

Міжнародний медіатор

Посібник



Міжнародний медіатор. Посібник / Джозе Паскаль да Роша. – Київ, 2021. – 224 с.

Перекладено з англійської за виданням:

The International Mediator: A Handbook / Jose Pascal da Rocha: – LAP LAMBERT Academic Publishing (November 9, 2017), 212 pages.

Міжнародна медіація – це і мистецтво, і наука. Дослідження зосереджене на політичній медіації як засобі регулювання конфлікту, за допомогою якого насильницьке протистояння припиняється, а уповноважена третя сторона допомагає сторонам у пошуку нових або інших структур і механізмів вирішення їхніх проблем. На прикладі п'яти окремих етапів у посібнику проілюстровано та продемонстровано загальні механізми процесу медіації, від початку процесу медіації до досягнення рішення за результатом медіації. Нарешті, для розуміння представленої моделі медіації використано комплексний кейс щодо її процесів. Посібник завершується деякими ключовими уроками, винесеними з розгляду кейсу, та загальними підсумковими думками. Таким чином, він покликаний інформувати допитливих, служити помічником у роздумах для більш досвідчених практиків і стимулювати подальше концептуальне проектування та застосування інновацій розробниками політик, щоб продовжити роботу над створенням базової епістемології медіації.

Переклад та публікація посібника були здійснені Академією Фольке Бернадотта за фінансової підтримки Швеції. Академія Фольке Бернадотта (АФБ) – шведське урядове агентство з питань миру, безпеки та розвитку, загальною місією якого є підтримка міжнародної безпеки та операцій з управління кризовими ситуаціями. АФБ є частиною внеску Швеції до міжнародного миру та безпеки, її спроб покращення життя людей, які живуть в умовах бідності та репресій.

Переклад з англійської:

Інна Деркач

Дизайн:

Дмитро Мокрий-Вороновський

Думки, висновки чи рекомендації належать авторам/авторкам та упорядникам/упорядницям цього видання і не обов'язково відображають погляди Уряду Швеції. Відповідальність за вміст публікації несуть виключно автори/авторки та упорядники/упорядниці видання.



© Джозе Паскаль да Роша, 2017

© Академія Фольке Бернадотта, 2021, Переклад з англійської

Зміст

ПЕРЕДМОВА ДО УКРАЇНСЬКОГО ВИДАННЯ	7
ПРО АВТОРА	10
ВСТУП	11
ЧАСТИНА ПЕРША – МИСТЕЦТВО МЕДІАЦІЇ	15
Загальний екскурс	15
I. Чинні тенденції конфліктів	16
II. Медіація в контексті: роль структур регіональної безпеки	19
III. Ефективна медіація: припинити чи не припинити	21
IV. Принципи медіації	24
1. Вихідний рівень: медіація в чистому вигляді	24
2. Реалії міжнародної медіації	29
ЧАСТИНА ДРУГА – МІЖНАРОДНА МЕДІАЦІЯ	31
Загальний екскурс	32
Етап 1: Підготовка до медіації	33
Крок 1: Розуміння конфлікту	34
Крок 2: Утворення команди медіації	45
Крок 3: Розроблення стратегії медіації	49
Крок 4: Уповноваження головного медіатора	55
Крок 5: Координація на міжнародному рівні та спільні місії з медіації	56
Етап 2: Вхід у медіацію	61
Крок 1: Управління командою підтримки медіації	62
Крок 2: Координація співмедіації та одночасних паралельних медіацій	64
Крок 3: Сприяння вирішенню проблем, порядок розташування учасників за столом	67
Крок 4: Розроблення медіастратегії	69
Крок 5: Участь у процесах медіації	70
Крок 6: Підготовка до переговорів у межах медіації	73
Крок 7: Визначення порядку денного	76

Етап 3. Переговори в межах медіації	77
<i>Крок 1: Застосування інструментів переговорів</i>	78
<i>Крок 2: Комунікаційні навички</i>	109
<i>Крок 3: Ведення переговорів зі спеціальних питань</i>	111
Етап 4: Координація втручання в межах медіації	117
<i>Крок 1: З'ясування можливостей щодо додаткових джерел фінансування</i>	120
<i>Крок 2: Забезпечення координації та взаємодоповнюваності</i>	121
<i>Крок 3: Координація з суб'єктами траєкторії II</i>	123
<i>Крок 4: Залучення неформальних посередників та «місцевих медіаторів»</i>	125
<i>Крок 5: Залучення недержавних збройних формувань та реінтеграція колишніх комбатантів</i>	127
<i>Крок 6: Взаємодія з жіночими об'єднаннями, молоддю та бізнесом</i>	128
<i>Крок 7: взаємодія з традиційними лідерами та місцевими медіаторами</i>	133
<i>Крок 8: Координація з медіа та PR-стратегія</i>	135
Етап 5: Завершення медіації	136
<i>Крок 1: Визначення видів угод</i>	137
<i>Крок 2: Імплементация мирних угод</i>	142
ЧАСТИНА ТРЕТЯ – МЕДІАЦІЯ В СУДАНІ	148
Загальний екскурс	149
Основні події та етапи	149
Конфлікт між Північчю та Півднем. Стислий огляд конфлікту	150
Переговори в Абуджі у 1992-1993 роках	152
Медіація під проводом Міжурядового органу з питань розвитку (ІГАД) у 1993-2003 роках	155
<i>Початковий етап</i>	155
<i>Підготовка</i>	155
<i>Переговори</i>	156
Попередні висновки	163
Протокол, підписаний у Мачакосі – прорив	166
<i>Імплементация</i>	174

Дарфурський та Абуджський мирний процес	175
<i>Контекст / аналіз конфлікту</i>	175
<i>Субєкти</i>	176
Медіація	179
<i>Медіація у 2003-2005 роках</i>	179
<i>Фінальна медіація</i>	182
<i>Три комісії з медіації</i>	182
<i>Фінальний відлік часу</i>	184
Результати та імплементація	186
Роль медіатора – розкриття медіації в Абуджі у світлі недоліків Дарфурської мирної угоди	188
<i>Чи був конфлікт дозрілим для розв'язання?</i>	188
<i>Недостатня потужність команди медіації Африканського Союзу</i>	188
Неефективне використання сили	189
Комунікація та контроль за часом	190
Інклюзія	191
Управління геополітичними питаннями	191
Процес медіації в Дарфурі та Досі у 2009-2011 роках	192
Південний Судан	194
<i>Переговори з Суданом після підписання Комплексної мирної угоди. Спiрні питання угоди як основа для продовження медіації</i>	194
<i>Питання Аб'єй та демаркації кордону</i>	196
<i>Регіон Аб'єй</i>	196
Медіація під проводом Комісії високого рівня Африканського Союзу з імплементації	197
Ополченські загони «білої армії» та Народна армія визволення Судану – внутрішній конфлікт у Південному Судані	199
Політичні виклики в Південному Судані	201
Війна між Суданом і Чадом	202

Ключові уроки	204
<i>Фрагментарність сторін</i>	204
<i>Брак координації</i>	204
<i>Комплексна динаміка</i>	204
<i>Стратегічне поєднання інклюзивності та ексклюзивності</i>	205
<i>Брак політичної волі</i>	205
ВИСНОВКИ	206
Етап 1: Підготовка до медіації	206
Етап 2: Вхід у медіацію	207
Етап 3: Управління медіацією	207
Етап 4: Координація медіації	208
Етап 5: Завершення медіації	208
ГЛОСАРІЙ	211
ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ	213
БІБЛІОГРАФІЯ, ЦИТОВАНІ ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ ПОДАЛЬШОГО ВИВЧЕННЯ	214

Передмова до українського видання

Сьогодні медіація переживає справжній підйом, який триває вже чимало років. Як тренд медіація почала виходити на перший план наприкінці «холодної війни», відкривши новий етап у розвитку структур і механізмів розв'язання конфліктів, спрямованих на роботу з багатьма різними суб'єктами та складними, багатоплановими контекстами конфліктів, застосовуючи більш дипломатичний та миролюбний спосіб припинення насильства. У цьому сенсі медіація стала значно професійнішою. Після «холодної війни» медіація почала розвиватися як галузь, у якій передусім акцентувалися такі переваги, як досягнення взаєморозуміння, запобігання конфліктам та використання третьої сторони як посередника для комунікації та вирішення проблеми довіри між сторонами конфлікту. Прогрес у дослідженнях, політиці та практиці медіації був доволі вражаючим. Протягом певного часу після формування нового розуміння того, як залучати стейкхолдерів та суб'єктів конфлікту всіх рівнів, у тому числі тих, яких не включають у процес, та закріпленням цього підходу в різних хартиях міжнародних організацій та державних документах ведення дипломатії, медіацію розглядали як панацею в усіх видах конфліктів. У середині 1990-х та на початку 2000-х років галузь переживала справжній бум, коли багатостороння дипломатія стала новою нормою та новою парадигмою розбудови миру, підкреслюючи інклюзію та розширення прав і можливостей та пропонуючи дорожню карту розв'язання й трансформації конфлікту. Паралельно з розширенням освітніх зусиль для професіоналізації медіації все більше осіб і держав почали використовувати титул «медіатора», пропонуючи свої послуги, часто без запиту від інших сторін.

Одночасно зі становленням та розвитком медіації виникало дедалі більше асиметричних конфліктів і з'являлося дедалі більше суб'єктів із певними інтересами, мотивами та волею, так само як і держав, схильних до захоплення влади і території. Ідеалом все ще було використання медіації для вирішення нових складних проблем та чинників війни, але з показовими прикладами Сирії, Ємену, М'янми та нових квазідержавних утворень у регіоні Сахель та на пострадянському просторі надія на те, що медіація надасть універсальний рецепт для вирішення всіх конфліктів, зіткнулася з новими реаліями. Ці нові реалії можна стисло охарактеризувати як нову конфігурацію центральних політичних сил на міжнародній арені, в якій нові гравці, у тому числі недержавні

суб'єкти, повинні мати політичну волю та зацікавленість у врегулюванні конфлікту, яка дозволяє їм артикулювати нове політичне бачення того, як вони бажають облаштувати своє суспільство. Тим не менш, це все одно базується на припущенні, що всі стейкхолдери в національному контексті керуються певним баченням чи ідеологією, тоді як реальність у більшості випадків показує просте прагнення до виживання, захисту території та боротьбу за різні способи організації політичного життя, часто за рахунок норм урядування, верховенства права та врахування інших голосів.

Цей посібник не має на меті вирішити всі актуальні та нагальні питання, що стосуються використання медіації в міжнародних конфліктах. Це також не є спробою сформулювати маніфест медіації, відкинувши всі інші шляхи та альтернативи припинення конфліктів у невоєнний спосіб. Це скоріше рефлексія щодо моєї власної практики, мої думки та суто мої особисті погляди на те, як осмислювати медіацію і використовувати її особливості та як саме її проводити. Обраний для детального розгляду кейс ілюструє контекст урегулювання конфлікту і не претендує на те, щоб бути макетом чи типовим сценарієм для всіх видів медіації. Наведений приклад так само не мав на меті дослідити всі грані та складові процеси в цій конкретній країні, а лише слугує ілюстрацією того, як використовувати медіацію як покроковий процес. Ще одним обмеженням обраного кейсу є те, що Судан все ще залишається динамічним, постійно змінюваним об'єктом, і якраз на момент підготовки цього нового видання посібника у країні знову стався державний переворот. Тому цей кейс не може слугувати підґрунтям для висновків про те, наскільки успішним може бути процес медіації, адже це не довгострокове дослідження в часі, а скоріше певний епізод, коли я особисто був залучений до цього процесу. Саме тому в цьому розділі я застосовую інший стиль викладу – скоріше репортаж, ніж оповідь – щоб проілюструвати різні кроки медіації, описані в методологічному розділі.

Ця книга призначена для тих, хто починає працювати у сфері медіації, вивчає шляхи розв'язання конфліктів через дослідження або вже є досвідченими практиками. Що стосується практичного застосування, то необов'язково працювати в складних, міжнародних конфліктах для того, щоб навчитися застосовувати етапи медіації, описані у другому розділі. Усі ці етапи та кроки так само придатні для вирішення внутрішніх питань, зокрема під час медіації у врегулюванні сімейних спорів або суперечок на рівні громади. Описані принципи працюють однаковою мірою в робочому середовищі та в міжнародних контекстах. Я цілком розумію, що читач як практик зможе скористатися описами та характеристиками етапів і кроків та застосовувати ці знання в конкретному контексті так, як вважатиме за необхідне. Також хочу підкреслити, що ця робота стосується мистецтва, а не науки медіації, і тому не пропонує

єдиної правильної дорожньої карти. Навпаки, я сподіваюся, що ця робота стане поштовхом до нової дискусії про використання й наслідки медіації та нової полеміки щодо адаптації практики медіації до нових контекстів та середовищ конфліктів.

Наостанок потрібно підкреслити, що ця робота, яка розпочалася у 2016 році, не була б можливою без підтримки та сприяння багатьох людей – студентів, викладачів, наставників, друзів і колег. Не буду перелічувати їх усіх, але маю надію, що самим фактом видання цієї книги я віддаю їм належне. Я надзвичайно вдячний за їхню підтримку. Усі помилки, недоліки та можливі хибні уявлення в цій роботі є виключно моїми.

І нарешті, переклад цієї книги був би неможливим без сприяння, твердої віри та допомоги Академії Фольке Бернадотта та особисто Юлії Седик, керівниці впроваджуваного в Україні проєкту. Я глибоко вдячний їй команді та Академії за віру в те, що ця робота може мати вплив, здатна допомогти змінити людей і контекст та спроможна створити додану цінність для справи змістовного вирішення різноманітних спорів та кризових ситуацій по всій Україні. Для мене це велика честь, і за це я сповнений вдячності.

Джозе Паскаль да Роша

Про автора

Джозе Паскаль да Роша – лектор, медіатор і бізнес-консультант. Наразі є радником з питань національного діалогу делегації ЄС у Чаді і надає підтримку та допомогу керівництву держави у створенні структури Інклюзивного національного діалогу Чаду. Незадовго до цього він працював у Спеціальній моніторинговій місії ОБСЄ в Україні як фасилітатор діалогу.

Паскаль має понад 20-річний досвід роботи в нестабільних середовищах та міжнародній медіації. Він брав участь як безпосередньо, так і опосередковано в укладанні 15 мирних угод в межах місій ООН, ЄС, ОБСЄ, ЕКОВАС, АС та багатьох міжнародних і національних неурядових організацій.

Паскаль є викладачем магістерської програми з переговорів та вирішення конфліктів в Колумбійському університеті, Нью-Йорк, США. Крім цього, він викладає в школі менеджменту IESEG в Парижі і в Кампусі Лілля, Франція, та в Інституті міжнародних відносин PUC-Rio в Ріо-де-Жанейро, Бразилія. Він належить до вченої наукової ради Центру вивчення конфліктів Університету Філіппса в Марбурзі, Німеччина.

Паскаль є лауреатом Деканської премії 2017–2018 рр. Школи професійних досліджень за прикладні дослідження в межах проекту, присвяченому зв'язкам між миротворчими операціями та тривалістю мирних угод, що реалізовувався разом із Центром політичних досліджень BRICS, Глобальним Південним Підрозділом медіації в Ріо-де-Жанейро, Інститутом міжнародних відносин PUC-Rio в Ріо-де-Жанейро; лауреатом Деканської премії 2019-2020 рр. Школи професійних досліджень за прикладні дослідження в межах дослідницького проекту щодо «тіньових акторів» та «тіньових воєн», який досліджує нові виклики медіації та миротворчості в контексті ідентичності, екстремізму, терористичних конфліктів і вирішення конфліктів.

Більше про дослідження та публікації Джозе Паскаля да Роша можна знайти на <https://rocha.academia.edu>.

Вступ

Медіація – це спосіб конструктивного управління перебігом конфлікту. Це процес, що спрямовується, здійснюється та управляється третьою стороною, яку сторони конфлікту уповноважили досягти певного роду врегулювання їхніх розбіжностей. Медіатор¹ відіграє різні ролі та використовує різні стилі для того, щоб рухати процес уперед та сприяти досягненню взаємовигідного результату. Залежно від характеру питань та градусу конфлікту, цей процес може бути або не бути успішним. Іноді результат не задовольняє жодну залучену сторону. І хоча дослідження по-різному описують те, що є результатом успішної медіації, у цій книзі ми пропонуємо тезу про те, що ефективна медіація необов'язково має завершуватися укладанням тривалих, сталих домовленостей чи угод.

Доволі часто медіація може використовуватися для створення нової культури спілкування, що дозволяє сторонам-супротивникам продовжувати переговори. Разом із цим, вихідним припущенням є те, що для того, аби медіація була успішною, сторони конфлікту повинні мати базову політичну формулу та порядок денний. Якщо ми приймаємо цю тезу, то можемо стверджувати, що медіація буде єдиним процесом управління перебігом конфлікту, який зосереджується на перетворенні деструктивних взаємодій між людьми на конструктивні. Як ми побачимо далі, таке перетворення може відбуватися на п'яти різних рівнях, і до того ж завдяки неінвазійній природі медіації акти комунікації звільняються від внутрішньої притаманної напруги, а завдяки посередництву розв'язується та трансформується саме те, що стоїть на заваді проведенню переговорів.

До того ж, медіація – це єдиний трансформаційний спосіб управління перебігом конфлікту, оскільки вона зосереджується на досягненні рівних результатів, що також було втілено в понятті процедурної справедливості. Друкман (Druckman, 2011) у своїх останніх дослідженнях надавав широкої уваги вивченню того, наскільки мирні угоди сприяють вирішенню питань влади, конкуренції та правосуддя, які є першопричинами конфлікту. Ці дослідження показали, що результати, які забезпечують рівність (справедливість), зменшують вплив напружених конфліктів на довготривалу стійкість угод: у випадках напружених конфліктів акцент на принципі рівності зменшував негативну кореляцію між градусом напруги та стійкістю.

¹ У цій книзі наводяться приклади, коли особою, яка виступає медіатором, є як чоловіки, так і жінки. Ми виходимо з розуміння того, що будь-яка діяльність із медіації може здійснюватися чоловіком або жінкою однаковою мірою. Єдине, що може перешкоджати залученню в ролі медіатора, – це бар'єри соціокультурного характеру. Чи є медіатором чоловік або жінка, не є релеванним та не впливає на ефективність процесу.

Коли мене запитують про медіацію, я найчастіше відповідаю, що крім мудрованих визначень, які можна наразі зустріти в літературі, все певною мірою зводиться до трьох речей:

- (1) хороші управлінські навички;
- (2) хороші міжособистісні навички; та
- (3) сприятливий збіг обставин.

Тепер спробую коротко це пояснити.

По-перше, хороші управлінські навички мають стосунок до міркувань щодо самого процесу медіації. Якщо такі навички, як активне слухання та рефреймінг, а також такі компетентності, як культурний та соціальний інтелект, є життєво необхідними, то знання того, як управляти конфліктом та як управляти людьми, так само мають критичне значення. Належне управління перебігом конфлікту стосується важливості розуміння різних способів того, як проявляється конфлікт і як обрати одне рішення серед найбільш належних підходів для виходу з глухого кута. Так само здатність переконати сторони робити поступки, створювати коаліції, формувати альянси та сприяти заходам із формування довіри та впевненості є ключовою рисою будь-якого ефективного процесу медіації. Крім управління перебігом конфлікту, медіатор також має управляти власною командою та іншими медіаторами.

Однією з характеристик міжнародної медіації є переважне розмаїття суб'єктів – від окремих осіб до держав та інституцій. Іноді простір медіації стає «перенасиченим» завдяки присутності співмедіаторів та дедалі більшої кількості сторін конфлікту. У такій ситуації (як ми далі побачимо на прикладі кейсу) медіатор не може покладатися лише на власні навички та вміння у сфері медіації, він також має стати менеджером і діяти як керівник команди. Варто зауважити, що часто саме слабкі управлінські навички створюють катастрофічні наслідки для процесу медіації, і, за моїми спостереженнями, це те, чого не навчають у програмах з медіації.

По-друге, медіатор потребує хороших міжособистісних навичок. Під цим я маю на увазі необхідність покладатися на здоровий глузд, починаючи з того, що медіатор повинен знати, з ким говорити в першу чергу, кого запрошувати за стіл, кого варто не долучати до перемовин, а також як використовувати належну мову. Так, крім культурних парадигм та комунікаційних навичок, медіатор повинен завжди пам'ятати, що він чи вона має справу з людьми.

Медіатор має постійно усвідомлювати, що людьми рухають пристрасті, звіт-га, а також рівною мірою страх, гнів та розчарування. І коли розчарування та страхи стають нестримними або виходять з-під контролю, негативна енергія вибухає і може знаходити інші шляхи виходу. Медіатор повинен розуміти, як саме глибоко вкорінені обурення та невдоволення між людьми, між групами, між племенами, між релігійними спільнотами можуть спричинити розбрат і спустошення.

Медіатору також необхідно пам'ятати, що він сам не позбавлений емоцій, які є подібними до тих, що мають бути об'єктом медіації або які медіатор має допомогти врегулювати. Слід бути свідомим та чутливим до власних демонів і мати розуміння, як із цим давати раду. Це може бути критичною темою для глибшого і кращого дослідження та вивчення. Традиційні доктрини й дослі-дження вчать, що медіатор завжди має бути нейтральним або неупередже-ним. І хоча з цим можна погодитися і це може бути правильним для медіації в комерційних або побутових спорах, тобто в умовах, коли медіатор одержує певне уповноваження від сторін, натомість в умовах міжнародного або між-культурного конфлікту демонстрація нейтральності та неупередженості може не принести користі медіатору, якому теж може бути важко зберігати ней-тральність і неупередженість. Довіра часто є тим виміром, який ігнорують або неправильно розуміють, але вона є цінним культурним рушієм. Тому розумін-ня культурного контексту, а також вербальної та невербальної комунікації є компетентністю, без якої медіатору не обійтися.

По-третє, медіатору просто необхідна удача. Як показують досвід і досліджен-ня, можна бути найкращим медіатором у відповідній сфері та все одно не спромогтися змусити сторони припинити боротьбу. Так само медіатор не змо-же зрушити сторони з мертвої точки, якщо вони не мають на це власної волі, попри всю його майстерність та вправність. Це обумовлено самою природою медіації, яка великою мірою залежить від комунікації. Кожна комунікація є унікальною і має свій характерний набір взаємодій. Немає двох однакових комунікацій, і жодну не можна в точності відтворити. Тому, як би ми не хотіли думати, що належний процес приведе до задовільних результатів, існує надто багато змінних, які медіатор не здатен контролювати. І цього в будь-якому випадку не слід намагатися робити.

Для того щоб осмислити згадану кращу практику, в цій книзі викладено аргу-ментацію в трьох частинах. У першій частині зроблено спробу надати корот-кий огляд чинного стану мистецтва медіації. На відміну від інших публікацій, які містять подібні зусилля, ця книга розпочинає обговорення з розгляду сучасних тенденцій конфлікту, які мають глибинний вплив на те, як здійсню-ється медіація в реальних ситуаціях і як теорія намагається надати достатню концептуальну рамку для практичної реалізації.

У другій частині викладено процес медіації за п'ятьма етапами. Цей розділ головним чином представляє точку зору науковця-практика, відображаючи процес медіації так, як він наразі застосовується в міжнародних конфліктах, і водночас наводячи відповідну теоретичну полеміку в межах різних етапів медіації. Низка коротких кейсів слугуватиме ілюстративним матеріалом для ключових тез і висновків.

Третя і остання частина присвячена одному комплексному кейсу, за допомогою якого докладно описуються та аналізуються процеси медіації в Судані в період з 1992 по 2014 роки. Ґрунтуючись в основному на власному досвіді автора щодо участі в деяких процесах медіації (загалом 43), цей кейс було поглиблено завдяки подальшому розумінні деталей та відповідної динаміки через вивчення документів, відстеження процесів та проведення напівструктурованих інтерв'ю. Це створює широке навчальне середовище, яке буде корисним науковцям і практикам у сфері політичної медіації. Основним наміром є надати достатньо поживи для роздумів та висновків, щоб працювати над розв'язанням найбільш гострих та складних конфліктів сьогодення, якими є громадянська війна в Сирії та конфлікт у Малі.

Частина перша – мистецтво медіації

Загальний екскурс

Дехто каже, що медіація – це мистецтво. Медіацію можна порівняти з танцем, коли можна вивчати різні стилі й рухи, але справжня майстерність настає лише через застосування знань і через практичний досвід, який не можна вивчити, а можна лише набути. Інші кажуть, що медіація – це наука, де панують певні закони, які можна узагальнити й застосувати до всіх процесів медіації.

Без подальшого заглиблення в цю полеміку (див. Duursma, 2014), зосередимось на окремому, дуже відмінному виді медіації, який одержав назву «міжнародна медіація», і ще вужче – на політичній медіації (Da Rocha, 2016). Політична медіація належить до царини встановлення та забезпечення миру, доповнюючи традиційні дії держав, що мають вплив на суверенітет (такі як санкції, добрі послуги, ембарго, дипломатія, човникова дипломатія тощо). Це процес урегулювання конфлікту, коли уповноважена третя сторона допомагає сторонам переговорів припинити насильницький конфлікт та підтримує їх у вирішенні глибинних причин конфлікту.

Це відрізняється від розв'язання конфлікту, оскільки урегулювання конфлікту є скоординованим процесом дій зі сторони держави за допомогою інструментів державної дипломатії задля запобігання, стримування та припинення військових конфліктів. Зміна ставлень у межах конфлікту та вирішення глибинних структурних протиріч не завжди може бути фокусом урегулювання конфліктів. Тому розв'язання конфліктів є більш загальним поняттям, що включає як намір впроваджувати зміни, так і завершення процесу змін. Такі питання, як правосуддя або пробачення, можуть вирішуватися на більш глибокому рівні.

З іншого боку, урегулювання конфліктів також є ширшим, ніж управління перебігом конфлікту, що визначається як стримування насильства (як правило, за допомогою розміщення миротворчих сил між сторонами конфлікту). Урегулювання конфліктів спрямоване на визначення набору правил та стиму-

лів, які на визначених конкретних рівнях та у визначеній послідовності кроків надають політичні стимули або вимагають поступок від сторін для залучення до ненасильницьких процесів соціальних та політичних змін.

Отже, які чинні тенденції конфліктів можуть ініціювати процес, що здійснюється через політичну медіацію? Коли медіація є реалістичною? Ми розглянемо ці питання, перш ніж говорити про способи ініціювання медіації.

I. Чинні тенденції конфліктів

Багатополярний світ логічно породжує множинність реалій медіації. Початком медіації є конфлікт, адже без конфлікту немає і медіації. І хоча існує ціла низка різних інтерпретацій того, що таке конфлікт з відповідними характеристиками, елементами та складовими, ми скористаємося робочим визначенням для того, щоб перевести це поняття в площину практичної реалізації. Це своєю чергою дозволить нам зрозуміти, чи можна до певного конфлікту застосувати медіацію, або є інші засоби управління перебігом конфлікту, які будуть більш належними.

Конфлікт – це переслідування несумісних цілей.

Конфлікт – це взаємодія, де два чи більше суб'єктів бачать свої цілі як взаємно несумісні. Несумісність є реальною або такою, що обумовлена суб'єктивним сприйняттям. Крім цього, хоча конфлікт за своєю природою є соціальним процесом, який має певну ціну та недовіру, вони не завжди є насильницькими або руйнівними. Насправді більшість конфліктів можна розв'язати досить конструктивно, тобто питання не в самому ІСНУВАННІ конфлікту, а в тому, ЯК конфлікт розвивається. Зазвичай траєкторія конфлікту вже є заздалегідь погодженою між сторонами, однак у багатьох випадках управління перебігом конфлікту не відбувається в межах попередніх інституційних рамок і домовленостей. Отже, ми можемо говорити про те, що конфлікт може бути або позитивним, або негативним, залежно від схильності кожної сторони та її здатності до розв'язання проблем. У цьому контексті медіатор зазвичай починає діяти, якщо і коли його уповноважують на це сторони конфлікту. Все, що виходить за межі цього, вважатиметься іншим типом підходу до розв'язання конфлікту.

Іншим релевантним чинником є ступінь або рівень намагань досягти цілей, що може здійснюватися або шляхом явно агресивної поведінки, або нена-

сильницьким шляхом. Це може включати рухи щодо ескалації або деескалації. Ґрунтовні дослідження громадянських воєн та міжнародної медіації надають цілу низку пояснень того, як залучається медіатор, але таке залучення в динаміці конфлікту стосується системного зниження напруги та агресії поміж ворожих сторін та трансформації простору конфлікту на простір безпеки, де всі голоси є однаково важливими та релевантними. Це є першою ключовою діяльністю, коли медіатору потрібно застосувати всі відповідні навички, стилі, стратегії, щоб за столом медіації перетворити контекст конфлікту на оновлений погляд на комунікацію.

Залежно від фази конфлікту або навіть у випадку, коли хоча б одну із сторін необхідно переконати в тому, що медіація є правильним процесом досягнення домовленості, медіатор може застосовувати більш примусові методи або більш м'який підхід до залучення. Здатність медіатора ефективно впливати на процес медіації та досягати прийнятних рішень залежить від стратегій, важелів та мереж, які є доступними для медіатора. У цьому сенсі медіатор може використовувати невизначений спектр прийомів та стратегій, так само як і стилів – від чистої фасилітації до застосування впливу інших держав або інших потужних гравців.

Вибір стилю медіатора обумовлюють два виміри: (1) безкомпромісність / важкість проблеми та (2) мандат, наданий сторонами щодо здійснення медіації.

У контексті політичної медіації цілі залишаються практично тими самими, і як правило, є безповоротними. Сторони або змагаються чи воюють за територію, що включає такі виміри, як ідентичність, володіння землею чи надрами, або мають претензії та невдоволення, що ґрунтуються на поняттях влади, таких як маргіналізація та виключення, структурне насильство або тенденції гегемонії. Також здебільшого існує консенсус стосовно того, що той, хто вже має владу, не піддаватиметься вмовлянням легко її віддати, і тому медіатор повинен вміти застосовувати цілий спектр ресурсів та підтримки для того, щоб пом'якшити втрати сторони, яка готова піти на поступки. Таким чином, увага медіатора скоріше буде зосереджена на тому, щоб проаналізувати та намагатися розв'язати несумісність цілей. Несумісність – це питання сприйняття, уявної або сакральної цінності, того, за що сторона готова боротися. І хоча конфлікти на ґрунті цінностей, як правило, не піддаються техніці врегулювання, медіатор може знайти спосіб вивести всіх залучених учасників на новий рівень комунікацій, який дозволить розпочати більш широкую розмову про цінності. У свою чергу це також працює як превентивна дипломатія та спосіб запобігання конфліктам.

Хоча все ще триває дискусія про те, що становить конфлікт, у галузі вже визначено низку тенденцій конфлікту, які впливають на підготовку медіаторів і те, як медіатори підходять до розв'язання відповідних питань.

Нижче представлено невичерпний перелік чинних тенденцій. З точки зору місцевих, національних та регіональних подій, для більшості регіональних організацій визначено такі чотири основні закономірності² з перспективою на період із 2016 по 2040 роки:

- Політичне насильство: зі зниженням віри у переваги демократії³ стало прийнятним змінювати правила гри – або шляхом неконституційних змін в уряді, коли ті, хто знаходиться при владі, ігнорують правила та закон заради власних інтересів, або шляхом електорального / постелекторального насильства.
- Транснаціональна організована злочинність: хоча конфлікти відбуваються всередині відповідної країни, вони також впливають на сусідні країни та іноді на цілий регіон. Бойовики, біженці, зброя, товари, ватажки повстанців, приватні військові компанії, етнічні та інші групи перетинають кордони та створюють нестабільність для всього регіону. Деякі затяжні конфлікти трансформувалися в мирний процес, включаючи роззброєння та повоєнне відновлення, але в регіоні все ще є збройні формування, а мир та стабільність є крихкими. Поширення легкого озброєння та стрілецької зброї в регіоні разом з тенденцією до подрібнення та фрагментації формувань лише додають складності.
- Повстання та екстремізм: сучасним війнам характерні міжрелігійна та міжплемінна ворожнеча, внутрішня/зовнішня боротьба різних угруповань, міжетнічне насильство, особливо коли спалахи насильства виникають на тлі слабких та крихких систем урядування, соціально-економічної нерівності, маргіналізації та бідності, які створюють значні можливості для екстремістів щодо втягування у свої ряди та радикалізації населення.
- Соціально-економічна нерівність: як чинник, нерозривно пов'язаний з геополітичною динамікою, соціально-економічна нерівність пов'язана з контекстом. Наприклад, Західна Африка загалом є біднішою, ніж Східна та Центральна Африка. У прогностичному моделюванні цей чинник спричи-

² Ці дані є результатом дослідження, що мало дві складові: в межах опитування навчальні центри ЕКОВАС проактивно відповіли на низку запитань, спрямованих на розуміння законодавчого поля, в межах якого ці центри здійснюють свою діяльність; з іншого боку, були зроблені висновки на основі вивчення даних та матеріалів UCDP Dataset, PRIO Dataset, Afrobarometer, ISS Africa, World Bank Data Project, а також відповідної літератури. Через часові обмеження кількісне дослідження ANOVA не вдалося завершити у відведені строки. Хоча ці дані не є конститутивними, узагальнення (якісні дані) дозволяють робити прогнози та розробляти сценарії.

³ Da Rocha, J. P., and R. Khuon (2016). The Africanization of Democracy - Elections and conflict prevention in Sub-Saharan Africa. *Revue Negotiations*.

няє невелике зростання поширеності конфлікту від 12%, що було зафіксовано у 2009 році, а потім повільне зниження, починаючи з 2015 року, до 8% у 2045 році. Нерівний доступ та неефективний розподіл (що корелює зі слабким урядуванням) є рушіями конфлікту, і лише політична та економічна політика та заходи підзвітності можуть забезпечити його пом'якшення чи запобігання.

На метарівні більшість заходів медіації відбувається в контексті громадянської війни в крихких державах. Конфлікти виникають унаслідок знищення громадянського дискурсу та правил гри політичного змагання. Повсюди, де точаться конфлікти, громадянський конфлікт вказує на глибокі розколи через питання ідентичності, легітимності та принципи політичної організації. Те, як медіатори діють у такого роду конфліктах, головним чином обумовлюється двома рівноцінними компонентами: (1) хто надає мандат та (2) що наданий мандат передбачає.

У наступному розділі ми докладніше розглянемо передумови надання такого мандата. Це може забезпечити хороші вказівники стосовно того, що саме може робити медіатор, як може виглядати процес медіації і що призводить до успішної медіації. Далі в частині другій обговорюватимуться способи застосування різних концепції до процесу медіації в межах покровокого підходу.

II. Медіація в контексті: роль структур регіональної безпеки

Практично всі заходи політичної медіації санкціонуються через структуру регіональної безпеки. Найбільш потужною структурою є Організація Об'єднаних Націй. Статут ООН передбачає розв'язання конфліктів у мирний спосіб (заходи Розділу VI). Якщо громадянська війна в країні (також використовують термін «внутрішньодержавна війна») загострюється до такого градусу, коли це становить загрозу сусіднім країнам або навіть регіону, Організація Об'єднаних Націй через свою Раду Безпеки може прийняти Резолюцію Ради Безпеки з уповноваженням провести процес із залученням медіації, як правило, паралельно або в межах діяльності зі встановлення миру або миротворчої операції. Це є логічним, адже ООН є гарантом миру та безпеки у світі й тому зобов'язана діяти задля забезпечення локалізації та припинення збройних та насильницьких конфліктів. При цьому ООН не діє самостійно. У комплексній мережі ініціатив та дедалі складнішої динаміці суб'єктів, які здійснюють втручання

(від держав до окремих осіб, від церков до організацій громадянського суспільства), ООН покладається на участь і внески держав у питаннях організації та проведення миротворчих операцій та координує ці операції з так званими структурами регіональної безпеки. Це міжурядові організації, які складаються з держав-учасниць та в більшості випадків мають спеціальні статuti щодо забезпечення миру та безпеки. Ми можемо назвати декілька таких організацій для прикладу, зокрема Африканський Союз (АС), Економічне співтовариство держав Західної Африки (ЕКОВАС), Організація з безпеки та співробітництва в Європі (ОБСЄ), Асоціація держав Південно-Східної Азії (АСЕАН), Ліга арабських держав тощо. У випадку медіації в Судані ми мали цілу низку місцевих медіаторів, а також участь Міждержавного органу з питань розвитку (ІАД), Організації Африканської Єдності та Африканського Союзу як її правонаступника, Європейського Союзу та окремих держав. На міжнародному рівні дедалі більш поширеними стають регіональні та субрегіональні структури безпеки, які зосереджуються на врегулюванні регіональних та місцевих спорів та діють у субсидіарності до Організації Об'єднаних Націй.

Не всі частини світу мають такі інституції. Для порівняння, Африканський Союз має найскладніший і, можливо, найдемократичніший апарат забезпечення миру та безпеки – архітектуру, що працює на реалізацію ідеї об'єднаної Африки. У межах Архітектури миру та безпеки Африканського Союзу ми можемо виділити вісім різних регіональних механізмів – деякі з них мають більш-менш спеціально призначені та складні протоколи й положення щодо забезпечення миру та безпеки (такі як ЕКОВАС або Міждержавний орган із питань розвитку), тоді як інші лише слугують механізмом високого рівня для забезпечення взаємодії та контактів між урядами (які також називають Регіональними механізмами).

Не заглиблюючись далі в деталі регіоналізації забезпечення миру та безпеки⁴, можна обмежитися зазначенням того, що медіатор одержує мандат на втручання через регіональну організацію. Як правило, саміт глав держав приймає рішення про втручання, яке оформлюють протоколом і таким чином визначають утворення структури медіації, компонент операцій з підтримки миру та необхідний механізм фінансування для забезпечення відповідних заходів. Структура, подібна до ради безпеки, визначає орган, секретаря або президента ради (або комісії), якій після цього вирішує всі питання, пов'язані з наданням мандату.

Сам мандат може бути одержаний або за зверненням відповідних сторін конфлікту, які потім подають це звернення на розгляд саміту глав держав кожної

⁴ Дуже змістовний і корисний виклад для будь-якого читача: Turner and Kuehn (2016).

структури регіональної безпеки, або навіть через зацікавлену третю сторону, в більшості випадків це буде держава, або у ситуації грубих порушень прав людини та тривалого високого рівня насильства. Лорі Натан визначає чотири типи мандата на проведення медіації та їх значення для способів проведення міжнародної медіації (Nathan, 2017). Мандат, виданий багатосторонньою організацією, слугує для медіатора вказівками та встановлює параметри процесу і результати діяльності зі встановлення миру. Таким чином мандат може мати вирішальний вплив на орієнтацію, траєкторію та результати медіації. Це може сприяти успіху завдяки тому, що медіація одержує легітимність, а медіатор – повноваження, статус та важелі. Але, з іншого боку, це також може зашкодити ефективності медіації, провокуючи напругу між органом, який здійснює медіацію, та іншими багатосторонніми організаціями, медіатором та сторонами конфлікту.

Отже, мандати, які надаються організаціями, мають вплив на дизайн медіації, її траєкторію, використання важелів, стратегію одержання поступок та результати медіації. І саме тут існує різниця між медіацією, яка є «засобом досягнення» щодо створення сприятливих умов для миру, та медіацією, яка розуміється скоріше як «символічний» захід регіонального механізму, цілями якого є домогтися, щоб сторони сіли за стіл, і тому результатом може бути лише розмова під час підготовки до переговорів.

Далі в частині другій буде проілюстровано процес медіації в межах низки міжнародних організацій. Тому наразі розглянемо медіацію як ефективний спосіб трансформації чи навіть припинення конфліктів.

III. Ефективна медіація: припинити чи не припинити

Доволі розлога полеміка точиться навколо того, чи є медіація успішною у випадку досягнення угоди чи якщо сторони здатні сісти за стіл та вести переговори. Отже, література зосереджена на надзвичайно необхідному питанні припинення конфлікту через медіацію.

Сутність медіації полягає у веденні тривалого, часто небезпечного та безжального процесу. Цей процес очолює нейтральна, неупереджена третя сторона, і таким чином, сторони одержують допомогу у визначенні «як» і «що» у розв'язанні фактичної або уявної несумісності. Політична медіація належить до царини встановлення та забезпечення миру та доповнює традиційні дії держав,

які впливають на суверенітет (такі як санкції, добрі послуги, ембарго, дипломатія, човникова дипломатія тощо. Це процес урегулювання конфліктів, коли уповноважена третя сторона допомагає сторонам переговорів припинити насильницький конфлікт та підтримує їх у розв'язанні першопричин конфлікту.

Урегулювання конфлікту є скоординованим процесом дій з боку держави за допомогою інструментів державної дипломатії задля запобігання, стримування та припинення військового конфлікту. Іншими словами, метою урегулювання конфлікту є надання набору правил та стимулів, які на відповідних рівнях та у певній визначеній послідовності етапів створюють політичні стимули або вимагають поступок від сторін для їх участі в ненасильницьких процесах соціальних та політичних змін. Управління перебігом конфлікту входить до більш широкої сфери урегулювання конфлікту, і саме під час управління перебігом конфлікту відбувається конкретно локалізація та стримування насильства, як правило, за допомогою втручання миротворчих сил.

Урегулювання конфлікту відрізняється від розв'язання конфлікту. Якщо врегулювання конфлікту відбувається на конкретно визначених рівнях та в певній послідовності етапів, то процеси розв'язання конфлікту відбуваються в більш загальному, комплексному сенсі. Це стосується як наміру впроваджувати зміни, так і завершення процесу змін. Зміна ставлень у межах конфлікту та вирішення глибинних структурних протиріч не завжди може бути фокусом урегулювання конфлікту і тому належить більше до сфери розв'язання конфлікту. Такі питання, як правосуддя або прощення, можуть вирішуватися на більш глибинному рівні.

Розуміння медіації як способу врегулювання конфлікту висуває аргумент, що медіація є продовженням власних зусиль сторін щодо управління перебігом конфлікту. Грунтуючись на цьому попередньому усвідомленні волі подолати безвихідну ситуацію, але нездатності зробити це у конструктивний спосіб, медіатор вступає у спір з метою вплинути, змінити, вирішити або модифікувати динаміку попередніх відносин між сторонами, які знаходиться у конфлікті (див. Bercovitch and Houston, 1996; Bercovitch 2002). Найпоширеніший шлях визначення успішності медіації – це дивитися на медіацію як на істотний (або навіть необхідний) чинник деескалації конфлікту, рух до прийнятної угоди або примирення за переважних умов.

Натомість політична наука або міжнародні відносини не пропонують пояснень щодо внутрішньої мотивації суб'єктів конфлікту. Тут додаткове розуміння надає нам галузь політичної психології. Жоден із підходів не має монополії на «найкраще» прогнозування або навіть найбільш «повне» пояснення. Кожен

надає свій фрагмент до пазла та покращує нашу здатність бачити цілу картину. Конфлікт часто виникає на підґрунті політичного, економічного, військового чи суспільного невдоволення, разом з цим когнітивний підхід підкреслює, що конфлікт має бути визначений як такий у сприйнятті залучених суб'єктів. Ті, хто приймають рішення, найчастіше відповідають за визначення конкретної ситуації як конфліктної. Як тільки це висловлюється вербально та вживаються відповідні заходи, члени групи приймають пропонуване визначення конфлікту.

З іншого боку, це також означає, що те, як особи в групі інтерпретують зовнішні тригери конфлікту, залежить від широкого спектру визначальних чинників та попередніх відносин та досвіду, таких як попередньо сформований набір конструктів, системи переконань, ступінь емпатії та мотиви. Таким чином, медіатор має змогу апелювати до цих конструктів та змінити переконання або рішучу налаштованість на конфлікт. Отже, припинення конфлікту стосується процесів і чинників, за допомогою яких можна домогтися готовності «відпустити» (досягнення угоди з припиненням) або змінити певне переконання (припинення насильства та точки входу для політичної формули). Зміна переконання відносно конфлікту належить до розв'язання конфлікту, тоді як рефреймінг конфлікту на щось більш позитивне відноситься до згасання або припинення конфлікту в більш вузькому визначенні цього терміну.

Прибрати схему конфлікту з центральної позиції є непростим завданням, адже в ситуації конфлікту схема конфлікту часто є хронічно активованою (cf. Higgins and King, 1981), тобто, обидві сторони можуть постійно активувати її, незалежно від присутності зовнішніх сигналів, пов'язаних із конфліктом. Коли схема конфлікту знаходиться в хронічно активованому стані, практично вся інформація інтерпретується в термінах переконань щодо конфлікту. В такій ситуації сторони налаштовані на інформацію, що підтримує схему конфлікту, що у свою чергу збільшує її чутливість до активації. Таким чином, хронічна активація є не лише наслідком постійної взаємодії з міцними попередньо сформованими мотиваційними чинниками та очікуваннями, але й результатом зтяжненого та частого перебування під впливом інформації, пов'язаної з конфліктом.

За таких умов, як перший крок, рішення зменшити інформацію та сигнали, пов'язані зі схемою конфлікту, може наблизити сторони до згасання конфлікту. Таке рішення, якщо воно виконується обома сторонами, може становити суттєвий прогрес у припиненні конфлікту. Спираючись на представлений вище фундамент міжнародної медіації, тепер перейдемо до підготовки підґрунтя процесу медіації. Але перед цим варто зупинитися на деяких принципах медіації та спеціальних питаннях міжнародної медіації.

IV. Принципи медіації

1. Вихідний рівень: медіація в чистому вигляді

а) Медіація та повноваження

Медіатор не має офіційного повноваження приймати рішення, і це відрізняє його від судді чи арбітра. Медіатор працює задля узгодження інтересів людей, що знаходяться у протиріччі між собою. Метою медіатора є допомога сторонам подивитися в майбутнє, проаналізувати свої інтереси або потреби та шляхом переговорів обмінятися обіцянками та сформуванню відносин, які будуть взаємно задовільними та відповідатимуть особистим стандартам справедливості.

