Armenia on a specially created website. The project had an essential goal: it should have become a foundation for both developing stable business and trade relations in the sphere of agriculture and given this condition, establishing tolerant and friendly relations at least between the regions involved in the project while any diplomatic relations between the two countries were absolutely non-existent. It was assumed that the chance of self-sustainable development of the project would have been fully utilized after the opening of the Armenian-Turkish border, a possibility which was being rather frequently discussed at the time.

During the project design more global objectives were being discussed, such as involvement of other countries in the region, establishment of a permanently functioning agricultural fair and opening of regional centers for ensuring transportation of cargo, offering consulting and marketing services. However, considering certain political risks (especially the fact that the project was being implemented at the threshold of presidential and parliamentary elections in Armenia in 2003), as well as the necessity to establish an adequate level of trust between the partners in Armenia and Turkey, it was decided to divide the project into several components, among which this project was the first one.

Accordingly, interim objectives were defined which mainly targeted the establishment of an environment of mutual trust and the creation of foundations for further development of the project. In order to implement these objectives a number of meetings were organized between Armenian and Turkish partners. Two regional centers were created in the two countries in order to work with the farmers and producers, and two mirror websites were designed and launched (vawm-armenia.com " vawm-turkiye.com) which were enriched with information on the agricultural products and the available supply, as well as with the contact information of producers and food processing companies.

To promote the new website in Armenia, ICHD launched quite an aggressive marketing campaign, during which the banners of the website were advertised on numerous Armenian websites. In the result of the action the number of visitors of vawm-armenia.com reached 30000 within five months.

According to the project organizers only few business transactions were made between the two countries through the website. Within Armenia the number of such transactions reached several decades. However, this fact cannot be considered a failure, since the full functionality of the systems highly depended on the opening of the Armenian-Turkish border, as mentioned above. In addition, it should be noted that the major function of the website was to provide information and the entire information on product supply was available for any user or customer. Therefore, to monitor all possible transactions was practically impossible.

Without underestimating the importance of success and outputs gained in the result of the project, it should be noted that the pique of the cooperation was the organization of the regional fair of agriculture products in Gyumri on October 23-24, 2002. Actually, the value of the fair can be estimated given these figures: there were 49 Armenian, 15 Turkish and 4 Georgian vendors. To promote the expo a large-scale information campaign was launched: announcements were delivered through various media outlets, advertisements were published, a fair guidebook was published and T-shirts with the website logo were distributed. The fair incited large public interest. A number of state officials and public figures, as well representatives of local and international organizations were present and the opening was attended by the US Ambassador John Ordway.

Parallel to the fair, different seminars and discussions were organized regarding existing issues in the sphere of agriculture and the possibilities of cooperation.

During the meeting of donors and the representatives of the implementing organizations in Moscow in March, 2003, the results of the project were summarized and the goals and timeframes of the next phase, i.e. creation of Caucasus Marketing Network (MANEC) were outlined.

The strengths and weaknesses of the project

It was planned that in the result of this project a foundation would be laid for the next phase, a much larger project called "Caucasus Marketing Network (MANEC)". Therefore, the effectiveness of the project, as well as its strengths and weaknesses should be viewed from this perspective.

The first asset of the project was the clearly defined goal of the project and corresponding objectives. The parties had managed to define quite tangible objectives which were quite feasible at the moment. There were also successful in

establishing real partnership in order to achieve their accomplishment. Another asset was the fact that the project allowed real cooperation not only in terms of theoretical research, but also in organizing joint events that evoked loud public resonance. The surveys conducted within the framework of this project showed that both the stakeholders and beneficiaries highly emphasized the significance of the precedent of organizing a regional agricultural fair.

Another asset that contributed to the success of the project was the real cooperation between the partners concerning the routine management of the project and strategic decision making. This cooperation allowed both addressing challenging financial and organizational issues and overcoming various technical obstacles.

At the same time there were a few things that hindered the implementation of the project. Specifically it should be noted that the objectives which were clearly defined were still quite risky in terms of long-term institutionalization. Political risk was especially great which eventually made the project goal appear quite ambitious.

Except the above-mentioned, limited financial resources were another restriction that negatively influenced the project. It should be noted that the beneficiaries had bigger and quite tangible expectations from the project both in terms of solving issues on political and state levels and establishing and further developing mutual business relations. However, the lack of resources did not allow ensuring local representation in the form of regional centers equipped with technical and other necessary resources which would be available to the producers of agricultural products.

Changes in perceptions

It should be emphasized again that initially the project had interim goals, the implementation of which should have been the foundation for successfully launching a large-scale project which would be characterized with larger potential both for T2D and for realistic and self-sustainable development. In this respect it should be noted that the project resulted in expected changes, since its interim objectives, i.e. development of trust between the partners and the project implementation centers in the two countries, establishment of regional centers and staff training, development of a digital database on the supply of agricultural products and uploading those on Armenian and Turkish websites, and development of necessary technical and organizational basis for the further transformation and continuation of the project were fully achieved. Moreover, the regional agricultural expo-fair organized within the framework of the project was a concrete step towards development of official business relations between

Armenian and Turkish citizens and a real victory especially in the sphere of public diplomacy.

The project was a real contribution in terms of capacity building and skills development. It was a valuable experience for the partners and donors, which played a significant role in implementing similar projects in the future.

Still, the dependence on external political factors and consequently, endangered development of the project further negatively influenced the project, especially the beneficiaries. Not being fully aware of the project content, goals and objectives they were eventually disappointed and distrustful of the project and the parties involved in it, since their short-term expectations were not met.

Numerous meetings between the partners, among which visits to Armenia and Turkey, collaboration “side-to-side” and the joint search for strategic and tactic solutions prove that the project except succeeding in development of relations has turned into a real cooperation.

Moreover, trust and mutual understanding that were developed through cooperation provided certain conditions for new initiations and an opportunity for developing the achievements of the project further. In 2003 the partner organizations started the next phase of the project which in future ended up with the design and implementation of joint projects in other spheres.

It is important that the cooperation which started between Armenian and Turkish partners through this project grew into stable partnership and has continued even after the end of the two phases of the project and within the framework of this partnership the parties continuously try to find new opportunities for implementing the major goal of this project.

The impact on various groups of beneficiaries

As part of a project with more global goals, this project carried the burden of building trust and transferring the relations between the parties to the necessary dimension. To implement this goal it adopted the “step by step” approach, which implied that in the beginning instead of one common website there would be two – one for each country – which at first sight would not differ much from a number of other local websites. This decision was influenced by the concerns that existed in the beginning and the cautious behavior aimed at avoiding possible political manipulations. At the end of the project the parties were ready to develop a joint website, upload details about the project and a number of other activities without any reservation. This implied the revelation of the whole context of the project for the public which actually was being promoted by adequate advertising campaigns. This means that the direct participants of the project demonstrated a behavior which was characterized with mutual trust and

was revealed both in their words and work, which definitely was one of the most significant achievements of the project.

Regarding the impact of the project on public perceptions it should be noted that the latter were not researched either at the beginning of the project or in the end. However, according to project participants, the format of the project involved correct approaches to overcoming existing stereotypes by emphasizing the opportunity to develop mutual beneficial business relations, which according to the claims of the staff at the regional consulting centers was positively viewed by the beneficiaries.

The organization of the agricultural fair was extremely valuable in terms of its impact on personal, public and state levels. It was not just another fair, but an event which involved business people and farmers of two countries that had no relations whatsoever, including trade, and which was attended by state officials. It was not a simple fair, but the result of the arduous work of Turkish and Armenian partners carried out in an environment of mutual trust and lasting for months and years. It was an environment where an Armenian, a Turk, a Kurd and an Azerbaijani were holding hands in a circle dance accompanied by the inspiring sound of Armenian zourna and dhol, thus confirming their will to overcome the impediments of closed borders and hostile policies hand in hand. This was not a local event, but was largely covered in Armenian, Turkish, American and French press.

Still, it is difficult to make conclusions about and evaluate the real impact of the project on state policies, considering that it was quite a short-term project. In addition, such projects have a mediated, complex and indirect impact on politics. However, it should be noted that during the project no impeding intervention, attempts to interfere in one way or another and any negative attitude on the side of the governing structures were not recorded.

Lessons learned

We think that the lessons learnt from this project were as follows:

1. To include the organizations from the countries involved in the project into the planning stage of T2D projects is extremely important. On one hand, it will allow developing a sense of ownership for the goals and objectives of the project, thus increasing the sense of responsibility for the success of the project. On the other hand, it can greatly promote a quick development of mutual trust. Moreover, including local organizations in project design is justified also with the fact that they stand much closer to the realities in their countries and have more accurate and realistic information about the

respective environment, which is not always available and clear for external donors.

2. The goals and objectives of the project should be clearly defined, feasible, transparent and realistic for both the stakeholders and beneficiaries. In this context it is important that both of them are clear about the possible risks and the factors (external and internal) which can impede the implementation of the project. This will allow the stakeholders and beneficiaries to avoid developing ambitious expectations and the disappointment which may result in not meeting those.
3. Direct representation and involvement of the donors locally can have positive impact while trying to reach effectiveness in implementing a T2D project. This will allow avoiding the perception of being directed by some “unknown power”, and which is more important, will help the donor to get the necessary information firsthand, realistically evaluate the situation and master the characteristics of the public environment and the dominant trends. To get such data from reports and other means of official communication is not always possible.
4. It should also be mentioned that it is necessary to pay special attention to the partner organizations and the issue of arranging frequent meetings and exchange of information among those responsible for the project and even those who are simply involved in the project. Lacking initially piloted and strictly defined algorithms of implementation strategy, T2D projects are more sensitive towards external (and internal) factors and need consistent monitoring and revision. Therefore, direct contact between partners is especially important.
5. Research shows that beneficiaries predominantly think that direct contacts and face to face meetings can affect T2D projects more positively, than internet communication, especially if this refers to trade and entrepreneurship. This is explained with the fact that first, there are misconceptions about each other among the two neighboring people which are often dispelled at the first contact and second, there is a great potential for developing business relations in the agricultural sphere which pushes forward the imperative of direct communication.
6. Considering the ambiguous nature of the project goal it is often necessary to review the interim objectives and activities or approximate them to existing needs. Therefore, ensuring flexibility of project management is crucial for effective implementation of the project, and this should be based on the trust between the partners.

MARKETING NETWORK OF THE CAUCASUS (MANEC)

MANEC in Brief

Carrying a mission of citizen diplomacy (Track 2 Diplomacy), MANEC foresaw development of business relations between Armenia and Turkey with a vision to contribute to reconciliation of the two nations. Armenian-Turkish border being closed, the program planned creating a virtual market of agricultural products to encourage trade relations between the two countries and set a firm basis for broader economic cooperation.

In Armenia the program was run by ICHD (International Center for Human Development) through one Regional Office, and in Turkey - by TABDC (Turkish Armenian Business Development Council) through two Regional Offices.

The Armenian counterpart and the donor organization have taken the lead in development of the web-site, while the Turkish partner was less active in this task, and acted as a consultant. Regional offices in the two countries were in charge of direct communication with the farmers. At the first stage of the project, the task that was assigned to the regional offices was to update the data on the available agricultural products, which was then uploaded to the web-site by ICHD in Armenia and TABDC in Turkey.

Below are the results of evaluation of the implemented phase of the program (MANEC 1). The evaluation is based on the opinions of Stephen Ludeck, representative of the donor organization - The American University Center for Global Peace, and the representatives of the Armenian party of the project (ICHD).

The strengths and weaknesses of the project

Strengths and opportunities

- The project is based upon mutual economic interests of the two countries;
- The project sets a real base to contribute to state diplomacy (Track 1 Diplomacy);
- Preconditions are in place for continuation of the project.

The project is based upon mutual economic interests of the two countries

Track 2 Diplomacy can be manifested in a number of ways and cover a large spectrum of social relations, such as economic, cultural and scientific. MANEC carries out its mission of citizen diplomacy through encouraging business relations. Being rational by nature, business relations help reducing the influence

of stereotypes towards neighboring country. Perspectives of mutual economic benefits push aside the negative feelings. The practice shows that trade relations may exist even between parties engaged in an open conflict. Using business tools and speaking business language, MANEC mitigates the psychological barriers of communication between Armenians and Turks. Hence, the economic cooperation foreseen in frames of MANEC is considered a good start-up point in building relations between Armenia and Turkey.

Besides the fact that economic relations as such set solid grounds for the fulfillment of the mission of the project, MANEC is highly efficient, because it is *based on the real agricultural trade potential* between Armenia and Turkey. One of the prerequisites for achieving success in agricultural sphere is that the agriculture is under state sponsorship in Armenia and receives significant assistance both from the government and local and international donor organizations. Thanks to the assessment of agricultural trade potential between Armenia and Turkey, carried out in frames of MANEC I, important conditions for increased economic efficiency of the project have been identified. The results of the assessment showed that 1) both Armenia and Turkey have the capacity to satisfy the mutual demand for agricultural products; and 2) certain agricultural products significantly differ in price in the two countries. These can be considered as preconditions for mutually beneficial cooperation.