Якщо виникає конфлікт інтересів або медіатор не в змозі залишатися неупередженим, він/вона мають вийти з процесу медіації. Медіатор не повинен шкодити і має гарантувати, що втручання не погіршить конфлікт для будь-якої зі сторін.

б) Добровільність та особиста відповідальність

Медіація – це добровільний процес, участь у якому обирається вільно, так само як і врегулювання. Сторони не примушують до медіації або врегулювання спору між ними внутрішньою чи зовнішньою стороною. Сторони дають свою згоду на присутність медіатора та готові слухати та серйозно розглядати пропозиції посередника. Надання згоди на медіацію необов'язково означає те, що сторони спору зустрічають медіатора з відкритими обіймами та готові робити точно те, що медіатор говорить. При цьому добровільна участь не означає, що не може бути тиску до того, щоб спробувати медіацію. Інші учасники спору або зовнішні сили, зокрема судді або виборці, можуть застосовувати значний тиск, щоб сторона спробувала медіацію, але вони не можуть змусити сторони погодити мирне врегулювання.

Добровільний характер медіації вимагає від сторін особистої відповідальності. Сторони повинні усвідомлювати свою роль у конфлікті, а медіатор може спонукати їх до того, щоб вони взяли на себе особисту відповідальність. Добровільний характер та особиста відповідальність надають сторонам спроби можливість та мотивацію активно шукати рішення.

в) Емпатія та співчуття

Чому ви цим займаєтеся? Якщо ви робите це лише заради кар'єри або здобуття професійних досягнень для подальшого резюме, ви не будете автентично присутніми разом зі сторонами конфлікту, і вони це швидко відчують. Для сторін конфлікту, будь-якого конфлікту, їхній досвід, думки та відчуття є дуже реальними та всепоглинаючими. Якщо ви медіатор, ваша роль полягає не в тому, щоб судити їхній досвід або реакцію на цей досвід, а в тому, щоб бути поруч та допомогти їм.

Емпатія – це не одне й те саме, що жаль чи лояльне відношення. Емпатія означає співпереживання, здатність розуміти та поділитися з іншими. Мати емпатію до сторін медіації означає розуміти, через що вони проходить, знаходитися поруч, цінувати труднощі, які стоять перед ними, та ставитися з повагою. Один зі способів викликати в собі емпатію – це пригадати, коли ви востаннє відчували те, що виражають сторони. Якщо людина говорить про свій гнів, усвідомлення своєї здатності відчувати гнів та переживати гнів допоможе вам дійсно бути поруч з цією людиною та підтримувати її впродовж усього процесу. Такі підходи зроблять вашу медіацію більш потужною та автентичною. Сторони швидко почнуть довіряти вам і цінувати вашу допомогу в намаганнях вирішити конфлікт.

Співчуття цінує та приймає всі стани чи аспекти життя в групі – тишу, хаос, шторм, руйнування, примирення, гнів, мир, насильство. Надання переваги певним станам та відкидання інших буде спонукати групу до того, щоб вона залишалася в тому стані, який є. Наприклад, рефлексивне слухання без співчуття перетворюється на мімікрію, і людина буде радше відчувати себе приниженою, ніж що їй допомогли. Щоб мати співчуття до когось, потрібно бути в змозі відчувати це щодо себе. Як ми самі судимо себе – за слабкість, за відсутність почуттів, за критичність – тією ж мірою ми будемо з осудом сприймати ці ж риси в інших людях. Якщо ми здатні ставитися зі співчуттям до цих частин себе, ми зможемо мати таке ж співчуття до інших.

г) Нейтральність та неупередженість

Під час медіації сторони відчують, що йдуть на величезний ризик, довірившись медіатору. Вони дуже ретельно стежитимуть за вами, пересвідчуючись, чи зберігаєте ви нейтральну та неупереджену позицію, і якщо одна зі сторін відчує, що ви втратили нейтральність та не ставитеся однаково об'єктивно до обох сторін, вони кинуть вам виклик або нападуть на вас як на медіатора і можуть скасувати наданий ними мандат. Це буде кінець процесу.

Пам'ятайте, головним є те, що в умовах медіації сторони самі обирають власне рішення своєї проблеми, і медіатор не проштовхує (як би делікатно це не робилося) своє бажане рішення.

Отже, абсолютно необхідно зберігати нейтральність та неупередженість у процесі медіації. Яка ж різниця між цими двома поняттями?

Нейтральність означає тримати особисту дистанцію від конфлікту або тримати власні думки, погляди або цінності за межами конфлікту. Ви можете мати конкретну позицію, і сторони можуть про це знати, але їм необхідно, щоб ви демонстрували здатність діяти незалежно від цього. Нейтральність включає два аспекти: нейтральність відносно процесу та нейтральність відносно сторін. У сфері політичної медіації поняття нейтральності часто вважається спірним. Деякі наполягають, що неможливо бути нейтральним, і що в деяких випадках бажано мати упередженого медіатора. Ця позиція не підтримується в контексті цієї роботи. Натомість пропоную розуміти термін «нейтральний» скоріше у сенсі «збалансованої» точки зору на потреби та інтереси сторін.

Неупередженість стосується рівного ставлення до сторін, а також справедливого у сенсі того, щоб не надавати перевагу одній стороні порівняно з іншою.

Мультиупередженість (англ. «multipartiality») є частиною нейтральності та неупередженості та означає розуміти та відчувати емпатію до всіх сторін однаковою мірою. Це необхідно для того, щоб бути нейтральним до всіх сторін. Важливо не лише бути об'єктивно нейтральним, а також нейтральним із суб'єктивного погляду сторін. Мультиупередженість відрізняється від неупередженості тим, що фасилітатор «надає перевагу всім» замість того, щоб «не надавати перевагу нікому» при розв'язанні конфлікту завдяки схильності диверсифікувати потреби з тим, щоб усі точки зору могли бути висловлені.

Стратегіями такого підходу є:

- помічати та намагатися зрозуміти асиметрію, яка існує між сторонами;
- аналізувати та враховувати сприятливий імпульс або відволікання, що виникають у процесі внаслідок соціальної ідентичності фасилітатора;
- брати відповідальність за активне зрівнювання сил;
- пропонувати соціальну ідентичність як тему;

- розуміти, що контекст є завжди релевантним;
- підкреслювати створення безпечного простору.

Збереження нейтральності/балансу

Як медіатор, ви повинні переш за все дати чітко зрозуміти, що ви не маєте особистої зацікавленості чи мотивів для медіації цього конфлікту, які були б прив'язані до конкретного результату процесу медіації. Ви маєте заявити сторонам про свої інтереси до початку процесу, щоб вони довіряли вашій відкритості та чесності.

По-друге, як тільки розпочнеться процес медіації, спостерігайте за вашою внутрішньою реакцією на дискусію. Якщо ви помічаєте, що починаєте:

- відволікатися;
- відчувати втому або труднощі з тим, щоб тримати фокус;
- думати про інші речі;
- відчувати наростання емоцій щодо дискусії та бажання висловити свою точку зору, тоді

... ви, можливо, втратили нейтральність. Поверніться думками до того моменту, коли ви втратили нейтральність, та усвідомте, що саме змусило вас втратити нейтральність, зафіксуйте цю думку та відкладіть її в сторону задля того, щоб ви могли знову зосередитися на потребах сторін.

Збереження неупередженості

Неупередженість є головним чином структурною – це стосується надання однакових можливостей, доступу, голосу, прав та простору всім сторонам. Оцінюйте свій прогрес максимально об'єктивно та регулярно, бажано під час кожної перерви і щонайменше наприкінці кожної сесії, щоб перевірити, чи забезпечуєте ви рівне ставлення до кожної сторони.

Не забувайте про вторинні канали. Про що говорить мова вашого тіла, те, як ви рухаєтеся в приміщенні, де відбувається медіація, тон вашого голосу? Чи це відповідає тому, що ви говорите?

Також слід стежити за такими моментами:

- чи приділяєте ви однакову увагу, коли говорить кожна сторона?
- чи ви постукуєте ногою, почісуєтеся або розслаблено розвалилися в кріслі?
- чи ви сидите з закритими очима?
- чи знаходитися ви на однаковій фізичній відстані від усіх сторін?

Коли ви втрачаєте контроль

У певній момент ви можете усвідомити, що втратили нейтральність або неупередженість. Якщо ви починаєте відчувати проблеми від сторін – сторони можуть почати ставити під сумнів вашу роль або ставати більш закритими – це сигнал того, що вам необхідно перевірити свою роль.

Усвідомлення – це найважливіший крок до повернення нейтральності. Якщо це буде прийнятним моментом, варто зробити коротку перерву з тим, щоб зосередитися та знову налаштуватися на процес. Не панікуйте, просто спробуйте повернутися до нейтральної та неупередженої ролі, і процес триватиме.

г) Автентичність⁵ та авторитет

Автентичність дозволяє людям легше будувати з вами зв'язок, що є надзвичайно важливим для того, щоб учасники були відкритими до ваших порад. Автентичний медіатор почувається комфортно та дозволяє іншим сторонам дізнатися, ким він чи вона є. Такий медіатор має суголосність між роботою та цінностями і готовий розкрити свої недоліки та невпевненість, коли це є корисним для процесу з точки зору побудови довіри.

Авторитет в очах сторін може бути здобутий через формування очікувань щодо процесу та через поступ, який допомагає сторонам успішно долати конфлікт.

⁵ Ghais, 2005, с. 15ff.

Існує чотири типи авторитету:

- особистий авторитет. Медіатору необхідно мати певні особистісні риси, які мають ключове значення як для самого медіатора, так і для сторін;
- авторитет інституцій означає репутацію організації, яка залучає медіатора;
- авторитет процедур означає, що сторони вірять в успішність процесу, який запропонував медіатор;
- предметно-змістовний авторитет стосується конкретних знань та професійного досвіду в питаннях конфлікту, щодо яких медіатор має допомогти сторонам.

д) Прозорість і конфіденційність

Прозорість у процесі медіації означає однакову комунікацію з усіма сторонами та надання їм актуальної інформації. Усі процедури в процесі медіації супроводжуються повними поясненнями з метою забезпечення обізнаності сторін та побудови довіри. Мають обговорюватися методи, зміст, цілі та обмеження, так само як і альтернативні шляхи розв'язання спору.

Конфіденційність може бути ефективним принципом для побудови довіри та заохочення сторін більш вільно говорити про конфлікт. Медіатор від самого початку має обговорити зі сторонами їхні очікування щодо конфіденційності. Необхідність збереження конфіденційності процесу залежить від умов та обставин медіації. Сторони та медіатор мають вирішити, якою мірою процес має бути конфіденційним.

2. Реалії міжнародної медіації

Як зазначалося вище в цій частині, політична медіація має власне поле гри. Хоча ми можемо багато чого взяти з медіації в чистому вигляді або побутової медіації, сфера міжнародної медіації не має чіткої структури і зазвичай характеризується множинними реаліями.

При цьому більшість винятків із зазначених вище принципів обумовлюються двома реаліями: (1) на відміну від побутової медіації, міжнародний медіатор має припинити збройний конфлікт або гостру нестабільність, яка призвела до втрати життів, та (2) медіатор у ситуації побутової медіації є третьою стороною, якій довіряють, має змогу дотримуватися принципів медіації, особливо щодо нейтральності та неупередженості. Натомість міжнародний медіатор має працювати з певним обсягом упередженості, що включає важелі та застосування впливу на сторони для того, щоб домогтися укладання ними угоди. Це також чітко відображено в категорії більш жорстких резолюцій Ради Безпеки ООН, де «жорсткий» мандат встановлення та підтримки миру дедалі частіше стає типовою візитівкою у відповідних процесах.

Попри цілу низку побоювань стосовно поняття медіації сили з точки зору етичних стандартів та упередженості медіатора щодо результату угоди, укладеної за допомогою медіації, ми можемо стверджувати, що стилі та стратегія медіації значною мірою залежать від контексту та ситуації.

Оскільки вже варто підходити до самого процесу медіації, в частині другій ми більш детально зупинимося на всіх етапах процесу та глибше розглянемо складові, елементи та спеціальні питання міжнародної медіації. По тексту будуть надаватися короткі кейси для ілюстрації побудови процесу. В ідеалі як новачок, так і більш досвідчений користувач документації з міжнародної медіації помітять дедалі вищий рівень складності та, відповідно, множинні реалії міжнародної медіації.

Частина друга – міжнародна медіація

Загальний екскурс

Медіація – це переговори, що проводиться за допомоги третьої сторони. Медіація спрямована на трансформацію деструктивного простору конфлікту та конструктивний підхід до конфлікту. Якщо сторони вступають у процес медіації, як правило, це відбувається в надзвичайно гострій фазі ескалації, коли сторони, які ворогують між собою, переважно налаштовані діяти по принципу «або переможець, або переможений», «все або нічого». Для того щоб підвести сторони до співпраці та прийняття того, що можлива й інша ситуація, крім суперництва з одним єдиним переможцем, медіатор обирає стратегію та набір стилів, які є відповідними до контексту. Досягнення переходу від насильницького конфлікту до конструктивного простору, де невдоволення та суперечливі питання можуть вирішуватися в межах інституційних процесів, є надзвичайно складним та важким завданням. Це потребує вмінь, компетентності, здатності, спроможності, координації, політичної волі, фінансування та підтримки.

У межах простору міжнародної медіації медіатор також має справу з низкою інших суб'єктів забезпечення миру, учасників співпраці та агентів, зацікавлених у встановленні миру. Таким чином складність – це невід'ємна реалія в грі політичної медіації. Змінювані точки зору та усвідомлення в основному стосуються переговорів та комунікації: (1) як і коли сторони говорять одна з одною, (2) чому та (3) для чого вони будуть готові домовитися з одного питання, але не з іншого. Тому надзвичайно важливо розуміти процес медіації в його сутності та основних етапах, адже це дозволить усім залученим сторонам здійснювати медіацію з точки зору як науки, так і мистецтва, створюючи креативний простір, необхідний для того, щоб відбулася трансформація контексту і конфлікту.

У наступних розділах продемонстровано п'ять різних етапів медіації, як це зазвичай відбувається на основі мандата, стратегічного та операційного планування. Ці етапи не є лінійними заходами, а перетинаються між собою, залежно від динаміки конфлікту та унікальності комунікації між залученими сторонами.

При цьому такий покроковий підхід дозволяє медіатору, який ще не має достатнього власного досвіду, або тому, хто підтримує медіатора, перевірити та поміркувати над дотриманням певних життєво необхідних елементів або складових медіації, що дозволяє краще відстежувати процес, робити висновки та ділитися знаннями.

Етап 1: підготовка до медіації

Підготовка до медіації включає проведення аналізу конфлікту з фокусом на структурному аналізі, тобто, попередньо сформованих умов та чинників конфлікту, аналізі суб'єктів, тобто, хто є основними зацікавленими сторонами, кого можна визначити як друзів, послідовників, прибічників, хто може саботувати процес та його результат, аналіз динаміки, тобто, ступінь відносин та обов'язків кожного суб'єкта в мережі конфлікту.

Етап 2: вхід

На основі ретельного аналізу та підготовки медіації з відповідним мандатом медіатор і його команда підтримки здійснюють низку процедурних та технічних заходів – від переговорів щодо ролі кожного члена команди підтримки, вибору та визначення місця проведення переговорів до належних кроків задля забезпечення інклюзивності або ексклюзивності процесу. Рефреймінг питань та інтересів дає змогу сформувати порядок денний як інструмент процесу забезпечення конструктивних перемовин між сторонами.

Етап 3: реалізація

Ведення переговорів з метою досягнення угоди та закладання фундаменту для сталої мирної угоди є ключовим умінням та функцією медіатора та команди підтримки. Розв'язання різноманітних викликів, які виникають під час перемовин в умовах асиметричної сили, знаходження способів виправити розриви у комунікації або працювати зі сторонами, які приховують свої справжні мотиви і цілі, покажуть, чи здатні медіатор і його команда створити належний імпульс, представити альтернативні рішення та запропонувати сторонам різні варіанти виходу з ситуації, щоб просуватися далі в напрямку досягнення мирної угоди.

Етап 4: координація

Багато енергії та часу потребується та витрачається на те, щоб залучити, інформувати та синхронізувати дії всіх сторін та суб'єктів процесу розв'язання

конфлікту. Це не лише сприятиме самій медіації, адже прозорість та інформація є ключовими для побудови довіри та авторитету в процесі медіації в міжнародному масштабі, але й дозволить суб'єктам із громадянського суспільства зайняти позиції, які дозволять сторонам досягти прогресу в процесі. На цьому етапі на перший план виходить роль медіатора як творця альянсів, і не лише між сторонами, але й між сторонами та іншими гравцями, які займають другорядне положення в структурі конфлікту.

Етап 5: завершення

Підготовка проекту угоди, обрання належних заходів, вирішення питань щодо механізмів та положень про відшкодування та відновлення, визначення правильних та відповідних конкретним умовам інструментів моніторингу, верифікації та оцінки є центральними для успішного виконання мирної угоди.

Етап 1: підготовка до медіації

На цьому етапі ключовими темами для вивчення є:

- розуміння конфлікту;
- розробка стратегії втручання шляхом медіації;
- формулювання мандата.

Огляд

Ключовим для успішної медіації є те, наскільки глибоко і правильно розуміється конфлікт та контекст – від цього залежить ефективність втручання, формування та практична реалізація мандата. Першим змістовним кроком є проведення повного аналізу та оцінки конкретного конфлікту, побудова як стратегічного, так і та операційного плану процесу медіації. Ключові елементи включають, але не обмежуються таким:

- складові комплексного аналізу конфлікту;
- розуміння різних типів конфлікту;
- інтерпретація даних для розробки належної стратегії втручання;

- планування процедур для практичної реалізації мандату;
- вибір головних медіаторів та команди підтримки;
- зв'язки з іншими міжнародними органами та агентствами.

Крок 1: Розуміння конфлікту

«Належний аналіз конфлікту» ставить певні питання з тим, щоб одержати різні точки зору на конфлікт. У широкому сенсі, такі питання дозволяють зробити початкову оцінку ситуації:

- Серед усіх причин конфлікту, що є **ключовими рушійними чинниками** (це можуть бути як питання, так і люди), і що причинами та наслідками цих чинників? Ключові рушійні чинники – це ті чинники, без яких конфлікт би не існував або був би істотно іншим.
- Яке **взаємовідношення та динаміка поміж чинниками**? Як чинники взаємодіють між собою та впливають один на одного? Як пов'язані між собою суб'єкти і чинники?
- **Що потрібно припинити** і хто буде чинити опір? Найбільш ефективні втручання також запитують, які чинники (суб'єкти, питання, мотиви, ресурси, динаміка, ставлення, поведінка) підтримують або посилюють систему конфлікту, хто буде чинити спротив руху до миру і чому.
- Аналіз конфлікту також має прояснити, як необхідно розірвати систему війни чи систему несправедливості.
- **Хто є «ключовими» суб'єктами**? Ключові суб'єкти – це люди або групи, які мають істотний вплив на динаміку конфлікту, мають змогу вирішувати або потужно впливати на рішення за чи проти миру та/або здатні саботувати або підривати мир.
- Що є **міжнародними та регіональними вимірами конфлікту**? Аналіз та програмування часто зосереджуються на безпосередній зоні конфлікту та не включають того, що потрібно припинити або підтримати в більш широкій зоні охоплення. Належний аналіз шукає відповіді на запитання, як політика та дії сил за межами безпосереднього локального контексту (поселення, провінції, країни) впливають на конфлікт, як можна врегулювати ці чинники, якого роду співпраця локально-міжнародного характеру є необхідною для вирішення цих зовнішніх питань.

- **Які спроби вже здійснювалися та з яким результатом?** Чи робилася спроба застосувати запропонований програмний підхід уже раніше в цьому конфлікті, і якщо так, то які були наслідки?
- **Чи конфлікт уже визрів для розв'язання?** Чи сторони самі готові до розв'язання? Така готовність виникає лише тоді, коли всі сторони, які беруть участь у конфлікті, вичерпали всі власні альтернативи щодо одержання вигід від насильницької ситуації, і коли ціна миру переважає вигоди від війни. Які є вікна можливостей? Які є вікна вразливості? Як паралельні заходи превентивної дипломатії та інші миротворчі зусилля додають до виникнення сприятливого часу для втручання?

Існує багато різних способів проведення аналізу конфлікту. Для розуміння конфлікту важливо одержати лаконічний, змістовний та всебічний аналіз ситуації. На діаграмі нижче схематично показана система, яка дозволяє старшим аналітикам здійснити ґрунтовну оцінку ситуації.

СХЕМА АНАЛІЗУ КОНФЛІКТУ

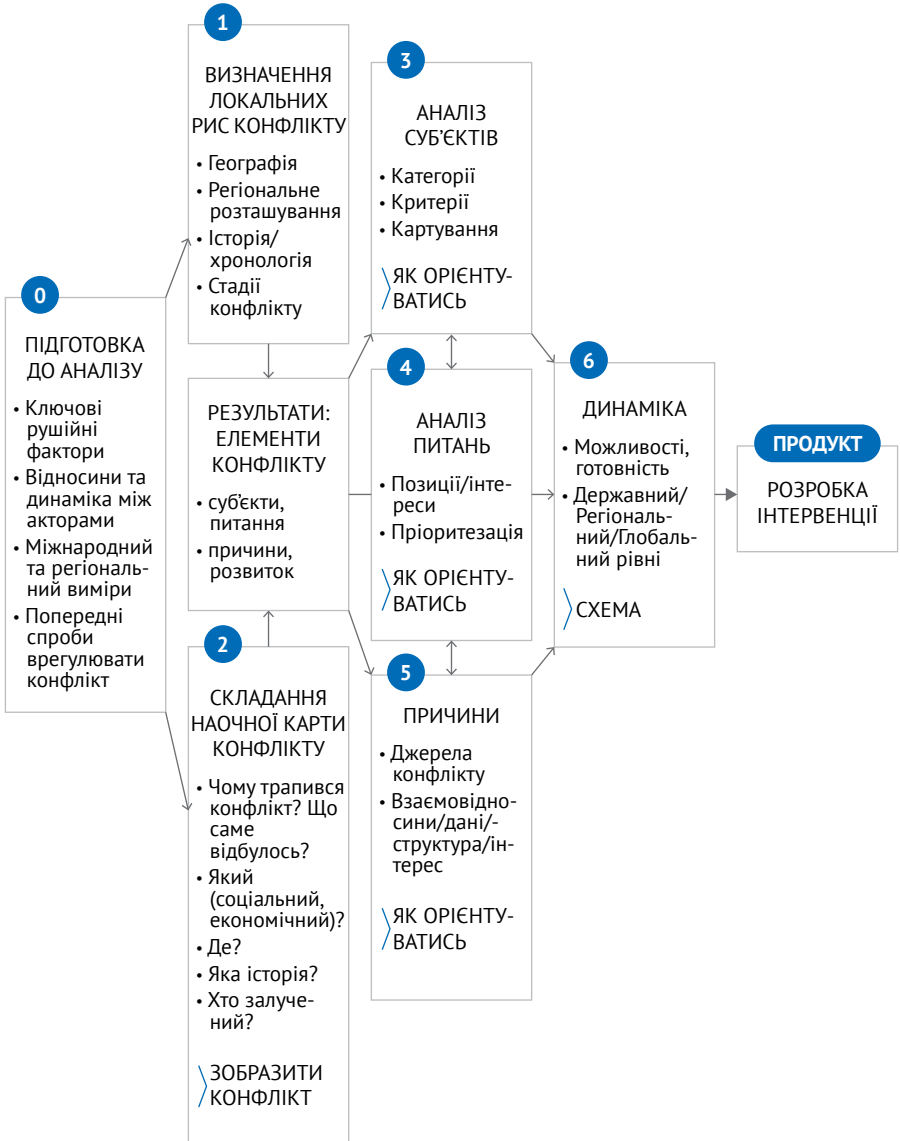


Рис. 1. Схеми аналізу конфлікту

Завдання 1: Визначення всіх локальних рис конфлікту

Чітка картина локальних рис та параметрів конфлікту допомагає поставити в контекст не лише сам конфлікт, але й усі елементи ситуації конфлікту, зокрема сторони, питання, навіть притаманні для даної місцевості способи розв'язання конфлікту. Конфлікт існує не у вакуумі, а в усталеному наборі визначальних чинників та закономірностей, окресленому конкретним типом конфлікту – чи це міждержавний, внутрішньодержавний або міжнародний конфлікт. Важливими для розуміння є:

- географія зони конфлікту;
- геополітична сфера, в якій відбувається конфлікт;
- регіон, в якому відбувається конфлікт;
- хронологія конфлікту;
- релевантна інформація, в тому числі щодо біженців, внутрішньо переміщених осіб, замінованих ділянок місцевості, розташування сил бойовиків, огляду розташування концентраційних таборів, місця знаходження неурядових організацій, таборів, історичних пам'яток.

Громадянська війна і конфлікт назрівають і спалахують тоді, коли пригнічені групи стають більш свідомими щодо конфлікту інтересів та власного потенціалу діяти та змінити ситуацію. Трасекторія цього процесу виглядає так:

- відсутність усвідомлення: відсутність знань про конфлікт;
- низький рівень усвідомлення: існує певне усвідомлення конфлікту та статусу сторін, але пригнічена сторона залишається пасивною;
- більш високий рівень усвідомлення: сторони навчаються розуміти наслідки конфлікту, мають засоби організувати дію та мають імпульс до дії;
- конфронтація між пригніченою стороною та гнобителями з використанням насильницьких чи ненасильницьких способів боротьби;

- діалог для досягнення розуміння, примирення, обговорення умов або медіації;
- реструктуризація взаємовідносин та суспільної динаміки для забезпечення мирних стосунків.

Кожна ситуація конфлікту містить певні передбачувані елементи й динаміку, які піддаються врегулюванню та змінам, залежно від розташування сил між сторонами.

Команда аналітиків має визначити події або нагоди на найближчу перспективу, які мають вірогідність спровокувати негативні або позитивні зміни в статусі кво. Ці події називають **вікнами вразливості** або **вікнами можливостей**.

Вікно вразливості – це момент, коли події загрожують швидко та кардинально змінити баланс політичних та економічних сил. Вибори, передача повноважень, законодавчі зміни є прикладами можливих вікон вразливості. Ключові гравці можуть скористатися таким моментом для посилення рушійних чинників конфлікту.

Вікно можливостей – це момент, коли більш глобальні ідентичності стають більш важливими, ніж ідентичності підгруп, наприклад, коли природний катаклізм впливає на багато різних груп та вимагає об'єднаного реагування. Ці випадки можуть створювати хороший момент для додаткової підтримки чинників, які пом'якшують конфлікт.

Знаючи локацію конфлікту та одержавши попереднє розуміння його етапів, команда медіації переходить до візуалізації зібраної інформації та розвідувальних даних. Це дозволить визначити релевантні критерії та індикатори розроблення сценаріїв основних складових конфлікту та його розв'язання, тобто, з урахуванням усіх елементів.

Завдання 2: Складання наочної карти конфлікту

Сутність будь-якого конфлікту криється у його контексті. Контекстом може бути тло конфлікту, середовище, у якому відбувається конфлікт, або обставини, які призвели до конфлікту. Складання наочної карти конфлікту дає змогу медіатору методологічно оцінити характерну динаміку та розташування сил між суб'єктами в конкретному контексті.

Складання наочної карти – це прийом мозкового штурму або групування, що використовується для:

- узагальнення інформації;
- передачі інформації з різних джерел;
- обмірковування комплексних проблем, питань і процесів, до яких залучена велика кількість сторін конфлікту;
- представлення інформації у форматі, який відображає загальну структуру.

Візуалізація комплексної інформації дозволяє аналітику не відходити від загальної картини конфлікту і водночас фокусувати увагу на фіксуванні та формуванні рамок сприйняття зібраної інформації і даних для забезпечення обміну ідеями та концепціями.

На цьому етапі аналізу розуміння елементів конфлікту допомагає поглибити знання та одержати панорамний знімок, що включає:

- загальні контекстні умови та історію, завдяки чому зацікавлені сторони опинилися в теперішній ситуації;
- крім основних, інші релевантні залучені групи;
- ракурси сприйняття, крізь які різні зацікавлені сторони переслідують власні інтереси;
- динаміку відносин між зацікавленими сторонами, а також між зацікавленими сторонами і питаннями;
- чинники та тренди, що лежать в основі конфлікту,
- першопричини та причини, що спричинили конфлікт.

Команда, яка проводить аналіз, має пам'ятати, що це не є одноразовою справою. Аналіз конфлікту є тривалим процесом, який продовжується з розвитком ситуації, і навіть якщо результати всіх обговорень визначені на основі досліджень та індикаторів, їх необхідно постійно переглядати та адаптувати.

Завдання 3: Аналіз суб'єктів

У третьому завданні команда визначає ключові суб'єкти, які відіграють центральну роль у створенні, підтримці та докорінній зміні суспільних моделей або ефективності інституцій, визначених у другому завданні.

Команда також має встановити, чи мотивовані ключові суб'єкти мобілізувати групи населення для загострення або пом'якшення насильницького конфлікту, а також які засоби вони мають у своєму розпорядженні.

Для того щоб скласти картину суб'єктів та зрозуміти їхні потреби, інтереси та позиції, корисно продумати такі п'ять елементів:

- **Взаємовідносини:** Якою є взаємодія між зацікавленими сторонами? Як пов'язані між собою мережі? Де знаходяться важливі агенти з'єднання та вузли взаємозв'язків?
- **Основні наміри та установки:** Які основні наміри та установки спонукають ключові зацікавлені сторони до продовження конфлікту та встановлення миру? Чи мають вони вплив на суспільні моделі та ефективність інституцій? Чи здатні вони надати засоби для підтримки інших суб'єктів, які мобілізують людей навколо основних претензій?
- **Потреби:** Які потреби мають різні зацікавлені сторони? Які потреби є протилежними та/або частково збігаються?
- **Сила:** Якою є сукупна сила зацікавлених сторін, які виступають за мир або за конфлікт? Хто є лідерами?
- **Дії:** До яких дій вдаються різні зацікавлені сторони задля встановлення миру або продовження конфлікту? Яка сукупна сила цих дій за мир або за конфлікт? Яким чином сторони здійснюють вплив?

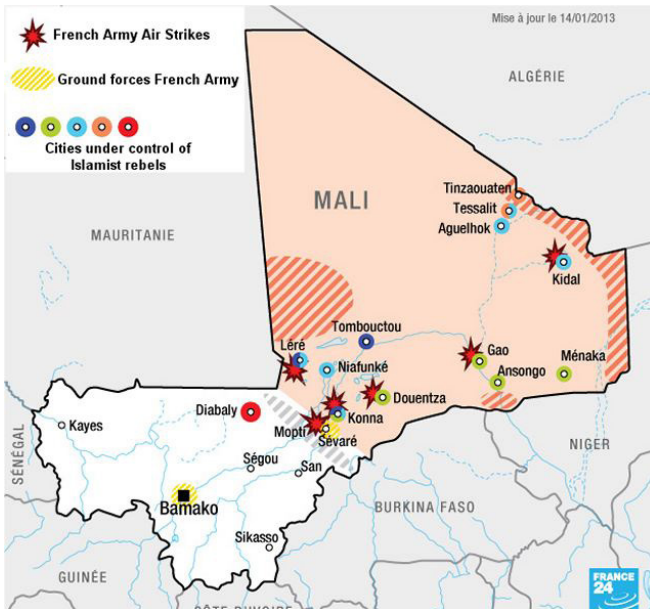
Кейс для ілюстрації: Малі, 2012 рік

Конфлікт у Малі має низку суб'єктів, задіяних прямо чи опосередковано на місці, а саме:

- *Етнічне повстанське угруповання Національний рух за визволення Азаваду (MNLA), що боролось за права меншості – туарегів.*
- *Угруповання ісламістських повстанців, зокрема: Ансар Дайн, метою якої є встановлення ісламського закону на теренах Малі; Аль-Каїда в країнах ісламського Магрибу (AQIM), північно-африканське крило Аль-Каїди, метою якого також є поширення ісламського закону, а також звільнення малійців від французької колоніальної спадщини; Рух за єдність і джихад у Західній Африці (Мижао) – група, що відкололася від AQIM і метою якої є запровадження джихаду по всій Західній Африці, не лише в регіоні Сахари; та «Закріпленний кров'ю батальйон», ще одне відгалуження AQIM.*
- *Сепаратисти-туареги вступили в союз із ісламістськими повстанцями під час заколоту 2012 року, посиливши їхні спроби захопити основні райони на півночі, включаючи Тімбукту – місто посеред пустелі з тисячорічною історією, яке наразі знаходиться під охороною ЮНЕСКО як пам'ятка Світової спадщини⁶.*
- *Лідер хунти, капітан Амаду Саного, відповідальний за організацію державного перевороту та повалення президента Амаду Тумане Туре.*
- *Тимчасовий президент Діонкунда Траоре, який склав присягу у квітні 2012 року.*
- *Повалений президент Амаду Тумане Туре, який склав повноваження після державного перевороту з тим, щоб лідери путчу відійшли осторонь та дали змогу спікеру парламенту взяти на себе повноваження глави держави.*
- *Учасники інтервенції, а саме ЕКОВАС, Буркіна-Фасо і Франція. ЕКОВАС відіграв важливу роль у призначенні медіатора, президента Блеза Компаоре, для фасилітації переговорів із різними сторонами відразу після путчу; цей регіональний орган також погрожував застосувати санкції проти Малі у разі неповернення до конституційного ладу. Сусідня країна Буркіна-Фасо відреагувала на конфлікт відправленням 160 військових до Малі, які об'єдналися з французькими та малійськими силами в основному наступі з метою витіснити повстанців. Франція допомогла малійським військовим, відновивши частину французьких збройних сил у відповідь на звернення по допомогу*

⁶ BBC News Africa. (2012) Mali President Toure resigns in deal with coup leaders. <https://www.bbc.com/news/world-africa-17653882>

тимчасового президента Малі. Прибувши на початку січня 2013 року, французькі війська сприяли приборканню просування повстанців, що не дозволило ісламістам захопити міста на півночі.



Завдання 4: Аналіз питань

Питання у даному контексті означають справи, практики та дії, які певним чином негативно впливають на інтереси, цілі або потреби сторони. Розв'язання спору означає вирішення цих питань. Команда, яка проводить аналіз, має визначити такі питання для того, щоб зрозуміти масштаб процесу, до якого залучається медіація.

- (I) Визначення потенційних питань, які можуть спричиняти загострення насильницького конфлікту.

Вікна вразливості – це потенційні ситуації, які можуть стати тригером для ескалації конфлікту (наприклад, додатково підтверджуючи сприйняття, що лежать в основі основного невдоволення) і часто стають результатом масштабного реагування на збільшення невизначеності під час виборів або після скоєння політичного замаху або вбивства; виключення сторін із важливих подій, таких як переговори або вибори; намагання маргіналізувати невдоволених послідовників.

(II) Визначення потенційних ситуацій, які можуть надати можливості для пом'якшення насильницького конфлікту та сприяння стабільності.

Вікна можливостей описують потенційні ситуації, які можуть дозволити суттєво просунути у встановленні стабільного миру (наприклад, якщо створюються умови, за яких основні претензії можуть бути врегульовані, а джерела соціальної та інституційної стійкості можуть бути посилені), зокрема коли більш глобальні ідентичності виходять на перший план – коли природні катаклізми зачіпають багато різних груп, і зовнішні обставини вимагають об'єднаного реагування; або у разі загибелі головного лідера, який є рушієм конфлікту.

Команда здійснює крок 4, аналізуючи вікна вразливості та вікна можливостей і визначаючи першочерговість рушійних чинників та пом'якшувальних чинників конфлікту, визначених у кроці 3.

Відступ: У більшості випадків саме на рівні держави відбувається основна боротьба – саме тут розгортається змагання ідей щодо активної, динамічної демократичної культури народів. Якщо за цю сферу змагаються або претендують на неї одне чи два угруповання, це може призвести до дестабілізації держави. Внутрішня криза держави сама по собі є джерелом конфлікту, і не лише всередині держави, – це також зачіпає регіон та міжнародну спільноту.

Нижче наведено взаємопов'язані сфери, в яких вірогідність виникнення конфлікту є доволі високою:

- соціальний сектор – соціальне розшарування:
 - вертикальні корені конфлікту (етнічні групи);
 - горизонтальні корені конфлікту (клас);
 - ідеологічні корені конфлікту (релігія);
 - Невідповідність між державними кордонами та розселенням народів;
- економічний сектор – закономірності щодо безробіття або нерівного розвитку:
 - рівні відсталості;
 - стрімка урбанізація;
 - ріст населення;

- безробіття серед молоді;
- фактична та/або уявна нерівність у розподілі благ;
- політичний сектор – форум для висловлення невдоволення:
 - оскарження легітимності та влади однієї партії іншою;
 - маніпуляції державним апаратом в авторитарних режимах;
 - держави на межі втрати державності або в стані колапсу через відсутність належних способів формування доходів та підтримки порядку.

Разом із цим, конфлікт може розгортатися в різних середовищах, які можуть характеризуватися такими поняттями, як «неспроможні держави» (*failed states*), «крихкі держави» (*fragile states*) або навіть «держави в стані колапсу» (*collapsed states*).⁷ Особливості динаміки певного середовища мають наслідки для мандата й сфери охоплення медіації, адже це включає широкий інклюзивний підхід до зацікавлених сторін, суб'єктів та ресурсів для забезпечення успішної медіації. Така медіація повинна мати мандат щодо надання постійної, довготривалої підтримки кількох ініціатив з медіації з потужним фокусом на заходи в межах траєкторії II.

Регіональний фактор

На регіональному рівні аналіз розглядає два різні набори інформації:

- регіональні джерела конфлікту та
- роль регіональних суб'єктів.

Війни між державами мають зовнішні наслідки для регіону через поширення зброї, порушення нормального функціонування економіки, зв'язки з тероризмом, наплив біженців, що порушує звичні процеси, а також позначаються на регіональній політиці з сусідніми державами з такими характерними проявами, як клановість, дії зовнішніх урядів, транскордонне переміщення людей та ідей, діяльність чорного ринку, кримінальні мережі та обіг легкого озброєння. Щодо регіональних суб'єктів, команда медіації має проаналізувати їхні мотиви та зацікавленість і ступінь їхнього впливу на локальні сторони конфлікту.

⁷ Hannan, U. & Besada, H. (2007) Dimensions of State Fragility: A Review of Social Science Literature. The Centre for International Governance Innovation. Working Paper no.33. <https://files.ethz.ch/isn/44533/WP%2033.pdf>

Глобальний ракурс

Глобальний ракурс аналізу має включати оцінку не лише глобальних джерел конфлікту, таких як геополітичні зміни, поділ світу на Північ та Південь, стимувальні чинники економічного характеру, але й ролі зовнішніх інтересів, які підживлюють конфлікт.

Варто розглянути такі аспекти аналізу:

- визначення потенційно впливових держав та міжнародних організацій;
- оцінка зовнішніх сил та важелів;
- визначення та характеристика діаспори;
- оцінка ролі та діяльності неурядових організацій;
- визначення способів комунікації та ролі медіа.

Крок 2: Утворення команди медіації

У складних політичних середовищах, у яких працюють міжнародні медіатори, необхідно мати команду, яка б забезпечувала відповідні зусилля та допомагала ефективно виконувати різні завдання. Тому першим викликом є визначення структури такої команди.

А. Фаховість і спроможність

Команда медіації в цілому має охоплювати такі сфери фаховості та спроможності:

- (1) Експертні знання у сфері аналізу переговорів та медіації є необхідними для визначення питань, інтересів, а також альтернатив, які не включають підписання угоди, для всіх сторін конфлікту; планування та проведення діалогу та переговорів; надання порад лідерам сторін та безпосереднім учасникам переговорів, сприяння формуванню позиції співпраці з боку сусідніх держав та інших зовнішніх гравців; дослідження неофіційних процесів у межах траєкторії II для посилення офіційних обговорень та проведення консультацій з групами громадянського суспільства для розроблення широкого кола матеріалів для процесу переговорів.

- (2) Експертні знання країни та регіону є необхідними для забезпечення глибокого розуміння сторін, у тому числі фракцій та внутрішньої полеміки, культурних практик місцевих громад, ключових груп громадянського суспільства, історії та динаміки конфлікту.
- (3) Аналітичні навички є необхідними для виявлення та інтерпретації змінюваних умов безпосередньо на місці подій, змін у позиціях сторін та відносинах між різними суб'єктами.
- (4) Навички письмового мовлення є необхідними для складання звітів та підготовки текстів угод.
- (5) Навички комунікації є необхідними для спілкування з прихильниками або виборцями сторін, широкою громадськістю в зоні конфлікту, державами-членами та іншими суб'єктами. Сюди також належать навички роботи з медіа та проведення інформаційних кампаній серед населення.
- (6) Навички з питань менеджменту, адміністрування та фінансів є необхідними для забезпечення ефективного процесу медіації, належного фіксування перебігу процесу та всієї необхідної інформації, а також розумного використання людських, фінансових та інших ресурсів.
- (7) Гендерне розмаїття є необхідним елементом формування складу команди, як на виконання Резолюції Ради Безпеки ООН 1325, так і для позначення відданості Африканського Союзу справі забезпечення гендерної рівності в кожному процесі запобігання, управління перебігом та розв'язання конфлікту.

Б. Основні члени команди

Команда медіації може бути утворена:

- (1) У межах Комісії або Виконавчого секретаріату – з обов'язками забезпечувати та координувати підтримку щодо медіації посадовим особам регіональної організації та спеціальним посланцям, а також проводити та координувати заходи з розбудови спроможності щодо медіації; або
- (2) У межах спеціальної структури із запобігання конфлікту – задля використання з'ясування обставин та узгоджувальної процедури для попередження набуття конфліктом насильницького характеру.
- (3) Командою керує координатор, до її складу входять експерти з медіації та старший адміністратор.

Оптимальне кадрове забезпечення:

1. Головний медіатор – відряджається працювати повний робочий час на період, погоджений під час призначення.

Головним медіатором може бути один з таких призначенців:

- (I) Спеціальний посланець – призначається Генеральним Секретарем або Головою Комісії регіональної структури безпеки для здійснення процесу запобігання або розв'язання конфлікту на визначений термін. Спеціальний посланець не перебуває постійно в зоні конфлікту;
- (II) Спеціальний представник – також може виконувати роль медіатора в межах обов'язків керівника миротворчої місії, який постійно перебуває в зоні конфлікту.

2. Старший аналітик – відряджається працювати на повний робочий час. Старший аналітик виступає в ролі основного політичного радника для головного медіатора та є його «альтер его» впродовж процесу (зокрема коли медіатор не перебуває в країні). Ця посада потребує фахівця зі знанням регіональної специфіки та медіації.

При оптимальному кадровому забезпеченні старший аналітик призначається на повний робочий час упродовж усього процесу медіації. Такий фахівець може бути залучений ззовні відносно інституційної структури та/або відряджений від іншої міжурядової організації, країни-донора або кваліфікованої неурядової організації. У такій кадровій конфігурації старший аналітик одержує змістовну підтримку з боку спеціаліста з офісних справ або спеціаліста з питань зв'язків та взаємодії, який закріплюється за регіоном.

3. Керівник штабу – відряджається працювати на повний робочий час. Керівник штабу не здійснює медіації, а відповідає за адміністративну координацію діяльності з медіації.
4. Експерт з питань процесу медіації – відряджається працювати на 25-50% робочого часу.

- а) експерт із питань процесу медіації готовий надавати консультації головному медіатору та старшому аналітику впродовж усього процесу медіації;
 - б) такий експерт повинен бути компетентним у питаннях ведення переговорів та аналізу медіації, розроблення стратегії медіації, діалогу та фасилітації.
5. Технічні експерти – мають бути доступними на вимогу, з частковою зайнятістю. Це експерти з різних галузей та питань, пов'язаних із процесами укладання мирної угоди та розбудови миру, зокрема з міжнародного права, підготовки юридичних документів, роззброєння, демобілізації та реінтеграції / реформування сектору безпеки, економічного розвитку, поділу владних повноважень, підготовки конституційних положень, участі громадськості, перехідного правосуддя, земельної реформи, питань біженців, майнових претензій, комунікації / зв'язків із громадськістю тощо.

Кейс для ілюстрації: роль тематичних експертів – внесок радника з гендерних питань у мирних переговорах щодо Північної Уганди

У 2008 році під час переговорів щодо Північної Уганди, в яких медіатором виступав Рік Мачар, віце-президент Південного Судану, за підтримки Хоакіма Чиссано, Спеціального посланця Генерального Секретаря ООН, ЮНІФЕМ відрядив радника з гендерних питань для забезпечення гендерної чутливості в миротворчій роботі. Завдяки цьому в мирному процесі було досягнуто значного прогресу щодо врахування міжнародних стандартів гендерного мейнстрімінгу в різних угодах. Зокрема, належної уваги було надано імплементації Резолюції 1325, особливо в таких сферах, як роззброєння, демобілізація та реінтеграція, правосуддя, механізми підзвітності, а також під час моніторингу постійного припинення вогню. Хоча пан Чиссано проводив зустрічі з жінками-активістками руху за мир від самого початку строку виконання обов'язків фасилітатора, прибуття радника з гендерних питань дозволило цій групі жінок мати окрему, спеціально визначену контактну особу, з якою вони могли працювати і хто зміг допомогти їм сформулювати побоювання в термінах всебічного порядку денного. Жінкам було надано статус спостерігачів, вони також отримали можливість донести свої погляди до сторін. Ці погляди були зафіксовані в так званому Жіночому протоколі. Більшість із висловлених побоювань знайшла відображення в підписаних угодах, які й дотепер залишаються одними з найбільш гендерно чутливих угод про мир.

Крок 3: Розроблення стратегії медіації

На основі аналізу та оцінки конфлікту варіанти щодо формату втручання будуть обумовлювати спосіб реагування, де медіація є лише одним із варіантів поруч із іншими форматами втручання третьої сторони. Важливо пам'ятати, що в медіації велике значення має контекст. Через аналіз конфлікту команда підтримки медіації може визначити контекстуальні елементи конфлікту. Іноді контекст може бути сприятливим для мирних процесів, а в інших випадках контекст може не сприяти досягненню сталого результату. Мирний процес може уповільнюватися, а потім знову поживавлюватися зі зміною контексту. Для команди ключовим викликом є проаналізувати контекст та чекати на сприятливий момент для підтвердження участі у складні періоди. Під час розроблення втручання команда постійно взаємодіє з ООН та регіональними механізмами, а також іншими суб'єктами, які надають підтримку, оскільки намагається узгоджувати та враховувати паралельні та взаємно доповнювані миротворчі зусилля – від застосування санкцій до добрих послуг та двосторонніх зусиль човникової дипломатії.

Розроблення сценаріїв втручання

Стилі втручання великою мірою різняться залежно від мандата, від потреб сторін та від медіатора. Відповідно, планування дій у непередбачуваних обставинах має спиратися на глибокий аналіз природи спору, залучених сторін, та включати відповіді на такі питання:

- Хто є сторонами та зацікавленими гравцями в конфлікті?
- Чого сторони прагнуть досягти?
- Як медіація контактує та підтримує комунікацію зі сторонами?
- Як будуть залучені інші зацікавлені гравці, зокрема групи громадянського суспільства?
- Як будуть визначені саботажники і як з ними працювати?
- Наскільки сторони є згуртованими?
- Якими є позиції та реальні інтереси сторін?
- Як громадськість має бути залучена до процесу?

- Як гендерні аспекти можуть бути включені в процес медіації та питань, які медіація намагається вирішувати по суті? Які аспекти Резолюції Ради Безпеки ООН 1325 можуть просуватися в межах процесу?
- Що сторони очікують від медіатора?
- Чи медіація є достатньо об'єктивною для того, щоб досягти управління, врегулювання або розв'язання конфлікту?
- Що можна зробити, щоб посилити «дозрілість»?⁸
- Які мінімальні операційні умови необхідні для того, щоб розпочати медіацію?
- Чи є необхідним припинення вогню?
- Які суб'єкти можуть надати важелі у разі ситуації глухого кута?
- Чи запроваджено режим санкцій? Які особливі виклики це становить для зусиль у межах медіації? Чи вимагають ці виклики спеціальної координації з іншими органами ООН? Якщо існує цільовий список санкцій, як критерії внесення та виключення зі списку перетинаються з зусиллями в межах медіації?
- Як потрібно побудувати послідовність дій у переговорах?
- Які прийоми й стратегії є необхідними для етапу консультацій та переговорів у межах медіації?
- У якому порядку необхідно підходити до питань по суті?
- Чи існує потреба в заходах з побудови довіри?
- Як має впроваджуватися угода?
- Як має здійснюватися моніторинг виконання угоди на політичному та операційному рівнях?
- Чи існує потреба в спеціальних фахових знаннях для розроблення альтернативних варіантів для компромісу?
- Якими є умови для успішності медіації?

⁸ Термін «дозрілість» означає, що сторони розв'язують конфлікт лише коли самі готові до цього, але й коли альтернативні, зазвичай односторонні способи досягнення задовільного результату блокуються, і сторони відчують, що опинилися в складній ситуації, яка для них не є комфортною і до того ж дорого коштує. У такий «визрілий» момент вони шукають або готові сприймати пропозиції, які пропонують вихід. Більше інформації про це поняття можна знайти в таких джерелах: I. William Zartman and Maureen Berman, *The Practical Negotiator* (New Haven: Yale University Press, 1982), 66-78; I. William Zartman, «The Strategy of Preventive Diplomacy in Third World Conflicts,» in *Managing US-Soviet Rivalry*, ed. Alexander George (Westview, 1983); Saadia Touval & I. William Zartman, eds., *International Mediation in Theory and Practice* (Westview, 1985), II, 258-60; I. William Zartman, *Ripe for Resolution* (New York: Oxford, 1985/1989)

Посилення «дозрілості» для втручання у формі медіації

Поруч з тим, що команда медіації оцінює, що буде правильною стратегією втручання, аналіз та паралельні стратегії встановлення миру мають забезпечувати, що конфлікт дозрів до розв'язання. Оцінка також має бути спрямована на пошук стратегій посилення «дозрілості»: для того, щоб медіатор міг ефективно сприяти укладанню мирної угоди між сторонами. Конфлікт стає «дозрілим» для розв'язання та переговорів, коли ворожі сторони визнають, що опинилися в глухому куті, який лише шкодить обом сторонам, і відчувають певну можливість виходу. Кожна зі сторін усвідомлює, що не може прямо побороти супротивника, а продовження насильства не лише має високу ціну, але й не є ефективним. Більш того, зовнішній тиск у вигляді санкцій, ембарго, заморожених дипломатичних відносин, навіть операції в межах обов'язку захищати та перспектива засудження Міжнародним кримінальним судом у випадках тяжких порушень прав людини зможуть змусити сторони усвідомити, що виходом для них є певна взаємно прийнятна формула врегулювання.

Кейс для ілюстрації: Малі, 2012 рік

Відразу після військового перевороту, 27 березня 2012 року був скликаний позачерговий Саміт ЕКОВАС, за результатами якого 29 березня до Малі була направлена делегація високого рівня ознайомити військову хунту з рішеннями Саміту. До складу делегації увійшли: Алассан Уаттара, Томас Боні Яайі, Блез Компаоре, Еллен Джонсон-Сірліф, Іссуфу Махамату, Гудлак Ебел Джонатан. Прийняті на Саміті рішення включали заперечення будь-якої легітимності хунти (Comité National de Redressement pour la Démocratie et la Restauration de l'Etat) та вимога негайного відновлення конституційного ладу в Малі. Також були накладені політичні, дипломатичні, економічні та фінансові санкції, які у разі невиконання хунтою зазначених рішень, починали діяти через 72 години.⁹

1 квітня Блез Компаоре провів консультації з лідером хунти капітан Амаду Саного, під час яких лідер хунти зобов'язався відновити Конституцію Республіки Малі. Далі було вирішено, що під керівництвом медіатора та в межах серії консультацій з усіма представниками країни буде визначено перехідну систему для проведення вільних, справедливих, прозорих та демократичних виборів.¹⁰ Тимчасовий президент Діонкунда Траоре призначив прем'єр-міністром Чека Модібо Діарру, який мав очолити уряд єдності. Однак після його арешту та відставки у грудні 2012 року та під загрозою санкцій ООН Траоре призначив на цей пост

⁹ ECOWAS. (2012) Emergency Mini-Summit of ECOWAS Heads of State and Government on the Situation in Mali. <https://www.ecowas.int/wp-content/uploads/2015/02/2012-Mini-March.pdf>

¹⁰ WADR (2012) Mali junta yields to ECOWAS threats, hands back to civilians. <https://www.commondreams.org/news/2012/03/30/mali-coup-leaders-given-ultimatum-african-neighbors>

Діанго Сіссоко. За його прем'єрства Парламент Малі прийняв дорожню карту для перехідного періоду, яка окреслювала дві важливі місії – відновлення національної цілісності та проведення вільних та справедливих виборів. На початку грудня представники малійського уряду вперше провели зустріч з двома збройними формуваннями повстанців у Буркіна-Фасо, організатором та господарем якої був Блез Компаоре. Представники Ансар Дайн та Національного руху за визволення Азаваду (MNLA) зустрілися з урядовцями та за результатами зустрічі погодилися «дотримуватися припинення бойових дій» та «визнали потребу у створенні рамки інклюзивного діалогу в Малі». ¹¹ 6 березня 2013 року тимчасовий уряд Малі прийняв постанову про утворення Комісії з діалогу та примирення, метою якої було «зокрема визначити політичні та збройні групи, які можуть бути учасниками процесу та запропонувати рекомендовані заходи, які можуть сприяти примиренню всіх спільнот Малі». Комісія мала завдання знайти рішення для забезпечення безпеки та врядування на півночі.

Розроблення стратегії медіації

Як тільки медіація обирається як належний інструмент для втручання релевантними континентальними та регіональними протокольними органами, розробляється відповідна стратегія. Стратегія медіації – це загальний план дій, який готується головним медіатором та старшим аналітиком. Як пояснюється у Плані заходів 2009 року (розділ 7):

«Стратегічний план ґрунтується на політичних судженнях та рішеннях. У ньому зазначається мандат медіатора, визначається загальний курс та фокус, а також чітко сформульовані цілі, завдання та стратегії, ключові партнери та союзники, описується підхід до вирішення головних викликів та ризиків. Цей план має враховувати всіх основних суб'єктів. У ситуації громадянської війни, наприклад, мають бути зазначені конкретні цілі та стратегії стосовно уряду (та складових уряду), кожного з повстанських рухів, важливих органів громадянського суспільства, сусідніх держав, ООН, відповідних регіональних економічних співтовариств та іноземних держав, які мають певний інтерес у межах даного конфлікту.»

¹¹ Hein, R.O. (2012) Mali rebels vow to respect national unity, reject terror. <https://reliefweb.int/report/mali/rebels-and-their-cause>

Стратегії мають бути гнучкими з тим, щоб їх можна було адаптувати відповідно до змінених обставин або подій, які можуть змінити баланс відносин між суб'єктами або їхню позицію. Ресурси для розроблення стратегій включають протокольні органи, команду медіації, партнерів у Мережі з підтримки медіації (MSN). Ці ресурси можна використовувати різними способами під час воркшопу з розроблення стратегії для того, щоб на виході одержати такий процес медіації, який є проактивним, а не ситуативним та побудованим лише на реагуванні.

Кейс для ілюстрації: підтримка розроблення стратегії у Західній Сахарі, 2009 рік

За зверненням Крістофера Росса, особистого посланця Генерального секретаря з питань Західної Сахари, Відділ підтримки медіації (MSU) та відділ ООН Africa II Division організували наприкінці 2009 року практичний семінар з метою допомогти пану Россу відшліфувати його стратегію медіації. Цей неформальний захід зосереджувався на вимірах процесу, тобто «як» вести переговори. Для медіатора ці аспекти можуть становити не менші виклики, ніж питання, що стосуються суті переговорів («що»). У результаті було розроблено кілька потенційних підходів до наступних етапів медіації. Для пана Росса проведений глибокий та всебічний аналіз різних мирних процесів став корисним для розроблення варіантів медіації саме для ситуації в Західній Сахарі.

Стратегія медіації надає основу для концептуалізації структури команди медіації та відповідних експертних, адміністративних та логістичних потреб. Це може бути артикульовано в операційному плані, який фокусується на реалізації стратегії. Якщо загальний стратегічний план визначає курс і фокус, чітко сформульовані цілі, завдання і стратегії, операційний план є технічним документом, який реалізує стратегічний план. Він має перевести стратегічний план у заходи, завдання та строки, призначити відповідальність за заходи і визначити, що є необхідним у термінах посад, фаховості, логістики, обладнання та фінансування.

Після підготовки стратегія медіації має бути доведена до відома та схвалена на рівні протокольних органів. При цьому певна інформація може залишатися надзвичайно конфіденційною, тому питання необхідного доступу медіаторів до чутливої інформації необхідно прояснити завчасно в стратегії медіації та в технічному завданні для команди.

Після розроблення стратегічного плану, готується операційний план, який має розкласти стратегію на реалістичні кроки, зокрема визначити:

- (I) необхідні конкретні кроки;
- (II) хто в команді буде виконувати ці кроки;
- (III) приблизні строки виконання кожного кроку;
- (IV) комунікаційні стратегії між членами команди та партнерами;
- (V) бюджетні та логістичні вимоги для кожного кроку;
- (VI) коли і як оновлювати стратегію по мірі розвитку подій;
- (VII) інформування Голови / Генерального Секретаря, який відправляє спеціальний посланця.

Розроблення стратегічного та операційного планів:

1. Після ознайомлення з папкою документів брифінгу, медіатор готує свій початковий приїзд до зони конфлікту для проведення зустрічей з усіма відповідними зацікавленими сторонами та попередньої стратегічної оцінки.
2. Після цього медіатор проводить стратегічну сесію зі своєю командою для розроблення попередньої стратегії медіації. На цій сесії мають бути присутніми старший аналітик, керівник штабу, спеціальний представник або глава місії, якщо він знаходиться в країні, а також будь-які зовнішні експерти на запит медіатора.
3. Медіатор подає конфіденційний стратегічний план Голові або Комісару. Цей план необхідно переглядати кожні шість місяців на предмет необхідності коректив, або частіше за потреби.
4. Медіатор і команда розробляють операційний план та оновлюють його за необхідності. Старший аналітик пересвідчується, що всі члени команди медіації мають оновлені варіанти по мірі актуалізації плану. Операційний план залишається конфіденційним документом всередині команди.
5. Якщо міжурядові організації, такі як ООН або регіональні економічні співтовариства мають інших медіаторів, які працюють у зоні конфлікту, медіатор має по можливості розробляти стратегічний план у співпраці з цими організаціями задля забезпечення координації та кооперації.

Крок 4: Уповноваження головного медіатора

У той час як спеціаліст офісу та спеціаліст з питань зв'язків та взаємодії проводить оцінку та аналіз конфлікту, розробляються та затверджуються стратегічний та операційний плани, після чого формулюється мандат на проведення медіації та призначається головний медіатор.

Кейс для ілюстрації: Малі, 2012 рік

27 березня глави держав-учасниць ЕКОВАС та Уряд зібралися на зустріч в Абіджані, Кот-д'Івуар, для обговорення політичної ситуації в Малі. Було ухвалено рішення про застосування політичних, дипломатичних, економічних та фінансових санкцій, доки в країні не буде відновлений конституційний лад. Через місяць була підписана рамкова угода після консультацій з медіатором, Блезом Компаре, та різними зацікавленими сторонами, включаючи лідера військової хунти. Було введено в дію статтю 36 Конституції від 26 лютого 1992 року, що відкрило шлях до повернення конституційного ладу в Малі, тож санкції було знято. Крім цього, лідери ЕКОВАС схвалили негайне відправлення регіональних військ до Малі в межах зусиль відновити мир після військового перевороту та повстання сепаратистів на півночі країни.

Співпрацюючи та координуючи свої дії з ЕКОВАС, ООН відреагувала прийняттям трьох резолюцій стосовно Малі. У Резолюції Ради Безпеки ООН 2056, ухваленій у липні 2012 року, було відзначено прийняття до уваги подані ЕКОВАС та Африканським Союзом запити щодо офіційного уповноваження від ООН на відправлення стабілізаційних сил ЕКОВАС та висловлено готовність «у подальшому вивчити запит ЕКОВАС після одержання додаткової інформації про цілі, засоби та способи передбаченого відправлення військ».¹² У Резолюції 2071, прийнятій у жовтні 2012 року, було висловлено підтримку Уряду національної єдності Малі та тимчасового президента, але ще важливішим був заклик до угруповань повстанців розірвати зв'язки з терористичними організаціями разом з висловленням «готовності запровадити цільові санкції проти угруповань повстанців, які не припиняють усі зв'язки з терористичними організаціями.»¹³ У грудні того ж року була прийнята Резолюція 2085, яка уповноважувала відправлення Міжнародної місії підтримки Малі під проводом Африки (АФІСМА) спочатку на однорічний термін. Також Резолюція містила заклик до держав-членів направити військові контингенти в межах Міжнародної місії для спроможності виконати мандат.

¹² United Nations (2012) United Nations Security Council Resolution 2056. <http://unscre.com/en/resolutions/doc/2056>

¹³ United Nations (2012) Adopting Resolution 2071 (2012), Security Council Demands That Armed Groups Cease Human Rights Abuses, Humanitarian Violations in Northern Mali. <https://www.un.org/press/en/2012/sc10789.doc.htm>

Найбільш нещодавнім документом Ради Безпеки ООН є прийнята у квітні 2013 року Резолюція, яка одногослосно схвалювала пропозицію Франції щодо утворення та розміщення Багатопрофільної комплексної місії ООН зі стабілізації Малі (МІНУСМА) з передбаченим контингентом в обсязі 11 200 військових та 1440 поліцейських. У Резолюції зазначалося, що «завданням місії є стабілізувати ключові населенні пункти, особливо на півночі Малі... для усунення загроз, ініціювати та здійснювати активні, ефективні... заходи для запобігання поверненню озброєних елементів на ці території.»¹⁴ Очікувалося, що сили ООН замінять собою місію АФІСМА.

Крок 5: Координація на міжнародному рівні та спільні місії з медіації

Еволюція динаміки в міжнародній системі з кінця ери холодної війни засвідчує дедалі більшу роль регіональних та субрегіональних організацій в управлінні перебігом та розв'язанням конфліктів. Зокрема, в Африці провідну роль у визначенні норм і стандартів реагування міжнародної спільноти на неконституційні зміни урядів узяв на себе Африканський Союз. Субрегіональні організації, держави-члени яких також є членами Африканського Союзу, часто відіграють дуже впливову роль у визначенні позиції континентального органу. З огляду на географічну близькість цих країн до зони конфлікту, вони також часто мають усі можливості суттєво сприяти процесу медіації або підірвати його. З цих причин тісна взаємодія з регіональними та субрегіональними координаційними структурами та узгодження в межах цих зусиль позицій та дій сусідніх держав згідно зі стратегією медіації є одним із найважливіших чинників успіху медіації.

Міжнародні контактні групи

У затяжних конфліктах часто буває так, що ціла низка зовнішніх суб'єктів стає залученою до миротворчої діяльності та заходів із розбудови миру. Зазвичай до кола таких суб'єктів належать ООН, Африканський Союз, відповідні регіональні економічні співтовариства, сусідні держави, колишня колоніальна держава, держави-донори та міжнародні органи, такі як Європейський Союз, Ліга арабських держав та Міжнародна організація співробітництва франкомовних країн світу. Життєво важливо, щоб ці суб'єкти працювали з єдиною метою та у постійній співпраці. Конкурентна поведінка підіриває мирний процес і дозво-

¹⁴ BBC News Africa (2013) Mali: UN approves new UN peacekeeping force, Minusma. 25 April. <http://www.bbc.co.uk/news/world-africa-22296705>

ляє сторонам протистояння маніпулювати та натравлювати зовнішні суб'єкти один на одного.

У таких ситуаціях необхідним є утворення міжнародної контактної групи за участі всіх релевантних зовнішніх суб'єктів з метою забезпечення координації, співпраці, уточнення ролей та належного розподілу завдань. Більш того, уточнення ролей та розподіл завдань мають відбуватися з певною регулярністю задля уникнення «боротьби за територію» та дублювання зусиль, а також щоб максимізувати цінність та відносні переваги кожного з залучених зовнішніх суб'єктів.

Суб'єкт, який є найбільш відповідним для скликання міжнародної контактної групи, може відрізнитися залежно від ситуації, але загалом ООН є логічним органом для цієї ролі завдяки відповідному авторитету, мандату та членству.

Міжнародна контактна група повинна уникати ізоляції від внутрішніх органів країни. Необхідно усвідомлювати та пам'ятати про те, що відповідальність та причетність на місцевому рівні є як фундаментальною метою, так і фундаментальним засобом у миротворчому процесі. Міжнародна контактна група повинна тісно взаємодіяти з місцевими урядовими та неурядовими гравцями, проводити з ними належні консультації та дослухатися до цих суб'єктів.

Кейс для ілюстрації: утворення міжнародної контактної групи у Гвінеї, 2008 рік

У грудні 2008 року військова хунта під проводом капітана Мусси Даді Камари захопила владу в Гвінеї шляхом державного перевороту. У якості частини зусиль із координації міжнародної, регіональної та субрегіональної підтримки повернення конституційного ладу в Гвінеї ЕКОВАС за підтримки ООН утворив Міжнародну контактну групу по Гвінеї на полях Саміту Африканського Союзу, який відбувся в січні 2009 року в Аддис-Абебі. Очолювана спільно ЕКОВАС та Африканським Союзом Міжнародна контактна група включала представників зовнішніх партнерів країни, зокрема Співтовариства країн Сахелю – Сахари (CEN-SAD), Європейського Союзу, Союзу держав басейну річки Мано, Організації «Ісламська конференція», Міжнародної організації співробітництва франкомовних країн світу, ООН, Голову Ради миру та безпеки Африканського Союзу, Голову ЕКОВАС, а також представників африканських та постійних членів Ради Безпеки ООН. Міжнародна контактна група по Гвінеї проводила регулярні зустрічі в різних локаціях (зокрема в Конакрі, у штаб-квартирі ЕКОВАС в Абуджі чи штаб-квартирі ООН у Нью-Йорку) в межах зусиль зі стимулювання гвінейської сторони по питаннях утворення перехідних інституцій, реалізації власне переходу шляхом

проведення виборів із достовірними результатами, а також із мобілізації міжнародних ресурсів на підтримку цих зусиль.

Упродовж всього перехідного періоду Міжнародна контактна група по Гвінеї слугувала майданчиком для гармонізації міжнародної позиції та дій щодо Гвінеї та об'єднання ресурсів на підтримку здійснення переходу. Особливо успішно виявилася діяльність контактної групи щодо здійснення міжнародного тиску, мобілізації фінансових та технічних ресурсів, сприяння проведенню діалогу між сторонами, заохочення обміну кращими практиками та створення сприятливих умов для реалізації мирного та демократичного переходу.

Спільні місії з медіації

Спільні місії з медіації мають базуватися на такому підґрунті:

- Всебічний, точний аналіз сторін, динаміки та причин конфлікту та ролі зовнішніх суб'єктів (зокрема іноземних держав, сусідніх держав тощо).
- Оцінка попередніх мирних процесів та угод, що стосуються даного конфлікту.
- Стратегічний огляд конфлікту з варіантами розбудови миру, основними викликами та бажаними сценаріями або курсом дій.
- Технічне завдання головного медіатора.
- Характер партнерства між ООН та Африканським Союзом.

Хоча тут не існує єдиних загальних правил, рекомендується мати погоджені процедури та набір критеріїв для визначення того, який орган буде в даному випадку головним медіатором. Можливо мати спільну медіацію, коли медіатор призначається та звітує перед ООН та Африканським Союзом та/або регіональним економічним співтовариством. Разом із цим необхідно укласти спеціальний меморандум про розуміння для гармонізації ієрархічних обмежень та питань спільної місії з медіації. ООН, Африканський Союз та відповідне регіональне економічне співтовариство мають здійснити такі додаткові кроки для забезпечення координації та співпраці на місці: спільне розміщення відповідних офісів у країні конфлікту; регулярні спільні ініціативи, в тому числі спільні візити до країни конфлікту керівництвом організацій; участь співробітників кожної місії у заходах іншої місії; публічні заходи, що

демонструють єдність між організаціями, зокрема спільні прес-конференції; запровадження механізмів та процесів регулярних консультацій та вироблення спільних відповідей на місцеву динаміку; спільне залучення коштів на здійснення мирних процесів.

Стратегічні та операційні плани мають забезпечувати необхідну узгодженість та єдність позицій та дій. Взаємовідносини між ООН, Африканським Союзом та регіональними економічними співтовариствами стосовно медіації мають посилюватися за рахунок такого:

- постійний контакт на операційному рівні;
- обмін інформацією задля раннього попередження;
- розроблення системи спільного виявлення питань конфлікту, які виникають, і вироблення стратегій та планів щодо запобігання конфлікту;
- співпраця у підготовці документів брифінгу;
- проведення спільної оцінки, яка має не лише зосереджуватися на політичних аспектах медіації, але й розглядати логістичні, операційні та фінансові питання;
- формування обізнаності про стратегічний характер відносин у всіх структурах організації (політичних, адміністративних та фінансових).

Додаткові джерела для подальшого дослідження:

1. Аналіз конфлікту:

а) Mitchell, C., 1981, *The Structure of International Conflict*, Macmillan: London

б) Wam, P. and Sardesai, S., 2005, *The Conflict Analysis Framework*, Conflict Prevention and Reconstruction Team (CPR), The World Bank, Washington

в) Kaldor, M. and Luckham, R., 2001, *Global Transformations and New Conflicts*, IDS Bulletin, 32(2), pp. 48-59, Institute of Development Studies, Brighton

г) Humphreys, M., and Weinstein, J.M., 2008, *Who Fights? The Determinants of Participation in Civil War*, *American Journal of Political Science*, vol. 52, no. pp. 436-455

2. Соціально-психологічні питання:

- а) Williams, S., Seed, J., Mwau, A., 1994, *The Oxfam Gender Training Manual*, Oxfam
- б) Kelman, H. C., 2009, A Social-Psychological Approach to Conflict Analysis and Resolution, in *Handbook of Conflict Analysis and Resolution*, eds., D. J. D. Sandole, S. Byrne, I. Sandole-Staroste, and J. Senehi, Routledge, Oxon and New York, pp. 171-183

3. Питання безпеки:

- а) Aning, K. and Atta-Asamoah, A., 2011, *Demography, Environment and Conflict in West Africa*, Kofi Annan International Peacekeeping Training Centre, Accra, Ghana
- б) OECD, 2011, *Investing in Security: A Global Assessment of Armed Violence Reduction Initiatives*, Conflict and Fragility Series, OECD Publishing, Paris

Етап 2: Вхід у медіацію

На цьому етапі ключовими темами для вивчення є:

- управління командами підтримки та спільною медіацією;
- інклюзивність чи ексклюзивність щодо участі в медіації;
- формування порядку денного медіації.

Огляд

Якщо підготовка до місії з медіації здійснюється та формується через аналіз конфлікту, стратегічні та операційні планування, другий етап зосереджується на кваліфікованому головному медіаторі, а також як у межах чутливого та належного управління процесом медіатор здобуває довіру, авторитет і створює імпульс для того, щоб сторони продовжували рухатися в напрямку бажаної угоди. Ключові елементи управління процесом включають, зокрема:

- конкретизацію та призначення ролей у команді підтримки медіації;
- звітування, моніторинг, узгодження взаємодії та оцінку;
- координацію та узгодження паралельних заходів із медіації, конкретизацію ролей та обов'язків у співмедіації;
- організацію місця проведення та координацію з медіа;
- обрання «правильних» сторін, які слід запросити до столу переговорів;
- визначення питань та відповідних потреб, що, своєю чергою, слугують формуванню погодженого порядку денного для переговорів.

Усі заходи, які докладно розглядаються у наступних підрозділах, необов'язково є лінійними, однак у цілях цієї книги як навчального путівника може бути корисним зупинитися окремо на кожному – попри те, що практика і досвід надають інші важливі прийоми та розуміння нюансів.

Крок 1: Управління командою підтримки медіації

Продумуючи конфігурацію команди, яка буде відряджена до зони проведення місії або працюватиме на рівні головної організації, слід усвідомлювати, що її розмір та функції залежатимуть від ситуації. Оскільки не існує стандартної конфігурації, визначальними чинниками стануть наявний список потенційних медіаторів, члени команди, які є вільними для залучення та можуть бути відряджені для участі в місії, а також тривалість призначення.

Загалом, ключовий принцип ухвалення рішення – це «форма впливає з функції».

Лідерство та управління

Лідерство здійснюється головним медіатором і включає стратегічне спрямування зусиль щодо медіації, представництво на високому рівні та стратегічну координацію дій із іншими суб'єктами.

Вибір головного медіатора має спиратися на такі критерії:

- високий рівень досвіду та компетентності у сфері медіації;
- авторитет серед сторін конфлікту;
- знання країни, регіону та сторін конфлікту;
- вільне володіння принаймні однією з мов, якими розмовляють сторони;
- можливість відрядження на повний робочий час щонайменше на шість місяців;
- дотримання цінностей та принципів головної організації, зокрема поваги до демократичних норм, забезпечення прав людини та гендерної рівності;
- особистісні якості хорошого миротворця, зокрема емпатія, аналітичні здатності, відмінні навички комунікації та фасилітації, відмінна здатність формувати коректні політичні судження; відмінні навички розв'язання проблем;
- здатність працювати та очолювати команду.

У великих командах головний медіатор може одержувати окрему допомогу від заступника або керівника штабу, функцією якого є координувати діяльність команди та здійснювати внутрішній управлінський нагляд, що дозволяє головному медіатору зосередитися на керуванні зусиллями в межах медіації.

У ситуаціях наявного або потенційного конфлікту головний медіатор або посланець проводить один або кілька з наведених нижче заходів, залежно від контексту та мандату, наданого Виконавчим секретаріатом або Радою Безпеки ООН:

- проведення дослідження з метою виявлення фактів та обставин у країні та регіоні конфлікту та зустрічі зі сторонами та іншими важливими суб'єктами для точного встановлення причин та динаміки конфлікту;
- підготовка звітів та рекомендацій щодо розбудови миру для Виконавчого секретаріату / Офісу;
- проведення медіації, фасилітація діалогу та/або проведення заходів човникової дипломатії між сторонами;
- заповнення посад провідного медіатора у багатосторонніх переговорах;
- надання порад сторонам щодо способів управління перебігом та розв'язанням конфлікту;
- взаємодія з іншими суб'єктами, яких зачіпає конфлікт (зокрема з групами громадянського суспільства та сусідніми державами);
- узгодження взаємодії з державами-членами за потреби;
- узгодження взаємодії з посланцями відповідних організацій (зокрема ООН).

Технічні експерти з медіації надають головному медіатору таку підтримку:

- проведення аналізу конфлікту, сторін та попередніх спроб установити мир;
- постійне здійснення функції моніторингу та аналізу;
- збір відповідних матеріалів;
- надання порад щодо стратегічних і тактичних варіантів дій для розбудови миру;

- допомога в розробленні, управлінні та оцінці мирних процесів;
- допомога в проведенні медіації, фасилітації діалогу та взаємодії;
- допомога в підготовці звітів;
- документування зустрічей, рішень та комунікації зі сторонами.

Звітування

Організації очікують, що відряджені до країни конфлікту команди будуть регулярно звітувати про прогрес. Це є необхідним для того, щоб штаб-квартири могли доповнювати зусилля на локальному рівні ініціативами на рівні штаб-квартири (вертикальна стратегічна узгодженість), а також звітувати перед донорами та іншими глобальними гравцями. Не існує стандартно визначеної періодичності звітування – загальноприйнятим принципом є доцільність та необхідність.

Спеціаліст із питань зв'язків та взаємодії надає звіти спеціальному посланцю, який через свого керівника штабу доносить відповідні процедури та виконання стратегічних та операційних настанов органу, який видав мандат.

Крок 2: Координація співмедіації та одночасних паралельних медіацій

Через комплексний характер конфлікту та потенційний рівень ворожнечі між сторонами головному медіатору може бути потрібним координувати та взаємодіяти або зі співмедіатором у межах цієї самої діяльності, або з заходами медіації, що відбуваються паралельно. І перше, і друге вимагає ретельного планування та координації для того, щоб увійти в процес медіації таким чином, щоб мати змогу вчасно вирішувати всі питання. Паралельні зусилля з медіації задля розв'язання конфлікту не завжди є бажаними, адже такі заходи можуть виявитися контрпродуктивними. Тим не менш, відштовхуючись від ґрунтового аналізу конфлікту, в стратегічних та операційних планах можуть

бути сформульовані подальші дії стосовно того, як саме визначати послідовність та час для всіх зусиль з медіації таким чином, щоб насильство припинилося і сторони сіли за стіл переговорів.

Співмедіація

Для великомасштабної медіації співмедіація (два та більше медіатори) має переваги, але такий процес також становить істотні виклики для головного медіатора, які необхідно усвідомлювати. Співмедіація передбачає гарне розуміння між медіаторами, ґрунтовну підготовку, соціальну та комунікативну компетентність, а також професійні робочі стосунки.

Переваги:

- розподіл праці: різні ролі медіації можна поділити – наприклад, головування на засіданнях, ведення нотаток, слухання, підтримка сторін, які зазнають ударів;
- навички та фаховий досвід: кілька медіаторів забезпечують цілий спектр різноманітних умінь та досвіду, зокрема володіння мовами, розуміння культурного контексту, терапевтичні навички, вузькоспеціалізовані чи предметні знання, досвід медіації;
- більше «очей і вух»: медіатори можуть уважніше спостерігати за різними сигналами та динамікою, особливо у великій групі;
- втома: медіація – це виснажливий процес, і співмедіатори можуть підміняти один одного й таким чином збалансовувати природні коливання рівня енергії;
- позитивне моделювання: кілька медіаторів можуть власним прикладом демонструвати розв'язання проблеми, слухання, конструктивну комунікацію, аналіз конфлікту, переговори та повагу до сторін;
- дебрифінг і підтримка: медіатори можуть допомагати один одному, проводячи взаємні дебрифінги, забезпечуючи безпечне середовище для емоційної розрядки, надаючи інформацію, а також пильнуючи за можливою втратою нейтральності, неупередженості та позиції сили з боку колеги;
- навчання: молодший медіатор може одержувати наставництво та підтримку від старшого медіатора на практиці.

Недоліки:

- негативне моделювання: якщо медіатори погано справляються з конфліктом поміж собою, це буде продовжувати далі конфлікт у групі;
- маніпуляція: медіатор завжди має бути насторожі того, що сторони можуть намагатися створювати штучне протистояння між ними;
- витрати: розширення команди медіаторів у свою чергу збільшує витрати на логістику та людські ресурси;
- етика: кілька медіаторів можуть свідомо або несвідомо використовувати свою силу для того, щоб маніпуляцією змусити сторони піти на поступки або погодитися на врегулювання.

Співмедіація потребує ретельного планування, підготовки та координації. При цьому слід враховувати таке:

- Як будуть поділені ролі та обов'язки?
- Коли та з яких причин процес має бути зупинено для того, щоб медіатори за необхідності провели окрему зустріч?
- Як вирішуватимуться стресові або неочікувані ситуації?
- За яких умов медіація має бути припинена?
- Як будуть спілкуватися медіатори, також, за необхідності, без відома сторін?
- Як вирішуватимуться небезпечні або потенційно загрозливі ситуації?
- Як чинитиме медіатор, якщо відчуватиме, що його партнер зробив неправильний крок або щось неналежне?

Згуртовані місії медіації

Група з кількох медіаторів може забезпечити відчутні результати, оскільки це допомагає одержати свіжий погляд та ідеї у переговорах, які загальмувалися, збільшити тиск на когось із суб'єктів з тим, щоб основні сторони повернулися за стіл переговорів, або відкрити нові канали комунікації. Працюючи разом, кілька медіаторів можуть ізолювати саботажників, збільшити важелі впливу, розподілити тягар, поділити завдання, створити імпульс та надати достовірні гарантії.

Для уникнення зайвого витрачання зусиль та непорозумінь із протилежними цілями, медіатори з різних органів та інституцій повинні домовитися та організувати низку заходів та процедур для комунікації, координації, доповнення та співпраці один із одним. В ідеалі, така співпраця передбачає свідомий розподіл завдань та роботи і, можливо, навіть визначення послідовності втручань, які спираються на сильні сторони різних суб'єктів та стимулюють взаємозалежність. Навіть якщо певні зусилля слабо координуються між собою, медіатори мають інформувати один одного, і це завдання може взяти на себе команда головного медіатора. Також потрібно утримуватися від публічної критики паралельних зусиль. Координація медіації на рівні траєкторії I та траєкторії II розглядається на четвертому етапі – координація медіації.

Кейс для ілюстрації: місія Кофі Аннана в Кенії, 2008 рік

У 2008 році Джон Куфуор, тодішній президент Гани та очільник Африканського Союзу, звернувся до колишнього Генерального Секретаря ООН Кофі Аннана з проханням очолити медіацію в Кенії з мандатом від Африканського Союзу після оскаржуваних виборів 2007 року. Стратегія Аннана полягала в мобілізації підтримки міжнародної спільноти в процесі медіації та заклику до глав держав Африки, Європи та Сполучених Штатів Америки об'єднатися та підтримати цей процес (Кеск, 2011:7). Після того, як переговори щодо розв'язання політичної патової ситуації також дійшли мертвої точки, Аннан запропонував, щоб Партія національної єдності та Помаранчевий демократичний рух утворили коаліційний уряд (Кеск, 2011:12). Основні гравці погодилися з пропозицією, що отримало підтримку Африканського Союзу, який представляв президент Танзанії та очільник Джакайя Кіквете (Кеск, 2011:23).

Крок 3: Сприяння вирішенню проблем, порядок розташування учасників за столом

Отже, медіатор бере на себе певні ролі та обов'язки, а команда надає технічну підтримку та допомогу зусиллям медіації. Крім цього, команда також бере на себе логістичні функції щодо створення ефективного та сприятливого середовища для вирішення проблем. Спеціалісти з питань зв'язків і взаємодії, координатори в межах регіональних механізмів, а також емісари Ради старійшин (Panel of the Wise) Африканського Союзу можуть надати ґрунтовні рекомендації щодо обрання правильної локації та місця. Залежно від контексту та етапів конфлікту, може бути доцільним, щоб сторони та команди медіації зустрічалися за межами зони конфлікту з причин безпеки та психологічних міркувань.

Якщо переговори в межах медіації між головним медіатором та основними сторонами можуть проводитися за межами зони конфлікту, ті, хто забезпечує цей процес, можуть знаходитися та працювати на місцях та взаємодіяти з суб'єктами траєкторії II, такими як неурядові організації, організації громадянського суспільства, медіа, жіночі об'єднання та бізнес, із тим, щоб постійно оцінювати основу для майбутньої мирної угоди. Формування підтримки мирної угоди паралельно з основними переговорами є рекомендованою стратегією, що має будуватися на оцінці конфлікту, звітах раннього попередження, політичних звітах та звітах про дотримання прав людини. Постійне узгодження дій між основними органами, залученими до заходів медіації, забезпечуватиме цілісність та взаємодоповнюваність зусиль.

Разом із паралельними заходами щодо забезпечення медіації безпосередньо на місці відбувається пошук локації для проведення переговорів, вибір якої буде продиктований процесом, у якому «форма впливає з функції». Якщо команда вирішує проводити максимально інклюзивні переговори, тоді необхідно підібрати таку локацію, яка дозволить залучити всіх причетних. З іншого боку, якщо команда вирішує, що необхідно посилювати «дозрілість», і тому спочатку будуть потрібні консультації зі сторонами у вужчому колі (човникова медіація), тоді обиратиметься належна локація з можливістю проводити такі конфіденційні зустрічі.

Команда підтримки медіації забезпечує своєчасне вирішення таких процедурних аспектів, як:

- дата проведення зустрічі;
- час і тривалість сесії (сесій) медіації;
- місце проведення зустрічі;
- кількісний та особовий склад учасників;
- обмін інформацією або завчасне надання матеріалів медіатору (за можливості);
- ролі спостерігачів або зацікавлених груп;
- організація приміщення;
- харчування;
- протокольні правила (наприклад, черговість спікерів, формальність дискусій, ведення записів, статус результатів).

Оскільки порядок розташування учасників за столом у процесі медіації може відігравати надзвичайно велику роль у динаміці конфлікту, медіатор разом із командою ретельно готує це питання, враховуючи при цьому усталені звичаї, правила та традиції.

Крок 4: Розроблення медіастратегії

Конфлікт та ініціативи з медіації зазвичай привертають широкую увагу місцевих та міжнародних медіа. У свою чергу, висвітлення прогресу в процесі медіації у засобах масової інформації може мати серйозні наслідки (як позитивні, так і негативні) для успішності зусиль, адже це впливає на думки та настрої сторін і населення в цілому. Зважаючи на пов'язані з цим ризики та можливість зв'язки з медіа мають ретельно плануватися та втілюватися, спираючись на комунікаційну стратегію. У різних контекстах також можуть потребуватися певні комунікаційні ресурси, наприклад, призначення речника. Але в усіх випадках успішна комунікаційна стратегія потребує чіткої артикуляції цілей, ключових повідомлень, а також системи цілеспрямованого медіамоніторингу для оцінки та, відповідно, реагування на еволюцію думок і сприйняття. Бажано, щоб відповідальні за зв'язки команди у складі співробітників Африканського Союзу та спеціалістів регіональних механізмів проводили зустрічі з місцевими засобами масової інформації. Це дозволить окреслити медіапрострір, оцінити належність та орієнтацію медіамереж, а також визначити основні правила для майбутньої комунікації вже власне під час переговорів.

Команді підтримки медіації та спеціалістам із питань зв'язків та взаємодії варто запропонувати журналістам певні компроміси у обмін на неможливість присутності медіа на переговорах, зокрема періодичне інформування про перебіг та графік пресконференцій. Медіатори мають розуміти, наскільки важливими можуть бути медіа і преса для посилення «дозрілості» та руху сторін до укладання угоди.

Робота з публічними інформаційними системами також допомагає зрозуміти ключові інтереси та побоювання населення, наприклад, через опитування громадської думки. Це допомагає упевнитися в тому, що ті питання, які сторони обговорюють за столом перемовин, відповідають тому, чим переймаються всі зацікавлені сторони.

Таким чином, до складу команди варто залучити експертів з медіа, культурного аналізу та розробників медіапродуктів, оскільки рекомендується створювати продукти для масової аудиторії. Медіаінтервенції здатні забезпечити широку просвітницьку та інформаційну підтримку мирним переговорам, створюючи новини, суспільні та культурні програми, які допомагають долати розколи в суспільствах, що зазнали травм, і тим самим сприяти майбутньому примиренню людей.

З іншого боку, саме засоби масової інформації можуть використовуватися для того, щоб будувати містки та примиряти суспільства. Наприклад, у 1995 році міжнародна організація «Пошук порозуміння» (Search for Common Ground) саме з цією метою ініціювала в Бурунді серію радіопередач на тему сприяння миру: три-чотири години на тиждень в ефір виходили програми, що популяризували ідеї миру та примирення в Бурунді та на території тодішнього східного Заїру. Також згідно з медіастратегією організації корпорація «Волт Дісней» зняла фільм у партнерстві з ЮНІСЕФ, у якому лялькові персонажі навчали дітей цінностей та значення миру та примирення.

Крок 5: Участь у процесах медіації

Участь стосується питання про те, яка зі сторін сідає за стіл перемовин, і це є найважливішою дилемою, яку має вирішувати медіатор. Участь також включає питання інклюзивності, представництва, повноважень ухвалювати рішення, процедур, а також компетентності делегації, що веде перемовини. Загальне правило говорить, що чим більш інклюзивними є перемовини, тим більшою є їх легітимність і сталість, але це також робить набагато складнішим і важчим управління цим процесом.

Стороною є той, хто залучений до питання і чиє погодження є необхідним для розв'язання конкретного спору. На основі попереднього аналізу залучення зацікавлених сторін та їх якісних характеристик медіатор разом із командою відшліфовують список зацікавлених сторін, суб'єктів, яких необхідно залучити, та сторін, яких необхідно запросити за стіл під час медіації.

При цьому існує відмінність між тим, щоб бути залученим у конфлікті, і тим, щоб бути стороною обговорень у межах медіації.

Щоб зробити вибір між інклюзивністю та ексклюзивністю процесу, медіатор має оцінити:

- яким чином сторона залучена до формування політики;
- рівень лідерства залученої сторони; та
- які потенційні сценарії можуть впливати з включення або виключення сторони конфлікту.

Кейс для ілюстрації: Арушська угода, 2000 рік

У липні 1998 року 19 делегацій від Бурунді, які представляли 17 політичних партій, уряд та Національну асамблею, зібралися в Аруші, Танзанія, для участі в раунді переговорів (Boshoffet, al, 2010:7), на якому також були присутні лідери низки африканських країн, зокрема Уганди, Кенії, Танзанії та Руанди. Однак цей процес був перерваний, коли збройні угруповання, що примикали до Національної ради за захист та демократію (Conseil National Pour la Défense de la Démocratie, CNDD), Партії за визволення народу хуту (Parti pour la libération du peuple Hutu, PALIPEHUTU), Сили оборони та демократії (Forces pour la défense de la démocratie, FDD), а також Національні визвольні сили (Forces nationales pour la libération, FNL) вийшли зі своїх відповідних делегацій в Аруші та висунули вимогу їх повноцінного представництва як незалежних організацій, і це змусило інші сторони продовжувати переговори без участі цих військових фракцій (Boshoffet, al, 2010:8). Мирна угода була підписана 28 серпня 2000 року, однак групи повстанців, які не підписали угоду, продовжували вести бойові дії, незважаючи на заклики від африканських медіаторів, зокрема лідерів Південної Африки, Танзанії, Уганди і Габону (Devon Curtis, 2003).

Медіатор і команда підтримки медіації можуть розглядати такі конфігурації участі:

- (1) Вузьке коло сторін у переговорах: залежно від самого конфлікту, його контексту та складності ексклюзивна участь може забезпечити ефективність переговорів. Хоча до процесу можуть бути залучені різні консультативні платформи, робочі групи та делегації щодо ведення переговорів, під час власне переговорів склад делегацій може бути доволі вузьким, і якщо присутні лише очільники делегацій, це може допомогти зрушити весь процес. Перевагою тут може бути те, що в такій конфігурації люди схильні більше говорити один з одним і тестувати кілька ідей та пропозицій від медіатора без того, щоб відразу брати на себе певні зобов'язання.