The project sets a real base to contribute to state diplomacy (Track 1 Diplomacy)

Being a beneficial program for both Armenian and Turkish farmers and businessmen, MANEC encourages the efforts to cope with geopolitical issues and attempts to improve the Armenian-Turkish relations even on the state level. The economic profits of the trade relations can become a real motivation for business sector to start lobbying for the opening of the borders. Interest in establishing diplomatic relations between Armenia and Turkey coupled with financial levers and influence, can make businessmen powerful mediators to state diplomacy. A precedent has already been witnessed: businessmen from Kars have thrice addressed the Government with a request to open the borders. The mayor of Kars was extremely supportive of the idea, because he saw real economic benefits for the city.

Preconditions are in place for continuation of the project

At the first stage of the project, several preconditions have been created, which give real chances to continue the project.

1. **Availability of necessary technical base and human resources:** One of the tangible achievements of MANEC is the development of software, necessary for the virtual trade. The project team has gathered information about 4,000 products, their volumes and prices from Turkish and Armenian villages and has uploaded the information on an advanced searchable website. A skilled

and motivated working team has been formed in the Regional Office of MANEC in Armenia.

2. **Established relations with farmers and local government in Armenia:** At the first stage of the project, stable relations have been built with farmers and the local government. First of all, atmosphere of trust has been created among the farmers and they showed interest in the project. Secondly, a mechanism has been created, through which farmers can inform the Regional Office about the changes that take place in their list of produce. And thirdly, strong relations have been built with the representatives of local government, who are ready to contribute to the realization of the project.
3. **Strong relationship with the Turkish partner:** The creation of strong and warm relations between the Armenian and Turkish implementing partners (ICHD and TABDC) can be considered as one of the biggest achievements of MANEC I. Based on mutual trust and sympathy, these relations greatly contribute to the core work process, because both organizations share a common vision and realize the importance of joint efforts to achieve the objectives set forth. *'It became a real cooperation, where deep-rooted contradiction between Armenians and Turks was no more important. People were just devoted to an idea and were trying to build relations, which would help the established institutions to function'*, says ICHD representative. On the other hand, these relations also have a multiplier effect - person-to-person relations result in ties between the social networks. This very important, because it allows viewing MANEC as a good practice in terms of improving Armenian-Turkish relations. Most significant achievement of MANEC I in this sense is that the relationship between the project implementers resulted in real cooperation and development of new joint initiatives.
4. **Opportunities to broaden and develop the project:** Though, till now the project has been implemented only between Armenia and Turkey, there are real opportunities that the network includes Georgia, Azerbaijan, and Russia. In addition, MANEC can become a real economic bridge between the countries in the network, if its actual business component - the cross-border trade is promoted and handled by intermediary for-profit organizations. Moreover, although MANEC has built upon Virtual Armenian Wholesale Market (a project carried out by ICHD before the idea of MANEC was developed) and therefore first focused on the agricultural market, there are possibilities to broaden the scope of the project and try to facilitate the trade in other industries as well (such as, for example, textile, or the services industry).

Weaknesses and threats

- The project was terminated at early stage;

- The project team seems to lack a shared perception of the mission of the project;
- There are certain objective obstacles to effective implementation of the project;
- The project is exposed to the influence of geopolitical situation.

Early termination of the project

The biggest weakness of the project was that it has been terminated long before the final outcomes could be achieved. A lot of energy and a lot of resources were invested in project preparation: the project team has developed a seven-year strategy and designed the necessary mechanisms and tools for carrying out the project; however the financing was cut off and the actual implementation of the envisioned activities became impossible. As a result, planned large-scale interventions were not executed in practice, though they could have real contribution to creation of positive relations between the neighboring nations.

The project team seems to lack a shared perception of the mission of the project

The interviews with the project team allowed concluding that the mission and objectives of the project are not identically perceived by the Program management office and the Regional office. The Program management team has a strong belief that MANEC should aim at fostering Track 2 diplomacy and improvement of relations and mutual perceptions between Armenian and Turkish societies. The Regional office, on the other hand, seems to narrow down the goal of MANEC to development of Armenian agricultural market and encouraging trade relations in the region.

Objective obstacles to effective implementation of the project

During the project implementation the project team faced some objective obstacles, which are commonly encountered in Armenia. One of such issues was the access to internet: low-speed internet connection in Gyumri and no internet access in the villages. This certainly did not lead to failing the project, but it slowed down the work and made it more complicated, since many questions and problems arising between the villagers and the Regional Office could be addressed through the internet, but were to be solved through visits to the villages. The situation became even more difficult during the winter months, when the village roads were blocked and the communication with the villagers became extremely hard.

Exposure to the influence of geo-political situation

Implementers of MANEC did not meet any political obstacles in Armenia. In contrast, the project was directly influenced by the geo-political issues, which significantly hindered the project implementation. The termination of financing of the project is thought to be connected with the fact that geo-political

developments and tension in South-western Asia pushed the interest of the international community aside from Armenian-Turkish relations.

Another serious obstacle is the closed border between Armenia and Turkey, as it decreases the economical efficiency of the trade deals made in frames of MANEC.

The project implementation process

Project evaluation ultimately means estimating the extent to which the outputs and the outcomes of the project meet the objectives set forward. Evaluation of MANEC, in this sense, becomes quite complicated because it was planned as a seven-year project, but was terminated after one year due to financial limitations. That is why it seems too early to evaluate the overall project against its objectives. Hence, this section addresses the extent to which MANEC I (the phase of the project which has been implemented till now) has contributed to achieving the measurable objectives of the project. According to the project management team those objectives were:

1. to identify the Armenian-Turkish trade potential and create tools for virtual trade; and
2. to promote and actually conduct the virtual trade between Armenia and Turkey.

Discovery of the Armenian-Turkish trade potential and creation of tools for the virtual trade

This objective can be considered as completely fulfilled. The research on Armenian-Turkish trade potential conducted at the preparation stage of the project allowed gathering rich information on the production that can be offered by the farmers of the two countries. A website for virtual trade was designed, tested and is ready for use. Despite the efforts put in the development of the website, it is currently unavailable, because the domain was registered by the donor organization for a three-year period. The registration was not prolonged due to stoppage of financing.

Promotion and actual conduction of virtual trade between Armenia and Turkey

Due to early termination of the project the web-site has functioned only for several months and the actual cross-border trade has not taken place. However, the project team has managed to undertake certain steps in this direction. Namely:

- advertising campaigns have been carried out to increase the number of potential users of the website;

- the mechanism for realization of virtual trade has been designed, i.e.; the channels through which the products would reach consumers have been identified; and
- prices for transporting goods have been assessed and a potential cargo agent has been identified in Armenia.

Finally, cases of virtual trade have been recorded in the internal market, which allow assuming that the mechanism is functioning properly.

General remarks

In general, MANEC 1 can be considered as successful. Although the timing did not allow executing all planned activities, a significant step has been done towards achievement of the objectives set forth. The implementing organizations have established firm partnership and are ready to put joint efforts for fulfillment of common ideas. If in frames of the projects preceding MANEC, Armenian and Turkish parties were developing two different websites, during MANEC I the teams worked together for the same website using the same working language and the same working style, which is certainly an achievement in terms of fostering citizen diplomacy.

It is important to stress that it is currently impossible to measure whether MANEC was a failure or success, because it did not reach the stage of execution. Anyway, the representatives of ICHD and the donor organization share the common view that MANEC was designed to be an investment for future. Moreover, it is vital to bear in mind that the ultimate goal of the project has always been the facilitation of Track 2 diplomacy. The web-site was chosen as an optimal **tool** for fostering communication between Armenia and Turkey, and the factual virtual trade was considered as a **desired output** rather than a must. The most important tangible outputs of MANEC 1 have been

1. the partnership established between the Armenian and Turkish counterparts and the designed sophisticated web-site, which is a unique product of this Armenian-Turkish partnership and
2. the information exchange that happened thanks to the web-site in the short period of its functioning (more than 10 thousand hits at the MANEC's website were registered during 2-3 months).

Impact assessment

When it comes to assessing the impact of the project on improvement of relations between Armenia and Turkey, it is necessary to mention that the attitudes of the project beneficiaries have not been assessed prior to launching the project, which makes it hard to track the possible changes. Additionally, we still have to bear in

mind that the duration of the factual intervention was too short and hence the project could not result in any significant shifts in public perceptions.

During the first phase of the Project relations were established only between Armenian and Turkish project management teams. Neither the villagers and nor the representatives of the Regional Office had any contacts with the Turkish side. However, the experience of fairs of agricultural products organized in frames of Virtual Armenian Wholesale Market allow assuming that if MANEC was continued and if opportunities for contacts were in place, Armenian-Turkish relationship could be established. One of the project leaders says, *“When Turkish people first came to Armenia they danced Kochari. We ourselves did not expect that such atmosphere could be created”*.

The question of mutual attitudes should be discussed on three levels: attitudes of villagers, attitudes of the project teams and attitudes of the local governments. The Armenian project team considers that the negative feelings of the beneficiary *farmers* connected with selling goods to Turkey have already been overcome. It may, however, be that the readiness of the farmers to trade with Turks are conditioned by economic rationale rather than by change in the attitudes. Nevertheless, the mindshift requires time and if the project is continued it will be possible to build on the identified potential.

As to the attitudes of the *project implementers*, it was already mentioned above that the relations between Armenian and Turkish partners can be considered as the biggest achievement of MANEC I. *“In the beginning we also had stereotypes and thought that problems would definitely occur. But nothing like that happened. The fear that a Turkish or someone of other nationality would sit in front of me and I would have to convince him that this is right and that is wrong has disappeared. So did the fear that I’d get lost in Istanbul”*, says ICHD representative.

On the *political level*, no changes in perceptions have been recorded. The practice shows that local authorities both in Armenia and Turkey have positive disposition and are eager to assist the project. It is yet early to speak about success of MANEC in this particular arena, firstly because the local authorities have been supportive of the project from the very beginning rather than changed their attitudes thanks to the project, and secondly, because the supportive attitude was shown by the local governments only and has not moved to the higher chains of political leadership.

Lessons learned

Key success factors of any project are the shared understanding of the goal of the project and the will of the implementers to put efforts in achievement of the common goal. MANEC has been a great experience in this sense. *“Trust was*

certainly established and goodwill was shared”, mentions the representative of The American University Center for Global Peace. Common vision forces both parties to try to find ways to ensure the continuity of the project; find new sources for financing and implement the designed strategy. Fruitful partnership between Armenian and Turkish implementers contributes to mutual understanding and building strong relations between citizens of the neighboring countries.

In addition to cooperation and understanding between the two implementing organizations, it is important that wider group of people who work on the project (including the staff of the regional offices) have common perception of the idea and vision of the project. Being intermediaries between the project implementers and the population, the representatives of the regional offices have to be able to indirectly propagate the messages of the program through their own approaches and perceptions, thus acting as idea multipliers. The latter can play a significant role in formation of public perceptions, making the target audience feel the connection with the neighboring nation.

MANEC Project shows best how the perspectives of economic benefit can motivate people to cooperate. It is as well a good practice of the use of modern “borderless” communication technologies. *“We learned that people are willing to work together, especially when they see mutual economic benefit. We also learned that we can effectively bridge gaps between conflicting parties through the use of communication technologies”*, - mentioned the representative of The American University Center for Global Peace.

MANEC I Project has shown that the efficiency of the project can increase if business-to-business element is introduced. To better organize the work with the farmers it is feasible to involve intermediary business-oriented organizations, since it is easier to cope with issues of business ethics with established organizations, rather than with individual farmers.

Another learning experience was that remote management of the project is not very efficient. Both the project management and the donor organization can have bigger contribution to successful implementation of the project, if they stand close to the field and directly monitor the process. This would certainly allow having better picture of the environment of the project and the logic of the performed steps.

The experience of MANEC demonstrates the ultimate importance of steps to ensure sustainable financing. Designing a project, it is necessary to develop a comprehensive fundraising strategy. Lack of sustainable financing is fraught with the failure to achieve the end results and hence all efforts undertaken might become purposeless.

SURVEY ON MUTUAL PERCEPTIONS OF ARMENIAN AND TURKISH SOCIETIES

“We have no eternal allies and we have no perpetual enemies. Our interests are perpetual and eternal and those interests are our duty to follow”.

Lord Palmerston

British Foreign Secretary, 1848

The project implementation process

Turkish Economic and Social Studies Foundation (TESEV) and Sociological and Marketing Research Center (HASA) conducted a survey on mutual perceptions of Armenian and Turkish citizens in 2001. The necessity of such a project was primed by the reality that the region was getting more and more interesting for the international community, and in this context the issue of Armenian-Turkish relations was becoming an important component of international political processes. Therefore, more comprehensive and multilateral discussions on these relations were becoming more to be more urgent. Though nowadays a somewhat weak and uninstitutionalised level of unofficial relations between the two countries has been established, on a subconscious level there are still biases regarding each other which become more intense due to various external factors. Accepting the fact that if a dialog between the two parties is to develop in future, it is necessary to overcome the existing biases, Armenian and Turkish partners undertook this initiative which was aimed at revealing the current state of awareness or the lack of it, the level of biases, mutual perceptions, either negative or positive, differences and similarities and the expectations of Armenian and Turkish societies of each other, their states and media.