Кейс для ілюстрації: угода щодо Кот д'Івуара, підписана в Уагадугу, 2007 рік

Переговори та медіація, які проводилися в Кот д'Івуарі та завершилися підписан-

ням угоди в Уагадугу, включали лише команду медіації та двох опонентів – Гбагбо та Уаттару. До команди медіації увійшли п'ять президентів, серед яких очільником був президент Буркіна-Фасо Блез Компаоре. Результатом безпосередніх переговорів стало те, що протягом місяця обидві сторони досягли угоди, а також, що було ще важливішим, узгодили відповідну дорожню карту для встановлення миру та національного примирення після чотирьох років неуспішних спроб ООН та регіональних структур відновити мир.¹⁵

- (2) Широке коло сторін у переговорах: залучення максимально широкого кола сторін у переговорах може забезпечувати сталу підтримку, необхідну для руху до укладання мирної угоди. Команда медіації оцінює цей варіант залежно від жорсткості питань, зокрема чи лежить в основі конфлікту боротьба за природні ресурси, а також тривалості конфлікту.
- (3) Фрагментарність сторін: деякі делегації є розділеними зсередини та переслідують паралельні й іноді протилежні інтереси під час переговорів. Подеколи делегації на переговорах не представлені відповідними очільниками, і в такій ситуації команда медіації може збільшувати інтенсивність човникової дипломатії, залучаючи міжнародну контактну групу, агентів миру, спеціалістів, які відповідають за медіа та зв'язки, щоб посилити «дозрілість» ситуації (це буде розглядатися більш докладно нижче у кейсі щодо медіації в Судані, особливо стосовно Дарфурської мирної угоди).
- (4) Участь жінок: згідно з Резолюцією Ради Безпеки ООН 1325, головний медіатор зобов'язаний оцінити ситуацію щодо участі жінок власне за столом переговорів. Тут команда медіації також може мати певні виклики, оскільки в більшості випадків саме сторони конфлікту приймають рішення про склад делегацій для участі в переговорах. Тим не менш, медіатор може запропонувати різні формати консультацій або робочих груп для розширення участі. З роками дедалі більше жінок буде представлено у списках потенційних медіаторів, що дозволить призначити головним медіатором жінку з визнаним статусом та авторитетом, що, у свою чергу, спонукатиме сторони конфлікту також обирати жінок до складу своїх делегацій.

¹⁵ Oxford Analytica (2007). "IVORY COAST: Ouagadougou Accord boosts peace prospects". Oxford Analytica. <https://dailybrief.oxan.com/Analysis/DB132783>

Хоча може бути поданий запит на проведення медіації, медіатор може оцінювати, чи є це насправді бажаним форматом для розв'язання конкретної проблеми. Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози в конкретній ситуації аналізуються з тим, щоб визначити, чи буде конструктивним саме таке втручання саме в цей час.

При цьому існує широкий спектр різних опцій, зокрема:

- масштабні конференції;
- саміти ключових речників;
- повноцінні засідання у форматі круглого столу;
- човникова медіація;
- двосторонні обговорення;
- змішана формула пленарних засідань та зустрічей у підгрупах (дезаgregація);
- відзначення коаліцій, які залишилися при своїй інакшій думці, шляхом оформлення особливої думки або заяви меншості;
- форуми діалогу.

Крок 6: Підготовка до переговорів у межах медіації

Паралельно з тим, як команда медіації продовжує постійно оцінювати динаміку конфлікту, узгоджувати позиції та взаємодіяти з ключовими особами, відповідальними за ухвалення рішень у процесі медіації, а також іншими спільними членами місії з медіації (такими як ООН, регіональні механізми, міжнародна контактна група тощо), медіатор готується проводити переговори в межах траєкторії I. Критично важливими заходами на другому етапі процесу медіації є:

- використання консультацій та попередніх узгоджувальних перемовин для закладання підґрунтя;
- розроблення ролей та обов'язків для залучених суб'єктів;

- вирішення логістичних питань щодо організації фізичного простору для переговорів;
- підготовка до проведення переговорів (до власне третього етапу);
- інформування громадськості;
- робота з медіа.

Фаза попередніх узгоджувальних перемовин

Рекомендується, щоб головний медіатор з'ясував побажання сторін, які беруть участь у переговорах, щодо основних правил ведення переговорів, зокрема про час і тривалість засідань, місце, форми, необхідність ведення запису тощо. Консультації з усіма залученими сторонами збільшують довіру та впевненість у здатності медіатора спрямовувати процес. Це також дозволяє команді зібрати інформацію щодо культурних особливостей сторін, самого конфлікту та питань, які є предметом переговорів.

Попередні узгоджувальні перемовини також призначені з'ясувати спільні очікування та погодити такі питання:

- структура та формат обговорень: масштабна конференція, саміт ключових представників, круглий стіл, човникова медіація, двосторонні перемовини тощо;
- правила ухвалення рішень: простою більшістю, двома третинами голосів, консенсусом, одноголосно, таємним голосування, відкритим підняттям рук тощо;
- рекомендації щодо участі: хто визнається належною стороною за столом переговорів, як забезпечити участь тих, хто не є за столом тощо;
- комунікація: метод фіксування процесу, конфіденційність, закриті або відкриті засідання, звіти щодо прогресу, робота з медіа тощо;
- часові рамки, графік, послідовність, темп;
- прийнятна процедура щодо гострих питань, які блокують прогрес;
- роль медіаторів: організація зустрічей і засідань, фасилітація, траєкторія I, траєкторія II або обидві;
- що робити з подарунками.

Визначення учасників

Як уже згадувалося, для медіатора, який має визначити, хто сідатиме за стіл переговорів, найбільш доцільним буде:

- обирати сторони та представників, які мають достатній контроль над рушійними чинниками конфлікту й відповідними прихильниками чи виборцями;
- залучати лідерів як вищої, так і середньої ланки, визнаючи їхні сильні сторони та обмеження.

Аналіз та оцінка конфлікту, проведені до початку етапу входу в медіацію, мають надавати релевантну фонову інформацію про всіх залучених гравців. На основі звітів та оцінок медіатор обирає найбільш відповідний спосіб визначення того, хто братиме участь у перемовинах і яким чином. Це здійснюється у чутливий спосіб та в тісній співпраці з тими, хто ухвалює ключові рішення в контексті місії медіації.

Ретельної уваги потребують ті, хто може підтримувати мирну угоду, а також ті, хто може саботувати процес. Необхідно уважно поставитися та продумати роботу з тими, хто блокуватиме врегулювання, якщо не будуть задоволені їхні власні інтереси. Медіатор має віднайти тонку грань із тим, щоб не включити потенційного саботажника за стіл переговорів, але разом із цим продумати, як залучити таких гравців до більш широкого процесу медіації.

Нижче наводяться стратегії, які можуть бути застосовані для роботи з саботажниками (як самостійно, так і в комбінації), хоча вони й потребуватимуть подальшої валідації¹⁶:

- Заохочення: ця стратегія передбачає позитивні заходи для вирішення претензій або подолання невдоволення фракцій, які заважають встановленню миру. Коли саботажники діють, виходячи зі страху, як правило, вони вимагають певного роду фізичного захисту. Якщо їхнім головним мотивом є відчуття справедливості, вони вимагатимуть матеріальних вигід, а коли це відчуття справедливості та правосуддя (з їхньої власної точки зору), то, найімовірніше, вимогою буде визнання легітимності.
- Соціалізація: стратегія соціалізації встановлює набір норм щодо прийнятної поведінки сторін, які налаштовані на встановлення миру або прагнуть

¹⁶ Stephen John Stedman (1997: змінено 2005) Spoiler problems in peace processes. *International Security*. 22 (2) с. 5 – 53.

доеднатися до мирного процесу. Дотримання цих норм заохочується методом батога і пряника. Такі норми мають бути чітко визначені та донесені до всіх зацікавлених сторін, а також залишатися послідовними в часі.

- Примус: стратегія примусу опирається на загрозу покарання, якщо саботажник не буде поводитися за правилами. Примус може бути у формі погроз, застосування сили, попередження про те, що мирний процес буде продовжено незалежно від участі саботажника, а також виходу медіатора з мирного процесу.

Крок 7: Визначення порядку денного

Учасники мають знати та завчасно погодити широку предметну сферу медіації. Таким чином, для медіатора важливо визначити форму та структуру стратегії обговорення, зосередившись на розробленні порядку денного для переговорів. У Додатку I представлено низку методів щодо розроблення порядку денного.

Медіатор допомагає сторонам визначити питання для перемовин, а потім зосереджувати обговорення саме на них. Під час цієї роботи медіатор також допомагає сторонам сформулювати питання в конкретних термінах. І зрештою медіатор перекладає ці питання мовою, яка не є оціночною, та використовує прийом рефреймінгу – змінюючи головні акценти, тональність та фокус розмови, щоб опрацювати питання критично.

Визначення порядку денного поруч з комунікаційними навичками є ключовим інструментом процесу, який допомагає рухати медіацію в напрямку розв'язання. Головною філософією тут має бути те, що медіатор обговорює питання перемовин у такому порядку, який із найбільшою вірогідністю може призвести до кращого порозуміння між сторонами та потенційного вирішення їх питань.

Як правило, простий та логічний порядок денний допомагає сторонам з'ясувати всі складнощі процесу.

Компактний набір настанов для визначення порядку денного:

- Підкреслюйте спільні інтереси
- Починайте з простого
- Яким є відношення між стороною та питанням
- Що може зняти напругу
- Логічні категорії та послідовність
- Першочерговість того, що є нагальним
- Стабільність і баланс
- Якщо питання має спільне значення та інтерес для сторін, його можна обговорювати першим.
- Якщо тягар виконання певної вимоги стосується лише однієї сторони, обговорюйте наступне / інше питання.
- Обсяг уваги та часу, який наданий потребам кожної сторони.
- Однакова відстань від усіх сторін за столом.

Етап 3. Переговори в межах медіації

На цьому етапі ключовими темами для вивчення є:

- розуміння навичок ведення переговорів на основі консенсусу;
- розуміння вибору та альтернативних варіантів під час ведення переговорів із різної тематики;
- розв'язання проблеми порушеної комунікації;
- ведення переговорів зі спеціальних питань.

Огляд

Досягнення сталої мирної угоди вимагає інтенсивних переговорів. Те, як структурований процес перемовин та їхній результат, є ключовим для укладання реалістичної угоди. На основі ґрунтовної оцінки конфлікту та розробленій схемі втручання, а також маючи відповідний мандат, медіатор запрошує правильно підібрані сторони за стіл переговорів і допомагає їм конструктивно обговорювати мирне врегулювання конкретного конфлікту. Сутність цього підходу полягає в розробленні та реалізації стратегій консенсусних переговорів, які відштовхуються від інтересів сторін. Для цього медіатор застосовує цілий спектр спеціальних навичок ведення переговорів, зокрема таких як організація зібрань, фасилітація, аналіз ризиків, рефреймінг, а також може брати на себе різноманітні ролі – наприклад, виступати «агентом реальності» або тим, на кого сторони можуть виплескувати своє обурення. Застосовуючи такі інструменти, медіатор та його команда формують довіру, зміну сприйняття, упевненість та авторитет у мирному процесі, послідовність рішень, взаємодію з зовнішніми учасниками процесу медіації, оцінку та розроблення варіантів, а також комунікацію з прихильниками. Таким чином, медіатору потрібно не лише зосереджуватися на процедурних аспектах управління процесом медіації, але й бути здатним працювати зі змістовною частиною переговорів – готувати пропозиції, які сторони обговорюватимуть і схвалюватимуть для подальшої роботи над текстом мирної угоди.

Крок 1: Застосування інструментів переговорів

Перемовини можуть відбуватися в різних форматах, залежно від мандату, контексту та мети. Такими форматами можуть бути:

- човникова дипломатія;
- таємні перемовини;
- консультації з багатьма зацікавленими сторонами;
- народний референдум;
- перемовини із залученням урядових органів;
- пленарні засідання.

Формат обирається з урахуванням рішень, які приймають сторони, якісних характеристик та жорсткості питань, вибору медіатора, наявних ресурсів, а також установленної довіри між сторонами. Аналіз конфлікту та попередні перемовини мають надати змогу медіатору та команді підтримки визначити послідовність належних форматів перемовин.

У більш загальному сенсі впродовж усього перебігу перемовин медіатор допомагає скеровувати процес, забезпечуючи встановлення процедурних правил та їх дотримання для створення конструктивної атмосфери та контрольованих емоцій.

Основними цілями є:

- (1) Сформуванню глибокого розуміння основних інтересів кожної сторони і того, що їх турбує та що має бути вирішено для досягнення сталого врегулювання конфлікту.
- (2) Створити такі умови, в яких медіатор сприймається сторонами як неупереджена третя особа, яка є партнером у перемовинах для кожної сторони і за допомогою човникової дипломатії або непрямих перемовин дізнається про інтереси та вивчає можливості інноваційних шляхів із кожною зі сторін. Це дозволяє кожній стороні мати конструктивного партнера, який виступає посередником, і таким чином усунути проблему необхідності мати безпосередню справу зі складними стосунками.
- (3) Вивчити можливості інноваційних шляхів задоволення ключових інтересів, які дозволяють вийти за межі позиції кожної зі сторін та окреслити нові можливості, які ще не розглядалися і які можна поступово об'єднати задля досягнення взаємоприйнятної угоди. Такі варіанти напрацьовують на основі ідей, що висловлюються сторонами, медіатором, експертами, неурядовими організаціями та громадянським суспільством, або можуть бути запозичені з міжнародних стандартів, моделей та кращих практик. Після серії консультацій такі ідеї поступово відшліфовуються, доки не буде досягнуто угоди.
- (4) Сприяти поступовому формуванню упевненості та довіри й відповідному покращенню атмосфери між сторонами, що впливає з успішного погодження низки попередніх питань і зрештою може стати основою для прямих переговорів.

(5) Сприяти заохоченню та підтримці від інших впливових гравців, які можуть стимулювати прогрес та делікатно підштовхувати сторони до узгодження позицій, погодження та поступового примирення.

Сесія медіації складається з шести компонентів:

(А) Початок дискусій.

(Б) Накопичення інформації.

(В) Розроблення порядку денного та стратегій обговорення.

(Г) Досягнення руху.

(Г) Рішення про проведення окремих сесій (закритих нарад).

(Д) Досягнення завершення.

Такий покроковий підхід забезпечує рух сторін назустріч одна одній, повноваження приймати рішення та розуміти одна одну, а також досягнення домовленостей, які є всеохопними та ефективними.

(А) Початок дискусій¹⁷

Перший крок включає дві складові: (1) визначення процедурної рамки та (2) власне початок зустрічі.

1.1. Процедурне середовище

Разом із командою медіатор регулярно забезпечує відповідність процедурного середовища основним цілям медіації.

Крім роботи над забезпеченням належних процедурних елементів середовища для проведення медіації, медіатор також має контролювати фізичне розташування різних осіб відносно один одного з тим, щоб саме середовище сприяло комунікації, відчуттю безпеки, рівності сторін та нейтральності медіатора.

¹⁷ Адаптовано з Love, 2009.

Два принципи скеровують відповідне рішення:

- (1) Кожна визначена сторона обговорення повинна мати окреме місце в приміщенні, яке також забезпечує рівність із іншими учасниками. Розташування сторони має сприяти веденню розмови всередині групи, а також комунікації з іншими сторонами.
- (2) Медіатор по можливості має знаходитися між сторонами, на однаковій відстані від усіх сторін.

Перший принцип допомагає уникнути хибної думки, що найбільш ефективний спосіб сприяти миру – це розсадити членів різних груп поруч один із одним, щоб вони могли спілкуватися між собою. Насправді це може мати катастрофічні наслідки, адже люди мають свої власні, часто змагальні інтереси. Відокремлення ідентичності не є тим, що унеможлиблює врегулювання. Якщо медіатор не є чутливим до такої динаміки, він може зруйнувати саме ту динаміку, яка може допомогти сторонам примирити їхні інтереси.

Другий принцип є так само важливим, адже він:

- посилює нейтральність медіатора;
- посилює роль медіатора як того, хто керує процесом.

Якщо медіатор сидить поруч зі стороною А на одному боці прямокутного столу, а сторона Б знаходиться наодинці навпроти них, остання дуже швидко зробить висновок, що медіатор симпатизує стороні А.

Коли медіатор займає місце біля виходу, це дає йому можливість ненав'язливо вирішувати ситуації, коли сторона демонструє розчарування, гнів або втрачає терпіння. Наприклад, якщо сторона висловлює обурення та встає, щоб залишити приміщення, медіатор може її перехопити, стоячи до неї обличчям. Це дозволяє уникнути враження небажаної або неналежної поведінки, і сторона може скористатися таким жестом медіатора як символічною підставою для повернення до обговорення.

1.2. Початок

Ефективний початок є надзвичайно важливим, оскільки зазвичай це задає тон або успішної, або неефективної медіації.

Ефективна вступна промова на початку обговорення може включати такі складові:

- привітання учасників;
- представлення себе;
- запевнення учасників у відсутності стосунків між медіатором та окремими сторонами, які б могли вплинути на неупередженість;
- перевірка імен та запрошення сторін коротко представити себе, назвавши ім'я, посаду та належність до групи (якщо таке є);
- опис ролі та процесу сесії медіації;
- стислий огляд очікуваних від сесії результатів;
- встановлення основних правил комунікації (хто говорить, скільки часу, хто веде записи?);
- підкреслення конфіденційності спільних та окремих сесій;
- зазначення можливості проводити окремі сесії;
- роз'яснення того, що сторони залишають за собою повноваження щодо розв'язання спору, а медіатор присутній для того, щоб допомагати побудувати та організувати процес урегулювання;
- погодження правил організаційного характеру, зокрема щодо паління, користування мобільними телефонами, перерв тощо;
- звернення з запитаннями, які дозволять сторонам висловити свої сумніви, побоювання або інші моменти, які стосуються процесу.

Медіатор повинен говорити чіткою мовою, яка відображає позицію нейтральності, та має уникати вживання жаргонних та діалектних виразів.

1.3. Відступ – очолення багатосторонніх переговорів

Той, хто головує на багатосторонніх переговорах, має діяти делікатно, щоб, з одного боку, ретельно контролювати процеси в групі, а з іншого, не впливати прямо на результати. Коли група бажає дійти консенсусу або одногосного рішення, обов'язком голови є уважне стеження за процесом. Деякі поради сто-

совно очолення багатосторонніх переговорів фактично є аналогічними тому, що зазначалося вище в контексті процедурного середовища, але можуть бути доповнені таким:

- (1) Чітко опишіть роль, яку ви берете на себе як головуєчий: дайте чітко зрозуміти, що ви присутні лише для того, щоб скеровувати процес, а група сама визначатиме результат.
- (2) Представте порядок денний або складіть порядок денний на основі питань, побоювань та пріоритетів сторін: забезпечте групі можливість обговорити, внести зміни або висловити зауваження до порядку денного, перш ніж розпочинати.
- (3) Подбайте про логістичні моменти, які сприятимуть процесу переговорів: чи забезпечують фізичні параметри та елементи приміщення найкращу конфігурацію для конструктивної дискусії? Забезпечте наявність фліпчарту, білої дошки або проектора для того, щоб фіксувати питання та інтереси. Багато хто вважає корисним мати візуальне представлення питань, пропозицій та іншої інформації під час обговорення.
- (4) Запровадьте необхідні основні правила або попросіть сторони їх запропонувати: скільки часу триватиме засідання? Що є очікуваним результатом? Чи буде вестися протокол? Чи будуть перерви? Де проходитимуть переговори? Як і коли члени групи консультуватимуться з тими, кого вони представляють?
- (5) Створіть або перегляньте стандарти і правила прийняття рішень: знайдіть стандарти для того, що сторони вважатимуть справедливим і розумним урегулюванням. Які критерії будуть застосовуватися для оцінки того, чи є конкретне рішення справедливим, розумним та ефективним? Як група буде приймати остаточне рішення про укладання угоди?
- (6) Запевніть усіх членів, що всі матимуть можливість індивідуально виступити з вступною промовою, або запропонуйте їм інший спосіб представити власні побоювання та питання до обговорення. Дайте чітко зрозуміти, що як тільки сторони ознайомляться з усіма питаннями, може відбуватися одночасне обговорення кількох питань. Це дозволить обмінюватися поступками з різних питань замість того, щоб нав'язувати компроміси з кожного питання окремо.

- (7) Будьте активним розпорядником: пильуйте за тим, щоб усі мали шанс висловитися, і щоб найбільш гучні учасники не домінували над тими, хто висловлюється менш голосно. Просіть перших почекати і запрошуйте тих, хто мовчить, робити коментарі або пропонувати думки. Часто під час просування до певної форми угоди або консенсусу деякі учасники стають менш активними. Переконайтеся в тому, що вони це роблять із власної волі, а не тому, що вони просто вийшли з розмови, оскільки не вважають, що їхні погляди варті зусиль або є важливими.
- (8) Намагайтеся почути інтереси та спільні позиції: заохочуйте людей висловлювати свої прагнення, повторюйте це і просіть визначити не лише те, чого вони бажають, але й чому вони цього бажають. Наймайтеся почути пріоритети і хвилювання. Після визначення питань та інтересів чітко відведіть час для розроблення варіантів рішень. Використовуйте мозковий штурм або інші прийоми ухвалення рішень у групі для формулювання та оцінки різних варіантів дій.
- (9) Представте зовнішню інформацію (дослідження, звіти, статистику, факти, свідчення експертів), яка допоможе пролити світло на питання та інтереси: просіть надати «жорсткі» дані на підтвердження заяв, але будьте обережними та утримуйтеся від агресивного «перехресного допиту», який може підірвати вашу нейтральність.
- (10) Часто підбивайте підсумки, особливо коли обговорення заходить у глухий кут, відчувається плутанина або напруження: підсумуйте, де, на вашу думку, знаходиться зараз група, чого досягнуто, що потрібно ще зробити. Перефразування та підбиття підсумків повертає групу до реальності та назад до визначеної задачі.

(Б) Накопичення інформації

Медіатор збирає інформацію з конкретною метою. Він / вони мають прагнути зрозуміти сутність спору; як саме сторони переживають «історію», яку вони розказують; які побоювання – як змістовного, так і емоційного характеру – необхідно залагодити для досягнення угоди. Медіатор ніколи не зможе дізнатися геть усе, що йому потрібно було б знати про людей, яким він допомагає у переговорах, оскільки безпосередні контакти та взаємодія є відносно короткими й дозволяють лише краєм ока озирнути конфлікт, який сторони переживають постійно. Тому необхідно зосередитися на розкритті інформації, яка просуватиме конструктивний діалог.

Для ефективного накопичення інформації медіатору необхідно робити п'ять речей:

- (1) уважно слухати;
- (2) підтримувати комунікацію вербальними та невербальними засобами (див. нижче «Відступ – використання невербальної комунікації»);
- (3) вибірково вести записи;
- (4) сприяти ясності;
- (5) сприяти розумінню.

2.1. Уважно слухати

Ефективно слухати те, що говорить інша людина, це більше, ніж просто чути звуки. Слід слухати для того, щоб зрозуміти, що саме намагається донести той, хто говорить – добре слухати означає вловити весь сенс висловлювання.

У цьому аспекті корисним будуть такі поради:

- Зосередьтесь: мінімізуйте все те, що може відволікати, вдягніть зручний одяг, перед медіацією слід поїсти з тим, щоб не відволікало відчуття голоду, приберіть непотрібне приладдя та мобільні телефони, ведіть нотатки вибірково, щоб це не заважало слухати.
- Тримайте фокус: деякі не можуть сприймати на слух так швидко, як інші говорять. Медіатору не потрібно турбуватися про деякі речі. Тут допомагає хороша постава – корпус повернений у бік того, хто говорить, руки відкриті й ненапружені.
- Зберігайте терпіння: не можна добре чути, а тим більше бути впевненими в тому, що говорить інший, якщо не давати іншому можливість завершити думку. Іноді сторони повторюють те, що вже казали раніше. Деяких спікерів важко розуміти. Людина, яка слухає і має терпіння, дозволяє співрозмовнику розказати свою історію, навіть якщо сама розповідь не є ідеальною.
- Не перебивайте: не можна одночасно слухати і говорити. Іноді виникає спокуса перебити сторону, щоб поставити запитання або запропонувати інформацію, але така поведінка порушує хід думок співрозмовника й до того ж демонструє некорисну поведінку, яку можуть перейняти інші учасники.

- Розумійте, не формуючи оціночні судження: люди часто припиняють слухати через те, що їм не подобається, про що говорять, хто це говорить або як це говорить. Так само люди подеколи припускають, що вже знають пропонувані аргументи, і оскільки вони з ними не погоджуються, вже не слухають далі. Медіатор не може подумки сперечатися зі спікером.
- Спочатку зрозумійте, а потім оцінійте: насправді оцінювати потрібно набагато пізніше.

2.2. Відступ – використання невербальної комунікації

Багато з того, що люди повідомляють один одному, передається через невербальну комунікацію, при цьому мовчання також вважається комунікацією. Такі речі мають велике значення у ситуаціях, коли медіатор має справу зі складною комбінацією культурних особливостей сторін. Тут важливими є вираз обличчя, мова тіла, рухи головою, тон голосу. Деякі невербальні акти, які називають супутньою поведінкою, є особливо важливими для встановлення контакту з іншою людиною під час такої скоординованої взаємодії, як перемовини.

Медіатор найчастіше стикається з такими трьома видами супутньої поведінки – зоровий контакт, положення тіла та заохочення.

- **Підтримуйте зоровий контакт.** Якщо людина не підтримує контакт очима, тоді відсутній важливий сигнал того, що вона дійсно слухає та залучена. Однак це не означає, що ви маєте постійно тримати погляд на одній людині, ні на мить не відводячи очей. Загалом, переривання зорового контакту є менш частим і коротшим, коли людина активно слухає, ніж коли говорить. Якщо ви намагаєтеся когось переконати, важливо контактувати очима, доносячи найважливішу частину своєї думки. Тим не менш, медіатор завжди має бути проінформованим та обізнаним про символічне значення зорового контакту в конкретному культурному середовищі. Наприклад, у Сенегалі загалом вважається неприйнятним, коли молода особа довго дивиться у вічі старшої людини – це може бути розцінено як неповага.
- **Слідкуйте за положенням тіла.** Щоб упевнитися в тому, що інші знають, що ви уважно слідкуєте за розмовою, нахилитесь трішки вперед, обличчям до іншої людини. Якщо ви погоджуєтеся або схвалюєте чийсь думку, пильнуйте за тим, щоб не показати неповагу, розслабившись у кріслі, відвернувшись або поставивши ноги на стіл. І навпаки, про кардинальну незгоду або негативну реакцію будуть сигналізувати схрещені на грудях руки, схилена голова, насуплені брови та зморщений лоб.

- **Невербальне заохочення або несхвалення чиєїсь думки.** Кивок голови, простий жест рукою, щоб інша людина продовжувала говорити, звуки на кшталт «ага» або інші, що сигналізують розуміння, говорять співрозмовнику, щоб він продовжував, і що ви слухаєте. Насправді ви можете заохочувати іншу людину говорити про багато різних речей, просто киваючи головою, поки вона говорить. Короткий зоровий контакт або посмішка та кивок голови є сигналами, які заохочують співрозмовника.
- **Бути чутливим:** медіатор має показувати своїм виглядом, що він/вона дедалі глибше сприймають і стають небайдужими до того, про що повідомляють під час обговорення.

2.3. Вибірково вести записи

Слухаючи сторони, медіатор веде записи. При цьому він / вона фіксують лише ту інформацію, яка буде корисною в тому, щоб допомогти сторонам краще зрозуміти одна одну, структурувати дискусію та зафіксувати пропозиції та умови угоди. Якщо це дозволяє ситуація та сторони, член команди, що забезпечує медіацію, також може допомагати у веденні записів.

При цьому важливо фіксувати таке:

- імена всіх присутніх у кімнаті, де проходить медіація;
- спільні інтереси сторін;
- спірні питання;
- точне формулювання пропозицій;
- порядок представлення варіантів урегулювання сторонами.

Ці записи зазвичай є першими психологічними кроками до досягнення спільного погодження з питань, які потребують вирішення. Вони є віхами прогресу та відображають спільні позиції всіх сторін. Належне ведення записів дає медіатору можливість краще розуміти сторони, їхні питання та стратегії в переговорах. Це також слугує інструментом оцінювання після завершення процесу й допомагає уникнути потенційних розбіжностей та непогодження між сторонами.

2.4. Сприяння ясності

Одним із найпоширеніших прийомів внесення ясності під час комунікації є запитання. Влучні запитання допомагають одержати точну інформацію щодо позиції, аргументації та потреб іншої сторони. Тут завдання медіатора є чітким: сприяти тому, щоб сторони продовжували говорити. Різні форми запитань дозволяють одержати різні види інформації та емоційної реакції.

Типи запитань

Існують певні типи запитань, які підтримують діалог та забезпечують точність інформації:

- запитання, щоб розпочати розмову;
- відкриті запитання;
- відкриті сфокусовані запитання;
- запитання на обґрунтування;
- навідні запитання.

(1) Запитання, щоб розпочати розмову

Лінійні запитання та запитання про конкретну інформацію допомагають упевнитися в тому, що сторони володіють такою інформацією. Особливо ефективними є запитання на кшталт «що», «хто», «коли», «де». Як правило, вони змушують учасника почати ділитися інформацією й водночас не є загрозованими або звинувачувальними.

(2) Відкриті запитання

Відкриті запитання дозволяють учасникам відповісти з більш розгорнутим представленням теми власними словами, на протигагу закритим питанням, які загалом потребують відповіді «так» чи «ні» або іншої обмеженої відповіді. Питання, які містять «що», а також такі фрази як «розкажіть більше», дозволяють одержати кращі відповіді:

- Чи могли б ви, будь ласка, пояснити, що вас привело сюди?
- Що сталося потім?
- Чи могли б ви розповісти про це докладніше, будь ласка?

Відкриті запитання дозволяють одержати максимум інформації в найкоротший проміжок часу. Сторони знають краще за інших, що сталося, або принаймні що, на їхню думку, сталося.

(3) Відкриті сфокусовані запитання

Такі запитання також передбачають розгорнуту відповідь власними словами, але водночас містять конкретизацію. Зазвичай метою є сфокусувати коментар сторони на тому, що стосується предмету спору:

- Чи не могли б ви розповісти більше про інцидент, який стався на березі річки?
- Чи не могли б ви розповісти, як ви проводили ваше дослідження для цього проекту?

(4) Запитання на обґрунтування

Це запитання «чому»:

- Чи не могли б ви сказати, чому пропозиція змінити маршрут руху військ є неприйнятною?
- Чи не могли б ви пояснити, чому ви розходитеся з пропозицією Президента перерозподілити посади в уряді?

Відповіді на такі запитання мають дві площини: зміст та сприйняття. Відповідь у площині змісту демонструє раціональне обґрунтування прийняття або неприйняття запропонованого рішення. Медіатор ставить запитання для того, щоб упевнитися в тому, що позиція сторони є внутрішньо узгодженою та раціонально переконливою. Достовірна відповідь або вирішує питання, або підкреслює проблемні моменти, які мають бути задовільним чином враховані в умовах урегулювання. Відповіді у площині сприйняття дозволяють зрозуміти, чи підстави для просування або несприйняття запропонованих рішень стосуються особистісних рис сторін, радше ніж логіки самого рішення. Сторони також мають бути психологічно готовими до врегулювання.

(5) Навідні запитання

Навідне запитання має дві складові: по-перше, відповідь уже міститься у самому формулюванні запитання, і по-друге, особа, яку запитують, може лише відповісти «так» чи «ні» (Ви запізнилися з поданням звіту, чи не так?). Медіатору не варто ставити такі запитання, оскільки вони не сприяють діалогу або дискусії та не ведуть до формування варіантів урегулювання або нових ідей. Такі запитання спрямовані на те, щоб установити певні якірні точки, навколо яких мають розкручуватися наслідки. Як загальна стратегія цей тип запитань може бути використаний на етапі окремих приватних зустрічей зі сторонами з метою з'ясування сценаріїв, відштовхуючись від аналізу ризиків та попередньо розроблених варіантів.

2.5. Сприяння розумінню

Використовуючи описані вище прийоми та інструменти, медіатор намагається розкрити та з'ясувати для себе під час розмов та обговорення:

- цінності;
- правила;
- принципи;
- пропозиції;
- почуття;
- інтереси;
- питання;

та всю іншу додаткову інформацію, яка може надати йому повне розуміння ситуації.

Зазвичай за висловлюваними питаннями та вимогами, які проявляються у конфліктах навколо ідентичності та ресурсів, стоять глибоко вкорінені потреби. Із психологічної точки зору потреби перетворюються на питання, які у свою чергу перетворюються на позиції та права.

(1) **Інтереси.** Інтереси – це невисловлені, потужні локомотиви, що стоять за позиціями, які займають сторони. Не буде жодного врегулювання чи розв’язання спору, якщо людина вважає, що її первинні інтереси не знаходять поваги, не забезпечуються чи не просуваються. Інтереси – це те, чим переймаються сторони, і вони можуть стосуватися:

(а) сутності – бути безпосередньо пов’язаними з центральними питаннями медіації;

(б) процесу – бути пов’язаними з тим, як сторони поводять себе у процесі медіації;

(в) стосунків – бути пов’язаними з теперішніми або бажаними майбутніми відносинами між сторін.

(2) **Питання.** Питання – це чітко визначені предмети, стосовно яких можна вести перемовини, або поведінка, яка порушує інтерес сторони та призвела до необхідності в медіації. Ці питання стають темами, навколо яких будується угода.

(3) **Пропозиції.** Пропозиції – це те, що пропонується для вирішення питань. Так само як інтереси та питання, пропозиції може бути складно почути, якщо вони висловлюються одночасно або під виглядом погроз та образ.

(4) **Почуття.** Ефективно використовувати емоції для сприяння успішності переговорів у принципі складно через комплексну природу людських емоцій. Вони впливають на те, як сторони схильні ухвалювати рішення, а також як вони себе поводять за столом переговорів. Почуттям та емоціям властиві:

- **неминучість** – люди не можуть не відчувати емоції, так само як не можуть не думати;
- **множинність** – в одній ситуації людина може переживати та стикатися з багатьма емоціями, такими як гнів, розчарування, ентузіазм та жалкування.
- **плинність** – емоції можуть змінюватися в кожний момент часу без будь-якого попередження;
- **багатшаровість** – людина іноді може одночасно переживати кілька емоцій;

- варіативність впливу – різні люди можуть по-різному реагувати на одну й ту саму емоцію, що виражається у тій самій ситуації;
- множинність тригерів – джерела емоцій визначити складно, тому для медіатора вкрай важливо розуміти емоції та належним чином керувати ними.

(5) **Принципи, цінності та правила.** Хоча в медіації ці речі є нематеріальними та невлотними, важливо, щоб медіатор уважно слухав, щоб почути та зрозуміти, що є основними, глибинними переконаннями сторін. Більшість людей керуються у своїй поведінці цінностями, принципами та правилами. Закони також дають важливі орієнтири. Ці принципи не можуть бути предметом перемовин, але вони мають бути відображені у процесі розв'язання конфлікту.

Медіатор має помічати та враховувати всі аспекти сприйняття, раціонального мислення та емоцій сторін за столом перемовин. Використовуючи описані вище прийоми та зібравши всю цінну інформацію, медіатор допомагає сторонам у переформатуванні поля переговорів.

(В) Розроблення стратегій обговорення

Учасники мають знати та завчасно погодити широку предметну сферу медіації. Таким чином, для медіатора важливо визначити форму та структуру стратегії обговорення, зосередившись на:

- знаходженні спільних інтересів;
- визначенні питань та формуванні рамок для їх сприйняття;
- постійній еволюції порядку денного переговорів.

Медіатор допомагає сторонам визначити питання для переговорів, а потім зосереджувати обговорення саме на них. Під час цієї роботи медіатор також допомагає сторонам сформулювати питання в конкретних термінах. І зрештою, медіатор перекладає ці питання мовою, яка не є оціночною, та використовує прийом рефреймінгу – змінюючи головні акценти, тональність та фокус розмови, щоб критично пропрацювати питання.

Визначення послідовності в стратегії обговорення є ключовим для збалансування асиметричних відносин у деяких середовищах під час медіації. Для цього медіатор визнає форму та структуру стратегії обговорення, зосереджуючись на знаходженні спільних інтересів; визначенні питань та формуванні рамок для їх сприйняття; та постійній еволюції порядку денного переговорів. Візьмемо такий приклад: хоча уряд або центральний орган вже має доступ до влади, доступ опонентів до ресурсів зазвичай є більш проблемним. Тому в такому випадку баланс сили стосується не якоїсь більш глобальної картини, а саме ситуації за столом переговорів. Як тільки одна сторона погоджується з представництвом іншої сторони за столом переговорів, медіатору вже простіше керувати переговорним процесом та використовувати визначені блоки питань та набір стратегій, щоб створювати по можливості максимально сприятливі умови для конструктивних дискусій. Приймаючи стратегічне рішення щодо послідовності, в якій обговорюватимуться питання, можна створити атмосферу рівності за столом переговорів, гарантуючи належну увагу до поглядів кожної сторони.

Запровадження рівних правил гри – це саме про встановлення рівності за столом переговорів. Для забезпечення такої рівності під час ухвалення рішень медіатор та його команда можуть розглядати такі варіанти дій:

- прийняти, принаймні в контексті переговорів, право всіх сторін бути присутніми;
- погодити процедури, які дозволяють залучити раніше виключених або обмежених у присутності осіб;
- виділити час і ресурси, які дозволять усім сторонам прийти на переговори підготовленими;
- контактувати з партнерами або одержувати інформацію від них та з інших контекстів;
- знайти та залучити зовнішнього потужного медіатора або очільника, який може хоча б тимчасово наділити однаковою легітимністю всі сторони на період переговорів та виступати гарантом рівності всіх сторін за столом переговорів.

(Г) Досягнення руху

Часто сторони здатні закрити попередньо суперечливі теми. Для медіатора вкрай важливо усвідомлювати ці важелі та використовувати їх для створення руху до розуміння та вирішення спору. У свою чергу це дозволить досягти сталої та ефективної угоди.

Фокус має бути на:

- (1) спільних інтересах та ідеях;
- (2) розширенні інформаційної бази;
- (3) баченні ситуації з різних точок зору;
- (4) застосуванні норм та практик ведення переговорів;
- (5) ціні відсутності врегулювання.

4.1. Спільні інтереси та ідеї

Спільні інтереси та ідеї взаємопов'язані з питаннями та виявляються у процесі дискусій. Для того, щоб заручитися співпрацею з іншою стороною, пропонуваний варіант згоди має враховувати інтереси та ідеали цієї сторони. Медіатор може переконати сторони погодитися на певні речі, вказавши, як пропонувані умови врегулювання сприяють досягненню спільних цілей, замість того, щоб підкреслювати вигоди однієї сторони.

Взаємозалежність сторін. Важливо, щоб усі сторони сформували спільне бачення проблем із тим, щоб вирішити їх у взаємовигідний спосіб. Медіатор підкреслює реальність того, що здатність сторони досягти своєї цілі залежить від забезпечення добровільної співпраці з іншими. У свою чергу, досягнення такої співпраці вимагає, щоб кожна сторона вірила в те, що після прийняття пропонуваних умов врегулювання вона не опиниться у гіршому становищі, ніж до початку обговорення.

Визначення спільних інтересів. Медіатор повинен виявити, сформулювати та постійно нагадувати сторонам про їхні спільні потреби.

Апелювання до спільних принципів. Як тільки під час медіації атмосфера починає погіршуватися і переходити в площину погроз, образ і навіть хаосу, медіатор повинен знайти та акцентувати щось, на що сторони можуть покластися або стосовно чого вони можуть домовитися. Це може бути простим закликком, на кшталт: «Чи ми можемо всі домовитися, що не будемо перебивати один одного або неповажно висловлюватися під час розмови?» Таке апелювання спрямоване на те, щоб сторони домовилися про принцип або якийсь орієнтир, який впливає на розв'язання спірного питання.

Необхідність бачення. Бачення ідеальних шляхів розв'язання питань заради кращих, мирних умов життя стає цільовою моделлю для розроблення конкретних деталей досягнення згоди. Описуючи ідеал, сторони часто відчують себе сильнішими і неочікувано для себе знаходять багато спільного між собою.

Підкреслення виміру побудови довіри в поведінці. Конфлікти роз'їдають і знищують довіру серед людей, а втрата довіри призводить до того, що вони вимагають обтяжливих умов урегулювання зі страху, що за менш жорстких умов їх просто будуть використовувати. Медіатор має підвести сторони до того, щоб вони робили щось одна для одної, що допомагає відновити відчуття довіри.

Погодження процесу вирішення спору. Якщо сторони нездатні вирішити жодне з предметних питань переговорів через медіацію, медіатор має запропонувати їм розглянути можливості погодження різних процесів для вирішення різних спорів або конкретних питань. Допмагаючи сторонам визначити подальший крок, медіатор таким чином допомагає їм стабілізувати довгострокові відносини.

4.2. Формування інформаційної бази

Інформація часто є тим важелем, який допомагає досягати істотних зрушень. Медіатор прагне, щоб люди дійшли згоди стосовно певних речей, і нова інформація часто дає поштовх новим ідеям щодо запропонованих дій. Медіатор може:

- розробляти факти задля переконливості;
- використовувати відсутність фактів із тим, щоб посяяти сумніви в тому, що сталося або може статися;
- використовувати непослідовні твердження для звуження проблеми;
- проаналізувати минулі практики;

- поставити під сумнів припущення;
- вивчати відчуття та емоції.

4.3. Бачення ситуації з різних точок зору

Оскільки медіація вважається добровільним процесом, сторонам не обов'язково погоджуватися з намаганнями медіатора просувати розв'язання конфлікту або допомогти їм переосмислити їхні точки зору та позиції. Для цього медіатор застосовує низку стратегій, які психологічно налаштовують сторони на досягнення згоди:

Надання вибору: в розпалі дебатів або коли дискусія дійшла мертвої точки, медіатор може запитати: «Ви хочете продовжувати цю розмову про те, хто в цьому винний – а ви це обговорюєте вже дуже тривалий час – або ви хочете побачити, чи можемо ми вирішити питання...?» Якщо просто окреслити варіанти вибору, сторони можуть відчувати змогу рухатися в іншому напрямку.

Компліменти: медіатор має підсилювати позитивну поведінку, нагадуючи сторонам про те, що їх готовність брати участь у медіації, слухати один одного, надавати пропозиції та мати волю й витримку врегульовувати питання після багатьох годин емоційних дебатів варта схвалення.

Приклади, які резонують із досвідом співрозмовників: щоб бути переконливим, медіатор може використовувати приклади, які є релевантними для особистого досвіду учасників спору.

Гумор: медіатор може використовувати гумор, але нечасто і це має бути щиро, для того, щоб зняти напругу та допомогти подивитися на питання з іншого ракурсу.

Зміна ролей: іноді досвідчений медіатор може запропонувати стороні проаналізувати питання з точки зору іншої сторони.

Красномовність тиші: люди почувають себе ніяково, коли ніхто не говорить. Медіатору не варто поспішати заповнювати паузи в діалозі. Тиша може створювати певні можливості. Іноді людина може розрядити некомфортну атмосферу, запропонувавши можливість дещо змінити те, чого вона прагне або на що готова піти. Медіатор має бути в змозі розпізнати такі моменти й скористатися наданими можливостями.

Фокус на майбутньому, а не на минулому: медіатор допомагає сторонам створювати майбутнє, тоді як події в минулому впливають на стратегію медіації.

Недопущення жадібності: подеколи виходить так, що якась одна сторона одержує бажане майже по кожному пункту переговорів. Медіатор має помічати й розуміти, коли одна сторона нарощує свої позиції в переговорах завдяки певній тактиці, і нагадувати сторонам, що взаємність та результати мають бути на користь усіх сторін, що у свою чергу стане запорукою дотримання взятих зобов'язань.

Точки вразливості: сторони спору схильні бачити все крізь призму «перемога або програш». Натомість у кожного є причини для жалкування. Ці моменти є точками вразливості, які медіатор має використати для вирівнювання балансу під час дискусій. Вказуючи на вразливості, медіатор підкреслює спільну відповідальність за проблеми та необхідність спільних, а не односторонніх дій для їхнього розв'язання.

Збереження обличчя: це означає, що медіатор намагається підтримувати гідність чи репутацію сторони. Якщо медіатор може допомогти стороні змінити позицію без втрати обличчя чи гордості, рух у напрямку розв'язання конфлікту матиме набагато більше шансів.

4.4. Практики ведення переговорів

Медіатор допомагає людям знайти прийнятні рішення. Рухаючись у напрямку розв'язання конфлікту, він може уникати безвихідних ситуацій, наполягаючи на тому, щоб сторони погодили пріоритети в перемовинах.

- **Визначення пріоритетів:** сторони, які наголошують, що кожне питання для них є однаково важливим, насправді не мають чіткої картини власних інтересів. Медіатору необхідно визначити пріоритети сторони, особливо якщо сторона не надає чіткого ранжування того, що для неї є першочерговим.
- **Розроблення взаємних поступок:** переговори між сторонами передбачають певний обмін. Сторони починають обмінюватися тим, що для них має значення, лише якщо вважають це певною мірою рівноцінним. Однак для різних людей цінність речей буде різною, тож визначення цінності впливає на обмін і, відповідно, на перемовини. Наприклад, деякі більше цінують сутність, ніж стосунки. Тому пріоритети мають бути визначені ще до того, як справа дійде до обговорення взаємних поступок.

- **Визнання обмежень:** медіатор має нагадувати сторонам, що їхні пропозиції повинні не лише відображати власні побажання та прагнення, але й вписуватися в межі спроможності тих, з ким вони ведуть перемовини.
- **Прагнення компромісу:** медіація часто означає компроміс. На жаль, компроміс – це такий спосіб розв’язання конфлікту, коли обидві сторони в результаті одержують менше, ніж те, чого вони прагнули досягти. У такому сенсі не може бути досягнуто довгострокової угоди; це буде лише короткострокова домовленість, де ситуація дещо врегульовується, створюючи простір і час для того, щоб питання та сторони «дозріли». Натомість стратегія медіатора виходить за межі компромісу та має на меті досягнення співпраці між сторонами. Медіатор мотивує сторони тим, що спонукає їх порівняти, що вони одержують в обмін на згоду одержати менше, ніж вони бажали, і визначити, чи не буде прийнятним певний обмін. Медіатор допомагає сторонам одержати те, що їм потрібно, а не завжди те, чого вони хочуть.
- **Пошук інтегративних рішень:** медіатор допомагає сторонам вирішувати питання без необхідності здавати певні позиції. Зазвичай такі рішення не є готовими або очевидними по кожному пункту переговорів, але вони існують, і медіатор заохочує сторони шукати такі способи розв’язання. У свою чергу це сприяє довгостроковому уповноваженню та сталим домовленостям.
- **Мозковий штурм:** як правило, зрушення в процесі переговорів відбуваються завдяки тому, що сторони уявляють собі можливості розв’язання. Медіатор просить сторони надати якомога більше ідей, незалежно від їх слушності чи раціональності, просто щоб мати на столі низку різноманітних варіантів. Ці ідеї фіксуються, бажано на дошці, без віднесення до конкретної сторони, а також без оціночних суджень чи класифікації. Якщо відокремити генерування ідей від їх затвердження, це дає людям змогу бути креативними.
- **Заборона на ескалацію вимог:** коли сторона у переговорах завищує планку своїх вимог, це зміщує цільовий фокус угоди й таким чином унеможливує розв’язання, оскільки ніхто не знає, що буде потрібним для досягнення домовленості.
- **Стратегічне керування переговорним процесом:** Медіатор допомагає сторонам дізнатися, чи існує певний збіг у їхніх вимогах – певна зона погодження – та в тому, на що вони можуть піти. Для цього медіатор доносить пропозиції в такий спосіб, який не викликає антагонізму в іншій стороні, а також зміщує фокус дискусії так, щоб сторони виявили глибинні інтереси та розробляли потенційно прийнятні варіанти обміну поступками.

- **Порядок денний:** іноді люди просто заходять у глухий кут. Зробити щось по-іншому допомагає зрушити процес із мертвої точки – якщо відкласти конкретне питання або перемістити увагу на щось інше, це може відновити рух або підштовхнути до креативності.
- **Часові рамки:** люди досягають рішень під тиском установлених строків. Для всіх обговорень у межах медіації в ідеалі існує часовий проміжок, коли сторони мають повноваження і право вирішити питання самостійно. Медіатор використовує строки, щоб спонукати сторони взяти на себе відповідальність за вирішення свого майбутнього.

4.5. Ціна відсутності врегулювання

Метою медіації є одержання кращого результату процесу переговорів, ніж це було б без медіації. Результат, якого досягнуто без переговорів або після того як переговори не спрацювали, називається «кращою альтернативою домовленостям, досягнутим шляхом переговорів» («best alternative to negotiated agreement», BATNA). Медіатор і сторони мають визначити ціну недосягнення врегулювання. Медіатор представляє порівняння ціни з двох ракурсів:

- переваги та обмеження відсутності врегулювання; та
- ціна процесу.

Життя в умовах конфлікту означає життя з невирішеними проблемами. Медіатор має запитати в сторін, чи надають вони перевагу чинному стану, який насамперед і привів їх до медіації, або для них краще пропонуване врегулювання. Якщо сторони відповідають ствердно, медіація завершена, і немає необхідності в укладанні угоди; якщо ні, то сторони мають вийти на певне прийнятне рішення. Крім цих міркувань, медіатор також може підкреслити збитки, які можуть бути завдані всім залученим сторонам у результаті спору без медіації. Якщо обговорення в межах медіації завершуються провалом, сторони будуть змушені використовувати альтернативні процедури – від війни до судового розгляду. Залежно від обраних сторонами альтернатив вони можуть бути зобов'язані виконувати ухвалене кимось іншим рішення стосовно способу розв'язання спірних питань. Таким чином, продовження безвихідної ситуації має цілком реальну ціну порівняно з прийняттям пропонуваних умов врегулювання.

Розроблення кращих альтернатив домовленостям, досягнутим шляхом переговорів, передбачає:

- складання переліку всіх можливих альтернатив, які можна розглядати у разі недосягнення угоди;
- розгляд практичних наслідків більш перспективних альтернатив;
- обрання альтернатив, які видаються найбільш задовільними.

Рекомендації:

Огляд конфлікту:

- *Що є центральними питаннями у переговорах?*
- *Хто залучений?*
- *На які результати сподіваються учасники?*
- *Які дії можуть якнайкраще допомогти досягти цієї мети?*
- *Що буде:*
 - *найкращим результатом?*
 - *проміжним результатом?*
 - *найгіршим результатом?*

Оцінка альтернатив:

- *Чи є якісь питання, з яких сторона не бажає вести переговори?*
- *Які альтернативи має сторона для задоволення своїх інтересів, якщо не буде досягнуто угоди?*
- *Що буде кращою альтернативою?*

Посилення кращої альтернативи:

- *Що сторона здатна зробити, щоб забезпечити свої інтереси?*
- *Чи потрібні додаткові ресурси?*
- *Чи сторони будуть потрібні додатковий час чи фінансова підтримка?*

Розгляд кращих альтернатив для всіх сторін:

- *Які, на думку медіатора, можуть бути їх ключові інтереси?*
- *Що вони можуть зробити, якщо не буде досягнуто угоди?*

(Г) Рішення про проведення окремих сесій

Окремі сесії (закриті наради) дозволяють медіатору одержувати інформацію та деякі цінні висновки, передавати інформацію та у приватний спосіб стимулювати певне усвідомлення, якого, на його думку, не можна досягти під час загального зібрання. Цей етап є критично важливим для рефлексії над тим, які альтернативи мають сторони на противагу домовленостям шляхом переговорів, коли завданням медіатора є показ сторонам реальної картини потенційних наслідків.

Окремі закриті зустрічі можуть проводитися з кожною зі сторін та медіатором. Також можливим варіантом є зустрічі медіатора з різними підгрупами учасників. Як і з будь-яким іншим інструментом, медіатор повинен чітко знати, навіщо, коли та як використовувати закриті зустрічі.

5.1. Чому і коли проводити закриті зустрічі

Медіатор має лише зрідка використовувати закриті зустрічі, оскільки є очевидні підстави та переваги в тому, щоб сторони постійно проводили обговорення спільно. Разом із цим існують певні психологічні та стратегічні причини, які обґрунтовують необхідність окремих закритих нарад. Якщо люди відчують довіру до медіатора, за зачиненими дверима вони можуть поділитися з ним надзвичайно широким спектром інформації: окреслити свої пріоритети, зазначити межі гнучкості стосовно вирішення конкретних питань, розкрити обсяги своїх ресурсів, особисті амбіції чи приховані наміри, порівняти політичні проблеми, з якими стикаються вони й ті, кого вони представляють, поділитися озлобленням, яке можуть тримати проти конкретної присутньої людини.

Крім цього, сторони мають психологічну потребу в зоні безпеки під час обговорень. Їм потрібно подумати над ідеями, оцінити, що говорили інші, та напрацювати рішення шляхом «мозкового штурму» в атмосфері, яка не вимагає від них миттєвої відповіді та не робить кожне сказане слово остаточним. Медіатор хоче, щоб сторони зрозуміли непривабливі альтернативи врегулюванню та слабкі сторони своєї позиції. Таке розуміння може сприяти гнучкості та виробленню пропозицій щодо врегулювання.

Тривалість закритих зустрічей і вибір учасників обумовлюється метою, яку ставить для цього медіатор.

Розширення інформаційної бази та варіантів урегулювання спору. Медіатор одержує краще розуміння того, чому конкретні варіанти не є прийнятними. Сторони повинні мати змогу розглянути можливі рішення без того, щоб розкривати свої межі гнучкості або бути змушеними ухвалювати рішення відразу. Для створення атмосфери, сприятливої щодо вивчення критичної інформації, медіатор оголошує закриті зустрічі. З предметної точки зору неважливо, котра зі сторін зустрічається з медіатором першою. Натомість вибір медіатора часто обумовлений такими міркуваннями, як котра зі сторін намагається змінити статус кво, або яка сторона вважає, що знаходиться в не вигідному становищі з емоційної, політичної точки зору або з точки зору сили.

Зменшення небажання йти на поступки. У певний момент дискусії медіатор розуміє, що хтось повинен змінити позицію з конкретного питання для просування врегулювання. Під час закритої зустрічі медіатор активно піднімає тему ціни продовження опору, адже сторони часто неправильно оцінюють те, як їхня поведінка впливає на інших: вони неправильно «читають» або зовсім не помічають реакції інших на їхні вимоги, мову або поведінку. Медіатор розв'язує ці ситуації.

Заохочення до оцінки ситуації. Медіатору потрібен час, щоб оцінити прогрес в обговоренні та розробити план дій. Хоча медіатор має намагатися робити паузи мінімальними, не варто вагатися стосовно того, чи оголошувати перерву, якщо в цьому виникає потреба. Коли медіатор просить час, щоб подумати, це означає, щоб йому потрібно переглянути записи, зроблені в процесі медіації, та оцінити, яким чином краще просуватися далі. Медіатор запрошує сторони зробити те ж саме.

Підтвердження руху. Іноді сторона може сигналізувати про рух далі, просто припинивши говорити про питання, порушене раніше під час обговорення. Якщо медіатор хоче пересвідчитися, що це насправді так, він може оголосити закриту зустріч і спочатку поспілкуватися зі стороною, яка дала такий сигнал.

Перерви. Сторонам потрібен час, щоб обміркувати коментарі та пропозиції, а також, можливо, переосмислити власну позицію. Їм також потрібно ухвалювати рішення без тиску присутності суперників у кімнаті – тобто, в зоні безпеки. Медіатор може оголосити про окремі закриті зустрічі після того, як одна сторона подала нову пропозицію, коли хтось видається виснаженим або коли сторони ось-ось зайдуть у глухий кут.

5.2. Як проводити закриті зустрічі

Хоча кожна така зустріч має свою конкретну мету, існують три загальні принципи, дотримуючись яких медіатор проводить такі зустрічі:

- усі обговорення є конфіденційними, якщо сторона не уповноважила медіатора поділитися змістом;
- медіатор зустрічається з усіма сторонами кожного разу, коли оголошує закриті зустрічі;
- час, який медіатор проводить на закритій зустрічі, має бути однаковим для всіх сторін задля уникнення напруги та враження про упередженість.

План поєднує в собі стратегії для розроблення порядку денного з переконливими стратегіями для створення руху:

(1) Початкові закриті зустрічі

- визначення питань;
- сфери вразливості;
- сфери взаємного інтересу;
- загальні принципи;
- ціна відсутності врегулювання.

(2) Друга закрита зустріч

- Захищеність пропозицій щодо руху: медіатор не розкриває інформації будь-якої зі сторін, але проводить оцінку з тим, щоб визначити, чи є умови угоди, на які погодилася одна сторона, також прийнятними для іншої.

- Захищеність джерела: перевірка прийнятності умов урегулювання в такий непрямий спосіб не означає, що медіатор є надто обережним, щоб говорити про попередні пропозиції щодо врегулювання. Медіатор може пропонувати умови гіпотетично або робити рекомендації стороні, з якою він проводить закриту зустріч.

(3) Демонстрація погодження

- З боку сторін: існує певна перевага в тому, щоб переконати сторони безпосередньо донести одна одній, що саме вони готові зробити для розв'язання спору. Якщо медіатор вирішує дозволити одній стороні представити умови угоди іншій стороні, він знову оголошує загальне зібрання після закритих зустрічей та організовує обговорення таким чином, щоб сторони самі висловилися, на що вони готові піти задля вирішення тих питань спору, що залишилися відкритими.
- З боку медіатора: іноді медіатор повинен забезпечити однозначність та надійність угоди. Така необхідність часто виникає в ситуаціях, коли сторони погоджуються робити те, що потребується для розв'язання спору, але залишаються з негативними почуттями одна до одної або все ще з обуренням ставляться до деяких умов врегулювання. У такому разі медіатор знову запрошує всі сторони до столу, визначає невирішені питання, вказує, що саме кожна зі сторін готова зробити або прийняти для вирішення кожного питання, і просить сторони підтвердити свої заяви. Такий підхід, можливо, і не сприяє комунікації, але натомість забезпечує точність та лаконічність.

(Д) Рух до завершення задля розв'язання спору

Медіатор має прагнути досягти завершення, лише коли сторони дійшли згоди стосовно варіантів розв'язку, стосовно яких вони мають бажання діяти у співпраці. Іноді медіація не призводить до взаємоприйняттого розв'язання, але сторони все одно виходять із цього процесу в кращому положенні для досягнення розв'язку дещо пізніше або для переходу в інший процес вирішення спору. Тут ми розглянемо різні можливі результати: досягнення угоди – по суті або стосовно процесу, або недосягнення угоди. Коли досягнуто погодження щодо рішень та варіантів дій, медіатор має прагнути того, щоб угода були максимально здійсненою та стійкою задля запобігання суперечок у майбутньому. Угода, яка є привабливою та чіткою, а також залишає відчуття задоволення у кожній стороні, має більші шанси на успішність і сталість.

Залежно від характеру угоди, необхідними є такі кроки:

- підтвердження зобов'язань та мандата всіх учасників перемовин та зацікавлених сторін конфлікту;
- медіація підготовки письмових угод, які є настільки конкретними, наскільки це є необхідним;
- надання прихильникам можливості ознайомлюватися з напрацюваннями;
- досягнення остаточних угод.

Як тільки на горизонті з'являється перспектива угоди, сторони починають розглядати деталі. Ключовими питаннями тут є таке:

- Як заінтересовані сторони забезпечуватимуть реальні дії внаслідок угоди?
- Чи вимагає виконання угоди формального залучення спеціалістів або груп, зокрема, адміністраторів, лідерів груп, які володіють ресурсами, політичних лідерів, бізнесу?
- Як сторони будуть діяти в разі неочікуваних результатів угоди?
- Які механізми моніторингу будуть запроваджені для забезпечення дотримання угоди?
- Яку роль відіграє команда медіації в моніторингу? Чи є місцеві фахівці з моніторингу – нейтральні або довірені?

Сторони можуть погоджуватися або не погоджуватися; медіатор має забезпечувати, що рішення принаймні продумане належним чином або, в кращому випадку, є оптимальним.

6.1. Угода досягнута

Головною метою обговорень у межах медіації є досягти того, щоб сторони спору розв'язали сутнісні розбіжності та питання у взаємно прийнятний спосіб. Однак частіше виходить так, що сторони погоджуються врегулювати не всі питання. Якщо медіатор допомагає сторонам розв'язати деякі, але не всі сутнісні розбіжності, тоді сторони можуть: (1) домовитися про процес подальшого розгляду й намагання знайти вихід для невіршених питань або (2) домовитися виконувати те, що вже погоджено, навіть якщо решта питань залишається не врегульованими. Якщо медіатор може заручитися згодою сторін щодо процесу

подальших намагань знайти вихід для невирішених питань, тоді фактично сторони вирішили всі питання.

Лише якщо сторони не домовилися заздалегідь про те, що головним принципом процедури буде «все або нічого», тоді чи будуть сторони виконувати погоджені ними сутнісні положення угоди, залежатиме від двох факторів: (1) істотний взаємозв'язок між вирішеними та невирішеними питаннями та (2) відносна важливість вирішених та невирішених питань.

6.2. Угода не досягнута

Деякі процеси медіації все ж таки завершуються без будь-якого вирішення. У певних випадках медіацію можна визначити неуспішною. Але замість того, щоб зосереджуватися на успіху чи неуспіху, медіатор у першу чергу має зосереджувати свою увагу на сторонах. Він має докласти всіх зусиль для того, щоб сторони не вийшли з дискусії зі ще більшим відчуттям ворожості, ніж до цього. Крім цього, сторони мають хоча б сформувані чітке уявлення про свої варіанти вибору.

Відсутність урегулювання, зокрема мирної угоди, не означає, що дискусії в межах медіації не мали жодної користі. Це могло допомогти уточнити та прояснити питання, сформувані більш достовірну інформаційну базу, проаналізувати сильні та слабкі сторони позицій та вимог, різні варіанти врегулювання та загалом покращити комунікацію між сторонами.

Поради:

Загальна стратегія переговорів

Підготовка

1. Готуйтеся, перш ніж розпочинати переговори.
2. Визначте етичні керівні принципи та основні правила.
3. Визначте умови та режим ведення переговорів ще до початку.

4. Погодьте порядок денний.

Стратегії

1. Фокусуйтеся на цілі, дивіться в майбутнє, використовуйте те, що маєте наразі.
2. Знайте, чого ви хочете, і чого хоче інша сторона (сторони).
3. Прямо та чітко запитуйте про те, що бажаєте, усвідомлюйте важливість слів та мови тіла.
4. Не відступайте від свого задарма.
5. Будьте реалістичними та раціональними.
6. Майте запасну позицію.
7. Контролюйте ситуацію.
8. Захищайте свої документи щодо переговорів.
9. Погоджуйте умови виконання, ведіть переговори з тими, хто має повноваження.
10. Звіряйте все з реальністю.

Поради щодо тактики:

1. Показуйте емоції лише зрідка.
2. Не приймайте «ні» за відповідь, не відповідайте самі «ні».
3. Будьте несхильними, будьте гнучкими, говоріть дружнім тоном.
4. Забирайте своє та залишайте стіл.
5. Приховуйте те, чого ви насправді хочете.
6. Беріть у дужки те, чого ви не можете досягти в конкретний момент часу.
7. Тримайте останню лінію оборони.

Крок 2: Комунікаційні навички

Загальні комунікаційні навички в медіації

Конструктивне розв'язання конфлікту базується на двох основних речах: майстерні переговори та майстерна комунікація. Мова, культурна чутливість та здатність слухати й почути потреби та інтереси сторін є ключовою для створення проміжних віх, завдяки яким кожна сторона одержує змогу рухатися від попередньо сформованих уявлень про іншу сторону в напрямку побудови довіри і можливості довіряти.

Крім уміння медіатора ефективно скористатися правильно поставленими запитаннями, навички активного чи рефлексивного слухання зазвичай створюють умови для обміну конструктивними наративами під час переговорів. Активне чи рефлексивне слухання позначає дію, спрямовану на налагодження нових відносин та нових каналів комунікації.

Активне слухання складається з п'яти елементів:

- (1) *Не говорити.* Слухати означає насамперед уміти мовчати та слухати думки та розмірковування інших;
- (2) *Зберігати увагу.* Коли ви слухаєте, ви тим самим сигналізуєте про свою увагу! Кивок на знак розуміння, контакт очима, відкриті жести, підтверджувальні звуки тощо показують співрозмовнику, що ви повністю з ним. Сюди також належить підтвердження фактів.
- (3) *Дізнаватися.* Коли ви ставите запитання, щоб перевірити своє розуміння, тримайтеся відкритих запитань. Не слід додавати до розмови власні думки, замість цього просіть співрозмовника пояснити точніше або більш ясно свою точку зору та навести приклади.
- (4) *Перефразувати.* Час від часу використовуйте короткі паузи для того, щоб власними словами підсумувати важливі моменти з того, що ви щойно почули. У такий спосіб ви зможете перевірити, чи ви все зрозуміли, а також зміцнити стосунки.
- (5) *Віддзеркалювати.* Якщо ви вважаєте це доречним, можна також виходити на рівень «почуттів»! Запитайте себе, що висловлюється між рядками, якого роду розчарування або дратування впливає на того, хто говорить. Якщо ви висловіте в реченні чи запитанні свою думку про те, в якому настрої може бути співрозмовник, ви цим самим можете великою мірою зміцнити відносини й довіру.

Запитання є важливим інструментом для модератора, щоб спрямовувати зустріч у недирективний спосіб. Більш того, допитливість розуму є базовою передумовою для ролі головуєчого, який має показувати інтерес до різних точок зору членів команди та тримати свої власні думки в тіні. Одна з важливих ознак хорошого модератора – це неупередженість.

Запитання є цінними інструментами, оскільки вони:

- розширюють базу інформації, на якій ґрунтується розв’язання проблем;
- відкривають двері для креативних ракурсів та нових ідей;
- активізують та залучають учасників;
- допомагають структурувати роботу над темами;
- розкривають, де домінує консенсус, а де домінує незгода;
- допомагають виявити та усунути блоки та суперечності.

Як працювати з «проблемними» сторонами через комунікацію

Дослідження і практика показують, що іноді сторони не дотримуються основних організаційних правил та правил етичної поведінки впродовж медіації. Або за столом під час переговорів, або через коаліції з зовнішніми саботажниками сторони часто захоплюють простір, створений місією з медіації, для продовження ворожнечі, озброєння або переслідування прихованих інтересів за столом переговорів. Коли їх просять пояснити свою поведінку, сторони наводять різні пояснення та обґрунтування, щоб раціоналізувати, виправдати або озвучити якусь поважну, легітимну причину, чому та чи інша тактика була необхідною.

Типовими прикладами є:

- *Цієї тактики не можна було уникнути.* Сторона відчуває, що не повною мірою контролювала власні дії або не мала інших варіантів вибору, тому її не можна вважати повністю відповідальною. Наприклад: удар групи повстанців у якості помсти проти урядових військ під час переговорів про припинення вогню.
- *Ця тактика була нешкідливою.* Сторона може заявляти, що вчинене насправді було тривіальним і зовсім несуттєвим. Однак таке виправдання часто інтерпретує шкоду лише з точки зору того, хто її завдав.

- *Ця тактика допоможе уникнути негативних наслідків.* Зазвичай сторони аргументують це тим, що ціль виправдовує засоби. У цьому випадку виправданням є те, що певна тактика допомогла уникнути більшої шкоди.
- *Ця тактика призведе до позитивних наслідків, або тактика базується на альтруїстичних мотивах.* Сторона, яка оцінює тактику за її наслідками, діє відповідно до засад утилітаризму – тобто, якість будь-якої дії оцінюється за її наслідками. Насправді більшість із тих, хто сидить за столом переговорів, будуть використовувати нечесну тактику для власної користі, а не для загального блага.
- *«Вони самі напросилися» або «Вони цього заслуговують».* Це варіація на тему використання неправди та обману проти того, хто, можливо, скористався слабкостями іншої сторони в минулому, або проти якогось узагальненого джерела влади («системи»).
- *Ця тактика є справедливою та відповідає ситуації.* Цей підхід використовує своєрідний моральний (ситуативний) релятивізм як обґрунтування підстав. Більшість соціальних ситуацій, у тому числі перемовини, керуються набором загалом добре зрозумілих норм поведінки або попередньо визначених основних правил.

Медіатор може підходити до вирішення труднощів з «проблемними» сторонами таким чином, що, звісно, не є вичерпним переліком:

- ставити запитання для «зондування» ситуації;
- по-різному формулювати запитання;
- змусити сторону зробити якийсь реактивний рух – перевірка реальності;
- тестувати сторони – застосувати певну логіку до твердження або заяви, використати критерії та, можливо, закриті (окремі) зустрічі, щоб зробити перевірку реальності;
- ігнорувати нечесну тактику;
- обговорити, що саме ви бачили, та запропонувати допомогу в перефразуванні або формулюванні заяв таким чином, щоб це не містило суджень або оцінок.

Крок 3: Ведення переговорів зі спеціальних питань

Переговори про припинення вогню

У внутрішньодержавних та міждержавних конфліктах медіатори одержують обмежений мандат для ведення переговорів з метою укладання угоди про припинення вогню між ворогуючими сторонами, після чого зазвичай запроваджують миротворчий елемент для здійснення мирного процесу. Припинення вогню може мати дві окремо окреслені ролі: (1) це може бути частиною більш широкого мирного процесу, таким чином дозволяючи стабілізаційним силам закласти фундамент для мирної угоди; та (2) це може бути основним внеском у зусилля з досягнення миру.

Як правило, угода про припинення вогню є складовою миротворчої діяльності, спрямованої на те, щоб розвести збройні формування та зайняти позицію між ними, й тому включає:

- заходи з деескалації;
- чіткі параметри та індикатори того, що вважається порушенням режиму припинення вогню;
- розгортання миротворчого компонента;
- впровадження режиму припинення вогню з конкретизацією часових та просторових рамок;
- моніторинг, верифікація та створення спільних механізмів для верифікації;
- зв'язки між угодою про припинення вогню та всеохопним мирним процесом.

Угода про припинення вогню – прив'язаний до конкретних часових рамок компроміс, спрямований на створення «цеглин» більш масштабної та змістовної мирної угоди – може використовуватися як попередні домовленості щодо подальших та сталих заходів з досягнення миру. Тому такі угоди залишаються обмеженими компромісами, які не вирішують основних претензій усіх сторін, залучених у конфлікт. Медіатор має обережно рухатися в напрямку припинення вогню як компромісу та намагатися посіяти зерна для стабілізації та подальшої участі відповідних гравців. Медіатор має шукати постійну підтримку та координувати свої дії з іншими елементами, такими як громадянське суспільство, бізнес, міжнародні контактні групи, інші прихильники мирного

процесу, щоб відвертати небезпеку того, що збройні формування знову повернуться до сценарію війни. Команда підтримки медіації має включати технічних експертів, які надають знання щодо реформування сектору безпеки, процесів роззброєння, демобілізації та реінтеграції, поділу владних повноважень, а також фахівців із гендерних питань, бізнесу та освіти. Законодавці мають бути залучені до регіонального діалогу з тим, щоб визначити основні правила інституційної розбудови й у такий спосіб вирішити проблему саботажників та ризик гальмування чи зупинки подальших мирних переговорів.

Переговори зі збройними формуваннями

У цілому спектрі громадянських війн усередині держав місії з медіації повинні взаємодіяти зі збройними формуваннями. Збройні формування – це групи, чий спротив та протидія відкрито кидають виклик владі та авторитету держави. Маючи політичні коріння, збройні виступи вчиняються як засіб досягнення політичної мети. З цієї причини, а також маючи потужний миротворчий мандат, медіатор повинен шукати способи задоволення таких політичних прагнень для того, щоб стримати насильство. Тим не менш, визначення збройних формувань є нечітким, оскільки вони мають широке розмаїття та різні ступені загрози державі.

Збройні формування можна класифікувати таким чином:

- сили повстанців, організованих як армія;
- широкі політично-військові рухи опору;
- угруповання сепаратистів, організовані як осередки, але пов'язані з політичними сурогатами;
- етнічні збройні формування;
- взаємопов'язані між собою угруповання бойовиків;
- угруповання бойовиків, які мають з міжнародні зв'язки з ширшими мережами.

На основі якісного аналізу конфлікту та індикаторів раннього попередження ті, хто приймають політичні рішення, мають обирати серед таких варіантів:

- взаємодіяти для того, щоб відкрити канал комунікації;
- взаємодіяти для того, щоб побудувати довіру збройного формування та посилити його спроможність щодо ведення переговорів;
- взаємодіяти для того, щоб нівелювати потенційних саботажників мирного процесу.

Через політичну чутливість цього питання головний медіатор від регіональної організації, яка видала йому мандат, має координувати свої дії зі співробітниками, які відповідають за зв'язки та взаємодію відповідних регіональних механізмів, ООН, міжнародних контактних груп та організацій громадянського суспільства, залучених до медіації, для залучення збройних формувань як проксі, тобто непрямих учасників. Також для цього слід враховувати та координувати дії з місцевими медіаторами, традиційними миротворцями та іншими суб'єктами, що відносяться до траєкторії II.

Переговори щодо сепаратистських рухів

Нещодавній розвиток подій на африканському континенті засвідчує появу тенденцій до сепаратизму та розділення держав. Більшість сепаратистських рухів націлені на передачу влади та юрисдикції шляхом переговорів від держави, на території якої вони діють, до своїх політичних організацій. Органи влади такої держави можуть бути неготові вести переговори саме з цього питання, натомість можуть піти на перемовини з лідерами сепаратистів стосовно надання певної автономії задля вирішення конкретних невдоволень, які проголошуються сепаратистами в їх пропаганді або вимогах. Іншими словами, органи влади таких держав часто готові вступити в переговори та задовольнити принаймні деякі з вимог сепаратистських рухів.

Однак у деяких випадках сецесії ми бачимо відсутність перемовин або їх провал, коли сторони не дійшли жодного погодження. У такому разі сепаратисти оголошували вихід зі складу країни в односторонньому порядку, без будь-якої угоди з представниками офіційної влади. Таке одностороннє виголошення, яке часто називають одностороннім проголошенням незалежності, є вимогою до відповідної держави піти на поступки або безумовно погодитися зі втратою контролю та юрисдикції. Переговори або угоди, досягнуті в ході перемовин між державою та сепаратистами не завжди передують усім таким випадкам сецесії, незалежно від їх успішності.

Сецесія характеризується наявністю чотирьох основних складових:

- (1) конкретно окреслена територія в межах чинної держави;
- (2) населення на цій території;
- (3) політичний рух, який проголосив незалежність та створення нової держави на цій території (так як підтримується місцевим населенням);
- (4) намагання одержати визнання незалежності від інших держав та міжнародних організацій.

Коли переговори проводяться в такому контексті, медіатору необхідно оцінити, на якому етапі знаходиться сепаратистський конфлікт. Деякі такі конфлікти є мирними, а деякі – насильницькими.

Насильницька сецесія характеризується такими чинниками:

- (1) готовність та спроможність держави, на території якої точиться такий конфлікт, застосовувати силу для недопущення сецесії та придушення сепаратистських рухів;
- (2) готовність сепаратистських рухів застосовувати силу задля досягнення своїх цілей сецесії;
- (3) опозиція до територіально розташованої групи в межах утворення, що оголошує про вихід щодо виходу їхньої території зі складу держави;
- (4) наявність збройних формувань, які не є підконтрольними основним органам управління сепаратистів та держави, на території якої точиться такий конфлікт.

З огляду на це при аналізі конфлікту мають розглядатися такі питання:

- Які чинники сприяли або вірогідно сприяли сплеску насильства в будь-яких спробах сецесії?
- Як у конкретному випадку сецесії або спробі сецесії виник насильницький конфлікт? Які дії сторін, залучених до такої спроби, призвели до насильницького конфлікту?

- Які соціальні та політичні умови призвели до таких спроб сецесії, та що стало тригером для проголошення виходу зі складу країни?
- Як можна виправдати такі спроби сецесії?
- Чи бути такі сецесії законними?

Кейс для ілюстрації: конфлікт у Біафрі, 1967 рік

26 травня 1967 року східний регіон Нігерії проголосував про вихід зі складу Нігерії та утворення Республіки Біафра. Вибухнула війна, і Організація Африканської Єдності (ОАЄ) намагалася втрутитися в конфлікт. У вересні 1968 року Конференція Міністрів закордонних справ ОАЄ ухвалила резолюцію та звернулася до лідерів сепаратистів із закликом співпрацювати з федеральною владою задля відновлення миру та єдності в Нігерії, та водночас рекомендувала федеральному військовому уряду Нігерії співпрацювати з усіма сторонами та забезпечувати безпеку для всіх нігерійців, доки не буде знайдено рішення для довготривалого розв'язання конфлікту.¹⁸ У період із серпня по вересень 1968 року ОАЄ виступала фасилітатором офіційних переговорів між воюючими сторонами в Аддис-Абебі.¹⁹ Після місяців військових дій та переговорів у квітні 1969 року ОАЄ закликала сторони до припинення вогню і 15 січня 1970 року сили Біафри офіційно здалися урядовим військам.

За таких умов основними діями та завданнями медіатора є:

- прояснити свій мандат щодо ведення переговорів;
- працювати з міжнародними контактними групами з тим, щоб обговорення «на полях» із залученням збройних формувань слугували каналами комунікації між делегаціями й тими, кого вони представляють;
- уточнити основні правила та порядок денний роботи;
- постійно оновлювати оцінку конфлікту;
- прояснити термінологію, зокрема, що мають на увазі під автономією, референдумом, самоврядуванням, незалежністю;

¹⁸ American Jewish Congress (1968). The Tragedy of Biafra Commission on International Affairs. http://www.biafraland.com/1968_Biafra%20_Report_By_American_Jewish_Congress.htm

¹⁹ University of Central Arkansas. Nigeria/Biafra (1967-1970)

- проксі-медіатори та традиційні медіатори підтримують контакт та комунікацію на рівні траєкторії II для усунення ризиків саботажу та мотивування всіх сторін до продовження переговорів;
- створити можливості для човникової дипломатії, утримуватися від застосування санкцій і тиску;
- залучити експертів з реформування сектору безпеки, поділу владних повноважень, роззброєння, демобілізації та реінтеграції для урегулювання питань щодо військових;
- залучити експертів із верховенства права та гендерних питань для розроблення засад нової юрисдикції;
- консультуватися з експертами з виборів для роботи з питаннями проведення референдумів та розроблення конституції;
- залучити технічного консультанта для формулювання угод та положень щодо моніторингу, верифікації та оцінки.

Переговори щодо неконституційної зміни уряду в контексті Африканської архітектури миру та безпеки

Разом із Декларацією про реагування Африканського Союзу на неконституційну зміну уряду (Ломейська декларація), ухваленою ОАЄ в липні 2000 року, та Африканською Хартією про демократію, вибори та врядування (Addis Charter), ухваленою в січні 2007 року, Установчий акт Африканського Союзу надає визначення поняття «неконституційна зміна уряду» та визначає конкретні політичні заходи ОАЄ/Африканського Союзу щодо реагування. І Ломейська декларація, і Африканська Хартія визначають чотири ситуації як неконституційну зміну уряду, а саме:

- військовий переворот проти демократично обраного уряду;
- інтервенція військових найманців із метою зміни демократично обраного уряду;
- заміна демократично обраного уряду силами збройного дисидентського формування або повстанського руху;
- відмова чинного уряду передати повноваження політичній партії, яка була визнана переможцем за результатами проведення вільних та справедливих звичайних виборів.

Крім цього, стаття 23(5) Африканської Хартії визначає п'яту ситуацію, яка відповідає «будь-якій зміні чи ревізії конституції або правових інструментів, які становлять порушення принципів демократичної зміни уряду».

Відповідно до всіх цих трьох інструментів очікується, що Африканським Союзом буде застосований конкретний набір заходів як реагування на неконституційну зміну уряду. Голова Комісії Африканського Союзу має негайно засудити державний переворот, а Рада Африканського Союзу з миру і безпеки зобов'язана скликати засідання з будь-якого питання, яке вважається відповідною загрозою миру, безпеці та стабільності на континенті. Членство в Африканському Союзі країни, в якій відбулася неконституційна зміна уряду, має бути призупинене, й така країна не може брати участь у роботі політичних органів організації, а сили, які де факто знаходяться при владі, надають до шести місяців на відновлення конституційного ладу. Тим не менш, протягом цього часу Африканський Союз має взаємодіяти з новою владою для сприяння відновлення конституційного ладу в країні.

Після завершення терміну призупинення членства можуть бути застосовані деякі обмежені, цільові санкції проти режиму, що відмовляється відновлювати конституційний лад.

Більшість із зазначених спеціальних питань також детальніше розглядатиметься далі в межах кейсу – медіації в Судані.

Етап 4: Координація втручання в межах медіації

На цьому етапі ключовими темами для вивчення є:

- розуміння, координація та взаємодоповнюваність втручання;
- утворення альянсів на підтримку мирного процесу;
- планування етапу відновлення та розвитку в постконфліктний період;
- робота і взаємодія з суб'єктами траєкторії II та медіа.

Огляд

Координація, узгодження дій та співпраця між усіма суб'єктами медіації, які підтримують мирний процес, є ключовими для консолідованих та ефективних зусиль, спрямованих на трансформацію деструктивного конфлікту в конструктивне розв'язання спору. Якщо головний медіатор працює над залученням основних сторін до переговорного процесу на високому рівні, забезпечуючи інформування органів, які видали мандат, про всі актуальні події, саме команда підтримки медіації бере на себе функцію координації процесу. Це включає взаємодію з громадянським суспільством, регіональними економічними співтовариствами, медіа, традиційними лідерами, проксі-медіаторами та жіночими об'єднаннями.

Координація – це комплексний та багатогранний процес.²⁰ Спектр цілей може включати як простий обмін інформацією, так і координацію порядку

денного, медіа, міжнародного втручання, ведення переговорів щодо рішень та впровадження спільних заходів. Після того як офіційні медіатори допомогли сторонам досягти формальної політичної угоди, вони можуть звернутися до неурядових організацій, медіа, жіночих об'єднань, бізнесової спільноти та традиційних лідерів із метою сприяння реалізації мирної угоди на місцях. Офіційні медіатори та неурядові організації мають координувати свою діяльність між собою для того, щоб організувати ефективну передачу підтримки, яка є необхідною та доречною для реалізації угоди.

У деяких ситуаціях фахівці з розв'язання конфлікту координують втручання, які впроваджуються одночасно та включають цілий спектр заходів, які можуть бути релевантними для широкого поля взаємодій навколо мирного процесу. Поєднання миротворчих засобів із ресурсами для встановлення миру є ключовим для сталої та практично здійсненої мирної угоди.

Медіатор повинен мати певний ступінь контролю над заходами, які передбачені для впровадження в контексті розбудови миру – так званий діалог на рівні траєкторії II. Після чіткого визначення таких заходів медіатор у контексті миротворчої діяльності може підтримувати контакт із медіаторами в контексті розбудови миру через регулярні зустрічі, інформаційні раунди та

²⁰ У сфері міжнародної медіації виділяють декілька так званих траєкторій. Деякі автори визначають до дев'яти траєкторій у координаційному механізмі. Задля простоти ми розглядатимемо лише три: до траєкторії I зазвичай належать зацікавлені сторони високого рівня, зокрема уряди, дипломати, урядові агентства та більшість міжнародних організацій; траєкторія II включає різноманітних гравців, які мають вплив, таких як неурядові організації з мандатом миротворчої діяльності та розбудови миру, церква, різні релігійні групи, медіатори-інсайдери, громадянське суспільство тощо; траєкторія III охоплює більшість місцевих зацікавлених сторін, таких як організації на рівні громади, низові об'єднання, особи, які мають змогу налагоджувати горизонтальні канали комунікації, бізнес, навчальні заклади тощо.

включення до остаточної угоди. Залежно від контексту та аналізу конфлікту, медіаторам необхідно оцінити, наскільки інклюзивним або ексклюзивним має бути початковий процес медіації для того, щоб мати змогу згенерувати достатньо руху й переконати сторони конфлікту погодитися на заходи в межах траєкторії II.

Приклади синхронізації та координації:

- *Фасилітація неофіційних переговорів.* Медіатори можуть сприяти проведенню неофіційних зустрічей з лідерами в межах траєкторії I, траєкторії II або траєкторії III (громадянське сусідство в широкому сенсі, населення та спільноти на місцях) задля вивчення варіантів урегулювання або порядку денного встановлення миру, які можуть стати основою для програм із запобігання конфліктів та раннього попередження.
- *Формування спроможності для сторін у переговорах.* Різного роду навчання, практичні сесії з розв'язання проблем, конференції за участі зацікавлених сторін та зустрічі у форматі «світового кафе» можуть сприяти формуванню навичок ведення переговорів та розв'язання конфліктів, а також побудові мереж та альянсів.
- *Інтерактивне розв'язання проблем.* Практичні сесії з розв'язання проблем можуть бути організовані до або паралельно з медіацією на рівні траєкторії I для вивчення та дослідження глибинних інтересів та формування порозуміння.
- *Логістична підтримка для медіації на рівні траєкторії I.* Лідери та прихильники на рівні траєкторії II можуть надавати технічну експертну підтримку, додатковий персонал, тематичну експертну підтримку, а також підтримку логістики, адміністрування та інфраструктури.
- *Переговори та медіація стосовно локальних проблем, які негативно позначаються на місцевих спільнотах.* Практичні сесії з фасилітацією та обговорення можуть сприяти вирішенню суперечок на нижчих рівнях у контексті більш широкого процесу медіації на рівні траєкторії I.
- *Раннє попередження.* Взаємодія між траєкторіями може надавати незалежні оцінки щодо природи конфлікту та допомагати виявляти проблеми та можливості по мірі їх виникнення.
- *Розбудова спроможності для громадянського суспільства та широкої громадськості.* Розбудова спроможності може покращити здатність громадян ефективно долучатися до мирного процесу через формування розуміння, започаткування програм на підтримку інституцій та допомогу різним аспектам державного будівництва, які не обхідними для сталого миру.

- *Примирення та налагодження відносин.* Організація та проведення діалога з громадянським суспільством може сприяти налагодженню відносин, формуванню довіри всередині спільнот та між спільнотами та підтримки довгостроковим мирним процесам.
- *Перехідні кроки.* Запровадження відповідних програм допоможе в роззброєнні, демобілізації та реінтеграції комбатантів, а також сприятиме участі в заходах перехідного правосуддя.
- *Реалізація підтримки.* Мобілізація та просвіта серед населення може надати громадськості спроможність здійснювати моніторинг та брати участь у мирному процесі, а також сприяти забезпеченню безпеки у формі місцевих варт, програм із роззброєння, молодіжних проєктів тощо.

Крок 1: З'ясування можливостей щодо додаткових джерел фінансування

Для забезпечення сталості місії з медіації може виникнути необхідність визначення подальших джерел фінансування, якими можна скористатися для підтримки мирних процесів. Це є особливо критичним, коли офіційні та неофіційні суб'єкти беруть участь у скоординованих діях щодо реалізації мирного процесу. Конференції, саміти, практичні сесії та човникова дипломатія матимуть вплив на фінансові ресурси, що виділяються на безпосередню діяльність із медіації. Тому пошук джерел для майбутнього фінансування стає вкрай важливим для медіатора та команди, яка забезпечує медіацію.

Кейс для ілюстрації: фінансування Канадою процесів медіації в Африці

У 2003 році Канада активно підтримувала Внутрішній конголезький діалог, у межах якого різні політичні фракції, залучені до конфлікту, зібралися разом задля визначення параметрів політичного переходу до демократії. Кульмінацією цього діалогу стало проведення президентських виборів у 2006 році. Внутрішній конголезький діалог проводився у період тривалістю понад двох років та включав понад 300 учасників, у тому числі делегатів-жінок, жіночі об'єднання та організації громадянського суспільства.

За часів прем'єрства Стівена Гарпера Канада фінансувала Джубський мирний процес між Армією опору Господа (Lord's Resistance Army, LRA) та урядом, який здійснювався при посередництві уряду Південного Судану. Канада направила

офіційного спостерігача на переговори, надавши при цьому фінансову допомогу в розмірі 8 мільйонів доларів, а також команду дипломатичних та технічних експертів, щоб допомогти ООН у розробленні комплексної рамкової програми роззброєння та демобілізації комбатантів.

Крок 2: Забезпечення координації та взаємодоповнюваності

Беручи за приклад один із найбільш складних механізмів координації, розглянемо координаційну структуру Африканського Союзу та ЕКОВАС. Одержуючи мандат від одного з ключових органів прийняття рішень Африканського Союзу, головний медіатор має забезпечувати належний рівень координації між цією організацією та регіональним механізмом, у сфері якого

відбувається конфлікт. З моменту прийняття Установчого акту Африканського Союзу у 2000 році на саміті в Ломе (Того) африканські лідери працюють над тим, щоб модернізувати та запровадити нові африканські інституції для кращого вирішення питань конфліктів та політичної нестабільності, а також пришвидшити економічну інтеграцію Африки. Регіональні економічні співтовариства визнаються наріжним каменем та «цеглиною» цієї подвійної місії.

Для досягнення Африкою цілей тіснішої інтеграції та політичної стабільності потрібне краще співробітництво та спільні дії між Африканським Союзом, регіональними економічними співтовариствами, партнерами, системою ООН та іншими міжнародними організаціями. Стаття 88 Абуджського договору та стаття 3 Установчого акту Африканського Союзу передбачають, що регіональні економічні співтовариства є «виконавчими гілками» для мети Африканського Союзу забезпечити мирний континент, що процвітає. Вони є основними складниками економічної інтеграції та відіграють ключову роль у забезпеченні політичної стабільності на відповідних географічних територіях. Регіональні економічні співтовариства мають перед собою величезне завдання – підвищувати рівень життя людей в Африці та сприяти прогресу й розвитку континенту через економічне зростання, зміцнення миру та безпеки, подальшу еволюцію спільних політичних цінностей, а також систем та інституцій серед країн Африки.

Роль регіональних економічних співтовариств як складників Африканського економічного співтовариства та їхні формальні відносини з Африканським Союзом регламентуються серією офіційних положень та угод (зокрема статті

33 та 34 Установчого акту, Протокол про відносини між Африканським Союзом та регіональними економічними співтовариствами 1998 року, стаття 16(9) Протоколу Ради Африканського Союзу з миру та безпеки щодо утворення Ради з миру та безпеки та подальші Меморандуми про взаєморозуміння між Африканським Союзом та індивідуальними регіональними економічними співтовариствами).

Як керівний документ, Меморандум про взаєморозуміння щодо співробітництва у сфері миру та безпеки Африканським Союзом, регіональними економічними співтовариствами та координаційними механізмами Регіональних резервних бригад Східної та Південної Африки слугує правовою основою, що дозволяє координувати та зближувати зусилля щодо запобігання, управління та розв'язання конфліктів.

У пункті 4 розділу VII цього Меморандуму визначено: «У разі виникнення конфліктів Сторони [цього Меморандуму] співпрацюють у межах миротворчої діяльності та розбудови миру задля розв'язання цих конфліктів та запобігання їх повторному виникненню, в тому числі через добрі послуги, медіацію, узгоджувальну процедуру, дослідження фактів та обставин, розгортання місії на підтримку миру, як це передбачено в Протоколі Ради Африканського Союзу з миру та безпеки та іншими відповідними регіональними організаціями».

У цілях ефективності та практичного втілення положень Меморандуму доцільно залучати Раду старійшин Африканського Союзу до забезпечення більш скоординованого зв'язку та взаємодії між різними програмами медіації від ООН та відповідними інституціями регіональних економічних співтовариств. Головний медіатор може покладатися на Раду старійшин у питаннях взаємодії з ключовими особами, які ухвалюють рішення в межах регіональних механізмів, і зосереджуватися на переговорах, тоді як координаційні органи забезпечують додаткову підтримку в медіації.