Given the current relations between Armenia and Turkey this project was a unique effort in a sense that collaboration was being developed between research institutions in two countries which had hostile relations. The effort was even more interesting because the Armenian Diaspora worldwide was emotionally charged. Besides, on one hand, the state, public and academic institutions in the two neighboring countries were trying hard to make the world recognize and correctly frame one of the gravest crimes against humanity, on the other hand, there were attempts to deny any arguments supporting such a claim. The project was a small part of a larger idea, the final goal of which was to mutually perceive the Armenian and Turkish identities and based on these perceptions, develop a foundation for starting a dialog between the two societies. The goals and objectives of this initiative were quite clear and measurable and therefore, an adequate professional team of Armenian and Turkish experts was formed

without much hazard and immediately normal working relations were established between them. In an environment of mutual respect and understanding all the challenges and issues were being openly discussed through the involvement of all the parties. This contributed to the development of full inclusiveness, sense of responsibility and ownership for the final outcome.

The project was quite clear and tangible in terms of its goals. It was necessary to identify whether the societies were ready for a contact and if so, to what extent, whether there is a possibility to enhance development through collaborative projects and events, and what the role of Track 2 Diplomacy would be in the process of regulating these relations. In the result, an answer to the question "How the foundation of dialogue should be established?" could be provided. It was planned to implement the project within five months. However, due to some factors the implementation was extended for a year and a half. The process of the project showed that it was quite challenging to keep it isolated from the impact of political factors in the current political situation. These factors were affecting the project implementation both positively and negatively. They compelled the project to be flexible in terms of time and content. In case there were challenges - for instance, if the project was being manipulated by various social groups - there was a possibility to temporarily stop the project until the wave would calm down, or if some terminology issue would rise, it would be discussed immediately and solutions would be sought. Still, the objective impediments on political and institutional levels, namely, the lack of official relations, the alienation of the societies, etc. did not allow suggesting comprehensive and systematic solutions. The solutions were mostly impromptu, based on the given situation, which actually seemed to be an attempt to avoid a solution, rather than trying to find real ways out of a problem. In particular, it was planned to form a group of respondents from the Armenian community in Turkey who would be interviewed by Armenian experts. However, in the result of the discussions the participation of this group in the survey was simply left out of the project framework. This shows that the project had certain weaknesses in terms of addressing risks; concise procedures were not thought of and developed.

The immediate inclusion of the involved parties in the project at the development stage, donor's willingness to take up certain functions not only as a financial supporter, but also as a mediator and promoter of relations, as well as the unrestricted flow of information within the framework of the project considerably facilitated the implementation phase, therefore there was no need for introducing additional procedures of monitoring. However, at the same time these very factors created certain issues. For instance, all the project participants were communicating with each other via Internet, thus ensuring intensive bilateral communication. This communication was not systematized and was not circulated among the other participants. It did not involve all the parties of the project at the same time, which hindered the general coordination and

management of the project and caused additional waste of time. The project implementation was hampered also by the limitation of resources. Sometimes due to some external factors there were some compulsory and unexpected breaks in the timeline of project activities. In order to keep the project 'kindling' it was necessary to involve additional resources and smooth down the sense of artificial break, for instance, through organizing exchange visits, promoting trust and partnership and discussing conceptual issues. However, because of the inflexibility of the budget lines the project implementers had to draw away from the project implementation for some time and meanwhile initiate their own projects, which added up implementers' workload, thus artificially procrastinating project implementation and creating an environment of uncertainty and mistrust.

Notwithstanding all this, there were a few tangible outcomes at the end of the project. One of the most significant ones was the possibility to reveal the considerable lack of awareness of both societies about each other, which is the main reason of developing stereotypes and biases. At the same time it was found out that there is significant human and social potential in both societies to stay above these stereotypes and initiate open and brave dialog on issues of interest for both societies. Among the other outcomes of the project it should be mentioned about the Armenian-Turkish team of experts, the survey and the analysis they had conducted, the publication of the results in a book, the availability of the book on the Internet, the dissemination of the findings internationally, etc.

The strengths and weaknesses of the project

One of main assets of the project is the fact that the parties at two sides have managed to single out the tangible and measurable issues from a range of complex political and social issues, and the first is actually the main reason underlying a number of other issues. One of the interviewees noted that even if the state, political and official positions are quite clear and are publicly stated, there are a number of stereotypes regarding the phenomenon on a public level, which are boosted through the lack of communication. This does not allow developing a balanced and informed view on the indisputably joint future.

The experience shows that the attempts to initiate a dialog through the involvement of academic or research institutions end up with a fiasco. However, this project avoided such a destiny, perhaps because it did not aim at simply establishing a dialog and reconciling the two societies in the remote future. Having such a final goal, one of the advantages of this project was the fact that it was aimed at revealing the basic reasons and sources of the lack of social dialog and relations between two neighboring societies, which were rooted in the

perceptions of these people and do so through initiating concrete collaboration between Armenian and Turkish academic institutions.

This was a strong project since it was possible to synchronize quite a number of interests. The parties involved in the project had dual positions: to some extent they were stakeholders, and to the same extent or perhaps even more, they comprised the group of beneficiaries and target audience. In addition, the international community was making an effort to untie the knot of problems in the region.

Another factor positively affecting the implementation process was that the project was a common document comprising the goals, objectives and means to achieve these goals. Since designing the project it became a subject of various discussions and revisions between the parties and all the issues were being individually addressed by the project implementers. In the result, a common project was designed which reflected the involvement of all the partners.

It is significant that the project being sensitive towards political issues was still quite flexible both in terms of emerging, as well as changing needs and in terms of internal and external factors. One of the factors contributing to this flexibility was the willingness of the parties to discuss and negotiate over problems and issues. Due to this, many issues were either being addressed immediately or were moved from the agenda. For instance, in the result of negotiations and strong supporting arguments, it was made possible to establish equal status for all the parties involved in the project and all this in the conditions when initially only one of the parties was to take up the project implementation. Another factor allowing for flexibility was time. If in some projects it was extremely important to follow the planned timeline and deadlines, in this case the flexibility of the timelines provided new opportunities to the project implementers. In particular, while piloting survey questionnaires in Armenia, some newspapers immediately blamed project implementers (of course, without mentioning any names, since they had not managed to find out what organizations were implementing the project) in treacherous behavior. It might have been because of information flow from the respondents. Time flexibility allowed putting off the planned activities until the emotions calmed down.

There is yet another strength to the project. In fact, without any direct contact between the parties, it was still possible to avoid all the obstacles that might have been caused by the deadlock of Armenian-Turkish official relations and consequently, by jeopardized communication, and implement a project which was actually the result of joint efforts and team work. In this respect, it was also important that the third party to the project was acting not only as a donor, but was in direct contact with the two parties and at times took the role of a mediator.

The project demonstrated some weaknesses as well. In particular, being only a small part of a much larger project aimed at addressing more comprehensive issues, in reality it was cut off from the general idea. The main reason was probably the lack of resources and means. According to the Turkish side, the rationale of the project was not simply conducting a survey. There was yet another long-term goal: to research the Turkish-Armenian culture, and to understand the structure and characteristics of Armenian identity. The first step was already made; there was already some experience both in joint work and in discussion of these sensitive issues in their societies. However, further development was prevented, which left the parties in suspense and uncertainty.

Another weakness was the fact that while designing the project risks were not duly considered and defined, consequently no adequate means and activities were planned for overcoming these risks, although each party initially was aware of possible risks. Still, the project was quite risky and was subject to both objective and subjective risk factors. Among the objective factors was the lack of communication between the two societies and as a result, the absences of terminology defining certain phenomena which would be accepted by both societies. Another factor was biases, either expressed or silent. These were biases that had deep social-cultural roots. A subjective factor was the attitude of the societies, or the possibility of discussing debatable issues. From this perspective, the major risk was whether it would be possible to get an objective picture of existing issues, which would be devoid of emotionality and whether the project would be hampered because of political and nationalistic factors or whether it would be possible to avoid manipulations in terms of patriotism.

Though a certain level of communication was already established, which allowed solving the emerging problems in an open discussion, there were still cases when instead of providing solutions to these issues, there were attempts to shun those, i.e. the dominant principle seemed to be "There is no problem, and this means there is no necessity to solve it." This considerably weakened the project. Moreover, though there was free and direct flow of information, the absence of a common coordinating body which would regulate and manage these flows negatively influenced the management of the project and the monitoring of the project timeframe.

Another weakness of the project was the fact that face to face meetings were very rare. Team work in order to organize joint discussions, report and summarize the project activities was not envisioned.

The impact on various groups of beneficiaries

The recent attempts to establish Armenian-Turkish relations, specifically attempts to initiate a dialog through the involvement of scientific and academic

institutions, tend to transfer from the framework of current issues to the framework of historical issues without any serious effort, and the dialog turns into a debate on historical facts, which in its turn eventually leads to an unfruitful conclusion. However, this attempt of engaging Turkish and Armenian academic and research institutions in a professional dialog showed that even in conditions of having all the possible routes of official communication between Armenia and Turkey closed, there is still a possibility to avoid the above-mentioned uncertainty and issues associated with disappointment which results from unfulfilled expectations. It is still possible to implement a project almost without any face to face meeting which will result in joint outcomes. This was an innovative attempt also because given the current political and public perceptions and positions, it was still possible to compile all disputable issues regarding Armenian-Turkish relations into one common questionnaire.

At the same time the project showed that any initiative aimed at dialog will be denounced and labeled differently by various social groups and will constantly be under inconspicuous pressure which is defined both by the public attitude and the personal biases of the project participants.

Like other projects considerably depending on political factors, unfortunately, this project as well did not end in the way it was planned. However, it encouraged further development of the relations. In particular, according to the project parties, numerous opportunities were created for cooperation and one of such opportunities turned into a serious cooperation around an important issue on the agenda of both societies.

According to the project participants when the project started there were strong biases on both sides. While developing a working team which would implement the project, some people were concerned whether this was not yet another political provocation, a game or an official order, whereas some others directly refused to participate in the project implementation. However, throughout the process the parties developed proper professional, close and even warm relations. During the whole project there was not a single problem which was not overcome or which would create dislike between the parties. Answers to all the questions were sought together. Mutual visits, no matter how rare, were a great lesson in trust development for both parties and this helped to break existing stereotypes, allowed the parties to realize on their own that regardless national identity and political realities there are people who are concerned about the future, who are ready to cooperate and they have the necessary professional and human capacities to do so.

It is difficult to claim that such a small-scale project could have any impact on interstate relations. However, this was a successful example of establishing academic and professional cooperation, an example the results of which are referred to and used at public and to some extent state levels. Eventually, the

findings of the survey became a public property and were positively accepted by both societies. These results revealed that notwithstanding national, religious or cultural differences, there are also numerous similarities in both societies which were revealed by the survey respondents.

Lessons learned

When discussing Armenian-Turkish relations the lack of official interstate relations is mentioned as the main reason for the absence of any relations, and this can be accounted with subconscious or biased impact, as well as with purely personal observations and analyses. The second reason which supplements the above-mentioned is the lack of any contacts between the two societies, notwithstanding the fact that there are relations between various social groups, specifically in business. In our opinion, this project was a good lesson for the parties since it revealed another reason as well: being so close geographically, the societies are quite far from each other in terms of knowing each other, having sufficient information about each other and identifying the sources of information. Therefore, while implementing Track 2 Diplomacy projects, it is important to consider the fact that there is lack of basic information about each other and in contrast, there is a considerable number of biases and stereotypes. The project implementation phase revealed that both societies have enough potential to overcome these biases and stereotypes and it should be directed towards establishing relations between the two societies, initiating a dialog, among which a dialog between smaller social groups, e.g. professional institutions which will attempt to identify the factors and reasons that impede mutual understanding.

It is worth mentioning that in order to regulate Armenian-Turkish relations there have already been attempts of cooperation between Armenian and Turkish academic institutions. However, within the framework of this cooperation it has not been possible to overcome the current political realities and avoid the temptation of going into details on the historical aspect of the issue. Therefore, when academic institutions are involved in such projects the goals, objectives and the overall vision of the project should be defined in such a way as to allow the implementers to stay above the impact of historical facts and the difficult legacy of the past while they are in the process of turning their vision into a reality. Still, it should be noted that “to stay above” does not mean to forget, concede or lose.

In T2D projects it is very important how concise the definition of the project goals, objectives and the adequate strategy aimed at their implementation are. Moreover, the attitude of the parties towards these goals and the overall project are crucial, as well. In order to implement the projects successfully and effectively all the parties should have a sense of ownership and should perceive the project

as a result of joint effort. Therefore, as early as the project development stage it should become a topic of immediate attention and numerous discussions. In addition, since there is a certain “*competition*” between the two societies, to exclude the spirit of competitiveness within the project framework, it is necessary that the involved parties have an equal status and partnership responsibilities both in terms of implementing, monitoring, supervising the project and being accountable for the project activities and results and sharing the achievements.