Головний медіатор також має працювати з Африканською кліринговою палатою (G8++), метою якої є забезпечення багатостороннього форуму високого рівня для обміну інформацією щодо допомоги у сфері безпеки та програм співробітництва для африканського континенту, а також створення механізму для діяльності з координації. Це дозволяє заручитися більш потужною підтримкою процесу медіації в сенсі проведення операцій із підтримки та встановлення миру. Знову ж таки, Рада старійшин має розглядатися як належний координаційний механізм для забезпечення ефективної синхронізації.

Щодо загальних стратегій, спільні політичні засади мають вважатися передумовою до практичної реалізації партнерства. Угоди між організаціями, такі як Спільна декларація про співпрацю між ООН та ЄС у сфері управління кризами або Декларація про посилення співпраці між ООН та Африканським Союзом є важливими, оскільки вони закладають підвалини для більш конкретних стратегій (щодо мандатів, планів впровадження, операційних планів тощо) фактичних дій та операцій.

Крок 3: Координація з суб'єктами траєкторії II

Медіатору необхідно визначити та оцінити спроможність суб'єктів на рівні траєкторії II перейняти та відтворити зусилля з медіації задля того, щоб створювати поштовх і здобувати підтримку мирної угоди на місцях. Офіційний медіатор має координувати свою діяльність із низкою інших суб'єктів, які представляють різні сфери, практики, традиційні ролі, галузі бізнесу та

процеси примирення. Використання проксі-медіаторів підтверджує теорію про те, що максимально інклюзивні процеси в більшості випадків є сприятливими для сталих та практично здійснених мирних угод, адже це дозволяє нівелювати спроби саботажу, забезпечує зростання громадянського суспільства та створює простір, у якому можуть вестися конструктивні дебати навколо демократичних ідей відповідно до норм конституції.

Для ефективної координації між траєкторіями I та II орієнтирами можуть бути такі питання:

- Як суб'єкти траєкторії I та траєкторії II можуть якнайкраще координувати діяльність між собою?
- Які методи координації можуть бути якнайкраще пристосовані до різних ситуацій, де ініціативи базуються або на дуже подібних, або на дуже відмінних підходах?
- Чи є ці різні методи максимально відповідними для неурядових організацій, міждержавних організацій та військових при координації втручання?
- Які стратегії можуть бути прийняті тими, хто надає фінансування, для підтримки координації?

- Як сторони конфлікту з усіма їхніми розбіжностями та в умовах ведення переговорів можуть заохочувати та підтримувати координацію заходів втручання, що стосуються їх?
- У який спосіб можна якнайкраще забезпечити інституціалізацію координації втручання? Як можуть з'явитися структури інтенсивної співпраці, які підтримуватимуть більш якісні мирні процеси?

Медіатори, які представляють різні рівні та масштаби діяльності, можуть співпрацювати таким чином:

- Комунікація. Обмін інформацією, сценаріями раннього попередження та результатами аналізу можуть надавати цінні уроки в співпраці.
- Координація. Спільне планування, керівні комітети та синхронізація зусиль дозволяють зрозуміти, що жоден гравець наодинці чи жодна дія сама по собі не здатні створити сталий мир і безпеку.
- Співпраця. Спільне використання ресурсів, спільне залучення технічних експертів та максимізація впливу окремих ініціатив дозволяють виявити та оцінити спроможності та здатності всіх сторін.
- Спільна робота. Максимізація впливу спільних ініціатив готує ґрунт для ефективних взаємодоповнюваних цілей.

Використовуючи експертів у розробленні медіації, медіатор має планувати системи, здатні:

- створювати більше можливостей для регулярної комунікації та розвитку стосунків між фахівцями траєкторії I та траєкторії II;
- формувати краще розуміння різних ролей, які відіграють суб'єкти траєкторії I та траєкторії II в різних контекстах, а також усвідомлювати, що ці ролі можуть змінюватися в часі;
- здійснювати гнучкі та адаптивні процеси спільного планування, які еволюціонують у змінюваних середовищах;
- проводити регулярні регіональні зустрічі для фахівців траєкторії I та траєкторії II;

- за доцільності запроваджувати безпосередні ролі щодо організації та фасилітації співпраці;
- виявляти та використовувати приклади успішної співпраці, застосовувати винесені уроки, якщо це буде релевантним для інших контекстів;
- брати участь у обміні знаннями та діяльності центрів досконалості з метою поширення результатів та забезпечення молодіжних платформ, які можна залучити до мирного процесу.

Крок 4: Залучення неформальних посередників та «місцевих медіаторів»

Головний медіатор може користуватися надбаннями чинних формальних та традиційних механізмів вирішення спорів на місцевому рівні з тим, щоб (1) нарощувати спроможність сторін ефективно брати участь та досягати врегулювання або (2) формувати підтримку мирного процесу в більш широкій спільноті, що зазнала негативних наслідків первісного конфлікту. До цих процесів траєкторії II мають бути залучені конкретні члени підгруп еліт, які мають зв'язки з офіційними каналами перемовин, а також лідери, які представляють важливі прошарки суспільства. У більшості випадків широка громадськість не є частиною переговорів на рівні траєкторії II.

Для стратегування координації можуть застосовуватися різні моделі:

- 1) Безпосередня медіація або узгоджувальна процедура, яку проводить неофіційні треті сторони. У цій моделі посередники діють, або виступаючи господарями та здійснюючи фасилітацію перемовин, або здійснюючи неофіційну човникову дипломатію.
- 2) Консультування або фасилітація інтерактивного розв'язання проблем неофіційними фасилітаторами. За цим підходом ключові елітні члени підгруп сторін збираються разом як приватні особи, а не як представники відповідних сторін, для прямої приватної взаємодії. Ці зустрічі не одержують розголосу, є закритими для громадськості та не передбачають зобов'язань. Учасники діляться своїм сприйняттям і тим, що їх турбує, зосереджуючись на інтересах та базових потребах, що лежать в основі їхніх позицій, спільно аналізують глибинні питання та їхні взаємозв'язки і спільно напрацьову-

ють ідеї для розв'язання. Такі практичні сесії призначені сприяти налагодженню стосунків та формуванню довіри через лінії конфлікту, будувати шляхи комунікації та вивчати варіанти, які можуть задовольнити інтереси та потреби обох сторін.

- 3) Сприяння розв'язанню проблем або налагодженню довіри офіційними зовнішніми особами – приватними громадянами серед впливових кіл. За цим підходом, офіційна третя сторона ініціює або проводить обговорення серед неофіційних представників сторін конфлікту, таких як члени академічних або бізнес спільнот, для стимулювання прогресу в офіційних переговорах.

Кейс для ілюстрації: процес під проводом Осло, 1993 рік

Міністерство закордонних справ Норвегії у партнерстві з Норвезьким інститутом прикладних соціальних наук, який є неурядовою дослідницькою організацією, були фасилітаторами так званого «Ослоського каналу». На самому початку до процесу були залучені неофіційні, проте впливові члени ізраїльської та палестинської спільнот, які прибули разом до Норвегії для проведення обговорень. Ці зусилля виявилися настільки плідними, що згодом перетворилися на форум таємних переговорів щодо Декларації принципів у 1993 році, коли представники з офіційним мандатом для перемовин долучилися до цієї групи.²¹ Цей процес не був публічним і зберігав високий ступінь конфіденційності.

Зусилля на рівні траєкторії II також охоплюють так звану «дипломатію траєкторії III», коли неофіційні треті особи працюють із людьми з громад та різних прошарків суспільства, щоб знайти шляхи для просування миру й примирення. Ця робота зазвичай спрямована на відновлення розірваних стосунків та створення нових каналів комунікації, які б сполучали роз'єднані сторони. Дипломатія траєкторії III спирається на головну тезу про те, що мир має будуватися знизу, тим самим акцентуючи необхідність активної участі та відповідальності за мирний процес на місцях. Для того, щоб будь-які переговори були успішними, а мирні угоди сталими та практично здійсненими, повинні існувати «прихильники» миру. Розбудова інфраструктури забезпечення миру є так само важливою і для етапу до переговорів, коли відбувається подолання стану нездатності та небажання домовлятися, і для етапу після врегулювання, коли справа доходить до виконання угоди та розбудови миру на суспільному рівні.

²¹ Chigas, D. (2003). Track II (Citizen) Diplomacy. Beyond Intractability. https://www.beyondintractability.org/essay/track2_diplomacy

Успішність зусиль на рівні траєкторії II великою мірою залежить від спроможності будувати та підтримувати широкі мережі контактів, формувати повагу та довіру в процесі посередництва, надавати безпечне та нейтральне середовище для участі в діалозі, організовувати постійну взаємодію та спільну діяльність. Належні інвестиції, фінансування, архітектурна підтримка інфраструктури забезпечення миру є необхідними в процесах і структурах, які дозволяють учасникам зберігати коаліції, розробляти стратегії та заходи із змістовним впливом у відповідних суспільствах. Такі довгострокові процеси, які охоплюють декілька поколінь, мають підтримуватися фінансово та впродовж значного часу для розв'язання та загоєння ран непримиренного конфлікту. Мандат головного медіатора може не бути настільки широким, щоб передбачати його участь у всіх процесах реалізації зазначеного вище, тим не менш, команда медіації може докласти зусиль для стратегічного планування етапу розбудови миру.

Крок 5: Залучення недержавних збройних формувань та реінтеграція колишніх комбатантів

У будь-якому процесі в межах медіації мирний процес має досягти більшого, ніж лише припинення бойових дій – він має запустити реальні трансформації. Тому медіаторам доводиться так чи інакше мати справу зі збройними формуваннями: або шляхом прямих перемовин, або через посередників, виходячи з таких припущень:

- залучення збройних формувань є перспективним засобом припинення збройного конфлікту, не в останню чергу через те, що державні військові операції проти повстанців рідко завершуються успіхом;
- збройні формування дійсно братимуть участь у переговорах, тобто будуть висувати такі вимоги, які можуть бути предметом раціональних або хоча б аргументованих дебатів;
- через залучення збройні формування можна переконати зробити більш помірною їхню поведінку та вимоги, а завдяки присутності міжнародної спільноти вони можуть бути більш схильними погодитися на необхідну трансформацію, що передбачає перехід від військових засобів боротьби до політичних;
- ризики, пов'язані з залученням збройних формувань, є меншими порівняно з перспективами покласти край збройному конфлікту.

Виходячи з наведених припущень, медіатор також має усвідомлювати, що недержавні збройні формування не є однорідними з точки зору організації, структури командування, рівня освіти серед кадрів, зв'язків із місцевим населенням, культу збройного формування тощо, тобто між собою вони можуть мати мало спільного – крім того, що вони не є носіями державної влади на початку конфлікту. Це говорить про необхідність ретельного вивчення та аналізу визначених цільових груп.

Медіатори мають розглядати істотні ознаки та риси в таких аспектах, щоб визначити кого, як і коли залучати:

- лідерство;
- ідеологія;
- інсайдери та прихильники;
- спонсори;
- спроможності.

Крім цього, медіатор та органи, які надають мандат, мають ретельно вивчити та оцінити:

- списки терористів, і також із обережністю підходити до того, щоб оголошувати збройні формування «терористичними»;
- проблему мультиплікації – чи існують способи визначити за допомогою дослідження та аналізу чинники, за яких залучення може з більшою вірогідністю спричинити поширення збройних формувань? І навпаки, чи є вірогідність досягнення врегулювання через переговори чинником, який стимулюватиме зменшення накалу боротьби задля того, щоб об'єднатися навколо єдиної платформи?

Крок 6: Взаємодія з жіночими об'єднаннями, молоддю та бізнесом

Жінки, молодь та бізнес ніколи не є просто гостями за столом переговорів. У багатьох випадках вони виступають у ролі комбатантів, приборчників недержавних збройних формувань та миротворців – усе це дає їм право сидіти за столом переговорів та брати на себе активну роль у впровадженні.

Кейс для ілюстрації: жіночий рух у Ліберії

Під час війни в Ліберії жіночі організації невтомно працювали над тим, щоб домогтися від ворогуючих сторін права сісти за стіл переговорів – щоб країна нарешті могла досягти миру. Мережа «Жінки в розбудові миру» (WIPNET) почала мобілізувати жінок з перших днів громадянської війни в Ліберії: у 1991 році влаштовувала публічні марші за мир та безпеку, а з 1993 року почала бути присутньою на мирних переговорах. Під час другої громадянської війни в Ліберії мережа організувала зустрічі між президентом Чарльзом Тейлором та повстанцями, які базувалися в Сьєрра-Леоне. Крім цього, мережа «Жінки в розбудові миру» започаткувала кампанію «Жінки Ліберії – масова акція за мир», спрямовану на те, щоб безпосередньо протистояти та звертатися до повстанців, подорожуючи по всій країні та регіону. Взаємодія мережі з лідерами повстанців була важливою для просування процесу роззброєння.²²

Виключення жінок з переговорного процесу завдає шкоди мирним процесам. І ті декілька жінок, які брали участь у формальних мирних процесам, чітко дають відповідь, чому це так. Моніка МакВільямс і Перл Сагар з Коаліції жінок Північної Ірландії зламали стереотипи в політиці Північної Ірландії, коли були обрані делегатками на переговори, що призвели до підписання Белфастської угоди. Завдяки їм до порядку денного вдалося включити такі питання, які є фундаментальними для досягнення тривалого миру, але часто ігноруються чоловіками, а саме освіта, соціальне забезпечення, правосуддя та права людини. Вони не дозволили відтіснити себе агресивною чоловічою політичною культурою.

Зрештою, як це довели медіатори-жінки сьогодення Гейді Тагліавіні, Керол МакАскі (від ООН відповідно у Грузії та Бурунді) та Бетті Бігомбе (між урядом Уганди та Армією опору Господа), те, що має значення – це вміння, досвід та

²² Dorina Bekoe and Christina Parajon (2007) "Women's Role in Liberia's Reconstruction" United States Institute of Peace, <http://www.usip.org/publications/women-s-role-liberia-s-reconstruction>

особистісні якості, іноді в поєднанні з авторитетом установи, яку вони представляють. Їх стать навіть може бути перевагою під час зустрічей, які можуть бути надзвичайно напруженими та іноді агресивними.

Утім, такий необхідний голос жінок заради примирення все ще не завжди можна почути, і це не завжди приймається. Особливо цього бракує під час відстоювання критичних сутнісних питань, що стосуються мирного процесу. Звичайні жінки серед цивільного населення, жінки – колишні комбатантки, колишні або чинні в'язні, жертви сексуального насильства, переміщені особи або біженки та інші категорії – всі вони мають свої конкретні потреби, зокрема щодо роззброєння, демобілізації та реінтеграції, прав на землю, можливостей працевлаштування, реінтеграції в громадах, правосуддя. Також усі ці групи мають стосунок і вплив на те, якими саме будуть безпека та мир після конфлікту, так само як судова влада та інституції.

Головний медіатор та команда медіації мають не лише відображати гендерний характер мирної угоди (наприклад, через змішаний склад команди), але також аналізувати та використовувати переваги долучення жінок до столу переговорів із самого початку процесу.

Така саме логіка стосується молоді, яка є носієм майбутнього, наступним мирним поколінням. Команда медіації має намагатися одержувати дорадчий внесок від місцевих експертів, а також від ЮНІСЕФ, ПРООН та Міжнародної організації праці стосовно залучення молоді в постконфліктному середовищі. Молодь належить до більш вразливих груп, оскільки не має власного порядку денного або того, хто відстоює їхні інтереси. У багатьох випадках молодь виступає каталізатором у більш насильницьких, постановочних революціях, і разом із жахливими безчинствами та бідністю все це може ставати на заваді поступу в досягненні мирної угоди. Реінтеграція мільйонів молодих екскомбатантів у Африці є одним з найгостріших питань у розвитку та розбудові миру на континенті. Будь-який вплив війни на продуктивність та навички такої кількості молодих людей може загальмувати зростання на цілі десятиліття. Більш того, будь-який вплив щодо агресії та соціального виключення може поставити під загрозу мир. Згідно з даними станом на 2002 рік, діти віком до 18 років служили в 72 урядових та повстанських збройних силах приблизно у 20 країнах. І звичайно, що мільйони інших екскомбатантів – а з 1990 року зафіксовано 114 збройних конфліктів – ледве старші за дітей.²³

²³ Розраховано на основі даних 2005 UCDP/PRIO Armed Conflict Dataset (UCDP/PRIO, 2006).

Головний медіатор та команда медіації повинні аналізувати та оцінювати такі параметри:

- Досвід війни, зокрема кількість місяців перебування у викраденні, вік викрадених, індекс насильства (не лише стосовно дітей-солдат);
- Освіта та участь у ринку праці, зокрема кількість років освіти та професійного навчання, рівень грамотності, вік, щоденна заробітна плата, якщо вона виплачувалася;
- Психологічні та політичні наслідки, зокрема участь у фізичних сутичках або психологічному / сексуальному насильстві, рівень ворожості, рівень соціальної підтримки.

Створення інформаційних баз із включенням цих параметрів дозволить команді медіації оцінювати рівень інклюзії та ступінь охоплення молоді процесами розв'язання конфлікту в суспільствах, що потерпають від його наслідків, а також розробити належні механізми реагування для роботи із залученням молоді. Таким чином команда може створювати належні мережі та налагоджувати контакти для просвіти заради миру. Така просвіта за своєю суттю ставить на перше місце розширення прав і можливостей та ненасильницькі методи, включає розбудову демократичного суспільства, навчання співпраці, формування моральності, самоповаги, стимулює розвиток критичного мислення. Організація та розроблення стратегій з релевантними місцевими, регіональними та міжнародними експертами у сферах забезпечення миру та освіти створить вагомий імпульс та рух на підтримку миру.

Крім цього, для медіаторів важливо розуміти реальні економічні переваги миру й із самого початку артикулювати бачення того, як бізнес і приватний сектор відіграватимуть вирішальну роль у підтримці мирного процесу. Роль приватного сектору в різних аспектах розв'язання конфлікту отримує дедалі більшу увагу в останні роки. Це обумовлено кількома чинниками. По-перше, приватний сектор, як внутрішній, так і мультинаціональний, часто є присутнім у контекстах збройного конфлікту та безпосередньо відчуває на собі всі ризики та впливи, що часто спонукає до дії. По-друге, приватний сектор має спроможність – кадри, ресурси, управлінські та технічні можливості – втручатися різними способами. Третім чинником є те, що одержало назву «приватизація миру» та означає більш широкий глобальний тренд приватизації послуг та функцій, які традиційно забезпечувалися державою або міжнародною спільнотою. В умовах конфлікту держави часто описуються як «крихкі», тобто такі, які не бажають або нездатні забезпечувати основні послуги та функції хоча б для частини населення, в багатьох випадках залишаючи ці ролі для приватного сектору.

Часто говорять про те, що успішні мирні переговори та виконання мирних угод потребують підтримки бізнесового сектору. Дані також засвідчують, що якщо приватний сектор не є належним чином залученим до мирного процесу, якщо його інтереси не враховуються або таке залучення не одержує належної уваги і роботи, він може зайняти позицію саботажу, підриваючи зусилля встановити мир. Участь приватного сектору в мирних процесах може мати багато форм: від прямої участі в переговорах до непрямих заходів, спрямованих на те, щоб вплинути на учасників переговорів, що включає зокрема лобювання (відкрите та приховане), човникову дипломатію, підтримку неофіційних, конфіденційних зустрічей, поширення знань та участь у мультисекторальних діалогах.

Для ефективної роботи з бізнесом та приватним сектором головний медіатор та команда медіації повинні оцінювати таке:

- авторитет та легітимність приватного сектору;
- здатність приватного сектору до колективних дій;
- досвід приватного сектору щодо соціального залучення;
- розуміння та згода з поняттям «дивіденди від миру»;
- інтереси, потреби та позиції приватного сектору в аналізі конфлікту;
- аналіз та оцінка ризиків (оцінка впливу від залучення бізнесу до мирного процесу);
- роль та функції медіатора порівняно з участю місцевих медіаторів;
- адвокація, робота з громадськістю, дослідження залучення приватного сектору як засобу підтримки мирного процесу.

Крок 7: взаємодія з традиційними лідерами та місцевими медіаторами

Головний медіатор повинен взаємодіяти з традиційними лідерами та місцевими медіаторами, заручитися підтримкою центральних і найбільш поважних у суспільстві особистостей, аби зрушити та просувати мирний процес. Такі традиційні лідери та місцеві медіатори походять із різних куточків та прошарків суспільства, тож у цьому контексті ми називатимемо їх залучення «інсайдерською» медіацією. Більшість офіційних мирних процесів ініціюються або доповнюються неформальними, неофіційними процесами, форумами діалогу та мирними конференціями, і вони часто проводяться людьми з регіонів, уражених конфліктом, які володіють глибоким знанням та неймовірно відданим роботі.

Кейс для ілюстрації: традиційні способи розв'язання конфліктів у Бурунді

Слово «*bashingantahe*» означає «люди з високими моральними якостями», які відповідають за розв'язання конфліктів на всіх рівнях, а також за збереження миру та стабільності у громадах. Під час Арушських мирних переговорів 19 сторін, які брали участь, погодилися, що саме завдяки роботі «*abashingantahe*» до 1965 року не спалахнуло жодного етнічного конфлікту. Дебати щодо демократизації у період з 1989 по 1992 роки відкрили простір для вільного висловлювання думок. У цій полеміці багато хто наполягав на тому, що нові процеси демократизації мають визнати цінності, що охоплюються поняттям «*Ubushingantahe*», та забезпечувати, щоб лідери, які з'являються завдяки цим процесам, були «*abashingantahe*». Ті, хто виступав за «*Ubushingantahe*», висловлювали занепокоєння щодо минулого досвіду, а також говорили про бажання захиститися від зла трайбалізму та етнічної ненависті в політиці.²⁴ Хоча учасники переговорів щодо Арушської угоди були розділені між хуту і тутсі, їм удалося дійти консенсусу щодо «*Ubushingantahe*» як спільної культури.

Медіатори-інсайдери часто задіяні в неформальних процесах, однак також є випадки, коли вони працюють пліч-о-пліч із офіційними медіаторами. Особливістю медіатора-інсайдера є його наближеність до сторін або те, що він має певні ставки в конфлікті. Через це такі медіатори можуть бути упередженими в своїх стосунках, але це необов'язково впливатиме на їхній підхід до медіації. На цьому рівні певний ступінь довіри здобувається частково завдяки тому,

²⁴ Agnes Nindorera (2003) *Ubushingantahe as a Base for Political Transformation in Burundi*. Boston Consortium on Gender, Security and Human Rights Working Paper No. 102.

що медіатор «говорить однією мовою» зі сторонами конфлікту, і це дозволяє їм одержувати доступ завдяки емпатії до обох позицій. Іншою особливістю є культурна та нормативна близькість між медіатором-інсайдером та сторонами конфлікту, оскільки такий медіатор має глибоке розуміння культури та ситуації.

Кейс для ілюстрації: медіатор-інсайдер у переговорах щодо Комплексної мирної угоди між Суданом та Південним Суданом, 2005 рік

Генерал Лазаро Сумбейво був Спеціальним посланцем Кенії в Суданському мирному процесі під проводом Міжурядового органу з питань розвитку (ІГАД) у 1997-1998 роках, а згодом виступав медіатором у 2001-2005 роках. Будучи медіатором, Сумбейво організував для сторін вираження гніву через серію практичних сесій та пленарних засідань, присвячених таким питанням, як африканська ідентичність, рабство та самовизначення. Очолювана ним команда одержала широке визнання за ефективне управління процесом та високий рівень фінансової підзвітності, особливо на тлі попередніх слабких місць медіації ІГАД. Також у цьому випадку медіація одержала високе схвалення за неупередженість, успішне збереження доброчесності впродовж усього процесу, загалом позитивну роль радників, тих, хто забезпечував ресурси та посланців з регіону, налагодження добрих стосунків із донорами, стабільне укладання протоколів, що в результаті дозволило досягти підписання Комплексної мирної угоди.²⁵

Дарфурська мирна угода та залучення традиційних лідерів задля сталих мирних процесів

У забезпеченні сталих мирних процесів у Дарфурі важлива роль відводилася традиційним лідерам. Згідно з положеннями Дарфурської мирної угоди, сторони були зобов'язані невійськовими методами забезпечувати дотримання режиму припинення вогню іншими збройними формуваннями та озброєними загонами місцевого ополчення, які не були сторонами Угоди, зокрема через перемовини, медіації та традиційні форми розв'язання конфлікту. Цього було досягнуто завдяки залученню підтримки з боку традиційних лідерів та місцевої влади. Це також вимагало, щоб представники громад взяли на себе відповідальність за примирення між племенами та підтримку гармонії під час відновлення спустошених війною суспільств. Зокрема, Угода передбачала, що традиційні лідери та лідери громад працюватимуть із відповідними органами влади, надаючи допомогу в реєстрації всіх переміщених осіб у міській, сільській місцевості, а також людей, які розміщені в таборах.²⁶

²⁵ John Young (2007) Sudan Iqad Peace Process: An Evaluation. Chr. Michelsen Institute. https://constitutionnet.org/sites/default/files/Young%20Iqad_in_Sudan_Peace_Process.pdf

²⁶ Centre for African Studies. Darfur Peace Agreement.

Крок 8: Координація з медіа та PR-стратегія

Під час проведення основних переговорів, коли сторони йдуть на взаємні поступки, домовляються про компроміси та лише починають рухатися в напрямку довіри, ці початкові кроки медіації повинні залишатися конфіденційними. Однак реальність простору конфлікту є такою, що засоби масової інформації, журналісти та соціальні медіа (які використовуються місцевим населенням) уже поширюють конкретні зображення як самого конфлікту, так і сторін у переговорах. Тому медіатору необхідно мати справу з воєнними кореспондентами, речниками міжнародних органів та агентств, а також із миттєвим поширенням новин в інтернеті через соціальні мережі.

Одним із підходів до роботи з журналістами та медіа в цілому є домовитися ще на ранньому етапі про порядок денний комунікації, використовуючи такі стратегії:

1. Роль медіатора. Головний медіатор або визначає себе речником переговорного процесу, або просить орган, який видав мандат місії з медіації, призначити речника для комунікації з медіа. Ніхто інший із команди медіації не повинен контактувати чи спілкуватися з медіа.
2. Визначення основних правил оприлюднення. Більшість інформації, яка поширюється в медіа, подається в друкованому вигляді. Медіатор має встановити основні правила для репортерів щодо зазначення джерела. Загалом, «на умовах анонімності» означає, що інформацію можна публікувати, але лише з доволі загальною вказівкою на джерело зі збереженням анонімності, наприклад: за словами західного дипломата, високопосадовця тощо. Правило «на умовах глибокої анонімності» означає, що інформацію можна використовувати, але без будь-якого посилання взагалі. Правило «не для публікації» означає накладання ембарго на інформацію, тобто її не можна використовувати взагалі. Правило «офіційно для публікації» дозволяє пряме цитування з усього, що було сказано. Репортери мають дотримуватися цих правил.
3. Уникнення інформаційного вакууму. Дотримуючись основних правил, медіатор має слідкувати за тим, щоб не утворився інформаційний вакуум або щоб репортери не залишалися надовго без новин чи одержували у відповідь лише «не коментую», оскільки це зазвичай призводить до різних інтерпретацій та спекуляцій, які лише спотворюють сприйняття та точки зору.

4. Організація «виїзних турів». У дусі кращих практик медіа та PR, команда медіації, консультуючись із PR- та медіа-агентством і співпрацюючи з новинними агентствами, можуть запрошувати неофіційних прихильників мирного процесу та представників медіа на інформаційні події та презентації в муніципалітетах, університетах та школах, щоб мирний процес «пішов у люди», а місцеве населення одержувало належну інформацію, яка протистоїть завісі утаємниченості, що часто супроводжує політичні переговори.
5. Надання всебічної контекстної інформації. Поширення всебічної та переконливої контекстної інформації збільшує можливості журналістів доносити правдиві факти.

Щодо використання сучасних засобів, таких як супутниковий зв'язок, skype та короткі текстові повідомлення через різні соціальні медіа та мережі, команда медіації має взаємодіяти з ситуаційною кімнатою органу, який видав мандат, таким чином, щоб можна було одержувати своєчасне оновлення фактів та контекстної інформації в режимі реального часу. Покладання на новітні медіа часто призводить до того, що журналістам бракує глибокого аналізу та розуміння ситуації, що у свою чергу може призводити до неточних повідомлень, які ґрунтуються на стереотипах та хибних уявленнях про природу конфлікту та особливості проблем.

Етап 5: Завершення медіації

На цьому етапі ключовими темами для вивчення є:

- види угод;
- моніторинг та виконання угод;
- використання положень про раннє попередження та розв'язання спору.

Огляд

Ключовою віхою для будь-яких зусиль із медіації є досягнення завершення шляхом укладання сталої та практично здійсненої мирної угоди. Загалом мирні угоди є гібридними конструкціями:

1. Мирні угоди мають бути достатньо чіткими, щоб забезпечувати механізми моніторингу, верифікації, імплементації та усунення шкоди, а також мати чітке розуміння ролей, відповідальності та підзвітності.
2. З іншого боку, мирні угоди мають бути достатньо неоднозначними, щоб бути органічними документами, які залишають простір для гнучкої та креативної адаптації до постійно змінюваної динаміки постконфліктного середовища.
3. Крім цього, мирні угоди повинні передбачати місцеву відповідальність, що само по собі потребує роз'яснення та уточнення можливостей та спроможності щодо інституційної розбудови.

Угода має містити положення, що вирішують цілий комплекс питань, зокрема щодо правосуддя, миру, примирення, прав людини, розвитку, врядування, претензій, реабілітації тощо. У більшості випадків команда, яка розробила угоду, не буде в подальшому спостерігати за її реалізацією, і про це важливо пам'ятати в процесі розроблення. Це, у свою чергу, ставить питання щодо здатності угоди витримати випробування часом, коли не буде гаранта, готового надавати керівництво, спрямування або настанови сторонам конфлікту в перехідний період.

Крок 1: Визначення видів угод

Нижче наводяться найпоширеніші класифікації мирних угод, які можуть бути або окремими самостійними документами врегулювання, або комплексом угод, залежно від питань:

Угоди про припинення бойових дій / припинення вогню

Цей вид угоди стосується тимчасового зупинення насильства та збройного конфлікту з метою підтримки миру на погоджений строк на обмеженій території. За визначенням, угоди про припинення вогню є короткостроковими

компромісами, за якими мають швидко слідувати подальші домовленості з метою підтримки миру.

Приклад угоди про припинення вогню:

У 2006 році уряд Уганди та Армія опору Господа підписали угоду про припинення вогню з метою відкрити шлях до мирних переговорів. За цією угодою повстанцям було надано три тижні, щоб зібратися в точках південного Судану, де вони знаходилися б під захистом регіонального уряду, після чого передбачалося проведення комплексних мирних переговорів. Уряд Уганди також завірив повстанців у тому, що не буде здійснювати напад. Однією з передумов домовленості про припинення вогню було звільнення жінок та дітей, які були захоплені Армією опору Господа для примусового шлюбу чи використання в якості рабів або солдат. Уряд Уганди запропонував амністію лідерам Армія опору Господа в обмін на мирні переговори.²⁷

Домовленості, що передують переговорам

Домовленості про порядок денний визначають, як саме проводитимуться переговори щодо миру, та вирішують процедурні питання, зокрема такі як графіки, програми, участь, локація, а також роль медіатора та процедури підготовки подальших домовленостей. Це спрямовано на побудову довіри та впевненості у мирному процесі.

Проміжні угоди

Проміжні або попередні угоди укладають як початковий крок до подальших перемовин. Вони не стосуються процедурних чи структурних питань, але можуть включати положення про те, як і коли можуть відбуватися переговори. Це також стосується дотримання угод про припинення вогню та потребує швидкого просування далі до перемовин щодо процедурних питань та питань по суті.

Комплексні та рамкові угоди

Комплексні та рамкові угоди стосуються суті питань та спрямовані на досягнення взаєморозуміння та спільності інтересів та потреб сторін.

²⁷ BBC (2006) "Uganda begins ceasefire with LRA" BBC NEWS: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/africa/5293630.stm>

Рамкові угоди включають широке погодження принципів та порядку денного, від чого будуть відштовхуватися перемовини стосовно питань по суті. Після цього відбуваються більш тривалі переговори, що завершуються узгодженням і підписанням доповнень з деталізацією подальших домовленостей, які у свою чергу формують комплексну угоду.

Приклад рамкової угоди:

У лютому 2013 року в Аддис-Абебі (Ефіопія) була підписана рамкова мирна угода, спрямована на досягнення стабільності на спустошеному війною сході Демократичної Республіки Конго. Угода була підписана главами держав та посланцями Демократичної Республіки Конго, Анголи, Бурунді, Центрально-Африканської Республіки, Республіки Конго, Руанди, Південної Африки, Південного Судану, Танзанії, Уганди та Замбії. Генеральний Секретар ООН Пан Гі Мун став свідком підписання цієї угоди, яка, на думку ООН, могла призвести до створення спеціальної бригади ООН у складі 2500 військових та її відправлення схід Демократичної Республіки Конго для протистояння угрупованням повстанців та відновлення політичного процесу.²⁸

Угоди про імплементацію

Такі угоди деталізують комплексні або рамкові угоди та спрямовані на визначення деталей та механізмів імплементації. Вони можуть мати різні формати, зокрема це можуть бути вербальні ноти, обмін листами, спільні публічні заяви. У випадку більш детально прописаних угод про імплементацію невід'ємною частиною їх розроблення є підготовка положень про моніторинг, оцінку, верифікацію та врегулювання спорів.

Приклад угоди про імплементацію:

В березні 2013 року в Аддис-Абебі (Ефіопія) Республіка Судан та Республіка Південний Судан підписали детальний план дій з імплементації Спільного політичного та безпекового механізму. Дві сторони зобов'язалися запровадити Спільний механізм верифікації та моніторингу кодонів та активувати всі безпекові механізми, починаючи з 10 березня. Згідно з угодою, обидві країни мали відвести свої війська на 10 кілометрів по обидві сторони кордону між ними, а місія ЮНІСФА – Тимчасові сили ООН із забезпечення безпеки в Аб'ей – мала задачу здійснювати відповідний моніторинг. План дій включав

²⁸ Al Jazeera (2013) "African leaders sign DR Congo peace deal". Al Jazeera: <http://www.aljazeera.com/news/africa/2013/02/201322473023560834.html>

строки виконання, а також визначав самі заходи, результатом яких мала стати демаркація кордону. Ця угода вважалася проривом щодо імплементації Угод, підписаних 27 вересня 2012 року в Аддис-Абебі.²⁹

Характеристики успішного врегулювання за результатами переговорів

Залежно від питань, які спричинили конфлікт, команда підтримки медіації оцінює, якими шляхами слід іти у перемовинах про врегулювання. Якщо конфлікт має під собою питання влади та ідентичності, інтегративних рішень може бути складно досягти. Однак консоціалізм, федералізм, автономія, спільні повноваження, поділ влади та виборчі системи, які створюють стимули для міжетнічних коаліцій – все це пропонує виходи з конфлікту.

Сталі та надійні домовленості мають такі характеристики:

- включення всіх сторін, на яких впливає конфлікт;
- конкретика передбаченого перехідного режиму, зокрема умови та способи голосування, припинення вогню, організації пунктів збору для демобілізацій;
- баланс між чіткими зобов'язаннями і строками та креативною гнучкістю;
- стимули для сторін брати участь у політичних змаганнях через домовленості про поділ владних повноважень;
- включення систем вирішення спорів, такі як арбітраж, рання нейтральна оцінка, медіація, судовий розгляд, традиційні способи подолання суперечок та за необхідності повторне проведення переговорів у разі незгоди;
- вирішення основних питань, таких як правила, цінності та принципи, а також формування політичних компромісів та примирення задля досягнення реальних трансформацій;
- дотримання загальних стандартів правосуддя та прав людини, що відповідають міжнародним стандартам для осіб та груп.

²⁹ All Africa (2013) "Sudan and South Sudan Sign Agreement of an Implementation Action Plan" All Africa: <http://allafrica.com/stories/201303111254.html>

Характеристики мирної угоди

Загалом мирні угоди характеризують як «конструктивні» або «корисні», тобто такі, що слугують містком для досягнення подальших цілей. Конструктивні угоди охоплюють та описують мирний процес у цілому та по суті. Такий підхід ставить перед медіатором та міжнародною спільнотою низку жорстких вимог, зокрема (1) точність формулювання, (2) технічна здійсненність, (3) міжнародна легітимність, (4) наявність детального графіку впровадження та інші складові. Медіатор має забезпечувати, що переговори між сторонами відповідають цим високим стандартам, а міжнародна спільнота, наприклад ООН, повинна стати гарантом такої угоди.

З іншого боку, «корисні» угоди характерні для мирних процесів у складних перехідних умовах, де немає однієї центральної та глобальної угоди. Недосконалість таких домовленостей необхідно зважувати на протидію гострій необхідності підтримувати імпульс загального переходу. Загалом це пов'язано зі стилем взаємодії сторін або суб'єктів у процесі розв'язання конфлікту, що іноді обумовлюється культурними чинниками та контекстом, і намаганнями врахувати особливості різних зацікавлених сторін. У цьому сенсі не очікується, що імплементація буде віддзеркаленням первісної угоди. Медіатор має брати на себе різні ролі та координувати більш широкий спектр суб'єктів, щоб застосовувати надані повноваження, а також використовувати прийоми розв'язання проблем і створювати умови для досягнення консенсусу як фундаменту для конструктивного вирішення спору.

Приклад «корисної» угоди:

Арушська мирна угода, підписана 30 серпня 2000 року, врегулювала мирний процес у Бурунді. Вона була підписана з глибокими лакунами через відсутність деяких ворогуючих сторін за столом переговорів, і тому не мала погоджених положень про припинення бойових дій. Натомість медіатори вважали такі серйозні невизначеності прийнятними та конструктивними для просування мирного процесу.

Як правило, мирний процес відображає такі п'ять життєво важливих сфер:

- (1) фізична безпека сторін;
- (2) захист від судового переслідування за дії, вчинені у зв'язку з конфліктом;
- (3) соціально-економічне забезпечення для керівництва та комбатантів;

- (4) політичні перспективи та спроможності сторін, у тому числі фінансова основа;
- (5) істотні амбіції та прагнення, які представляють для сторін життєвий інтерес і можуть стосуватися доступу до посад в уряді (поділ повноважень), зміни в політичному режимі (демократизація – демілітаризація, справедливий процедури виборів та дотримання політичних прав) або реформування соціально-економічних та культурних підвалин поділу влади.

Крок 2: Імплементация мирних угод

Імплементация мирних угод означає, що сторони конфлікту діють у відповідності до закладених в угоді положень і таким чином припиняють суперечку. Більшість угод вимагають від сторін конкретних дій та певної поведінки. Тому успішність угоди залежить від плану впровадження та процесу, який вводить в дію цей план. Успішність також залежить від того, наскільки сторони відчувають власну відповідальність за домовленості.

Таким чином, успіх залежить від:

- бажання та здатності сторін конфлікту дотримуватися угоди;
- управління очікуваннями;
- місцевого внеску в планування та розроблення;
- процедур моніторингу для спостереження за процесом імплементации;
- процедури забезпечення застосування норм у разі недотримання угоди;
- ролі та повноважень зовнішніх моніторів.

Плани моніторингу та імплементации насамперед є відповідальністю сторін переговорного процесу. Тому угоди повинні завжди базуватися на реалістичних оцінках сторін стосовно того, що вони бажають і здатні робити. Сторони можуть відчувати більшу впевненість, якщо медіатор та інша довірена третя сторона візьмуть на себе роль нейтрального монітора на випадок виникнення проблем.

Зацікавлені сторони вирішують, чи призначати спеціального монітора, чи залучити для цієї ролі наявного медіатора. Необхідно дуже ретельно оцінити, чи буде довірена третя сторона здатною та спроможною виконувати таку роль.

Як правило, виділяють дві функції:

- «викривач» – той, хто виявляє випадки порушення умов угоди, та
- «гарант правозастосування» – той, хто відіграє потужну роль у нагляді за імплементацією і може брати участь у майбутніх переговорах щодо скарг та невдоволень через недотримання умов угоди.

Медіатор як контролер

В ідеальному сценарії основні сторони угоди мають домовитися про методи та стандарти, за якими буде забезпечуватися виконання угоди. Однак на практиці, навіть якщо сторони погодили істотні положення угоди, їм може бути складно дотримуватися умов або фактично виконувати угоду. Тому втручання третьої сторони може бути доцільним інструментом для об'єктивного моніторингу виконання угоди.

Особливу увагу необхідно приділяти ролям та обов'язкам медіатора, коли сторони переговорного процесу просять його взяти на себе функції моніторингу.

Цей аспект включає такі завдання:

- Прояснення та підтвердження роль медіатора щодо моніторингу: це має обговорюватися під час підготовки та остаточного узгодження тексту угоди.
- Супроводження процесу імплементації в якості медіатора або монітора відповідно до угоди: це може потребувати від медіатора здійснювати візити на місця та бути доступним для контакту в разі виникнення проблем та заворушень;
- Визначення механізмів моніторингу та забезпечення виконання: необхідно передбачити й запровадити механізми накладання санкцій, канали комунікації та варіанти дій стосовно зацікавлених сторін, які не дотримуються угоди.

- Організація аналізу подій для рефлексії щодо досягнутого прогресу: це може допомагати відновлювати стосунки, поглиблювати довіру та створювати можливості для планування майбутніх спільних заходів.
- Оцінка різноманітних витрат для виконання цієї ролі: це включає одержання завчасних запевнень від місцевих та/або внутрішніх джерел щодо забезпечення фінансових та інших ресурсів, коли виникатиме необхідність.

У багатьох культурах домовленості або угоди одержують або вимагають ритуального та/або публічного визнання. Ритуали створюють символічний порядок та посилюють важливість угоди, таким чином посилюючи зобов'язання сторін її дотримуватися. Тут може бути дуже широкий спектр різних дій, зокрема візити представників старшого покоління, церемонії рукостискання, молитви, ритуальні обійми, формальні процедури підписання, виголошення тостів, святкова трапеза, піднесення дарунків.

Угода зазнає колапсу, якщо:

- зацікавлені сторони насправді не задоволені результатами;
- люди, які одержують вигоду від продовження конфлікту, намагаються саботувати процес, поширюючи чутки або провокуючи невдоволення результатами. На поверхню випливають нові суперечливі питання, які пов'язані з конфліктом, але вважалися врегульованими.

Коли угода зазнає колапсу, групи інтересів за підтримки медіаторів, якщо це необхідно, можуть розглядати перезапуск процесу управління перебігом конфлікту. Медіатори при цьому можуть проводити човникові консультації з різними зацікавленими сторонами або організувати спільну зустріч. Це означатиме повторне залучення зацікавлених сторін та початок нових переговорів з певних питань. Чи буде медіатор знову залучений, залежить від готовності зацікавлених сторін брати участь у переговорах та вирішувати конфлікт у співпраці.

Місцева відповідальність за мирну угоду

Це може допомагати в забезпеченні успішної імплементації мирної угоди. Домовленості про мир мають бути практично здійсненими та підтримуватися широкою громадськістю. Крім мобілізації суспільств, які потерпають від кон-

флікту, сторін конфлікту, суб'єктів траєкторії П, зовнішніх партнерів, критично важливо, щоб місцеве населення або спільноти, які потерпають від конфлікту, відчували відповідальність за успіх угоди.

Використовуючи вже наявні знання на місцевому рівні, команда підтримки медіації формує медіаторів-інсайдерів через виявлення та розбудову спроможності, а також створює інфраструктуру та архітектуру забезпечення миру. Здійснюючи постійний аналіз конфлікту та суб'єктів, команда відбирає, планує та відстежує суб'єктів розбудови миру, які мають потужний порядок денний. Повноцінна участь суспільств також включає визначення інших гравців, таких як бізнес, низові організації та інші місцеві суб'єкти, які можуть допомагати в реінтеграції колишніх комбатантів, будувати спільні інститути врядування та правосуддя та оберігати угоду від інтересів та мотивів саботажників, які провокують конфлікти.

У межах практичних сесій, мирних конференцій та постійного діалогу команда підтримки медіації має співпрацювати з усіма цими суб'єктами та інституалізувати їх як зацікавлених сторін та гарантів угоди.

Роль регіональних безпекових механізмів

Внесок африканських регіональних організацій, таких як регіональні економічні співтовариства, регіональні механізми та Африканський Союз у запобігання, управління перебігом та розв'язання конфліктів є ключовим для забезпечення миру та безпеки. Існують суттєві переваги такого розуміння лідерської ролі у розв'язанні конфліктів у безпосередній близькості, адже виміри культурного розуміння, географічного наближення, геополітичної компетентності та особисті зв'язки сприяють більшій вірогідності того, що мирні угоди, укладені за допомогою медіації, будуть тривалими.

Приклад:

Проект Економічного співтовариства країн Східної та Південної Африки (КО-МЕСА) «Торгівля заради миру» є прикладом безпосередньої спроби регіонального економічного співтовариства використати синергію між динамікою економіки та динамікою конфлікту. Цей проєкт спрямовано на посилення сталого та рівного використання природних ресурсів у регіоні Великих Озер в інтересах регіональної стабільності та подолання бідності. Проєкт побудовано на знаннях про циклічність відносин між торгівлею, розвитком та конфліктом. Основною метою проєкту є вирішення питань економічної динаміки, що підживлює насиль-

ницький конфлікт, зокрема нерівності та економіки війни, шляхом визначення підходів, які допоможуть нівелювати певні впливи розвитку та торгівлі, що ведуть до загострення конфлікту.

Процедури забезпечення дотримання

Угоди, укладені в момент примирення, можуть зазнати краху, навіть якщо були досягнуті щиро та з добрими намірами, через неспроможність сторін забезпечити виконання умов угоди. Для уникнення цього кожна мирна угода має включати процедури забезпечення дотримання. Ці процедури можна поділити на дві категорії: позитивні та негативні. Позитивні механізми забезпечення дотримання умов мотивують до виконання угоди шляхом передбачення винагород або стимулів. Негативні механізми заохочують до дотримання шляхом погроз та контрстимулів чи «покарань».

Позитивні механізми забезпечення дотримання:

- стимули, в тому числі грошові, політичні чи соціальні винагороди;
- дивіденди від миру, наприклад, коли дотримання мирної угоди створює економічні, соціальні та політичні переваги для обох сторін;
- прозорість, у тому числі при одержанні та обміні інформацією, зокрема створення політики та механізмів щодо оприлюднення інформації;
- бюрократія, зокрема включення еліт, заходів на місцевому рівні, управління очікуваннями, підтвердження легітимності керівництва;
- процеси вирішення суперечок, які не лише створюють простір для вирішення спорів через медіацію замість правозастосування, але й надають способи конструктивного вирішення спорів щодо певних положень без того, щоб повертатися до всієї угоди в цілому. Це також підтримує заходи з формування довіри, розроблені сторонами конфлікту.

Перехід до розгляду кейсу

Наведений у цій книзі кейс є дослідженням ситуації «зсередини». Маючи цілу низку прикладів, я вирішив представити читачам комплексний та складний кейс не лише для того, щоб накласти представлену модель медіації на реалії світу, але й задля продовження традиції ділитися винесеними уроками. Оскільки досвід медіації в Судані показав для спільноти, яка працює в цій

сфері, таке розмаїття викликів, відважних медіаторів та цікавих емпірично вироблених стратегій, то вивчаючи цей досвід, ми можемо багато дізнатися про те, що медіація здатна забезпечити, а що ні.

Цей кейс може допомогти нам навчатися на минулих успіхах та поєднувати їх із допущеними в минулому помилками та невдачами, щоб робити висновки та прогнозувати майбутні ускладнення (у цьому контексті можна згадати Ємен, Сирію та Афганістан). Він ґрунтується на моєму власному осмисленні ситуації, а мої особисті записи були доповнені та посилені відповідними та відмінними коментарями, що стосуються цієї галузі. Водночас я узяв на себе сміливість скоротити чи зовсім вилучити деякі аспекти або зосередити увагу лише на тих, які є релевантними для моделі медіації або пояснюють певні її риси.

Цей кейс не є спробою глибоко дослідити природу конфліктів у Судані, і також моїм наміром не було спровокувати публічну дискусію щодо цих конфліктів. Моїм інтересом було висвітлити різні етапи та кроки, до яких вдавалися різні медіатори для пом'якшення ситуації та фактичного зведення конфлікту до того, що піддавалося б певному контролю та врегулюванню. Тут я знову роблю посилання на перші сторінки книги, коли я говорив про те, що врегулювання конфліктів та медіація є перемовинами, які ведуться з певною допомогою. Наприкінці кейсу я зроблю короткий огляд ключових висновків та уроків.

Частина третя – медіація в Судані

Загальний екскурс

У період із 1992 по 2011 роки Судан був охоплений надзвичайно затяжним, комплексним та багатовимірним конфліктом. Окрім Сирії, це єдиний випадок, коли був задіяний увесь арсенал знань та практик медіації – але все це виявилось безуспішним. Цей кейс «зсередини» має на меті проілюструвати всю складність застосування моделі медіації на практиці. Також моїм наміром є показати прірву між дослідженнями та реальністю на місцях, і що насправді мають значення політична воля, контекст та належне розуміння глобального балансу сил.

Одним із способів змусити сторони збройного конфлікту піти на переговори є застосування медіації, а критеріями оцінки придатності медіації як способу взаємодії в широкому сенсі є відповіді на питання, з ким взаємодіяти і як. Якщо це деталізувати, основними параметрами будуть: (1) явно виражена готовність сторін спробувати дійти врегулювання через переговори; (2) вікна можливості для розв'язання конфлікту; (3) причини успіху або неуспіху чинних або попередніх спроб медіацій; (4) наміри та інтереси чинних та потенційних саботажників; (5) інтереси та вплив зовнішніх гравців на можливий процес медіації.

Медіація може бути не єдиним придатним процесом для зупинки ворогуючих сторін у збройному протистоянні та може потребувати координації з іншими миротворчими заходами. Медіація може не спрацювати та не бути відповідною в ситуаціях, коли (1) сторони не мають справжнього бажання та наміру дійти вирішення через діалог або намагаються таким чином лише виграти час; (2) сторони хочуть через медіацію за посередництва третьої сторони легітимізувати свої претензії або мають намір використати процес медіації в інших цілях; (3) конфлікт є «замороженим», тобто фундаментальні стратегічні чинники, які насамперед і були причинами конфлікту, не змінилися.

Медіація в Судані надає багате поле для дослідження розглянутих вище принципів і понять медіації. Крім ситуації в Сирії, на сьогодні конфлікт у Судані є найбільш зтяжним, складним, мінливим та вибухонебезпечним невіршеним конфліктом у сучасній історії. Було застосовано та випробувано буквально кожний підхід, ракурс та стратегію медіації. Упродовж двадцяти років спроб медіації, жоден із заходів, крім Комплексної мирної угоди, яка призвела до незалежності Південного Судану, не приніс миру та правосуддя на цю територію. Власно кажучи, саме на справжньому полі бойових дій теорія та практика медіації зустрічається зі своїми повелителями: політичною волею, комплексними середовищами конфлікту та змінюваним глобальним балансом сил.

Для нових поколінь медіаторів важливо навчатися на таких історіях реальних подій, адже вони коригують призму, крізь яку ми розуміємо, як працює медіація при спробі припинити насильницький конфлікт. Аналіз цього кейса також надасть новий стимул із тим, щоб у дослідженнях відійти від протокольних спроб контролювати результати медіації та повною мірою оцінити значущість змінюваних позицій та умов, а також мандат медіатора, що є насправді неконтрольованими змінними. Практики, студенти й дослідники однаковою мірою зможуть винести для себе багато цінного та відкрити для себе нові напрями та шляхи мультидисциплінарного розуміння комплексних медіацій.

Основні події та етапи

1. Конфлікт між Північчю та Півднем

(а) Стислий огляд конфлікту

(б) Переговори в Абуджі у 1992-1993 роках

(в) Медіація під проводом Міжурядового органу з питань розвитку (ІГАД) у 1993-2003 роках

(I) Початковий етап

(II) Підготовка

(III) Переговори

(IV) Протокол, підписаний у Мачакосі – прорив

(V) Роль команди медіації під керівництвом головного медіатора Сумбейво

(VI) Імплементация

2. Дарфурський конфлікт

(а) Дарфурський та Абуджський мирний процес

- (I) Контекст / аналіз конфлікту
- (II) Суб'єкти медіації
- (III) Ініціативи щодо медіації
- (IV) Результати та імплементація
- (V) Роль медіатора
- (VI) Процес медіації в Дарфурі та Досі у 2009-2011 роках

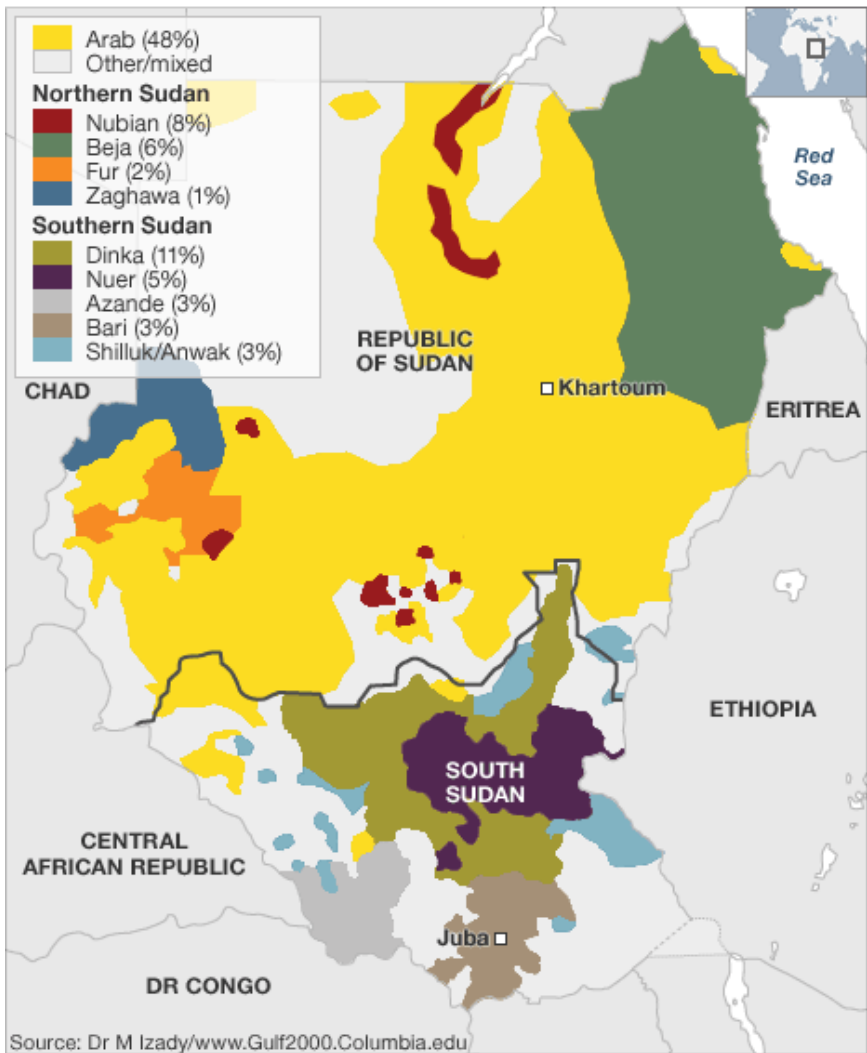
3. Південний Судан

- (а) Переговори з Суданом після Комплексної мирної угоди
- (б) Роззброєння загонів Білої Армії
- (в) Політичні зміни

4. Війна між Суданом і Чадом

Конфлікт між Північчю та Півднем Стислий огляд конфлікту

Судан був охоплений одночасно кількома конфліктами, які впливали один на одного: конфлікт між Північчю та Півднем, локальні конфлікти в регіоні, конфлікти по лінії центр – периферія між центральним регіоном Судану та Дарфуром, а також сходом та північчю країни.



Джерело: BBC News Africa: Sudan: One Country or two? Останнє оновлення: 19.12.2013. <http://www.bbc.co.uk/news/world-africa-12115013>

Конфлікт між домінуючим північним регіоном та слабким і фрагментованим Півднем був найбільш потужним і гострим. Витоками центрального конфлікту в Судані стали брак легітимізації держави та слабка державність. Вакуум влади дозволяє насильницьким угрупованням функціонувати й нарощувати сили. Географічний розмір, історична спадщина та культурне розмаїття стали тими

чинниками, що підживлювали затяжну громадянську війну в Судані після одержання незалежності у 1956 році. Перша громадянська війна розпочалася у 1955 році та завершилася підписанням Аддис-Абебської угоди в 1972 році. Медіатором виступав імператор Ефіопії Хайле Селассіє. Угода стосувалася поділу владних повноважень між урядом та південним повстанським рухом.

Ця угода «... тривала до 1983 року, коли уряд Джаффара Німейрі скасував автономію Півдня та оголосив панування на всій території країни закону шаріату».³⁰ Народний рух / армія визволення Судану, який базувався в Південному Судані та який очолював полковник Джон Гаранг, почали збройні протистояння на знак протесту проти політичної та економічної маргіналізації. Переломний момент у конфлікті настав, коли генерал Омар Хассан аль-Башир очолив військовий переворот проти уряду та поклав край багатопартійній демократії. У союзництві з фундаменталістським Національним ісламським фронтом, створеним Хассаном аль-Турабі, режим Башира ліквідував усі демократичні інститути, встановив жорсткі закони шаріату та оголосив громадянську війну ісламською священною війною.

Зустріч між урядом та Народним рухом визволення Судану в Аддис-Абебі у 1989 році не принесла жодних позитивних результатів, більш того «... уряд розпочав жорстке придушення цивільної опозиції та військовий наступ на півдні ...»³¹ задля консолідації влади. Водночас Народна армія визволення Судану об'єдналася з північною опозицією, Національним демократичним альянсом (НДА), у спільній справі повалення уряду. Друга громадянська війна тривала з 1983 по 2005 рік. У ній понад два мільйони людей загинули, більше чотирьох мільйонів були змушені залишити свої домівки та шістсот тисяч залишили країну.

Переговори в Абуджі у 1992-1993 роках

Міжнародні вимоги ізолювати Судан через порушення прав людини під час громадянської війни призвели до медіації в Найробі у грудні 1989 року. Президент Башир запросив колишнього Президента США Джиммі Картера виступити медіатором між урядом та Народним рухом / армією визволення Судану, але переговори в Найробі зайшли в глухий кут. У березні 1990 року помічник Держсекретаря США з питань Африки Герман Коен започаткував іще одну

³⁰ Khadadiagala, 2007, с. 189.

³¹ Khadadiagala, там само.

ініціативу, спрямовану на припинення вогню, із запровадженням міжнародної моніторингової групи та національної конституційної конференції, але ця спроба переговорів також виявилася безуспішною.

У травні 1991 року спроможності повстанського руху зменшилися, коли Народна армія визволення Судану втратила важливого союзника після повалення Менгісту Хайле Маріама в Ефіопії. Більш того, розкол між «... керівництвом Народної армії визволення Судану підточив її здатність мобілізувати та об'єднати всі південні фракції в одне угруповання».³²

Три командири-дисиденти сформували власне крило – Народну армію визволення Судану «Насір» під проводом Ріска Мачара. «Крім етнічних розбіжностей [...], розкол настав унаслідок суперництва за лідерство та розбіжності стосовно статусу Півдня в Судані».³³ Народна армія визволення Судану «Насір» стояла на позиції виходу з складу Судану, тоді як інше крило – Народна армія визволення Судану «Торіт», усе ще під проводом Джона Гаранга, прагнула створення «Нового Судану». Після попередніх неуспішних спроб припинити громадянську війну в Судані африканські медіатори поновили намагання зупинити ворожнечу. Саміт Організації Африканської Єдності уповноважив свого голову та президента Нігерії Ібрагіма Бабангіду виступити медіаторами конфлікту, оскільки на той час Нігерія займала позицію лідера в Африці. «Народна армія визволення Судану розглядала нігерійську медіацію як можливість мобілізувати африканський тиск на уряд [...]».³⁴

Перші переговори в Абуджі розпочалися в травні 1992 року та тривали десять днів. Нігерійським медіаторам вдалося одержати погодження сторін щодо порядку денного, включаючи питання національної ідентичності, громадянства, основоположних прав, влади та ресурсів. Також було досягнуто певних домовленостей щодо поділу повноважень, перехідного режиму та способів підготовки постійної конституції. Народна армія визволення Судану погодилася тимчасово відкласти розбіжності в переговорах щодо самовизначення, але уряд продовжував наполягати на ісламській державі та єдності Судану. Обидві сторони «підписали комюніке, в якому стверджувалося, що Судан є багатоетнічною, багатомовною країною з багатьма релігіями».³⁵ Вони також запевнили, що будуть працювати над інституційно-політичними домовленостями. «Упродовж переговорного процесу нігерійські медіатори наводили уроки своєї громадянської війни, намагаючись продати формулу федералізму, секуляризму та мультикультуралізму.»³⁶

³² Khadadiagala, 2007, с. 190.

³³ Khadadiagala, там само.

³⁴ Khadadiagala, там само.

³⁵ Khadadiagala, 2007, с. 191.

³⁶ Khadadiagala, там само.

Після перших переговорів в Абуджі медіатори намагалися залучити до мирного процесу Уганду і Кенію для того, щоб посилити тиск на уряд Башира. Натомість коли у квітні 1993 року розпочалися другі переговори в Абуджі, сторони не могли дійти порозуміння з центральних питань. Військові перемоги над Народною армією визволення Судану зробили уряд менш схильним до поступок. Хартум навіть розпочав паралельні перемовини з її крилом «Насір» в Найробі. Міжнародний тиск змусив уряд сісти за стіл переговорів, але цього було недостатньо, щоб змінити вихідну позицію уряду з центральних питань. Народна армія визволення Судану спробувала залучити країни Заходу та ООН як незалежних спостерігачів на переговори в Абуджі, але уряд Нігерії відхилив цю пропозицію. Тому Нігерія виступала і як медіатор, і як спостерігач, оскільки одержала мандат і довіру сторін. Голова не сприйняв би це позитивно, якби його проінформували, що сторони хочуть залучити додаткових спостерігачів, оскільки сторони та інші глави держав особисто уповноважили та довірилися президенту Бабагінді.

Після провалу переговорів нігерійські медіатори вийшли з медіації. «Перемовини в Абуджі проілюстрували фундаментальну проблему створення легітимного мирного процесу на тлі суперечностей щодо влади та повноважень, які лише погіршувалися внаслідок жорстокої громадянської війни».³⁷ Дебати про роль зовнішніх сторін кризового втручання задля зрівнювання сил у «міжгромадському конфлікті точаться навколо того, якою мірою можна тиснути на сильну сторону так, щоб це не відвернуло її від процесу примирення».³⁸ Громадянська війна загострилася, і близько двох мільйонів жителів півдня опинилися перед загрозою голоду.

Наступною спробою медіації стали намагання посла США в Судані досягти домовленостей між двома фракціями Народної армії визволення Судану – «Насір» під проводом Мачара та «Торіт» під проводом Гаранга – у черні 1993 року для того, щоб США мали змогу відновити гуманітарну допомогу. Однак домовленість про припинення вогню «не поклала край боротьбі ворогуючих фракцій через нездатність обох сторін подолати взаємний антагонізм».³⁹ У наступні місяці уряд поновив наступальну операцію проти Народної армії визволення Судану, і щоб компенсувати втрату позицій, Гаранг розгорнув у Африці, Європі та США лобіювання щодо дипломатичної підтримки, фінансування та озброєння.

³⁷ Khadadiagala, 2007, с. 192.

³⁸ Khadadiagala, там само.

³⁹ Khadadiagala, 2007, с. 191.

Медіація під проводом Міжурядового органу з питань розвитку (ІГАД) у 1993–2003 роках

Початковий етап

Міжнародна ізоляція змусила президента Башира запросити Міжурядовий орган з питань розвитку (ІГАД) під час саміту у вересні 1993 року в Аддис-Абебі взяти на себе проведення медіації. Башир аргументував свій вибір тим, що ІГАД буде демонструвати нейтральність та неупередженість, і до того ж знає першопричини проблеми через те, що є регіональним гравцем. І тому він стане кращим вибором, ніж зовнішні або міжнародні медіатори. Башир також розраховував, що його друзі домінуватимуть у процесі. ІГАД прийняв цю пропозицію, адже прагнув зупинити ескалацію та потенційний ефект поширення напруги та неспокою в регіоні. ІГАД мав побоювання щодо поширення політичного ісламу та був зацікавлений у стабільності в регіоні та єдності Судану. ІГАД прагнув домогтися колективного тиску з тим, щоб уряд урегулював свій внутрішній конфлікт. Народна армія визволення Судану мала побоювання, що ІГАД буде на боці уряду, але також бачили потенційний ризик наслідків для всього регіону, і це переконало її в широті намірів ІГАД. Таким чином, ІГАД ініціював переговори між урядом та двома фракціями Народного руху / армії визволення Судану, і сторони досьдналися до процесу, оскільки боялися санкцій та ізоляції від країн-членів ІГАД.

Підготовка

На саміті в Аддис-Абебі у вересні 1993 року ІГАД утворив комітет з медіації, до якого увійшли глави чотирьох держав – президент Кенії Мої, президент Еритреї Ісайа Афверкі, прем'єр-міністр Ефіопії Мелес Зенаві та президент Уганди Мусевені. Як головуючий, Мої консультував усі сторони, виступав медіатором на засіданнях та звітував перед членами комітету. «Мої [...] поступово передавав завдання з медіації міністерству закордонних справ Кенії [...]»⁴⁰ При цьому США докладали зусилля для досягнення примирення між фракціями Народної армії визволення Судану. Обидві сторони підписали мирну угоду. Натомість Хартум критикував зусилля США як перешкоду для миру. Перед ІГАД стояло кілька проблем: дисбаланс сил між двома сторонами, проблема

⁴⁰ Khadadiagala, 2007, с. 197.

авторитету, пов'язана з досвідом Мої щодо проведення медіації в Уганді, та боротьба між Мої та Мусавені за регіональне лідерство. Для вирішення проблеми дисбалансу сил ІГАД спирався, по-перше, на міжнародну вразливість Хартума через політичну ізоляцію Судану, а по-друге, на єдність двох фракцій Народної армії визволення Судану в плані їх приналежності до півдня країни, намагаючись перетворити цю єдність на козир у переговорах.

У січні 1994 року Комітет міністрів ІГАД провів консультації зі сторонами та підготував порядок денний. Перемовини були спрямовані на те, щоб домогтися компромісу навколо конкретних питань. Фракції Народної армії визволення Судану виступили зі спільною заявою, в якій запропонували провести перемовини щодо припинення вогню за участі всіх сторін задля можливості надання гуманітарної допомоги, права на самовизначення через референдум у південному Судані, на території Нубійських гір та в інших маргіналізованих районах, а також щодо визначення умов перехідного періоду між припиненням збройного конфлікту та укладанням угоди. Уряд підтвердив свою готовність, але не був схильним до включення переговорів про припинення вогню та самовизначення як окремих пунктів порядку денного.

Переговори

Перший раунд:

Перший раунд переговорів розпочався 22 березня 1994 року, коли уряд проводив чергову наступальну операцію проти півдня. Мої виступив із публічною критикою цих дій та заявив, що атаки не сприяють мирному процесу, а лише поглиблюють недовіру між сторонами. ІГАД запропонував компромісний порядок денний, в якому після переговорів про припинення вогню йшло питання про конституційні принципи⁴¹ задля розроблення домовленостей про перехідний період. Уряд відхилив цю пропозицію та погрожував припинити переговори, якщо медіатори включають до порядку денного питання про самовизначення. Попри попередній консенсус, фракція «Насір» підтримала цю позицію, тож у першому раунді так і не відбулося обговорення порядку денного. «Натомість ІГАД вдалося лише досягти домовленості про утворення переговорного підкомітету в складі фракцій Народної армії визволення Судану, уряду та ООН з питань надання гуманітарної допомоги.»⁴² Сторони домовилися про повітряні коридори, створення п'яти сухопутних проходів та імунізацію дітей у зоні війни.

⁴¹ Khadadiagala, 2007, с. 198.

⁴² Khadadiagala, там само.

Другий раунд:

Другий раунд перемовин розпочався в травні 1994 року, але сторони не бажали їх вести, тож ІГАД відклав зустрічі через чотири дні. Разом із цим медіатори запропонували Декларацію про принципи і передали її делегатам для ознайомлення до наступних переговорів. Цією стратегією медіатори сподівалися подолати глухий кут через порядок денний. Декларація про принципи включала питання самовизначення, перехідного періоду, референдуму та припинення вогню з міжнародним моніторингом.

Між першим і другим раундами через неформальні дипломатичні зусилля група країн Заходу намагалася переконати офіційний Хартум змінити своє ставлення. Зокрема, в травні відбулася таємна зустріч між Баширом та Мусавені за посередництва президента Австрії Томаса Клестіла з метою зниження двосторонньої напруги, а в червні президент США Білл Клінтон доручив послу Меліссі Веллс надавати підтримку команді медіації.

Третій раунд

Третій раунд переговорів розпочався 18 червня 1994 року. «Мої закликав до припинення вогню та виконання травневих домовленостей щодо постачання гуманітарної допомоги.»⁴⁵ Основною темою була Декларація про принципи. Обидві фракції Народної армії визволення Судану підтримали її, але уряд відхилив через теми самовизначення та секуляризму, оскільки стояв на позиції, що ці питання навіть не підлягають обговоренню. Хартум оголосив, що буде вести переговори лише щодо перехідного періоду на півдні на основі федералізму. Хартум також заявив, що медіатори перевищили свій мандат, запропонувавши до обговорення Декларацію про принципи. ІГАД намагався подолати цю ситуацію, запропонувавши робочий неофіційний документ про самовизначення, але уряд відкинув і це.

Четвертий раунд

Четвертий раунд переговорів у вересні 1994 року розпочався з того, що Хартум замінив очільника своєї делегації на Газі Саліха аль-Діна, війвовничо налаштованого міністра. Це рішення сигналізувало про навіть жорсткішу позицію. Мої відкрив переговори попередженням про те, що медіатори не будуть продовжувати роботу, якщо не буде якихось свідчень прогресу. Однак уряд залишився на своїй позиції, і Мої призупинив переговори. Мусавені звинуватив Хартум у провалі переговорів і закликав до застосування міжнародних економічних санкцій.

⁴⁵ Khadadiagala, 2007, с. 199.

Провал та стратегія «фронтової лінії» у 1995-1997 роках

Мої намагався повернути сторони за стіл переговорів, проводячи окремі зустрічі з Народною армією визволення Судану та урядом. Саміт глав держав-учасниць ІГАД також не зміг домогтися від Башира зміни точку зору. Той у свою чергу покладав провину за провал переговорів на медіаторів, заявляючи про їх упередженість. Він заявив про розв'язання конфлікту військовими методами. Кенійські посланці намагалися переконати Хартум повернутися до переговорів восени 1994 року, але той наполягав на виключенні питань самовизначення та секуляризму з порядку денного та усунути Уганду та Еритрею з комітету через їх вороже ставлення до Судану.

«Нездатність медіаторів досягти прогресу [...] продемонструвала межі їхніх організаційних здібностей. Комітет ІГАД відкрив можливості африканського багатостороннього механізму медіації, але не зміг утримати сторони за столом».⁴⁴ Застосування моральної аргументації, які це робила Нігерія під час переговорів в Абуджі, не дали результатів у спробах змінити ставлення уряду та Народної армії визволення Судану.

Еритрея першою пішла на розірвання дипломатичних відносин з Хартумом у 1994 році, а роком пізніше це зробила Уганда. Відносини між Ефіопією та Суданом також погіршилися. Еритрея, Ефіопія та Уганда стали ключовими регіональними гравцями у військовому тиску і надавали Народній армії визволення Судану військову, політичну та дипломатичну підтримку. Уряд США наклав на Судан економічні та дипломатичні санкції, одночасно посилюючи військову здатність регіональних держав, і запровадив у 1995 році стратегію «фронтової лінії».

За відсутності єдності півдня, Народна армія визволення Судану, очолювана Гарангом, почала співпрацювати з північними опозиційними групами. Еритрея організувала зустріч між цими сторонами. «Національний демократичний альянс підписав Асмерську угоду, в якій підкреслювалася національна єдність на засадах федерації та конфедерації в очікуванні референдуму в південному Судані, Аб'ей, на території Нубійських гір та Інґессанських схилів після чотирирічного перехідного періоду».⁴⁵ У січні 1996 року Афверкі передав суданське посольство в Асмері НДА. Ця організація опозиції Судану поставила Еритрею на перший план регіональних спроб повалити уряд у Хартумі. Водночас фракція Народної армії визволення Судану під проводом Мачара змінила назву на «Південно-Суданський рух за незалежність».

⁴⁴ Khadadiagala, 2007, с. 201.

⁴⁵ Khadadiagala, 2007, с. 203.

У 1996 році США закрили своє посольство у Хартумі, і Рада Безпеки ООН наклала на Судан дипломатичні санкції.

Країни «фронтової лінії» підірвали зусилля ІГД щодо медіації. Оскільки Еритрея, Ефіопія та Уганда відкрито підтримували Народну армію визволення Судану, медіація стала справою Кенії. Але Кенія все ще залишалася вразливою через питання до її спроможності та авторитету, а слабкість процесу ІГД створила простір для конкуруючих ініціатив. Медіатори з Центру Картера, а також з Ірану, Лівії, Малаві та Південної Африки почали змагатися між собою, піднімаючи різні очікування та створюючи простір для маніпуляції сторін. Західні країни, які доєдналися до Форуму Партнерів ІГД, намагалися допомогти процесу та відновити порядок. Форум Партнерів посилив ІГД у застосуванні тиску на Хартум та наданні медіаторам дипломатичної підтримки.

Форум Партнерів намагався запровадити режим припинення вогню у травні 1995 року, коли Яну Пронку, Міністру у справах співробітництва Нідерландів вдалося переконати Мої поновити переговори з Баширом, чого і було досягнуто. Мої вдалося домовитися про подовження режиму припинення вогню, але без жодного прогресу щодо відновлення переговорів по суті.

У вересні того ж року в Найробі урядова делегація Судану намагалася переконати Народну армію визволення Судану взяти участь у новому раунді перемовин за рамками Декларації про принципи, але одержала відмову. Далі в березні 1996 року Хартум зробив спробу змінити свій імідж військової хунти шляхом організації виборів, на яких переміг старий режим. Водночас уряд розпочав переговори з Південно-Суданським рухом за незалежність, очолюваним Мачаром. Це призвело до підписання угоди про Мирну Хартію, і Мачар оголосив, що більше не вимагає автономії півдня.

У грудні 1996 року розпочався масштабний наступ повстанців на кордоні з Еритреєю. Народний рух та НДА захопили міста вздовж кордону з Еритреєю, Ефіопією та Угандою, і США надав цим державам зброю. До літа 1997 року коаліція повстанців та їхні союзники заявили про відновлення військового балансу. У відповідь уряд розгорнув політичний та дипломатичний наступ як на внутрішньому, так і на зовнішньому фронтах. Башир звернувся до арабських та мусульманських країн, які виявляли симпатію до Хартума, за підтримкою проти «змови афро-християнського альянсу».⁴⁶ Однак слабкість позиції змусила його знову повернутися до переговорів, і на саміті ІГД у Найробі в червні 1997 року Башир погодився підписати Декларацію про принципи. При цьому Народний рух мав сумніви щодо серйозності таких намірів та підозрював уряд у намаганні в такий спосіб просто виграти час.

⁴⁶ Khadadiagala, 2007, с. 206.

П'ятий раунд

Із самого початку в жовтні 1997 року переговори щодо Декларації про принципи майже не рухалися. Жодна сторона не могла змінити свою позицію, тож переговори були відкладені до квітня наступного року, щоб за цей час медіатори мали змогу закрити прогалини шляхом човникової дипломатії. Під час перемовин США вже запровадили нові санкції проти суданського уряду, демонструючи тим самим низькі очікування щодо успішності мирного процесу, а Держсекретар США Мадлен Олбрайт зустрілася з Гарангом та членами НДА, щоб висловити їм підтримку. Судан звинуватив уряд США у саботажі переговорів. З іншого боку, в жовтні 1997-го Єгипет почав відновлювати стосунки з Суданом і став на бік суданського уряду. Єгипет організував переговори між НДА і Хартумом і як новий гравець на цій арені ще більше ускладнив очолюваний ІГАД процес. За таких нових обставин союзництво між НДА та Народною армією почало зазнавати труднощів. Уряд висунув вимогу розширити команду медіації та включити до неї Єгипет, на що ІГАД відповів відмовою. Експерти ІГАД почали шукати нові підходи, щоб перезапустити переговори в Найробі.

Шостий раунд

У травні 1998 року медіація продовжилася. Медіатори запросили міжнародних суб'єктів на відкрите засідання з тим, щоб стимулювати обидві сторони до знаходження рішення. Хартум лише нещодавно ухвалив нову конституцію, яка закріплювала «арабську ідентичність та єдність Судану і робила закони шариату застосовними до немусульманських регіонів»⁴⁷, а також включив певні рамкові положення стосовно майбутнього самовизначення. Народна армія визволення Судану публічно відкинула ісламську конституцію, але питання самовизначення було важливим кроком, і сторони досягли певного неочікуваного прогресу. Проте питання нових кордонів Південного Судану знову ускладнило переговори. Народна армія визволення Судану хотіла, щоб Південний Судан включав Південний Кордофан, південну частину Блакитного Нілу та Аб'ей, але уряд наполягав на визнанні кордонів, які існували на момент одержання незалежності Судану, коли Південь визначався як штати Бахр-ель-Газаль, Екваторія та Верхній Ніл. Сторони також не доходили згоди з питань секуляризму та припинення вогню. Медіатори запланували наступну зустріч в Аддис-Абебі, адже переговори знову загальмували. Ще одну угоду про припинення вогню вдалося укласти всередині червня, щоб дозволити доставку гуманітарної допомоги на південь.

⁴⁷ Khadadiagala, 2007, с. 211.

Сьомий раунд

На початку переговорів у перших числах серпня 1998 року в Аддис-Абебі Хартум оголосив «повне та всеохопне припинення вогню у всіх зонах бойових дій»⁴⁸ як жест доброї волі. ІГАД запросив на переговори Генерального Секретаря ОАЄ Саліма, який закликав до нагального знаходження рішення. Але після трьох днів усе ще не було прогресу, і команді медіації не вдалося закрити прогалини в питаннях секуляризму, південних кордонів та характеру перехідних інституцій. Переговори виявилися безуспішними, але сторони погодилися зустрітись знову в Найробі.

Із провалом переговорів Єгипет знову долучився до мирного процесу, запровадивши лідерів НДА на конвенцію в Каїрі. Новий баланс сил дозволив Хартуму зайняти потужнішу міжнародну та регіональну позицію та підірвав здатність ІГАД проводити медіацію.

Найважливіша зміна стосувалася виробництва нафти в південному Судані: в грудні 1998 року консорціум малайзійських, канадських, китайських та британських компаній завершив будівництво трубопроводу для транспортування сирої нафти з півдня на північ. Це підсилило інвестиційний профіль Башира, а також економіку країни.

У березні 1999 року гуманітарні агентства США звернулися до федерального уряду з тим, щоб відновити дипломатичні контакти з Суданом задля досягнення регіональної стабільності та розвитку. У відповідь президент Клінтон відправив у травні представника США Гаррі Джонстона із завданням зосередити міжнародну увагу на ситуації з дотриманням прав людини, доставки гуманітарних вантажів та посилення мирного процесу.

⁴⁸ Khadadiagala, 2007, с. 213.



Джерело: BBC News Africa: Sudan: One Country or two?

Останнє оновлення: 19.12.2013. <http://www.bbc.co.uk/news/world-africa-12115013>

У травні 1999 року Еритрея вирішила свої суперечності з Суданом, так само як і Ефіопія. Домовленості з Угандою також врегулювали конфлікт між цими двома країнами, в результаті чого американська стратегія «лінії фронту» розвалилася. Перебуваючи в новій сильній позиції, Хартум почав шукати нових медіаторів. Було проведено кілька регіональних зустрічей між Єгиптом, Лівією, урядом Судану та НДА без участі ІГД. Єгипет і Лівія утворили спільний комітет та працювали над порядком денним, який Народна армія визволення Судану відхилила. Гаранг попереджав про небезпеку паралельних процесів, не інтегрованих у механізм ІГД. Попри регіональну та міжнародну критику, в листопаді 1999 року Єгипет і Лівія продовжили створення «комітету національної згоди в Судані».

Попередні висновки

Регіональні та внутрішні чинники зменшили спроможність ІГАД здійснювати медіацію конфлікту. Зокрема, можна навести такі приклади, як необхідність координувати регіональні стратегії, наявність конкуруючих медіаторів та інтереси міжнародних партнерів. До 1999 року процес медіації ІГАД більше носив характер підготовки до переговорів, ніж створював змістовні рамки та документи. Зусилля в межах медіації йшли на те, щоб створити базу для переговорів по суті, обговорюючи припинення вогню та принципи майбутнього процесу, але виявилися безуспішними.

ІГАД компенсував свою організаційну слабкість запрошенням до процесу зовнішніх учасників, таких як Форум Партнерів та адміністрацію Клінтона. Але залежність від зовнішніх суб'єктів ускладнила застосування тактики примусу. Медіатори ІГАД залежали від західних стратегій санкцій. Участь країн «фронткової лінії» військового характеру надзвичайно ускладнила процес медіації. Стратегія збалансування сили провалилася, і Хартум став більш стійким до застосування примусу. Таким чином, ІГАД було важко підтримувати процес медіації, який би вселяв довіру та авторитет.

Восьмий раунд

Після попередніх невдач Форум Партнерів застосував тиск на ІГАД із тим, щоб змінити структуру медіації та професіоналізувати процес, але ІГАД і так отримав належні уроки з минулого досвіду, тож організація медіації змінилася. Форум Партнерів також попередив ІГАД про те, що зрештою буде складно підтримувати потоки допомоги без будь-яких ознак просування до миру.

Відсутність наступності впродовж років через постійні перестановки в міністерстві закордонних справ Кенії, яке очолювало комітет з медіації, змусило Форум Партнерів наполягати на тому, щоб Кенія призначила спеціального посланця. Секретаріат ІГАД був посилений і трансформований у постійний орган для безперервного управління процесом, який фінансувався донорами Форуму.

У 1999 році Кенія призначила Деніела Мбойя, колишнього посла в Судані, медіатором ІГАД. Під його керівництвом секретаріат розробив нові механізми проведення перемовин, і було створено два переговорні комітети для вирішення ключових аспектів конфлікту: один комітет займався компонентами врядування Декларації про принципи, а другий зосереджувався на перехідних

питаннях. Із січня 2000 року зустрічі в межах перемовин відбувалися в Наньюкі, за межами Найробі, задля уникнення витоків інформації та публічних заяв.

Переговори розпочалися у січні 2000 року, але навіть за новим підходом сторони не могли дійти жодного компромісу, і в травні Народна армія визволення Судану їх залишила.

Баширу вдалося консолідувати владу як у військовому плані, так і всередині партії, оскільки партія «Умма» відкололася від НДА, і менші партії альянсу стали вразливими. Альянс між Північчю та Півднем розвалився. «[...] реорганізація структури медіації [...] приховала численні проблеми, які породжувала фрагментація НДА, перестановки в Хартумі та повернення ініціативи Єгипту та Лівії щодо медіації [...]».⁴⁹ Остання становила загрозу для ІГАД, який мав підозри щодо намірів такої ініціативи. «Але доки США підтримували процес ІГАД, а Народна армія визволення Судану не мала однозначної позиції щодо нової ініціативи, ніякого руху в межах ініціативи Єгипту та Лівії не відбувалося.»⁵⁰ Але ситуація змінилася, коли США оголосили про перегляд підтримки ІГАД – тепер підтримувалося самовизначення, але не відокремлення Півдня.

Гаранг публічно заявив, що хоче, аби медіація під проводом ІГАД та ініціатива Єгипту й Лівії працювали разом, оскільки жоден із них не здатен досягти миру без іншого гравця. Після цієї заяви Єгипет почав тиснути на ІГАД задля прийняття рішення про об'єднання. Форум Партнерів прагнув віднайти компроміс між двома ініціативами, що завершилося неуспіхом і лише поглибило розкол між Північною Африкою та Субсахарською Африкою через їхні наміри стосовно Судану. Форум Партнерів продовжував підтримувати процес ІГАД, але дав медіаторам три місяців для досягнення згоди.

Дев'ятий раунд

У вересні 2000 року переговори було поновлено, і медіатори запропонували секулярну федеральну систему, яка б дозволяла окремим штатам запроваджувати закони шаріату. Команда медіації також хотіла змусити сторони відрегувати на питання порядку денного щодо секуляризму та самовизначення. «Після обговорення кожного питання медіатори просили обидві сторони письмово зафіксувати свої погодження та непогодження, перш ніж переходити до наступного пункту порядку денного.»⁵¹ Міжнародні спостерігачі запитували, чому така стратегія не була використана раніше, але ці спроби

⁴⁹ Khadadiagala, 2007, с. 232.

⁵⁰ Khadadiagala, там само.

⁵¹ Khadadiagala, 2007, с. 234.

також провалилися, і «сторони зафіксували непримиренні розбіжності щодо секуляризму, змусивши медіаторів намагатися досягти погодження з питань самовизначення та умов перехідного режиму».⁵²

У жовтні 2000 року медіаторам не вдалося скликати нові переговори, оскільки Хартум активізував військові дії та розпочав примирення з північними партіями. Суданський уряд знову зайняв потужну позицію.

Саміт глав держав ІГАД у Хартумі в листопаді 2001 року проілюстрував багато проблем організації: почав формуватися колективний сумнів щодо її дієздатності. «Не лише Мої бойкотував саміт, але також почали проявлятися глибокі розбіжності серед медіаторів [...]».⁵³ Башир скористався цими проблемами всередині ІГАД та організував загальні вибори в грудні 2001 року. Єгипет же скористався слабкістю ІГАД для того, щоб вимагати залучення до мирного процесу.

На початку 2001 року після виборів у США та зміною уряду з перемогою Буша, політика США також зазнала змін, у межах яких було надано сигнал про перехід від стратегії «фронткової лінії» до більш виваженої політики.

Збагачення Хартума за рахунок доходів від нафти, провал стратегії «фронткової лінії» та врегулювання розбіжностей між Суданом, з одного боку, та Ефіопією і Угандою, з іншого боку, послабили позиції Народної армії визволення Судану. На тлі цих змін ІГАД також повинен був мати справу з появою конкуренції від ініціативи Єгипту та Лівії.

Десятий раунд

Форум Партнерів на засіданні в Римі у березні 2001 року рекомендував поновити дипломатичні зусилля задля перезапуску процесу ІГАД, і Мої відвідав Хартум. Дві сторони конфлікту погодилися скликати екстрений саміт ІГАД. Цей захід відбувся в червні 2001 року в Найробі, але медіаторам знову не вдалося досягти будь-яких компромісів, оскільки сторони мали різні очікування: Башир прагнув на цьому саміті вести перемовини про припинення вогню, а Гаранг хотів обговорювати рішення деяких відкритих питань. Народна армія визволення Судану зазначила, що припинення вогню буде можливим лише в результаті угоди, а також оголосила його передумови: Хартум мав припинити

⁵² Khadadiagala, с. 234.

⁵³ Khadadiagala, 2007, с. 235.

експорт нафти або зараховувати доходи від продажу нафти на спеціальний рахунок, який буде використовуватися лише після завершення війни.

Неуспішний саміт надав можливості Єгипту та Лівії поглибити свої перемовини, які анонсували план із дев'яти пунктів щодо розв'язання конфлікту. Цей план найбільше відрізнявся від порядку денного ІГАД у наполяганнях на єдності Судану. Хартум прийняв цей план у липні 2001 року та запросив дві країни до впровадження. Народна армія визволення Судану та її союзники з НДА погодилися з принципами плану, але лише хотіли участі в запланованій конференції, де до обговорення були включені інші принципи, такі як самовизначення та секуляризм.

Одинадцятий раунд

Новий геополітичний контекст сформувався після атак на США у вересні 2001 року та у світлі зв'язків Осамі бен Ладена з Суданом. Відносини між Суданом і США покращилися, і США виступили з дипломатичною ініціативою щодо переговорів про припинення вогню в районі Нубійських гір. Судан прагнув поліпшення стосунків та погодився взяти участь у перемовинах. Переговори про припинення вогню в районі Нубійських гір відбулися у Швейцарії під керівництвом швейцарського посла Джозефа Бучера. Останній мав тісні та тривалі контакти з Суданом, і це було однією з причин бажання залучити Швейцарію. Спочатку сторони конфлікту мали окремі, паралельні зустрічі – одна сторона обговорювала питання військових дій, а інша – політико-правові питання, а потім групи мінялися. Коли дискусії дійшли до мертвої точки, команда медіації виступила з конкретною пропозицією, яка шокувала як уряд Судану, так і Народний рух/ армію визволення Судану, але це дозволило сторонам зрушити з місця. Після шести днів переговорів у 2002 році був підписаний шестимісячний договір про припинення вогню. Уряд також погодився з проведенням міжнародного розслідування звинувачень у викраденні людей та рабстві.

Протокол, підписаний у Мачакосі – прорив

Нове залучення США надало переговорам більшого впливу та послідовності. США, Британія та Норвегія утворили так звану «Трійку» в межах Форуму Партнерів для фасилітації перемовин. Водночас Мої призначив головним медіатором генерала Лазаро Сумбейво, чийм першим завданням було повернути авторитет і довіру до Форуму Партнерів, щоб той не припинив фінансувати мирний процес.

Разом із міжнародними спостерігачами Сумбейво розпочав переговори в травні 2002 року, спочатку в Карені, потім у Мачакосі поблизу Найробі. Медіатори «комбінували практичні сесії, коли експерти надавали поради з технічних питань, та пленарні засідання для колективного обговорення».⁵⁴ Не лише зміна підходу, але й проактивний та військовий стиль Сумбейво дозволили досягти домовленостей. І хоча протягом п'яти тижнів перемовин на півдні Судану відбувалося загострення бойових дій, вони призвели до підписання Протоколу в Мачакосі в липні 2002 року.

Цей протокол встановлював рамки для подальших перемовин та уточнював Декларацію про принципи. Сторони погодили принципи самовизначення для Півдня, законів шариату для Півночі, секулярної адміністрації для Півдня, референдуму під міжнародним моніторингом після шести з половиною років перехідного періоду та спільної цілі розбудови об'єднаного Судану.

Коли у серпні 2002 року розпочався другий раунд переговорів у Мачакосі, збройні сутички загострилися і уряд вийшов із переговорів. Медіаторам вдалося поновити перемовини в жовтні 2002 року, які зосередилися на досягненні всеохопного припинення вогню. Водночас США посилили тиск на Хартум, погрожуючи ще більшими економічними санкціями. Було досягнуто домовленості про те, що на період перемовин по всій країні діятиме режим припинення вогню. У листопаді був підписаний Меморандум про взаєморозуміння, який продовжував режим припинення вогню та створював для громадських організацій доступ до півдня для доставки гуманітарної допомоги.