Projects aiming at bridging the gap between the conflicting parties with trust cannot be interrupted without a serious reason. Any break in communication leaves the parties assuming that the other one does not consider the project seriously. These breaks will gradually tear down the fragile pieces of trust built up with so much effort and throw those to the abyss of uncertainty. Therefore, it is extremely important that the project implementation is uninterrupted and that there is regular direct communication among the parties involved. The partners should be involved in the flow of information equally, since this will develop trust between each other, thus promoting equal and full participation.

While developing T2D projects with the participation of Armenian and Turkish societies the impact of external environment should always be in the center of attention. Even if there is a possibility to keep the project goals and objectives away from the political and historical aspects of the issue, the project will always be under their influence. Parties involved in the project will always feel the breathe of the society on their back, i.e. people’s attitudes regarding Armenian-Turkish relations, the readiness of the societies to disgrace and dub the project and the involved parties with various labels, the impassable impediments of interstate relations and the negative image of a neighbor developed by governments and societies internally. The mentioned factors will at times be the reasons why people involved in the project will feel the pressure not only of their own societies, but the governments as well. Therefore, estimation of possible risks and development of an action plan to address these risks will make the project more sustainable and will contribute to the development of more trustworthy relations among the parties, thus creating a sense of personal security and protection. Meanwhile, it should be noted that except the issues and obstacles mentioned above, there is another issue which is closely connected with the biased attitudes of the societies towards the issue. The results and gains of the project allow claiming that on a personal level there is no taboo whatsoever to discuss the issue. Moreover, there are numerous scientists, specialists and ordinary citizens who are open and ready for cooperation. The experience showed that the project results which are the outcome of academic cooperation can be accepted by both societies or some social groups. In Armenia these results were presented at All-Armenian Conference and in Turkey those became the topic of a TV debate with the participation of an Armenian scientist.

Project partners managed to fit Armenian-Turkish relations into one questionnaire notwithstanding the fact that the absence of cooperation in sciences or any other sphere had resulted in the lack of political glossary accepted by all the parties. Consequently, the presentation of the project results was quite challenging, since often there was emphasized dislike and intolerance in the statements. Should everything be publicized? Is it ethical to single out and present only the positive part as a research finding? How should the results be presented and interpreted in order for these to be unbiased and impartial? These were ambiguous questions and the solutions could be a way to a long-term cooperative work, establishment and promotion of a dialog among the project participants which could have grown into a larger social dialog. Therefore, mutual visits, face to face working meetings and joint events are extremely important in such projects. Such measures allow developing mutual understanding and mutual perception where the imperative is the empathy between the parties, i.e. partners, researchers, etc.

In T2D projects the role of the donor cannot be restricted to financial assistance and training only. Considering the complex relations between the parties, which were conditioned with a number of political and social-cultural factors, the donor should take the role of a facilitator of relations and the dialog, including professional dialog, and if need be, become a mediator, taking up the function of regulating issues with an underlying political context.

DIALOG BETWEEN ARMENIAN AND TURKISH PARLIAMENTARIANS

'By allowing face-to-face communication, Track Two Diplomacy helps participants arrest the dehumanization process, overcome psychological barriers, focus on relationship building, and reframe the conflict as a shared problem that can be resolved collaboratively'.

Mr. John McDonald

Former US diplomat

The project implementation process

The project was planned to be implemented through the joint efforts and support of the Center for Global Peace at the American University and the organization "Parliamentarians for Global Actions". The beneficiaries were to be the most progressive Armenian and Turkish legislators enjoying public support. The beginning of the project can be considered the January of 2002 when at the annual conference of Parliamentarians for Global Actions at Stockholm the first bilateral meeting of Armenian and Turkish parliamentarians was arranged. It was anticipated that the meeting would proceed with sessions involving more parliamentarians and search for possibilities to discuss and initiate joint events and enhance mutual contacts on informal level. It was obvious for project implementers that in the unique conditions of practically no relations between Armenia and Turkey, when the two societies lacked minimal communication and contact and when the knowledge of both societies about each other was extremely little, it was necessary to create opportunities on the official level in order to develop informal relations. Therefore, to implement the project the organizers avoided the standard approach of providing trainings and seminars on conflict resolution, which perhaps would hardly attract Armenian and Turkish parliamentarians. Instead, they should have been provided with opportunities to know each other informally, to trust and develop friendly personal relations and at the same time, practically reveal the benefits of cooperation at all levels, including personal.

The goal was to support legislators in addressing their own, as well as neighboring, societies as new political figures, who truly assess and appreciate the interests of their people and countries and who would promote and contribute to the development of public and social contacts, would assist their societies to come closer and start a dialog over regulation of existing issues and eventually would assist the overall complex process of establishing a predictable peaceful existence.

However, in order to implement this goal, the relations among the parties were to be clearly defined since the beginning of the project and this not being the case prevented the anticipated cooperation to materialize and institutionalize. For instance, it was not clear what the role of the third party or the donor was: whether it should take the responsibility for initiating a dialog or it should only promote this process and provide consultancy. This uncertainty was influenced one hand, by the unwillingness of both Armenian and Turkish parties to ensure progress within this process by taking the responsibility for doing so and adopting more cooperative positions and on the other hand, by the lack of coordination and incoherence of the international community, i.e. international institutions or state agencies directly or indirectly involved in the project in the context of synchronizing Armenian-Turkish relations and their internal issues.

The project stopped after the first meeting of parliamentarians. Political reasons were the foremost factors to account for this. However, no less important were the challenges of patiently and consistently financing the project. The new political processes and events scaling up close to this region, in particular the Iraq War considerably weakened the interest of the international community in this issue and diverted its attention to something else. In some respect, this can be seen as a lost opportunity. The on-going indifference between the two societies, the deepening gap and the continuous hardening of the positions of ruling elites is disturbing as well, though it can be noted that a few seeds have been planted on this barren soil anyway which given appropriate tender and warm care, would have been able to grow into sprouts.

The strengths and weaknesses of the project

In our opinion one of the major weaknesses of the project was the fact that the parties did not manage to differentiate between Track One and Track Two diplomacy. Indeed, the involvement of government representatives in Track One Diplomacy is extremely important and diplomatic means are a major value in this framework. However, in the present state of Armenian-Turkish relations when there is not a single outlet of official communication, the involvement of government representatives minimizes the possibility of establishing any communication. The issue is obvious: government representatives and political actors are compelled to be on the side of their own state and people in any situation, they have to adopt a hard position and procrastinate negotiations or consultancy processes in order to consult with their political leaders.

Another issue that negatively affected the project was the project's vulnerability towards risks, especially those conditioned with external factors and the absence of any mechanisms to address those. Political actors are directly under the influence of election cycles, which defines their political behavior. If social leaders

or representatives of non-political institutions involved in Track 2 Diplomacy projects do not have to worry about losing their constituencies and advocates, since they are the ones to order and select, state officials and political actors are constantly endangered in this respect. Second, in authoritarian political regimes (the regimes in the region are not too far from being labeled thus) there is no culture where the representatives of the political elite would take into account the opinions of the public elite and those of non-political institutions or independent experts. This negatively affected the project as well. Third, the project was weakened by the fact that the project which was a whole comprising strategic and tactical actions with concrete objectives and goals was perceived by the participants as a reflection of ambitions of the third party, or in general, the entire international community and a number of superstates, which revealed their attitude towards the region and the two parties involved in the project. This made the project and the involved parties quite sensitive towards any initiative or statement regarding Armenian-Turkish relations and could immediately influence the implementation of the project. Hearings at the French parliament regarding the adoption of a draft law on Armenian Genocide was one such example which actually became the reason for ceasing the implementation of the project.

In terms of ensuring the effectiveness of such projects it is important that the strategy of the project be based on the political culture, history and understanding of the societies and the cultures of the involved countries. However, the fact that the project was subject to the influence of external and internal political factors, implies that while designing the project, the issue of involving the potential of experts and other resources both an Armenian and Turkey were not seriously considered. This resulted in another issue which had a negative impact on the project: in such projects it is extremely important that the parties develop a sense of ownership towards the project. Therefore, the lack of conciseness in distribution of roles and responsibilities of the parties, including the international consultant or the donor, as well as the failure to develop a conducive environment for team work, significantly hampered the implementation of the project.

The issue of conflict resolution and establishment of public and political dialog in a region with so many complicated issues should be viewed not simply as a political process but technical as well, which requires concise management and coordination of actions – things that definitely lacked in this project.

It is difficult to overestimate the importance of adopting a long-term strategic approach towards meeting the project goals and addressing the objectives. In order for invested efforts to bear any fruit in future and to ensure a self-sustainable process, it is vital to regularly and continuously involve the international community and organizations in the process both through financial

and technical support instruments. Cultural events or jointly developed outputs ensure direct and quick outputs and are very important for developing a proper public opinion regarding the process. However, for these actions to become a real instrument promoting mutual dialog, it is necessary to accompany those with realistic long-term strategies. Freezing the project after the first meeting of parliamentarians in January, 2002 had a very negative impact on expectations and hopes associated with the process that had already been evolved and was expected to incite positive perceptions even though this was conditioned with external and political factors.

Still, the project had several assets which could have supported the project. First, in contrast to the groups fitting into the classical definition of appropriate T2D groups, the parties involved in this project were granted with opportunities, even if limited, to affect the foreign policy and political elites of their countries, since from the onset they had political power as representatives of the legislative bodies of their countries.

If the official diplomacy has limited resources, especially in terms of time, this project could have allowed the parties to cooperate for a comparatively longer time and in conditions independent of politics within the framework of regulating the relations.

The project could and had to become a process which would be complemented with public and social actions both inside the societies and between the two countries, which would have been promoted and encouraged by non-political institutions both international and local. It could have joined the opportunities and characteristics of Track One and Track Two Diplomacies, for instance, by involving political and influential public figures (This could have been one and the same person as well), and the diversity of the actors involved could have given the participants opportunities to turn from Track One to Track Two and vice versa, depending on the situation.

The project had a potential which could allow the political and public leaders involved in the project to enter the discussion of sensitive issues without losing face and at the same time avoid and overcome challenging political situations and traps if need be. Such an opportunity can be provided if the third party is impartial and well-known, has a reputation of a reliable partner and what is very important, if there is an informal environment of communication, where the participants are sure that the ideas and opinions they express are perceived as unofficial.

Thus, this was in fact an attempt to build a bridge between the leaders of the two countries when the diplomatic means are not available to them and when they are not directly involved in the process. Instead of involving these leaders in direct official dialogs or negotiations and making political resolutions based in

the estimation of opportunities and rational options, the project allowed all the parties, directly or indirectly involved in a dialog, to view things from another perspective and to adopt a different behavior towards the other side and the ways of regulating existing issues and establishing a dialog.

The impact on various groups of beneficiaries

It is hardly possible to speak of any change in the result of this project, be it negative or positive. It should be noted that it was actually impossible to keep the project unaffected by external political factors which resulted in the fact that the project yielded no results. What we continue witnessing is a closed border, absence of official relations, occasional hard positions which the sides express mutually, and mutual blames in hindering regional cooperation and stability. It would have been unwise to expect any positive change or such a perspective at all on the agenda of official relations.

It is a fact that the political pressures on ruling powers from foreign countries and international organizations do not yield the expected results as well. On the contrary, such pressures harden the political positions even more.

In this region where the practice of disagreements and conflicts is measured with centuries, expectations and behavior which have already become a habit are deeply rooted in the society and this is the very source of contrasts and conflicts. Media, educational system, political speeches and routine discussions of people form a unique perception of the surroundings, characterizing those as “constant variables” which are not subject to change. This leaves a very narrow leeway for people to objectively assess the situations where they live. Even if it is possible to open the doors of these “constant variables” through some effort, it is rather difficult to keep those open, since once the influence or support finish, people turn to their routines where the lack of possibilities for free, unbiased and unrestricted communication intensifies the alienation.

Lessons learned

Initiatives of starting dialog between officials of state agencies, specifically structures of political representation, within the framework of T2D projects, should take into account the unique political realities of the regions, which may hamper these projects. One of such factors is personal characteristics and official positions of the politician involved in the project. First, it is necessary to correctly estimate whether this person really appreciates the necessity and value of establishing relations and starting dialog with the other side, or whether it is simply a means to always stay involved in this political game or field, gain more

fame and gather corresponding dividends when necessary. Second, even if s/he believes in the idea, do they have the adequate political or social potential in order to be able to promote this idea and turn it into the property of the ruling elites and the society? Another issue should be taken into account as well: given the impact of political, social and historical factors, the political elites of both societies have developed unilateral and self-help notions, which promote the perception of the issue as a “zero sum game”. In such situations one should not count on a sudden appearance of politicians who are immune to objective and subjective pressures, who can stay above the political and social realities or personal interests, who can demonstrate adequate public will and civic willingness to carry and protect new ideas, can change the perception of the issue as a “zero sum game” and who will attempt to develop a new perspective, i.e. in conditions of mutual security and peaceful existence the achievements or gains of one party can promote or improve the effective position and the achievements of the second party as well.

Within the framework of this project we witnessed that even the existence of a stakeholder, his willingness to support the process and the willingness of the participants to engage in a T2D initiative were not enough to prepare a new foundation to the extent of initiating a T2D dialog, since the politicians participating in the project, as representatives of the political elite were mostly following the agenda of agencies developing and implementing the foreign policy of their country, the moods of various layers of the society and consequently, they are not able to bring in a new blood to such a dialog. It is a serious challenge to find a real leader, who not only is ready to listen to and perceive new ideas and approaches, but is also ready to transfer and invest those in actual politics, since the political and ruling elites have adopted an obviously competitive culture in the context of regulating existing issues.

In fact, it is very important to involve leaders and representatives of the political elite, who are independent and free thinkers and who are able to listen to the other side while following their national goals and interests. This can improve the opportunities and perspectives of Track 2 Diplomacy, but the issue is that even if such individuals and politicians do exist in the political elite, they mainly represent non-governmental or unofficial circles, e.g. political or public organizations, academic institutions, research centers, etc. and they mostly have limited impact on mechanisms of politics and political decision making, they do not represent large social groups, or in short, they are self-proclaimed activists, who believe in the value and potential of this process, but do not always represent the opinion of the majority. Thus, the major issue here is in making the right selection, i.e. revealing and growing the “right” politicians who have both the appropriate influence or the adequate mechanisms of influence and represent the majority of the society, the public opinions or have ensured the adequate public support.

The project showed that even if it is possible to put together a group representing the elite, they are still ready to reject the agenda of dialog establishment any moment. They can use the informal dialog to intensify the negative image of the other side in the public eye or simply fail the agenda of a publicly necessary dialog, even if its significance is yet underestimated. Politicians with such goals are hardly interested in developing a vision of cooperative future or are hardly able to present it to their societies.

In T2D projects involving politicians, i.e. representatives of T2D, the factor of the external environment or in other words, the impact of the external or internal environment, or the perception of the first by the internal environment, should be considered, as well. Even if the politicians involved in such a dialog are ready to protect the recommended approaches, support of the external participants or enhancement of the project through financial or technical instruments can make the first resistant. The feeling that certain dialog or agreement is being pushed by the external environment can impede the process of involving the parties in the project, since in future it will be difficult to present it to the society, justifying both the essence of the issue and the procedures and formats of the process. For instance, both societies, or at least some individual groups, accept the necessity of regulating Armenian-Turkish relations. However, the open and obvious involvement of the external participants, especially through financial assistance, is mostly perceived as an attempt to buy out and hide historical facts with all possible consequences.

It is important to talk about another issue as well. Given the deep historical and political roots of the conflict which has been manipulated by different forces and players for decades, the societies cannot totally accept the idea of building cooperative security with the other side. In addition, the same idea is a certain threat to those political regimes that are vulnerable and have issues of legitimacy, since they might be stoned by political opponents for an attempt to cooperate with the "enemy" or yielding to a "retreat policy", especially since this attempt is supported by external forces. The above-mentioned is especially emphasized in Armenian politics regarding the regulation of issues both with Turkey and Azerbaijan. Therefore, in conditions characterized with procrastinated and manipulated external issues, as well as with internal political issues, adoption of the cooperative approach for both political and social activists and the societies is quite a challenge. In such conditions partial or segmented intervention with the use of T2D mechanisms can have the opposite effect and impede the process of improving public relations. Thus, the third party should encourage local support to the given process, while continuing its support to regional cooperation and establishment of dialog.

It is necessary to pay proper attention to the third party involved in the project. It should have several characteristics, such as the political perception of the partner internationally, the level of academic achievements, based on which it can be accepted and perceived as a consultant, respect towards this party by local and international communities, party's ability to gain their trust, and its resources, including financial and human.

In order to ensure effectiveness, it is necessary to expand the number and content of the players involved in T2D projects, and include not only politicians or members of political parties, but NGOs, media, youth and students, specifically future diplomats, as well. Special attention should be paid to involving these players, especially state officials and politicians, in T2D training activities aimed at developing attitudes which emphasize the importance and value of T2D.

It is necessary to promote the activities of regional and local institutions dealing with conflict resolution and security and develop cooperation and dialog among them. This event will allow bringing up a generation who will be the carrier of the concept of regional cooperation and cooperative security and who will be the foundation for building up peaceful and effective neighborhood policy.

Joint trips and common accommodations where the parties live in the same environment considerably influence them. This can also suggest topics for dialog directed towards development of a new public or political culture of cooperation. State officials will have an opportunity to communicate with their partners on the other side in an informal environment. This unofficial environment free of formal procedural obligations and necessities can also facilitate the discussion of such issues and questions, which seem impossible to discuss within the framework of official relations. Thus, it is necessary to bring the truth that involvement of individual players is not enough for long-term regulation and effective dialog to the conscious level. The state and political actors should realize that non-governmental players can cultivate a fertile soil for preparing people at both sides to accept the dialog between the two societies and that regulations through official outlets cannot be called to life if those are not supported by those who endowed these actors with power to negotiate on their behalf, i.e. the society.

It is also important to take into account that enriching the process with new players, promoting the projects which have been developed in mutual cooperation, developing personal and institutionalized relations and maintaining trust and mutual respect is not a one-time action or a result expected of a short-term project. It implies long-term cooperation narrowed down to a certain sphere, continuous and purposeful overcoming of obstacles, in the framework of which breaks and giving up the goals can be perceived as a retreat from the adopted concept, agreements and trust between partners, which may lead to the loss of any gains and the necessity to start everything anew.

DOCUMENTARY ABOUT THE CULTURAL EXCHANGES BETWEEN TURKEY AND ARMENIA

"Framing" of the problem is often the starting point for making both parties see the bigger picture and realize it does not have to end in a zero sum game. It used to mean the process of describing and interpreting an event to focus attention in conflict resolution just like framing in a film or a painting. It is a cognitive road map that enables people to process information in patterns. It helps the parties understand and interpret what the conflict is about--what is going on and what they should do about it.

Muberra Yüksel

"Thinking about the Future: Leadership and Conflict Transformation"⁴

The project implementation process

Actually, this project was not a separate one, but a part of a much larger project called "Cultural Exchange", which was implemented in 2001. Within the framework of this larger project it attempted to illustrate the cultural events organized in Armenia and Turkey through using one of the most powerful artistic means, namely cinematography. In general, documentary is quite a strong and effective means to convey to audiences various messages and ideas. In fact, it cannot be regarded simply as a means of Track Two Diplomacy (T2D). However, it can be claimed that the process of shooting a documentary can be considered such an instrument, since it implies direct and regular contacts with the parties involved in T2D projects. The outcome that summarizes this process, i.e. the documentary, has the potential to convey a message far more effectively, and significantly influence the audience. For this very reason it is an indispensable tool which can be "attached" to various T2D projects, thus making their outcomes more holistic or it can simply summarize the project results.

Moreover, a documentary may have a peace-building function as well aiming to reconcile conflicting parties, in this case the Armenian and Turkish societies. Shooting a documentary about cultural events implies intensive human interaction, the positive practice of which is a necessary prerequisite for ensuring an effective outcome. Since these cultural events are organized in societies where there are basically no mutual relations and in addition, mutual perceptions are characterized with intolerance, dialog and cooperation are simply inevitable if the

⁴ Yüksel, M. (2006) Thinking about Future: Leadership and Conflict Transformation. E-Leader. Slovakia

a is to be made. Such relations already involve components of T2D, i.e. establishment of relations between conflicting parties independent of the status of official relations.

Armenian party was responsible for shooting the film and was represented by a well-known director Tigran Khzmalyan. He was to travel in Turkey and Armenia following the cultural events organized on both sides and shoot a documentary. His partner to support with the logistics and other organizational issues was the Turkish-Armenian Business Development Council. The supervision of the project was to be implemented by the Center for Global Peace at the American University.

Since the very beginning the purpose of this subproject was quite modest: to shoot the visit of Turkish musicians in Armenia. Later it was expanded and involved the shooting of the whole process of the cultural exchange with the aim to depict the final outcomes through a documentary.

The script writer, cameraman and director were one and the same person – Tigran Khzmalyan. He was not only shooting, but supporting the organization of the cultural exchanges as well. Being in touch with Turkish artists and getting to know the local culture of Turkey, the film director revealed quite interesting stories about the cultural relations between Armenia and Turkey and attempted to depict those in the documentary. The film includes interesting political elements as well, which reveal the current reality. For instance, when the Ankara String Quartet was touring Yerevan, young Armenians were protesting against their visit. However, parallel to the demonstration, the film shows how appreciative the audience was. Thus, the film does not artificially ‘cut out’ the challenges, thus creating a skewed picture of the reality, but presents it as it is behind the camera, thus staying faithful to one of the principles of the documentary, i.e. holistic depiction of reality. Perhaps it is these very episodes that allow one to appreciate the power of art and its significant potential as a peacebuilding tool, since immediately after the demonstration the film shows how the Armenian audience continues to listen to the Turkish musicians and enjoy real art, independent of existing political disputes.

The film shows the Diasporan Armenian oudist “Oud Hrant’s” visits to Turkey as well, which allowed the film director to travel to the world of oud, discover its significance in Turkey and describe how the Armenian oudist was accepted in Turkey.

The strengths and weaknesses of the project

This is one of the projects the advantages of which are obvious, but in order to make use of these advantages it is necessary that the project be complete. The film

has been able to positively highlight the cultural relations between Armenia and Turkey without hiding the existing challenges and obstacles. In general, a documentary can be an influential instrument to convey any message to the audience. This film also enjoys such power and allows the viewer to ponder on the disagreements between Armenia and Turkey, as well as how art can bridge these gaps.

There are a few factors that affect the political and economic relations between Turkey and Armenia. Often the stereotypes that have persisted through centuries make these relations even tenser and their regulation turns into a very complicated issue. The obstacles on the way to possible solutions are so many that few dare taking up the 'road'. Still, the implementation of this project allowed finding another way which leads towards establishing a dialog between conflicting parties and the way is art. In contrast to establishing political and economic relations, establishment of cultural relations is much more realistic. The probability of finding similarities is much higher on this dimension, which allows bypassing the vicious circle of discussing differences. Moreover, cultural cooperation involves larger positive potential, than is generally assumed. This is yet another advantage on which the project draws.

Among other strengths of the project positive human relations should be mentioned as well. In order to be able to shoot the film, it was necessary to negotiate with various groups on both sides. As it was mentioned above, in the beginning it was planned to shoot only the concert of the Ankara String Quartet in Yerevan. However, in future after the negotiations among the implementers of the cultural exchanges it was decided to include other cultural events as well, which were to be organized with the framework of the project. During the negotiations process very effective relations were established among the parties which opened up possibilities for the film director to shoot different concerts and depict the audience's response.

Unfortunately, the project was unable to fully exploit the advantages of the project since it was not completed. The only reason was the scarcity of financial resources. Though in the beginning substantial support was provided to this project, towards the end when it was just to be complete technically, this support was removed. In the result, the draft of the film was shown to a handful of NGO representatives and there was no promotion of any kind. In fact, the huge potential for exercising influence which the film had was not used.

Project impact

In the result of this project changes were recorded on the personal level. Though the film was shot till the end, the lack of financial resources prevented the production of a complete product. This was the reason why it was not shown to a

larger audience, i.e. ordinary citizens of both countries. It was not out either in any movie theatre or broadcast on any TV channel. In the result, the impact of the documentary was visible only on a few individuals who were directly involved in film making. A quote from the film director, "What I valued most in this project was the opportunity to enlarge my understating of the Turkish nation. The collective perception of the Turk as an 'eternal enemy' was changed and there appeared individuals with whom it was a pleasure to work. The project has another advantage as well: films are long-term, whereas concerts are short-term. I am sure that those who have watched the film are not the same."

It is worth mentioning that the film has a great potential for eliciting positive change which unfortunately was not used. It could not only have contributed to the establishment of cultural relations and dialog between Armenian and Turkish societies, but having a significant potential for informing and teaching it could have transformed the existing stereotypes about the cultures. The documentary allows going beyond these stereotypes, since it creates an opportunity to add a human touch to the general cause-and-effect narrative of non-existing relations.

Since the film was not shown to large audiences especially when in both societies the discussions of Armenian-Turkish relations were becoming more frequent, there was not any tangible change, whether positive or negative.

In comparison with other T2D projects this was a rather small-scale initiative, especially considering the fact that it was only a part of another project. If other projects involved at least 10 participants, the major and only participant in this project was the film director, who was being supported by Turkish and American partners, though the latter did not directly participate in the project implementation. In addition, since the film was not released, the indirect stakeholders were also quite few. Therefore, one can mention only about the personal achievements of the film director which, in fact, were quite significant. In the result of the project he has established very nice relations with all those people who had supported him throughout the project both on Armenia and Turkey.

Moreover, while shooting the film the director was invited to lecture in Turkey. In particular, he made presentations in Bosfor University and in 2001 delivered a speech at the conference "History and Culture" held in Turkey.

These facts prove that on the personal level stable and continuous relations have been formed.

The impact on various groups of beneficiaries

The process of making the documentary has considerably impressed the director. According to him, each visit to Turkey has incited more interest towards Turkey,

its people and culture. It should be noted that this interest was mutual, since his visits usually attracted Turkish reporters as well.

Mr. Khzmalyan has learnt some very interesting facts about Turkey the majority of which is shown in the documentary. He notes, "I was simply shocked to learn that one of the symbols of Istanbul is the Armenian photographer Ara Guler." This is a small example highlighting the interconnectedness of Armenian and Turkish cultures. The geographical proximity would have definitely affected the cultures of the two people. Co-existing side by side throughout centuries, the lifestyle and culture of both people have intertwined so much that regardless of political disputes and conflicts the Armenian farmer still enjoys the Turkish mugham and Turkey grants an Armenian photographer with the nick "the eye of Istanbul". The documentary points out these cultural similarities informing both societies of facts which prove the viability of peaceful co-existence.

It would be difficult to speak about larger impact since though the film was essentially ready; it never got technically complete and was never promoted. It was shown for few viewers and those who watched the documentary highly commended it, noting that they could have never imagined that the cultural ties between Armenia and Turkey could be so close. Incidentally, the film was highly acclaimed both in Armenia and Turkey.

The biggest achievement of the project was the fact that the documentary managed to change such stereotypes, as, for instance, the prevailing perception in Armenian and Turkish societies that there is an impenetrable gap between the two societies. The documentary proved that though there is really a gap, it can be bridged if there is willingness to find an appropriate means. Unfortunately, the opportunity to convey this message to larger audiences was lost. The film was dedicated to the cultural exchanges between Armenia and Turkey and at the time these events were being covered in media in both countries. To return to the documentary now might be pointless since it most probably lost the potential of influencing people now, which actually was rather big at the time when Turkish-Armenian relations were at the focus of media.

Lessons learned

Usually contract relations in T2D projects, specifically the issue of sharing responsibility of possible risks are quite sensitive and are subject to ethical norms. The main issue here is to objectively evaluate both successes and failures of the project. In this project the contractor is the American side and the copyright of the documentary belongs to them. However, in relations such as Armenian-Turkish relations, it is pertinent to avoid an approach which allows the contractor to make the final decisions alone. The third party undeniably has a decisive role in the implementation of the T2D project, however, being far away from the conflict

line, at times it is not able to holistically evaluate the situation and adapt its approaches so that effectiveness of the project is ensured.

The goal of this project was to regulate Armenian-Turkish relations which implies that in the worst case scenario these relations should remain the same, but the goal is to make them more positive. Indeed, the relations between Armenia and Turkey did not deteriorate in the result of this project, but strangely, the final product which was almost ready and had a great potential for positive influence, got very little attention and the contractors were not consistent in pushing towards the completion of the project. The completion was impeded since some promises made earlier were broken. In the result, the project was incomplete, which practically reduced the effectiveness of the project to zero.

The major lesson learnt from this project is the realization of the abilities and limits of those investing in the project. The results of the project showed that it is actually much preferable not to start such a project if there is uncertainty regarding the availability of the resources till the end of the project, than start a project that incites high expectations and has a great potential, complete the major part of the necessary works and in the end, waste all these efforts.

Another point to make is about the relations between the contractor and the implementers. First, it should be emphasized that such a project entails personal risks and that is why the donor needs to be appreciative of this fact. Moreover, except financial investment it is necessary to reduce all the bureaucratic impediments and create an environment of mutual trust which will allow the implementer to realize that the contractor has done everything possible to support the project even if these efforts have failed.

There is yet another important point to make: if mass media tends to present the public with sensations, emphasize events that excite national pride, documentary shows how the audience can be charged with positive emotions and at the same time presents the reality as it is, rather than be content with showing only the top of the iceberg. The documentary has completed its mission in this regard. In future initiatives like this one it is necessary to stick to this principle.

Next, it should be noted that the production of the film is usually quite a challenging process which requires expensive technical equipment. In this regard while implementing a project one should realize that technical losses are quite probable and the project implementers should be ready for troubleshooting and compensation. It is necessary to discuss corresponding roles and responsibilities, i.e. who, when and how the compensation mechanisms should be ensured. It is possible that in the beginning the implementer will be enthusiastic and willing to take some risks hoping that there will not be very serious problems. However, in future in case of damages and losses it is quite likely that not only the enthusiasm will diminish, but the whole production may be jeopardized. It should be noted

that except technical risks, there are also risks associated with political impediments and time. These possibilities should be discussed in detail. The roles and responsibilities of the contractor and implementers should be clearly defined and a list of possible solutions should be developed to overcome potential obstacles.

Finally, it is very important to consider the interrelatedness of the projects and human relations. No matter how numerous T2D projects are, the implementation of such projects usually involves certain risks. Therefore, it is possible that the same people or people associated with them are involved in a number of projects. On one hand, this can impede the successful implementation of the project, since if relationships are marked with difficulties in one project, naturally, if these people are involved in another project, their relationship will affect the implementation of the second one as well. On the other hand, it is possible that these relations become a good basis for ensuring success across a number of projects. Thus, it is very important that the negative influence of one project on another is diminished, whereas success and enthusiasm are promoted and communicated from one project to another.

REGIONAL ECONOMIC WORKING GROUP

The project implementation process

The “Regional Economic Workgroup” Project implemented by the Center for Global Peace at the American University, Washington D.C. from June 2002 to December 2003 involved the entire region including Azerbaijan, Turkey, Armenia and Georgia. Essentially the Project included two main components, where the need for launching the second arose in the course of implementation of the first.

In the initial phase the Project had one main goal; establishing interaction between academic and business communities of the region and organizing a regional conference was chosen as means for achieving the goal. The first international conference took place in June 2002 with 24 representatives of scientific and academic communities from South Caucasus and Turkey and 2 participants from the USA. The Organization of the Black Sea Economic Cooperation also expressed interest in the conference, and their representative participated in the works of the conference.

Following the conference, the further course of the Project or, better to say, the temporary suspension of it showed that there were serious pitfalls in the Project in terms of defining the goals and ways to achieve them. The defined expectations were not tangible, which resulted in disappointment and lack of trust towards the Project among the Project beneficiaries and stakeholders right after the first event. That was the reason why the Project activities were delayed for around a year.

Taking into account the necessity of participation of the academic and business communities in the peace building process in the region and the need for formation of an appropriate environment and atmosphere for cooperation, the authors of the Project made adjustments in the goals and objectives, and new objectives were defined for a renewal of Project activities:

- a) establish working groups and organize works to carry out joint analyses and create a website;
- b) organize a final conference in order to share the Project accomplishments and best practices, as well as to devise future plans for cooperation.

The Project was unique in being based on scientific methods rather than being just a peace-building Project. The Project was initiated by the American side, for which involvement of beneficiaries was not of great difficulty, as economic and business aspects of interaction between countries of the region have not only been at the center attention of political, scientific and business sectors, but they will

continue to be further discussed and circulated as far as there are many unresolved issues especially regarding the conflicts and transport blockades.

The main issue of the Project design was the uncertainty of possibilities. 'What's and 'how's of the Project were determined during the meetings and discussions. On one hand, such an approach led to a situation, where the Project participants had the feeling of ownership toward the Project. On the other hand, it encouraged the participants to get involved in amateur activities instead of determining their actions based on real needs.

In addition to the aforementioned, the participants realized that evolving economic cooperation would in reality be impossible in the conditions of closed borders; therefore at times the discussions were shifted to abstract and theoretical spheres. Yet the businessmen took extremely little interest in this sphere. Even if the discussions were of positive nature, it was nevertheless nearly impossible to make them practical.

For the purpose of organizing the process, working groups were set up comprising representatives from all participating countries. The activities of each group were organized and managed by a leader selected by the group, and the overall management and supervision at a country level was implemented by the donor organization.

The atmosphere of work and mutual understanding created in the Project had a positive impact on the development of cooperation. Many issues existing between Project partners were regulated and solved in an "informal" atmosphere, outside the working meetings. From this perspective the human and friendly relations established between the American side and other participants of the Project were playing a particularly significant role, and while these, on one hand, were minimizing the participants' sense of responsibility formally, on the other hand, they were increasing the willingness of partaking in the Project voluntarily and individually, as well as forming an environment of mutual support and partnership.

Nevertheless, the relatively wide geography of participation was essentially challenging the implementation in terms of Project accomplishment, especially in the first phase. In the initial stage the issues raised by the neighboring country representatives were basically out of the Project scope, they contained political statements, personal interpretations and approaches on the current regional conflicts, they were filled with emotions, negative evaluations of events and scarcity of expectations.

Parallel to this, there was an unbalanced and asymmetric participation observed: while for the Turkish and Armenian participants it was less risky to take part in such a Project, the same did not apply to the Azeri participants, whereas the participation of the Georgian side was out of any risk influence at all.

Hence, it should be noted that the Project essentially became a real cooperative initiative, where study groups representing various countries elaborated and approved a working methodology and on the basis thereof carried out and publicized economic analyses of the Caucasian countries, representing the four economies using a single format and unified logic, which lays sufficient grounds for future different researches and comparisons. A respective internet website was designed in the result of the participants' joint efforts to inform the public about the Project results.

The strengths and weaknesses of the project

The project had a number of strengths, which were significantly assisting the project implementation and maintaining the pace. The most notable ones are as follows:

- *the human factor*: young and experienced economists and business people with relevant professional skills and competences were involved in the project from the participating countries;
- *the high level of freedom of the participating partners and absence of any coercion*: the project was not limited to specific and narrow tasks and actions; rather these were defined in the environment of joint discussions and mutual consent, which was highly encouraging for the participants to undertake actions;
- *the time period*: the two year period defined for the project implementation allowed building trust among the participants without haste and to try to elaborate steps for the accomplishment of the defined objectives;
- *the role and assumed functions of the donor*: the donor was involved in the project not only as a financial supportor and supervisor, but also as an organizer, implementer and advisor;
- *participants' eagerness to cooperate and assist each other*: language issues arising in the communication process did not create any obstacles for the project: the participants were voluntarily acting as interpreters whenever necessary;
- the project was endowed with huge potential since the project participants were representing established institutes.

The lack of dynamic development of the project activities, occasional interruptions (at times long-term) during the implementation, unexpected wrap-up of the project, regular changes of the participants or the project team constitution, resulting in the permanent feeling of uncertainty, absence of specifically defined goals and, as opposed to that, the donor expectations of concrete and tangible results, project participants having no responsibilities towards the Project: these were the main factors that significantly weakened the Project.

At the same time, according to the Project participants, the Project was extremely unbalanced in terms of selection of the location for the meetings, because all the meetings were taking place in Istanbul, while it should be agreed that not only the project events but also the environment itself impacts the Armenian-Turkish relationships.

Results

The main achievement of the Project was generation of willingness and eagerness among the citizens of the countries of this region in drawing into conflicts to work together and ensure a common result. It was due to the changes within people's mindsets that obtaining although modest but to a certain extent measurable outcomes became possible. They included numerous working and simply friendly meetings, the declaration signed in Istanbul, and the developed and publicized website: <http://www.caucasustrade.com>.

Apart from all these, it is necessary to mention another important positive outcome. It is possible to prepare economic analyses of the economies of the region, and in fact, there are many already conducted by different international organizations. However, as opposed to such analyses, the countries were analyzed and presented by joint efforts and in a single "handwriting". From the perspective of track 2 diplomacy, this particular outcome bears much higher value as it creates a sense of common ownership amongst the economists of conflicting countries.

As an achievement, colleagues representing Turkey also pointed out the activation of business connections between the companies of the two countries within the framework of agricultural projects implemented by the United States Agency for International Development (USAID), which eventually were a result of a change brought about by this Project implemented in the sphere of track 2 diplomacy.

It is also worthwhile mentioning that by virtue of connections and trust established between the participants, after the Project ended several participants attempted to establish real business cooperation in particular in the sphere of textiles.

The difference between perceptions of participants and organizers had created significant difficulties for the Project to ensure real cooperative outcome. The participants were mostly focusing on socializing, getting to know each other, generating discussions, voicing opinions and listening to each other. In the result, the Project had found itself in a kind of a "vicious circle" and had come to a halt. The organizers, who were expecting concrete outcomes, were trying to pull out the Project from that circle by means of specific interventions, which seemed to

yield certain results. Based on the methodology jointly developed by the participants of the Project, an information environment was created and put on a web page.

Stereotypical thinking and biased attitude towards the potential for relations between neighboring countries could not have an undermining effect on Project participants for a simple reason that many of them already had interacted with each other in different projects. Hence, the main target for influence was reinforcing mutual trust, which was especially important from the perspective of establishing and developing business connections. In this respect the Project succeeded in reaching its target and both professional or commercial and simply friendly relations established between the parties after the Project ended come to witness this.

Here the positive influence of the involvement of Azerbaijani side in the Project should be particularly mentioned, in the result of which the ultimate goal of the Project – improvement of Armenian-Turkish relations – seemed to move away leaving the arena for Armenian-Azerbaijani relations, which was to a great extent encouraged by yet not faded reminiscences of peaceful cohabitation, achievements and cooperation that they had under the Soviet system.

The impact on the groups of beneficiaries

In the professional area the knowledge and skills demonstrated by the participants immediately broke the disbelief and mistrust towards each other. They started perceiving each other as equals; they became more and more inclined to reveal potential areas and ways of cooperation.

Professional cooperation had its positive impact also on formation of warm and friendly interpersonal relationships between the team members. According to Armenian participants the active participation of spouses from the Turkish side in the Project completely changed their perception and attitude towards Turkish family in general.

Although the Project had very limited coverage, mostly in Turkey only, the press represented it in a very positive light: a fact that can prove the positive attitude of the public.

The best example of changed attitudes and building of trust towards each other could be the following excerpt from interviews of Project participants: “We had debates over the topics and content of the analysis for around a year. During that period four analyses were prepared and placed on the website. I did not have sufficient time before publishing the analyses to thoroughly read and provide comments and suggestions to the works of my colleagues from the neighboring countries. I am sure that they were not able to do the same as well. In fact,

perhaps there was no real need for that as the materials were discussed for too long in first place and besides, what is the most important, we did not have any suspicion or mistrust towards each other to double check.”

Any attempt to set up Armenian-Turkish relations comes to a point where the political factors obtain a predominant position; hence, it could be hardly stated that at the current stage the economic factors and business interests could have serious impact on the state policy. However, this and other similar projects create a lever, by means of which the “opportunity windows” could be opened when the necessary critical power and influence are there. As one of the Project participants mentioned: “If we compare the track 1 diplomacy with wrestling, projects like this help soften the area, and the “wrestling” takes place not on asphalt but on a soft carpet.”

Lessons learned

Projects implemented in the sphere of track 2 diplomacy, where right from the beginning it is difficult to clearly define the objectives, outline activities and their timeline, devise measurable indicators for set criteria and expected outcomes, contain a number of positive elements along with the specifics of their tactics. In particular, involvement in activities of development of project goals and objectives ensures close participation of the beneficiaries and stakeholders in the process and high level of interaction, as a result of which it becomes possible to:

- develop necessary steps and carry out activities based on the enthusiasm of participants or partners;
- develop a feeling of ownership towards the process encouraging the participants to take responsibility to complete the initiated actions successfully;
- achieve the goals and implement the envisaged activities under restrictions of financial limitations and scarce budget resources;
- develop long term and perspective cooperation projects, where the professional and business interests of the parties would be defined and the feeling of “uncompensated waste of time” on project activities would be overcome.

At the same time, if the project objectives are not clearly formulated from the beginning:

- full supervision and monitoring mechanisms over the process will not be ensured;
- there will be no responsibility put on the project participants in terms of achieving the goals, which will lead to high level of participant fluctuation or their periodical change. As a result, participants, who join the project later

often do not fully integrate into the process, new problems occur, new disagreements arise, lost of interest towards the process and the final results are observed, and a negative attitude towards the whole project is formed.

However, in such projects and in conditions of such strategies it is necessary to:

- define a clear timeline for activities and obtaining outcomes;
- pay a special attention to the issue of selection of the project beneficiaries and stakeholders, devote longer time to it and invest necessary resources ensuring concerned and stable participation of the most interested circles;
- consider mutual visits important, ensure a working atmosphere during those, create a possibility for full communication and make it more business oriented through business meetings, visits to enterprises and other means;
- ensure effective integration of projects implemented in the same sphere, which will, for example, allow to expand and strengthen the participant network, use the outcomes of one project as means for achieving the goals of another project;
- involve the local organizations in implementation of the project, decentralize management functions handing over the authority to make decisions ensuring the project effectiveness to them;
- ensure free, transparent and full circulation of information between the project beneficiaries, set up clear feedback mechanisms emphasizing capacity building of local partner organizations;
- be reserved in interactions with the Media to the extent possible. There is no doubt that the issue of “visibility” of supporting and donor organizations within the framework of the project is important. However, in projects such as this the issue should be given a lower priority as compared to the main objectives. If necessary, it could be even deleted from the agenda, particularly when the support and interference is carried out by a third party country;
- the mechanisms and resources to ensure project sustainability should be developed and defined in the project design phase. Projects, where concrete outcomes are envisaged require attraction of financial resources. “Suspension” of such because of lack of resources may turn out to be more “costly” for the societies and even for the international community than ensuring the project continuity in the long run.

The project implementation process

Is there sufficient potential to push the broken 'wheel' of regional cooperation from below? Isn't it time to turn to communities and allow them to express their interests and concerns? Don't the communities have issues which need to be addressed jointly, in partnership? To find some answers to these questions, in 2002 an Armenian NGO "Center for Proposing Non-Traditional Conflict Resolution Methods" initiated a project which was aimed at developing cooperation among the mayors of bordering towns in Armenia, Azerbaijan, Georgia and Turkey. The idea was supported by the Center for Global Peace at the American University in Washington, D.C.

This large-scale regional initiative brought together mayors of 15 towns: the mayors of Kars, Erzurum, Igdir, Artvin from Turkey, the mayors of Gyumir, Vanadzor, Ijevan and Artik from Armenia, the mayors of Gyanja, Aghstava and Ghazakh from Azerbaijan and the mayors of Ninotsminda, Akhalkalaki, Akhaltsekha and Marneuli from Georgia.

The goal of the project was to promote cooperation among the bordering communities and include the issue of cooperation into the agenda of interstate relations, through establishing informal communication among the mayors and developing personal relations and partnerships. Considering the double role of local administration, (i.e. on one hand, those are self-management institutions of the local public which pursue the common interests of the communities; on the other hand, those are a part of the governing system of the country, thus representing the central government) the communication among the communities was not being carried out directly through the mayors. Relations among the communities were being mediated by other parties, namely NGOs.

Real cooperation started among five NGOs from Armenia, Azerbaijan, Georgia and Turkey. These relations were reinforced through the clear distribution of roles and responsibilities. The idea to involve mayors in a T2D project was put forward by the Armenian side. Therefore, it took the responsibility for the general management of the project, as well as the responsibility for ensuring cooperation among the NGOs of the neighboring countries and establishing working relations with the donor. Within the respective countries the responsibility for regulating the relations with town and regional administrations and attending to the internal management issues was addressed by partner NGOs.

The activities of the project were mainly directed towards the institutionalization of unofficial, public, cultural and other types of relations among the communities.

The major instruments for the implementation of the project were educational activities, training, working meetings, roundtable discussions and cultural events. Education and training were aimed at capacity building of Local Government (LG) officials and NGO representatives that dealt with LG and community issues. The major topics were breaking stereotypes, conflict resolution and peaceful co-existence. Training events were organized in Kars (Turkey) and Gyumri (Armenia).

Working meetings and round tables involved more participants. Their agendas included a number of issues that interested the beneficiaries. At one of such meetings in Istanbul the representatives of local governments and businesspeople discussed the opportunities for initiating business projects and organizing international business expos and fairs with the participation of the communities. The meeting in Tbilisi with the participation of community leaders and other LG officials addressed the issues of LG systems and the possibilities of uniting efforts in order to address those. The project was particularly enriched with the performance of the Gyumri Child and Youth Dance Troupe at the regional cultural festival held in Artvin (Turkey) which was dedicated to the day of the town.

The strengths and weaknesses of the project

The major strength of the project was the fact that it was being implemented on a community level. There are a few reasons to account for this. First, the direct beneficiaries of the project, i.e. community leaders are elected and to a certain extent they represent an independent authority. Therefore, their rights and responsibilities regarding community issues are not limited with the constraints of the foreign policy of the country and they are not to report to state authorities. On the other hand, they have enough power which is bestowed on them through the mandate of community voters. Thus, they are able to make appropriate decisions based on the interests of the community. In summary, on one hand the mayor is a community member who, in contrast with his/her peers from the community, is also the carrier of legitimate authority and is a high rank official in the decision making system. On the other hand, he does not represent the state and therefore is comparatively free in his/her actions.

Being based on communities, the project had another asset as well: the problems of bordering towns and communities did not differ from one another too much. Public interests and the scope of societies' interests were almost identical.

There were a number of factors that contributed to the effective development of the project. The format chosen to develop the relations had quite a positive impact, as well. Since these relations were being mediated through NGOs, the mayors had an opportunity to interact non-officially and get fully involved in the

process of searching for alternative solutions that would address the interests of their communities, notwithstanding the challenges of the reality of procrastinated conflicts, closed borders and consequences of foreign policies of their countries.

The customs and traditions of the people in the region contributed a lot to the development of friendly personal relations, as well as normal human relations in formal interactions. Notwithstanding the current disputes and conflicts, the fact that these people have lived next to each other throughout centuries and the friendly relations that had characterized their histories at certain times or personal relations that had developed through time, created an environment of tolerance during the implementation of the project. These facts also proved that the culture of tolerance is not totally alien to the nations, states and societies of the region.

The other asset of the project had to do with one of the most painful and tangible issues in the region. It was clear for all the beneficiaries and stakeholders that the absence of political dialog in the region was the reason for the formation of economic and social-cultural vacuum and the stagnation of public relations. The realization of need to develop economic relations and strengthen these relations further, as well as the fact that elimination of borders among the societies would considerably strengthen the bordering towns, acceptance of the reality that bordering towns are actually so far from the capital cities, but so close to the other towns across the borders and finally, the spontaneous demand from their respective societies compelled the mayors to come together at a discussion table.

Parallel to the above-mentioned, the project suffered a few weaknesses as well, which jeopardized its effectiveness. An impeding factor was the mayors' misinterpretation of their own authority. This implied a second obstacle: fear of central authorities.

Another factor that negatively affected the project was the fact that the number of stakeholders that could be involved in the project was rather limited. These restrictions were not only political. Perhaps it can be explained why it was impossible to involve people responsible for the foreign policy of their countries, but the lack of interest from prominent international organizations considerably weakened the possibilities and effectiveness of the project. Given the specifics of the culture of societies that are far from the country center, the involvement of such actors in the process would have significantly contributed to the project efficiency, in terms of expanding the circle of stakeholders and ensuring more positive attitude of the central authorities.

Results

No matter how hard the project implementers try to present the activities and events of the project, as well as the relations that have been developed in the result of the project, outside the political context, it should be noted that the most important achievement of the project and the positive change is the fact that this is the first attempt of cooperation among the communities of neighboring countries of the region on the official level. It can be claimed that the 'contact' has been established and the whole project sets a good precedent for future.

Moreover, the project has managed to incite interest and create "demand" among the mayors for continuing and developing this cooperation, taking it a step further from the personal level. A few proposals and the willingness of the beneficiaries to assist the continuation and further development of the project by any means, including personal involvement and investments, are the proof of the above-mentioned statement.

Realization of the possibility that efforts can be joined to address the development issues of bordering towns, acceptance of the ideology of cooperative development and the anticipation to find and invest new resources made the mayors very enthusiastic. In general, it is the positive experience of cooperation that allows partners to seek for new joint initiatives and possible donors. Nowadays the project partners are looking for opportunities to realize the initiative of creating regional business centers in bordering towns. Moreover, with the support of some donors there are already certain projects being implemented in bordering towns, specifically targeting development of business in these areas and expansion of possibilities to establish business relations and develop joint projects.

In the current political reality one of the important changes in the result of the project is the fact that the project participants have been able to distinguish between political and professional objectives. The similarities of issues such as water supply, garbage disposal, repair of streets and creating jobs in their communities encouraged the parties to come together and negotiate. A team was formed that enjoyed good working relations void of unnecessary tensions and conflicts.

Discussion of each issue was smoothly changed into exchanging experiences, which was affecting the interactions very positively. One of the project implementers notes, "The mayors had a lot to share. Everyone was trying to present his/her experience and lessons learnt while addressing one or another issue. Presentations were lasting much longer than the planned 15 minutes. But when it was time to discuss the issue of land privatization, the discussion lasted more than three hours!"

In terms of public perception it should be noted that the cultural activity was extremely effective. It allowed people of neighboring communities not only to experience each others' cultures, but also directly develop personal relations. The project managed to break some stereotypes the participants had and focus on similarities instead. The process of getting to know each other yielded some results: the parties accepted the idea of working together and joining efforts to address common issues.

However, the project beneficiaries were certain that the project did not fully use its potential, especially in terms of turning into an effective instrument for lobbying, which is telling of the fact that the project did not really effect the state politics though according to some sources, it had become a topic of discussion among those responsible for the implementation of the foreign policy of their countries.

Lessons learned

The observations and research revealed a few issues addressing which will create new opportunities for continuing regional cooperation and using the potential of T2D more effectively. It is obvious that especially in post-Soviet countries the influence of central authorities on local government institutions is extremely high. Underdevelopment of democratic institutions, misconception of their own rights and responsibilities by the community members and leadership, scarcity of social-economic resources in bordering communities, high rate of unemployment and the relatively high level of poverty compel local authorities to always look for support from the state budget and state programs. This situation does not contribute to or promote the process of developing their own strategies for sustainable development and adequate programs. Therefore, the issue of working out a long-term strategy for joint development across borders and ensuring consistent and long-term financial and technical assistance to the communities should be a priority.

The issue of ensuring free and effective flow of information is quite serious in communities far from the county center. The lack of information about the communities that border with their own and the unawareness of public life do not allow the communities and representatives of local governments to realize the necessity and the benefits of cooperation with their neighbors. Therefore, this issue should also be on the agenda of donors and international stakeholders.

Such T2D projects will be more effective if they are implemented in parallel with social and institutional reforms, including community development projects, being carried out in the region by international organizations that enjoy high political reputation. The involvement of such prominent actors can create a more

secure political platform and environment in order for the neighboring states, and especially local governments, to start cooperation.

JOURNALIST EXCHANGE PROGRAM

It is not enough to be a professional reporter. You should be ready to face hard positions and approaches. You should have quite a wide worldview and be open-minded, and what is extremely important, you should have wide connections.

A beneficiary of the Journalist Exchange Program

The project implementation process

The Journalist Exchange Program started in January, 2002 and ended in 2003. The initiative to develop cooperation between Armenian and Turkish journalists was suggested by the Center for Global Peace at the American University in Washington, D.C. The project was precisely and carefully designed. Its goal was to promote interactions among journalists from Armenia, Azerbaijan and Turkey, which would allow them to develop mutual understanding, enhance free flow of information, professional relations and effective networks. A priority issue in ensuring the success of the project was the development of a common platform, which was to be based on mutual agreement.

Since the target group of the project was journalists, one of the priority concerns was about the most valuable instrument for any reporter, i.e. language. Within the framework of the project there was a need come to a consensus regarding the language to be used. From the very beginning it was decided that each journalist would use his/her own wording and there would not be any group terminology. Such a decision was based on the assumption that this strategy would allow avoiding disputes on semantics and instead would encourage mutual understanding.

Another extremely important issue to be considered while implementing the project was ensuring transparency. The parties had agreed that the goal of this project is not solving a political issue, but rather creating an appropriate environment that would contribute to the process of addressing political disputes. In this context it was rather challenging to determine the extent of transparency which would actually contribute to creating such an environment, rather than eliciting a contrary reaction, i.e. when the cooperation of journalists is interpreted as “betraying national interests”. The issue was addressed due to the fact that the parties had developed very trusting relations, which gave them an opportunity to effectively manage the project and mutual communication. These relations were characterized with close and friendly cooperation. The journalists

were able to discuss any issue freely and openly and they were consulting each other constantly.

The project comprised a series of subprojects and activities the goal of which was to cover such themes as:

- lack of objective dialog between Armenia and Turkey;
- lack of mechanisms to encourage reporting on Armenian-Turkish issues holistically and without any bias;
- failure to highly rank the importance of providing the Armenian society with information about Turkey and vice versa;
- financial and technical challenges of mutual reporting;
- small number or even lack of events and activities that are worth for mutual reporting;
- non-existence of public dialog on the Armenian-Turkish issue on the political agendas of both countries;
- spontaneity of the rare interaction between Armenian and Turkish societies.

The chosen strategy allowed uniting the project idea, objectives of the media and the project organizers. In order to implement the project locally the donor selected local partners: it was the Yerevan Press Club in Armenia and Association of Diplomatic Correspondents in Turkey. The selection of the partners was not random. These organizations have had a prior experience in cooperation. In fact, it was exactly the trust that had been developed within the framework of previous projects that became the most significant warrant of the project's success.

The activities implemented within the project can be categorized in the following groups:

- exchange visits;
- meetings, conferences;
- publication of information, analyses, articles, interviews with prominent people of the neighboring country and other materials.

A rather clear system of communication was developed among the project partners and beneficiaries where the main instrument was e-mail. Considering the nature of reporter's profession, it became quite an effective means of communication.

Within the framework of the project cooperation that had been developed among the participants had managed to establish a unique and creative environment which encouraged participants to come up with innovative suggestions. The donor, however, rated the majority of these suggestions as risky and therefore, no support was ensured. For instance, one of the proposals was to publish a joint regional newspaper.

The strengths and weaknesses of the project

Perhaps the most significant strength of the project was its flexibility, which gave the participants enough freedom both in terms of developing the agenda and content of the activities. Participants' purposefulness and willingness to work in compliance with the approved strategy was yet another strong point. It was due to the flexibility of the project and the personal courage of the participants that it became possible to organize the visit of Turkish journalists to Nagorno Karabakh in 2002 which had not been previously planned.

The strength of the project was also in the fact that the project partners and beneficiaries were also the "brains" of the project, i.e. they did not simply implement the project, they made recommendations which eventually comprised the content of the project.

There were a number of other factors which contributed to the effective implementation of the project, specifically,

- the transparent and fair selection of the participants;
- professionalism and interest of the project beneficiaries both on professional and personal levels which was the result of their previous experience;
- large inclusion of mass media;
- the reputation of the partners and their position in media in their respective countries;
- the initial silent agreement between project beneficiaries regarding their compliance with the ethical norms of journalism and politics.

One of the weaknesses of the project was the challenge of direct communication. This required the necessity for mediated communication or assistance of translators. This resulted in waste of time, which involved additional costs as well.

Results

While implementing the project considerable changes were recorded among the participants, which were reflected in both quantitative and qualitative indicators.

First, journalists were given an opportunity to develop personal and updated perceptions on their colleagues from the neighboring country and its society based on first hand experiences, and analyses of personal relations, which became a foundation for new knowledge.

Each event which was evolving outside the project, for instance, on the political dimension of the Armenian-Turkish relations, was directly influencing project beneficiaries, involving them in the context of these events, as well and making

them review the essence of the Armenian-Turkish relations in the light of new perspectives and perceptions.

The establishment of new partnerships, professional relations and regional network was a significant change and achievement for the journalists. An episode from the project nicely illustrates the effectiveness of these relations and the network. When the wording of one of the Turkish journalists was wrongly interpreted in the Armenian media, Armenian journalists responded immediately, rejecting the misinterpretation and clarifying the confusion.

According to certain observations, in the result of the project considerable change was recorded on the personal level, which was directly reflected in the materials and publications of the project participants. A positive change was particularly visible regarding the content. The number of publications increased as well: in ten days there were more publications, than there had ever been within the last several years.

The direct beneficiaries of the project were the journalists. More than 200 journalists were involved in the project. Fifty of them got an opportunity to participate in exchanges, whereas in the past visits of journalists to other countries of the region were rare and usually required exceptional means. Within the framework of the project 30 Turkish journalists were able to visit Armenia and Nagorno Karabakh. The Turkish partner invested their own resources in order to increase the number of participants from Turkey. Personal interaction was simply invaluable. In the result of the project the participants were able to develop an environment of mutual understanding which allowed them to share their perceptions and information about respective countries. Moreover, both local and national media was intensively covering the meetings and other activities of the journalists. Obviously, it was this transparency that allowed expanding the list of participants. Based on the recommendations of the journalists, academicians, musicians and politicians were also involved in the meetings.

The majority of the participants had previous experience of cooperation. Therefore, they had managed to develop mutual trust. The project made trust stronger and implied that they would be ready for taking up more risks and be more daring if T2D projects continued and new ones were implemented.

One of the tangible results of the project was the fact that it became a truly cooperative project among the journalists of the region and even more, the established cooperation scaled up beyond the project framework and continues to this day. The journalists continue to meet within other projects, they share information and assist each other when there is a need.

It should be noted that one of the most challenging issues that accompanied the whole project was the fact that notwithstanding all the efforts, it was practically

impossible to start dialog on the history of Armenian-Turkish relations. It is difficult to evaluate the change in perceptions of the parties regarding this issue. It should be noted that journalists are usually in the center of public attention; therefore they may restrain from explicitly stating their opinions regarding issues which may create undesirable political and public resonance.

The beneficiaries got rid of their complexes, the main reason for which was the lack of information and awareness. The issue of low awareness was practically solved and not only on a personal level. The established cooperation created a huge flow of information exchange regarding the social and political process in the neighboring countries.

Stereotypes of journalism have their own specifics and overcoming these stereotypes is not an easy task. The journalist has to take into account the public opinion which includes these very stereotypes. In this respect, the reporter faces a difficult choice – the choice between professionalism and stereotypes. In their publications they tend to choose the first one – professionalism. However, they still attempt to consider the opinion of the society and the external environment. Naturally, the influence of the “environment” is much larger and more compelling, than a few meetings with the journalists from the “neighboring” country or exchange visits. Realizing all these, it should be noted that in the result of the project participants became more alert and sensitive. Getting to know each other personally, actually made them be more cautious and possibly objective in their publications regarding their neighbors.

Reserving from any judgments regarding the impact of this project on state policies it should be noted that the increase of information flow regarding Armenian-Turkish relations, the number of interviews and analyses in various media outlets make the topic routine, they remove the “taboo” sign and thus facilitate the possibility of social, political and why not, even interstate dialog.

Lessons learned

Journalists Exchange Program is an excellent example of effectively managed project. The leading role of the journalist associations was a key factor in ensuring the success of the project. Local partners were also the project implementers and managers. It is well-known that participation in project design directly affects the implementation process. Actually, one of the most crucial factors was the development of a common platform, as well as the parties’ consensus regarding the project mission and code of conduct.

How to select partners on both Armenian and Turkish sides in order to implement a T2D project? This is one of the most challenging questions for any donor. Perhaps the contests and applications for participation are not the most

appropriate mechanisms here. Willingness to implement a T2D project is not a sufficient prerequisite for taking such a responsibility. One needs to consider indicators, such as

- the potential to implement project tasks;
- professionalism;
- reputation in their country and within professional circles;
- existence of previous experience in partnership and cooperation with individual representatives and/or institutions from the neighboring country.

Though mass media can play a unique role in the context of Armenian-Turkish relations, they are still quite sensitive towards the political aspect of the issue. In this respect the success and achievements of the project are the result of the participants' ability and readiness to work based solely on the principles of transparency and professionalism, thus neutralizing the impact of political factors on the project. Though this project, as well as other projects, implemented in the same context are related to the Armenian-Turkish reconciliation process, none of the participants had any direct involvement in the mentioned process or felt its impact. Moreover, as some participants noted they considered it risky and even negative that there were attempts to draw parallels between their activities and those of Turkish-Armenian Reconciliation Commission (TARC). In this respect the major lesson that has been learnt is that projects that involve groups of professionals should be secured from the possibility of being drawn into political games. These projects should have clear and transparent goals without any hidden agendas. In this case the independence of the journalists gave certain legitimacy to their roles in the project and the final results.

The necessity for external management of a project, which is usually carried out by the donor, often depends on the characteristics of the target groups. The sense of ownership the beneficiaries had developed, as well as the effective internal coordination and mutual communication were a tangible leverage to engage in joint management of the project with the donor. In the result the project gained a lot both in terms of its coherence and efficiency. The legitimacy allows overcoming political obstacles and minimizing risks. Involvement of local institutions certainly strengthened the project and allowed it to scale up.

Still, the issue has two sides. The organizers and donors should realize the fact that in projects involving media channels and representatives that already have quite a stable reputation, any external mediation or even support can meet the participants' resistance, or otherwise may question the legitimacy of the project organizers. On the other hand, the donor can be concerned about excessive independence of the implementing partners. If it is decided to involve highly professional specialists in T2D projects, provide them with professional assistance

and consultancy, it is extremely important that this process is led by a reporter with international acclaim and experts with significant achievements in T2D (conflict specialists, politicians, diplomats, etc.)

One should not forget that journalists care about concrete results, i.e. the material that incites interest from a reporter's perspective, the most. The more sensational, interesting and exceptional these materials are, the readier and more willing the journalists will be to cover the respective events and overcome possible challenges and obstacles on the way. The impromptu visit of the Turkish journalist to Nagorno Karabakh is a good example to illustrate this. A Turkish reporter remembers, "We had a number of interviews there, among which one with Arkadi Ghoukasyan. While we were boarding the helicopter to return, the pilot announced that it is too late to fly and going back is practically impossible. We found a hotel. It was winter and it was very cold. No heating in the hotel...That night what kept us warm was the mulberry vodka." While retelling this, the eyes of the reporter were lit with "adventurous recklessness of a young man" and his face was beaming with a friendly smile reflecting some pleasant memories.

As it has been mentioned earlier one of the strengths of the project was its flexibility. Perhaps it is one of the characteristics of a T2D project that it is practically impossible to plan all the events and develop a final draft of activities. Sometimes the situations at hand require new approaches and demand new solutions. Therefore, such projects should have enough flexibility which will enable the implementers to adequately respond to any situation within the adopted strategy.

Observations and research show that the perceptions of donors and partners regarding the timeframe of a T2D project and its sustainability may differ. Local partners who have a variety of means to address regional conflicts view T2D projects as a part of their long-term mission and try not to separate those and their outcomes from their general strategy. Whereas, it seems that the donor organizations consider such projects as opportunities for short-term mediation, in the framework of which it is necessary to ensure as many outcomes as possible, get as many quantitative and qualitative indicators of the project success as possible and present those to the international community with the pose of a successful achiever. It is important to discuss this issue during the implementation of the project in order to avoid any impact on the effectiveness of the project in future.