У січні 2003 року Народна армія визволення Судану наполягала на перемовинах щодо території Нубійських гір, південної частини Блакитного Нілу та Аб'ей – питань, які не увійшли до підписаного в Мачакосі протоколу. Медіатори переконали Народну армію визволення Судану в доцільності обговорювати ці теми під проводом Кенії, але за межами ІГАД – з тим, щоб не порушувати переговорний процес. Згодом у лютому була підписана угода про механізми моніторингу режиму припинення вогню, формування уряду національної єдності, рівного представництва Південного Судану в парламенті, кабінеті та державній службі, а також про дотримання прав людини.

Під час кількох раундів у травні, червні та липні 2003 року сторони розглядали питання забезпечення безпеки протягом перехідного періоду, умов поділу повноважень, розподілу ресурсів та релігійного статусу Хартума. У червні Сумбейво та його команда вирушали з візитами в місцеві громади по всьому

⁵⁴ Khadadiagala, 2007, с. 241.

Судану, щоб поспілкуватися як з лідерами громад, так і зі звичайними людьми та донести їхні думки до тих, хто сідає за стіл переговорів. Він також підготував текст документу примирення – «документ Накуру» – щодо невирішених питань і зробив пропозиції з усіх аспектів конфлікту, крім питання трьох територій та умов забезпечення безпеки. Хоча Народна армія визволення Судану висловила бажання працювати з цим документом, Башир відмовився та погрожував залишити мирний процес. «Хартум намагався підірвати ІГАД, запросивши до медіації уряд Південної Африки, і ІГАД виступив проти цього кроку».⁵⁵ Через реакцію Хартума ідея обговорення «документу Накуру» була облишена.

Важливий прорив стався у вересні 2003 року, коли Гаранг і віце-президент Судану Алі Осман Таха розпочали переговори, що тривали три місяці. Саме особисті стосунки між двома лідерами стали позитивним рушієм мирного процесу: Гаранг і Алі Осман Таха проводили зустрічі без будь-якої форми медіації, де обговорювали та погоджували ключові принципи. Ці зустрічі змінили атмосферу переговорів, і сторони погодили рамкові угоди з базових безпечових та військових питань. Сторони домовилися, що в Судані має бути три війська: урядове військо, військо Народної армії визволення Судану та спільне військо. Урядові сили мали вийти з Південного Судану, а сили Народної армії визволення Судану мали залишити східну частину Судану. Також передбачалося, що Народна армія визволення Судану матиме військову присутність у столиці в межах спільного контингенту. Присутність кількох збройних формувань у столиці є сумнівною з точки зору стабільності.

Протокол про розподіл ресурсів був підписаний у 2004 році. Ця угода врегулювала розподіл нафти та відповідних доходів: два відсотки доходів мали передаватися в нафтовидобувні райони, а решта ділитися порівну між Північчю та Півднем. Південний Судан одержував філію суданського центробанку з автономними повноваженнями та можливістю вести операції на міжнародному фінансовому ринку. Південний Судан одержував право ввести власну валюту на перехідний період, доки вся країна не матиме єдину спільну валюту (замість чинних на той час п'яти валют із різних країн).

Протокол про поділ влади також був підписаний у 2004 році. Він урегулював ключові питання перехідної конституції Південного Судану. Було передбачено, що комісії з виборчих прав, податкової політики, прав людини та референдуму щодо Південного Судану будуть призначатися обома партіями. Президент та два віце-президенти очолюватимуть виконавчу гілку влади, а першим віце-президентом буде лідер Народного руху / армії визволення Судану. Пів-

⁵⁵ Khadadiagala, 2007, с. 243.

денний Судан матиме власну конституцію. Після спливу половини перехідного терміну передбачалося призначення виборів. Закони шариату мали діяти як основний закон у Судані, окрім Південного Судану та для немусульманського населення на Півночі.

Протокол про статус штатів Аб'єй, Нубія та Блакитний Ніл також був підписаний у 2004 році. Сторони погодилися вирішити питання належності цих штатів до Північного чи Південного Судану пізніше в межах процесу. «На фінальних етапах перемовин ескалація збройного протистояння в Дарфурі переконала повстанські сили регіону винести свої давні претензії та невдоволення на рівень національного порядку денного, що відволікло Хартум від питань півдня.»⁵⁶

Угода про припинення вогню, укладена на переговорах у Чаді всередині 2004 року між урядом та повстанськими силами Дарфуру вже в жовтні цього ж року втратила свою дієвість, «... оскільки Хартум продовжував озброювати загони ополченців, які скоювали напади на цивільне населення».⁵⁷ Хоча криза в Дарфурі ускладнила медіацію ІГАД, Сумбейво вдалося підвести сторони до узгодження положень про імплементацію угоди.

Після підписання окремих протоколів обмін компромісами в межах цих протоколів надалі став неможливим. Комплексна мирна угода між Урядом Судану та Народним рухом / армією визволення Судану була підписана в січні 2005 року та складалася з шести протоколів, які були укладені під час переговорів у Мачакосі. Ключовими аспектами цієї угоди стали автономія (Південний Судан одержував статус автономії на шість років і у 2011 році був передбачений референдум стосовно його виходу зі складу Судану); питання безпеки та збройних сил; розподіл багатства; економічні питання; питання адміністрування та ісламських законів.

Роль команди медіації під керівництвом головного медіатора Сумбейво

Роль головного медіатора Сумбейво полягала в тому, щоб зберігати повагу і дотримання процесу, тримати все до купи та втручатися в ключові моменти – він стояв на сторожі процесу. Порівняно з попередником, його стиль був більш проактивний та військовий.

⁵⁶ Khadadiagala, 2007, с. 245.

⁵⁷ Khadadiagala, там само.

Сумбейво не мав до цього досвіду медіації, тож «відповідно, він активно звертався за порадами до широкого кола експертів та по-справжньому дослухався. Але найголовніше, сторони сприйняли його чесність і принциповість. Він іноді міг бути різким та безцеремонним, і деякі закидали йому, що він береться за те, що виходить за межі його вагової категорії як політика, але вони знали, що він не вдається до маніпуляцій, і це саме по собі вже було неабияким досягненням, адже в недовірливому світі медіації обидві сторони, як правило, підозрюють медіаторів у переслідуванні власних інтересів. Сумбейво намагався бути твердим відносно процесу, але суть питань залишав на розсуд сторін, що було абсолютно правильно.»⁵⁸

На етапі домовленості про медіацію Сумбейво спочатку звернувся до сторін, і обидві погодилися прийняти його як медіатора. Переговори між двома сторонами були можливими завдяки симетрії сил, яка склалася на той момент. Сторони почали розмовляти одна з одною лише з тактичних причин і з великим небажанням, але по мірі того, як вони відчували себе залученими до процесу, перемовини ставали більш серйозними. Для медіатора важливо не те, щоб сторони починали переговори з добрими намірами, а щоб процес був побудований таким чином, щоб збільшувати відчуття причетності, обов'язку та довіри до процесу. Сумбейво також утвердив свій авторитет перед донорами ще до початку медіації.

Сумбейво запросив інших посланців ІГАД, сформував команду та почав підбирати людей. Джуліана Хоттінгера і Ніколаса Хейсома запросили в 2003 році приєднатися до команди медіації ІГАД. Хоттінгер до цього був членом команди, яка працювала над припиненням вогню на території Нубійських гір. Також до команди доєдналися три посланці ІГАД, які дуже добре знали сторони, разом із секретаріатом з п'яти осіб. Спеціальні посланці відчутно вплинули на мирний процес, і Лазаро Сумбейво проявив себе інноваційним медіатором, який перетворив секретаріат ІГАД на авторитетну інституцію.

Сумбейво «... боровся за те, щоб відвоювати авторитет, який було розтрачено під час попередніх втручань через брак організації та професіоналізму. Те, чого йому не вистачало як медіатору з точки зору досвіду, він цілком компенсував упевненістю в собі, невтомною працею, наполегливістю та здатністю навчатися по мірі просування переговорів.»⁵⁹

⁵⁸ Simmons, Mark / Dixon, Peter: Accord. Peace by peace. Addressing Sudan's conflicts; Accord Vol. 18. London: Conciliation Resources, 2006, c. 30. <https://www.c-r.org/accord/sudan>

⁵⁹ Khadadiagala, 2007, c. 246.

Сумбейво був дуже відданим медіатором, присутнім упродовж усіх переговорів.

«Я не думаю, що хтось із президентів мав би час сидіти, їсти, ходити в спортзал, сауну чи лазню зі сторонами. Постійно бути залученим та спілкуватися такими різними способами було дуже важливим. Це потребує місяців залучення. Це вимагає нейтральності. Я не той, хто буде закривати для когось хоч якийсь шлях. І оскільки я подеколи сварив кожну зі сторін, мене обидві сторони вважали нейтральним.»⁶⁰

Під час переговорів використовувався як тиск, так і наполегливість. Тиск можна було використовувати лише завдяки тому, що відносини довіри були побудовані ще до цього – тому тиск був більш прийнятним. Треті сторони не пропонували рішення, але були відкритими, слухали, розуміли та розмірковували над сприйняттям порозуміння та спільних точок. Підхід Сумбейво полягав у тому, щоб погоджувати пункт за пунктом. Він використовував процедуру «єдиного тексту», як йому рекомендував колишній президент Картер, і перевів Декларацію про принципи в єдиний текст, щоб сторони відійшли від взаємно суперечливих документів із викладеними позиціями.⁶¹

Потрапивши у певний момент у 2003 році в глухий кут, Сумбейво не пішов на те, щоб публічно визнати ситуацію безвихідною, і радше намагався знайти нове рішення певної проблеми. Іншого разу він запропонував провести практичну сесію, формат якої «розташовує сторони по один бік столу як учасників практичного семінару – замість відчуття конфронтації, яку створює розташування сторін одна навпроти іншої».⁶²

⁶⁰ Simmons, Dixon, 2006: с. 25.

⁶¹ Simmons, Dixon, 2006: с. 23.

⁶² Simmons, Dixon, 2006: с. 29.

Сумбейво також використав хороші відносини між Тахою і Гарангом.

«Було важливо мати цих двох у Найваша, але вони також зберігали свої делегації. Вони доручали їм певні моменти для обговорення, щоб потім повернутися та доповісти про результати. Але щоразу, коли я хотів щось запропонувати, я йшов поспілкуватися з цими двома головними особами. Якщо я хотів поговорити віч-на-віч, я завжди просив інших вийти.»⁶³

Натомість Хейсом також зауважував:

«Залучення головних лідерів до перемовин є ризикованим. У Південній Африці була чітка межа між головними переговорниками та їхніми командами, коли команди вели складні торги. Саме це я зазвичай би радив. Якщо ви організовуєте особисту зустріч між двома головними лідерами, то що робити в разі невіршуваних розбіжностей? Зустріч між лідерами має бути форумом останньої надії.»⁶⁴

Головний медіатор застосовував «холістичний підхід» та хотів задіяти всіх: «... залучити всіх, щоб повірити в ідеї, не посадити всіх за стіл переговорів. Після підписаних у Мачакосі протоколів всі хотіли увійти – французи, голландці, південноафриканці, Ліга арабських держав. Але двері потрібно було зачинити.»⁶⁵ Процес був дуже інклюзивним у плані тем, але меншою мірою в плані суб'єктів. Інклюзивний характер процесу забезпечувався принаймні частково, адже до обговорення потрібно було залучити зацікавлені сторони. Принаймні частково можна було проводити консультації з традиційними лідерами і жінками. Для Сумбейво сама Комплексна мирна угода не була всеохопною, оскільки до переговорів не був залучений увесь Судан.»⁶⁶

⁶³ Simmons, Dixon, 2006: с. 25.

⁶⁴ Simmons, Dixon, 2006: с. 30.

⁶⁵ Simmons, Dixon, 2006: с. 26.

⁶⁶ Simmons, Dixon, 2006: с. 27.

Сумбейво стверджував, що обидві сторони мали недостатню спроможність для медіації. Коли його запитали, що б він зробив інакше, якщо повернутися в минуле, його відповіддю було:

«Я б не марнував час на людей, які не мають мандат. Я б запросив сторони визначити проблемні питання, але потім дуже швидко вказав би, про що вони можуть приймати рішення, а про що не можуть, і підніс би це на рівень, де в реальності ухвалюють рішення. Я б іще раніше поїхав на місце дізнатися, чого хочуть люди, що необов'язково те саме, що представляє переговорна команда. І останнє, потрібно рухатися дуже обережно. Ви повинні вміти читати інтереси міжнародної спільноти далеко наперед. Оскільки якщо ви цього не робите, ви наражаєтеся на ризик зіткнення з ними та втрати їхньої підтримки.»⁶⁷

Сумбейво також говорив про те, що міжнародні партнери мають допомагати:

«сторонам розбудовувати власну спроможність досягати надійних угод шляхом переговорів. [...] Але ви маєте змусити їх взяти відповідальність за угоду, і ви маєте формувати їхню спроможність. Навіть уряди іноді не мають спроможності. Або відправляють своїх військових для блокування. Ви їх визначаєте і навіть не витрачаєте свій час, намагаючись зрушити їхню позицію, оскільки вони тут лише для того, щоб блокувати прогрес.»⁶⁸

ІГАД очолював процес, але також мав підтримку США, Британії та Норвегії. ЄС і Норвегія фінансували процес, а ООН узяла на себе його імплементацію. Міжнародна спільнота тиснула на медіаторів, і тому важливо було захищати процес від впливу на зміст. Форум Партнерів продовжував бути суб'єктом у конфлікті за допомоги США і допомагав команді медіації формувати курс та фінансувати процес.

⁶⁷ Simmons, Dixon, 2006, с. 27.

⁶⁸ Simmons, Dixon, 2006, там само.

«Незважаючи на залежність від донорського фінансування, при Сумбейво секретаріат ІГАД домігся тактичної автономії від численних сил та інтересів, що зібралися навколо мирного процесу.»⁶⁹ Головний медіатор сприймав зацікавленість міжнародної спільноти в прогресі медіації як складність, але використовував її присутність як корисний тиск, щоб утримати сторони за столом переговорів. «У мене було таке правило, що басейн у готелі був останнім місцем, куди могли підійти спостерігачі – це була межа. За нею були лише сторони, посланці та члени секретаріату.»⁷⁰

Регіональна організація має потенціал надавати важелі для подолання недосконалості односторонніх та двосторонніх ініціатив, але такою діяльністю складно управляти, і це потребує великого обсягу координації. Медіатор повинен мати справу з цілим спектром залучених міжнародних суб'єктів. Така регіональна організація також додає у процес нові вимоги та інтереси.

Імплементация

Комплексна мирна угода вважалася успішним, ключовим кроком до миру в Судані. Угода була дуже конкретною щодо умов та засобів імплементации. Згідно з Резолюцією Ради Безпеки ООН 1590 була утворена Місія ООН у Судані (UNMIS), завданням якої була допомога у виконанні Комплексної мирної угоди, координація та здійснення добровільного повернення біженців та внутрішньо переміщених осіб, діяльність із розмінування, а також захист та сприяння дотриманню прав людини.⁷¹

Напруга та відсутність урядових структур на Півдні, питання опозиції на Півночі та великих потоків коштів, які вливалися у Південь, становили виклики для імплементации. Натомість справжнім ударом стала смерть Джона Гаранга через шість місяців після підписання Комплексної мирної угоди. Народний рух визволення Судану вийшов із Уряду національної єдності у 2007 році, аргументувавши це недосягненням погодження щодо статусу Аб'ей та ескалацією напруги між Народною армією визволення Судану та урядовими військо-

⁶⁹ Khadadiagala, 2007, с. 247.

⁷⁰ Simmons, Dixon, 2006: с. 26.

⁷¹ ACCORD: The Conflict Management Work of the Civil Affairs Division of the United Nations Mission in Sudan (UNMIS). Durban: ACCORD, 2010, с. 6.

вими, що тривала з грудня 2007 року по березень 2008 року. Обидві сторони не поспішали з відрядженням своїх сил. Проведення перепису та демаркації кордону між Північчю та Півднем затримувалося. Народний рух визволення Судану не мав належної інформації щодо виробництва та продажу нафти, і тому не міг знати, чи одержувана ним частка доходів була справедливою. Мандат ІГАД був обмежений лише перемовинами в конфлікті між Північчю та Півднем. На спробу включити Дарфур у цей мандат у 2003 році уряд відповів відмовою. Бездіяльність щодо кризи в Дарфурі значно ускладнила імплементацию мирної угоди.

Дарфурський та Абуджський мирний процес

Контекст / аналіз конфлікту

У 2003 році вибухнуло повстання Суданської визвольної армії в Дарфурі. Більш широкі історичні причини є складними. Якщо стисло їх підсумувати, то це дедалі інтенсивніші зіткнення між племенами, які займалися тваринництвом, та племенами кочівників у результаті «росту населення, опустелювання, деградації ґрунту, підриву традиційних систем землекористування та розв'язання конфліктів». Історична напруга між цими групами загострилася внаслідок регіональних та національних конфліктів, що розігрувалися в Дарфурі, а також посередницькими війнами між Суданом та його сусідами.⁷² Крім цього повстанські настрої підживлювалися поширюваним у регіоні невдоволенням щодо економічної та політичної маргіналізації Дарфуру з боку Хартума.

У 2001 році група бойовиків загава, яка пройшла бойову підготовку в Чаді, вирушила в гори Марра для навчання місцевих збройних угруповань самооборони народу фор, які з 1990-х років воювали з арабськими ополченськими загонами за природні ресурси регіону. Як і в інших конфліктах у Дарфурі, уряд став на сторону арабських ополченців. У 2000 році напади цих загонів на поселення фор збільшилися. Бойовики загава здійснювали підготовку фор до 2002 року, коли така співпраця вилася у збройне повстання проти уряду. На конференції у березні 2002 року був офіційно створений новий рух, у якому

⁷² Lanz, 2008, с. 79.

керівні посади були поділені між представниками різних народів. Голова Абдель Вахід був представником фор, військовий командир Абдула Абакар – представником загава, а заступник голови Мансур Арбаб – представником массаліт. Абдула Абакар помер у 2004 році, його замінив військовий командир Мінні Мінаві.

Однак дуже скоро всередині руху проявилось розділення між осередком у горах Марре, в якому домінували фор, і осередком на півночі Дарфуру, де домінували загава. Мінаві очолював осередок загава, і той швидко розростався, одержуючи підтримку від Чаду. У 2003 році рух став Суданською визвольною армією / рухом і офіційно розпочав повстання з нападу на урядовий вартовий пост у Марре. Повстанський рух стрімко зростає і здобує серію ранніх успіхів, які викликали тривогу в уряді. Той вирішив тотально придушити повстання, зосередившись на знищенні бази цивільної підтримки повстанців. Урядові війська та підтримувані урядом загони ополченців «джанджавід» руйнували та спустошували цілі села й домівки, що призвело до переміщення понад третини населення Дарфуру. Рух «За справедливість та рівність», який існував із 1990-х років, також брав активну участь у конфлікті, хоча з військової точки зору не був таким ефективним, як Суданська визвольна армія.

Конфлікт у Дарфурі спалахнув, коли очолювані ІГАД переговори між Народною армією / рухом визволення у Південному Судані та урядом виходили на фінальні стадії. Фокус на цих переговорах означав, що всім сторонам і міжнародним суб'єктам спочатку бракувало твердих намірів брати на себе зобов'язання щодо мирного процесу. Мирним процесом у результаті очолюваних ІГАД переговорів стала Комплексна мирна угода. Ця угода стала певним еталоном для переговорів в Абуджі, з точки зору медіаторів та міжнародних суб'єктів. Вона також визначала параметри, в які мали вписуватися будь-які домовленості щодо Дарфуру. Медіатори мали чіткий мандат стосовно угоди між офіційним Суданом та Суданською визвольною армією: будь-яка угода не могла змінювати положення, визначені в Комплексній мирній угоді.

Суб'єкти

Маджзуб аль-Халіфа Ахмед

Головним переговорником від суданського уряду був Маджзуб аль-Халіфа Ахмед, радник президента Башира, який був призначений відповідальним за політичні питання Дарфуру у 2004 році. На його думку, віце-президент Алі Осман, який відповідав за переговори щодо Комплексної мирної угоди,

зробив надто багато поступок Народній армії визволення Судану. Тож коли уряд надав Маджзубу повну відповідальність за переговори щодо остаточних домовленостей в Абуджському мирному процесі, він був непохитний у своїх відмовах іти на поступки. Маджзуб був губернатором Хартума в 1990-х роках і проявив себе тим, що виснажував своїх опонентів «наполегливістю, безкомпромісністю та розумінням деталей. Завжди підготовлений, Маджзуб кидав у вічі своїх опонентів кожну невідповідність та неув'язку.»⁷³ Його стратегія на перемовинах щодо Дарфуру була відкупитися від кожного, хто представляв протилежну групу, грошима або політичними посадами. Залишивши переговорний процес за домовленістю з Маджзубом, Абдель Вахід сказав: «Інтересом Маджзуба було суперництво з Алі Османом. Його не цікавив Дарфур. Він хотів мати змогу сказати Баширу: «Алі Осман коштував тобі дорого в Найваша. Я ж несу тобі дуже дешеву угоду.»⁷⁴

Абдель Вахід

Абдель Вахід був очільником Суданської визвольної армії до її розколу та залишався очільником її крила. Він користувався потужною підтримкою серед народу фор, і Хартум вважав його найважливішим лідером повстанців, якого потрібно залучити для досягнення угоди. Вахід був відомий своєю нерішучістю та непослідовністю, завжди обіцяв одне, а робив зовсім протилежне. Він регулярно ухвалював важливі рішення одноосібно, і цей підхід дедалі більше збурював незадоволення всередині Суданської визвольної армії по мірі затягування мирного процесу в Абуджі. Крім цього, під час продовження мирного процесу в лавах армії та серед спостерігачів також зростало побоювання, що Вахід лише переймався поваленням Мінні Мінаві та обдумував укладання пакту з Хартумом проти загава.⁷⁵

Мінні Мінаві

Мінаві увійшов до переговорного процесу в Абуджі у 2004 році після смерті Абдулли Абакара. Як лідер загава (багато хто з них пройшов бойову підготовку в Чаді), які домінували в Суданській визвольній армії та одержували підтримку Чаду, Мінаві контролював найбільш дієві сили повстанців. Однак під кінець його загони втрачали позиції, і він не мав владного впливу на інші угруповання повстанців. Мінаві здобув політичного впливу завдяки підтримці від Лівії та Чаду, однак у 2006 році Ідріс Дебі вже вважав Мінаві ненадійним і віддав свою лояльність руху «За справедливість та рівність».⁷⁶ На момент перемовин

⁷³ Flint and De Waal, 2008. с. 200.

⁷⁴ Flint and De Waal, 2008. с. 202.

⁷⁵ Flint and De Waal, 2008, там само.

⁷⁶ Flint and De Waal, 2008. с. 208.

у Абуджі головною метою Мінаві було завоювати репутацію визнаного міжнародною спільнотою лідера Суданської визвольної армії, тому його більше турбували Абдель Вахід та інші суперники з лав Суданської визвольної армії, ніж суданський уряд.

Халіл Ібрагім та рух «За справедливість та рівність»

Рух «За справедливість та рівність» – це ісламський рух, який у військовому сенсі був слабшим за фракції Суданської визвольної армії, натомість мав краще артикульоване політичне бачення, яке більше зосереджувалося на всьому Судані, а не лише на Дарфурі. Рух «За справедливість та рівність» закликав країну до перебудови на основі шести первісних регіонів – Південь, Дарфур, Кордофан, Східний Судан, Центральний регіон та Північний регіон – із президентством, яке передбачало ротацію між регіонами. Він також зберігав підтримку повстанців зі сходу країни. Лідер руху Халіл Ібрагім був членом уряду в 1990-х роках, і деякі дарфурці підозрювали його у використанні руху як способу здобути владу в Хартумі.⁷⁷

Медіатори – Салім Ахмед Салім, Сем Ібок, президент Обасанджо

Салім Ахмед Салім був призначений Африканським Союзом на роль головного медіатора в дарфурському конфлікті у 2005 році. Він займав пост генерального секретаря Організації Африканської Єдності протягом 16 років, і крім того, що був кваліфікованим дипломатом, вважався хорошим вибором, оскільки належав до африканських мусульман, мав хороші навички слухання та комунікації та був відомий тим, що підбирав собі першокласних колег і делегував повноваження. Однак Салім не був таким проактивним медіатором, як Сумбейво, з яким його часто порівнювали. «Салім лише один раз відвідав Дарфур і уникав коловерті політики Хартума. Для нього завданням медіатора було сприяти тому, щоб сторони зібралися разом, а не ганятися за ними та заштовхувати в угоду.»⁷⁸ Салім мав історію підтримки африканських визвольних рухів та симпатизував повстанцям. Але водночас він був відданий ідеї державного суверенітету та не очікував від уряду поступок, які б сприймалися як порушення суверенітету.

Зеллік і США

Під тиском вимог американської громадськості припинити конфлікт в Дар-

⁷⁷ International Crisis Group, "Unifying Darfur's Rebels a Prerequisite for Peace." 6 October, 2005, c. 6 <https://www.crisisgroup.org/africa/horn-africa/sudan/unifying-darfurs-rebels-prerequisite-peace>

⁷⁸ Flint and De Waal, 2008. c. 208-9.

фурі багато американських дипломатів, залучених до процесу, сподівалися на швидке виправлення ситуації за рахунок створення місії ООН у Дарфурі та включення повстанців до уряду національної єдності, де можуть вирішуватися такі суттєві питання, як безпека.

Чад

На початку перемовин у Абуджі Чад виступав співголовою разом з Африканським Союзом. Натомість участь Чаду в посередницькій війні, що відбувалася в Дарфурі з Суданом дискредитувала його роль у перемовинах, і Африканський Союз застосував тиск, щоб Чад вийшов зі співголозування в березні 2006 року.

Медіація

Медіація у 2003–2005 роках

Лише через кілька місяців після ескалації конфлікту розпочалися перемовини між сторонами. Уряд Чаду виступав медіатором при укладанні першої угоди про припинення вогню, яка була підписана між урядом та Суданським визвольним рухом / армією у вересні 2003 року в Абеше. Ця угода так і не була виконана. Офіційний Судан надавав перевагу уряду Чаду як медіатору, оскільки на той час Башир бачив в Ідрісі Дебі лояльного союзника.

У квітні 2004 року уряд Чаду разом із Африканським Союзом розпочав медіацію. Суданський визвольний рух / армія, рух «За справедливість та рівність» та уряд підписали угоду про припинення вогню, яка також не була реалізована. Тим не менш, відповідно до угоди була створена комісія з припинення вогню, а також місія Африканського Союзу в Судані. Прогрес перемовин під проводом ІГАД між урядом Судану та Народним рухом визволення Судану відволік увагу від переговорів у Дарфурі, крім цього, як уряд, так і угруповання повстанців уникали участі в серйозних дискусіях.⁷⁹

У серпні 2004 року, невдовзі після переговорів у Нджамені, розпочалися переговори в Абуджі. «Ідея полягала в тому, щоб перейти від питань припинення вогню до переговорів про комплексну угоду, яка б включала політичні вимі-

⁷⁹ Brooks, Sean P.: Enforcing a Turning point and imposing a deal: An Analysis of the Darfur Abuja Negotiations of 2006, in: International Negotiation, N. 13, 2008, с. 418.

ри.»⁸⁰ Медіація на переговорах здійснювалася спільно Чадом і Африканським Союзом. Останній був слухним вибором на роль медіатора через попередні зусилля досягти домовленостей про припинення вогню. Крім цього, новостворений Африканський Союз працював над тим, щоб зарекомендувати себе як ефективного гравця у сфері врегулювання конфліктів, а офіційний Судан прагнув не допускати впливу держав Заходу на дарфурський конфлікт.

Пізніше, під час сьомого раунду переговорів, Африканський Союз залишився єдиним медіатором унаслідок погіршення стосунків між Суданом і Чадом. Медіацію очолював спеціальний посланець Африканського Союзу Салім Ахмед Салім, колишній міністр закордонних справ Танзанії. «Його підтримувала команда, керівником якої був посол Сем Ібок, і яка складалася з різних тематичних експертів, дехто з яких був відряджений урядами країн Заходу.»⁸¹

Стиль і стратегія переговорів нагадували перемовини між Північним та Південним Суданом у Кенії, результатом яких стало підписання Комплексної мирної угоди: поважні африканські державні діячі, які представляли регіональну організацію, очолювали переговори та підтримувалися міжнародною спільнотою та командою експертів. Переговори йшли дуже повільно та «були спрямовані на досягнення невеликих угод, які сприяють формуванню довіри, і медіатори зосереджувалися на тому, щоб досягти будь-якої домовленості, яка б виявилася кроком уперед».⁸²

При цьому будь-яка істотна угода продовжувала нашоувхуватися на відсутність єдності серед повстанських угруповань, і відповідно, їхню нездатність артикулювати єдине політичне бачення. Після досягнення Комплексної мирної угоди міжнародна увага була прикута до дарфурського мірного процесу. Групи повстанців спробували скористатися таким рівнем зосередженості міжнародної уваги для збільшення своїх ставок за столом і почали прив'язувати свої умови до вимог міжнародних суб'єктів.⁸³ У червні 2005 року в Абуджі знову розпочалася медіація з метою формулювання декларації про принципи, і через місяць було підготовлено документ, який включав 17 пунктів – як керівництво для майбутніх переговорів. Ці переговори стали сьомим раундом внутрішніх суданських мирних перемовин щодо дарфурського конфлікту.

Пізніше цього ж року Суданська визвольна армія розкололася на два угрупов-

⁸⁰ Lanz, 2008, с. 79.

⁸¹ Lanz, 2008, с. 80.

⁸² Brooks, 2008, с. 418.

⁸³ Brooks, 2008, с. 419.

вання – одне під проводом Мінні Малаві та інше під проводом Абдула Вахіда. Цей розкол став величезним ударом по мирному процесу, оскільки це означало, що Мінні Малаві та Абдул Вахід розпочали конкуренцію за контроль над усією Суданською визвольною армією замість того, щоб зосереджуватися на спільних моментах, які можна представити за столом переговорів.⁸⁴ Напрямок між Вахідом і Мінаві була помітною ще на ранньому етапі та ґрунтувалася на розділенні двох частин Суданської визвольної армії – одна здебільшого складалася з представників фор та базувалася в районі Марре, а інша здебільшого складалася з представників загава та базувалася в північному Дарфурі та пізніше, після масштабного наступу загонів «джанджавід» на півночі, – в південному Дарфурі. Навіть до офіційного розділення розбіжності між двома лідерами позначалися на медіації. Вони регулярно подавали медіаторам окремі списки делегатів, а під час переговорів у червні та липні 2005 року делегати, які були на стороні Мінаві, намагалися посеред переговорів усунути Вахіда як очільника делегації.

У 2005 році було зроблено кілька спроб зняти ці розбіжності – як зі сторони міжнародних суб'єктів, зокрема таких як Чад і Лівія, так і зсередини руху. Розкол також означав, що медіатори мали повернутися до питання, на яких умовах укладатиметься мирна угода. У листопаді цього ж року експерти Африканського Союзу у сфері безпеки, які працювали з командою медіації, розробили план переговорів про припинення вогню, який був чутливим до нових ліній розділу всередині Суданської визвольної армії. Передбачалося, що новий план повинен був упроваджуватися впродовж дев'яти місяців, починаючи з періоду оцінки умов на місцях, навчання та заходів із формування довіри між сторонами, а потім мали відбутися перемовини. Натомість команда відкинула цю пропозицію через часові рамки та натомість зосередилася на намаганнях укласти мирну угоду.⁸⁵

Однак розкол всередині Суданської визвольної армії не був єдиним фактором, що змінив характер перемовин до їх фінального раунду. Усталений альянс між Чадом і Суданом розвалився, і між країнами почав назрівати проксі-конфлікт. Крім цього помер Джон Гаранг, лідер Народного руху / армії визволення Судану, який внаслідок цього «... був зайнятий своїми справами та великою мірою відійшов від мирного процесу в Дарфурі».⁸⁶ Крім цього, фокус уваги партії «Національний конгрес» перемістився з безпосередніх питань безпеки на вибори в Дарфурі у 2009 році.

⁸⁴ International Crisis Group, "Unifying Darfur's Rebels a Prerequisite for Peace." 6 October, 2005 <https://www.crisisgroup.org/africa/horn-africa/sudan/unifying-darfurs-rebels-prerequisite-peace>

⁸⁵ Flint and De Waal, 2008. c. 205.

⁸⁶ Lanz, 2008, c. 80.

Фінальна медіація

Шостий і останній раунд медіації розпочався у 2005 році, був подовжений до 2006 року, і медіаторам стало зрозуміло, що міжнародні спонсори та організації, що надавали фінансування, будуть вимагати дотримання строків. Переговори проводилися в готелі «Чіда Інтернаціональ» в Абуджі. Атмосфера була напруженою: «кожний номер був зайнятий суданською делегацією, медіаторами, членами груп підтримки, офісними працівниками, іноземними дипломатами та спостерігачами. Члени урядової делегації та делегати від повстанців постійно натикалися один на одного в коридорах та на сніданку, однак при цьому лідери делегацій майже не зустрічалися особисто для переговорів, які нагадували непрямі перемовини, коли медіатор курсує між сторонами з пропозиціями, намагаючись сформувати консенсус із ключових питань».⁸⁷ На короткий момент у лютому здавалося, що Маджзуб та Вахід були готові дійти згоди. Медіатори розмістили головних переговорників осторонь у сусідніх номерах, сподіваючись, що це підштовхне їх до приватних перемовин, і здавалося, що Маджзуб та Вахід робили власний прогрес до формування угоди, але зрештою Вахід залишив переговори.

Ще однією подією в лютому, яка стала важливою частиною фундаменту останнього етапу переговорів у квітні, став напад одного із загонів Мінаві на сили Вахіда. Загін Мінаві обманом домігся того, що військові на вартовому пункті Вахіда впустили їх на контрольовану Вахідом територію під виглядом допомоги пораненим. Попавши всередину, загін розпочав сутички, в яких захопив і вбив одного з командирів Вахіда. Африканський Союз та міжнародні гравці обійшли напад мовчанкою, скоріш за все через те, що намагалися домогтися від Мінаві підписання домовленостей. Однак це замовчування підірвало віру Вахіда в мирний процес та його спонсорів.⁸⁸

Три комісії з медіації

У фінальному раунді Дарфурських переговорів в Абуджі команда медіації розділила роботу з формування пропозицій щодо розподілу багатства, поділу владних повноважень та безпеки між трьома різними комісіями, кожна з яких відповідає за один блок питань. Комісія з розподілу багатства досягла найбільшого прогресу. Луал Денг, переговорник від офіційного Судану в

⁸⁷ Flint and De Waal, 2008. c. 210.

⁸⁸ Flint and De Waal, 2008. c. 206.

комісії, був членом переговорної команди Народного руху визволення Судану в перемовинах, які призвели до підписання Комплексної мирної угоди. Луал був здатний домовлятися з повстанцями, які все ще дотримувалися цієї угоди. Найбільш напружене питання, яке обговорювалося комісією з розподілу багатства, стосувалося компенсацій від суданського уряду окремим жертвам у Дарфурі. Луал наполягав на тому, що погоджені кошти на відновлення та реабілітацію можуть покрити потреби окремих жертв, але Вахід відстоював позицію, що кожна родина, яка зазнала наслідків війни, повинна одержати компенсацію, посилаючись те, що він дав таку обіцянку публічно.

Луал і Вахід дійшли компромісу та запропонували утворити «комісію з компенсацій, яка розглядатиме індивідуальні випадки, та короткостроковий компенсаційний фонд, який міг би робити швидкі виплати найбільш нужденним.»⁸⁹

Комісія з поділу владних повноважень практично не просувалася з усіх питань, які мала обговорювати, зокрема за шість тижнів навіть не спромоглася покласти на стіл таке важливе питання, як контроль за місцевою владою. У складі цієї комісії Маджзуб не йшов на жодні компроміси та відкидав усі пропозиції повстанців. Ті так само були непохитними в своїх позиціях. Роботою комісії керував член команди медіації Бергану Дінка, колишній посол Ефіопії.

Як тільки Салім попросив подати остаточну пропозицію, Дінка, розлючений роботою комісії, зібрав усі напрацювання у власноруч складений фінальний документ, більше не проводячи ніяких пленарних засідань із офіційним Суданом та повстанцями. Пропозиція Дінки, в якій не було враховано вимогу повстанців щодо єдиного регіону Дарфур, була оскаржена іншими членами команди медіації, в результаті чого було досягнуто внутрішнього компромісу в команді, який передбачав проведення референдуму про статус Дарфuru та перехідну регіональну владу.⁹⁰

Зусилля комісії з безпеки гальмувалися через постійні приїзди та від'їзди Кріса Гаруби, члена команди медіації, який очолював комісію, а також залучених радників із питань безпеки від США. Радники від Африканського Союзу, Джеремі Брікхїлл та Мулугет Гебрегівот, доводили необхідність донесення угоди про припинення вогню до командирів на місцях, але як і Африканський Союз раніше, комісія не сприйняла цей аргумент серйозно.

Усі сторони відкинули режим припинення вогню, запропонований комісією

⁸⁹ Flint and De Waal, 2008. c. 212.

⁹⁰ Flint and De Waal, 2008. c. 213.

12 березня, і це змусило медіаторів вдатися до паралельних дискусій із урядом і повстанцями. Суданський уряд представляв у комісії з безпеки генерал Ісмаїл, якого медіатори вважали практичним, хоча і прив'язаним до вимог свого керівництва в Хартумі. З часом, попри часті вагання та суперечки, медіаторам вдалося переконати Ісмаїла відійти від жорстких позицій Маджзуба в напрямку компромісів, таких як реформа воєнізованих формувань та створення міжнародної дорадчої команди з питань безпеки.⁹¹

Фінальний відлік часу

Коли Маджзуб не зміг домовитися з повстанцями, команда медіації запросила Алі Османа зі сподіванням на те, що якщо він зустрінеться приватно з лідерами повстанців, як це він робив з Гарангом під час перемовин, що звершила-ся підписанням Комплексної мирної угоди, він зможе дійти згоди. Алі Осман прибув до Абуджі 7 квітня та залишався до 1 травня. Спочатку здавалося, що між ним та Вахідом сформувався хороший контакт і розуміння, однак Вахід відкинув пропозиції Алі Османа. Говорили про те, що Вахід висловився так: «Я був дуже оптимістичним спочатку, але в мене склалося враження, що Алі Осман не мав влади».⁹²

Американські спостерігачі були присутніми практично на всіх зустрічах Алі Османа з Мінні Мінаві, під час яких стало очевидно, що головним для Мінаві в укладанні угоди було те, яку користь він особисто від цього одержить.

Протягом продовження переговорів у першій половині 2006 року різні джерела повідомляли різне про їх ефективність. Деякі медіатори прямо говорили про те, що вони зайшли в глухий кут, тоді як інші повідомляли, що знаходяться на порозі великого прориву. Обидва медіатори від Африканського Союзу, Салім та Сем Ібок, висловлювали ентузіазм щодо прориву.

У середині квітня, під тиском міжнародних суб'єктів визначити 20 квітня граничним терміном для досягнення мирної угоди, Салім узагальнив пропозиції трьох комісій у документі на 87 сторінок – як фінальний проект, навколо якого сторони будуть вести перемовини. Готуючи документи, медіатори стали проєктувальниками, вже не проводячи фасилітацію перемовин між сторонами.⁹³

⁹¹ Flint and De Waal, 2008, с. 215.

⁹² Flint and De Waal, 2008, с. 216.

⁹³ Brooks, 2008, с. 426.

Медіатори представили документ сторонам 25 квітня і дали їм п'ять днів (три для арабських лідерів, яким довелося чекати на переклад) на ознайомлення, розуміння, дебати та зрештою схвалення документу. Однак сторони спочатку не думали, що граничний термін дійсно буде граничним, адже всі попередні спливали без будь-яких наслідків щодо недотримання. Медіатори сподівалися на те, що представлений документ слугуватиме основою для фінальних переговорів між сторонами.

Суданський уряд зруйнував цей план, коли Маджзуб швидко прийняв документ, тим самим заклавши можливість для переговорів у останню хвилину. Повстанці залишилися невдоволені документом через те, що передбачені положення про поділ влади визначали розподіл повноважень у Дарфурі як 50/50 між урядом, з одного боку, та колективно усіма повстанськими силами, з іншого боку, і це означало, що партія «Національний Конгрес» одержувала більшість.

Передбачений документом перехідний регіональний орган влади також не мав тієї сили, яку передбачали для нього повстанці. Також залишилися істотні прогалини, зокрема кількість солдат-повстанців, які мали інтегруватися в суданську армію, була невизначеною, адже медіатори виходили з припущення, що ці деталі будуть уточнюватися під час останнього раунду переговорів.

Оскільки їхні плани були зруйновані внаслідок швидкого схвалення документа офіційним Суданом, медіаторам довелося шукати спосіб переконати представників повстанських угруповань підписати документ із мінімально можливими змінами. 1-го травня група міжнародних дипломатів, до якої увійшли заступник Держсекретаря США Роберта Зелліка, Держсекретар Великобританії з міжнародного розвитку Хіларі Бенн, посол Канади в ООН Джон Рок та посланець ЄС у Судані Пекка Хаавісто, прибула в Абуджі для того, щоб методом тиску змусити переговорників дійти угоди, і перебрала на себе процес медіації замість медіаторів.⁹⁴ Ця міжнародна команда бачила свою роботу в тому, щоб посилити документ, запропонований командою медіації від Африканського Союзу, та вела перемовини зі сторонами щодо незначних змін. Але їхньою основною метою було змусити повстанців підписати угоду.

Зокрема, Роберт Зеллік використовував тактику батога і пряника, по черзі погрожуючи та обіцяючи винагороди в намаганні дотиснути підписання угоди. Наприклад, американська команда запевняла повстанців у тому, що США гарантуватиме імплементацію будь-якої угоди, сподіваючись розвіяти

⁹⁴ Brooks, 2008, с. 429.

побоювання, що офіційний Судан відступить від угоди, як це вже було раніше. Команда США також підняла ціну наслідків непідписання угоди.

День 4-го травня був визначений як остаточний граничний термін, і команда міжнародних дипломатів працювала вночі та наступного ранку, намагаючись схилити сторони до підписання. Халіл Ібрагім, лідер руху «За справедливість та рівність», відмовився це робити, і дипломати та медіатори облишили сподівання на його підпис. У будь-якому випадку найважливішими для них були підписи Мінаві та Вахіда. Медіатори та міжнародні дипломати неправильно оцінили динаміку на місцях у Дарфурі: вони вважали, що Мінаві контролює найбільш ефективні сили, і що забезпечення його підпису змусить Вахіда зробити те ж через суперництво між цими двома лідерами та міжнародне засудження, на яке Вахід наражався у разі відмови.⁹⁵ Мінаві зрештою поставив свій підпис о 9 годині ранку 5-го травня, а Вахід відмовився підписувати угоду.

Результати та імплементація

Дарфурська мирна угода містила положення, які розділялися на три частини, що віддзеркалювали підкомітети на переговорах в Абуджі: розподіл багатства, поділ владних повноважень та безпека. Частина про розподіл багатства включала положення про утворення Фонду примирення та розвитку, який фінансуватиметься урядом; Спільної оціночної місії для визначення потреб регіону щодо реконструкції та розвитку; Комісії з фіскального та фінансового моніторингу для управління коштами, які передаються від національного уряду штатам Дарфур; та Комісії з компенсацій, яка працюватиме з ООН для допомоги внутрішньо переміщеним особам. Питання розподілу багатства вирішувалися в термінах залучених сторін (уряд і повстанці) та регіональних інтересів. Інші зацікавлені групи не були відображені в цій комбінації, таким чином угода не містила жодних передбачень, спрямованих на вирішення ролі гендерного виміру в конфлікті та суспільстві.⁹⁶

У частині поділу владних повноважень Дарфурська угода віддавала повстанцям четверту найвищу посаду в національному уряді. У Дарфурі угода передбачала для повстанців губернаторство в одному з трьох штатів та посади заступників губернатора у двох інших. Національний уряд одержував 50% контролю в законодавчому органі штату, повстанці- підписанти угоди одержували 30%, а інші партії ділили між собою 20%. Суданська визвольна армія

⁹⁵ Brooks, 2008, с. 415.

⁹⁶ Itto, A., "Guests at the Table, the Role of Women in Peace Processes," <http://www.c-r.org/accord-article/guests-table-role-women-peace-processes>

заперечувала проти того, щоб Дарфур складався з трьох окремих штатів, наполягаючи на тому, що це має бути один штат.

У частині безпеки Дарфурська угода передбачала, що режим припинення вогню вступає в силу через 72 години після підписання. Загонам ополченців «джанджавід» дали 150 днів на роззброєння. Уздовж маршрутів постачання гуманітарної допомоги були створені демілітаризовані зони. Крім цього, передбачалося, що національна армія прийме у свої лави 4 тисячі повстанських комбатантів.

Практично з моменту її підписання Дарфурська мирна угода була визнана провальною. У ній не вдалося врахувати всі угруповання повстанців, і не було ілюзій стосовно того, що вона насправді принесе мир у регіон. Так, упродовж усього переговорного процесу в Дарфурі не припинялися збройні сутички. Деякі аналітичні дані говорять про те, що в реальності замість об'єднання Дарфурська угода лише загострила розбрат між повстанськими угрупованнями й таким чином загострила сам конфлікт. Після підписання партія «Національний конгрес» виступала проти направлення миротворців ООН та Африканського Союзу в регіон, і ефективного припинення вогню так і не вдалося досягти.

Дарфурська угода також зустріла опір на місцевому рівні в самому Дарфурі. Спеціальний представник Генерального Секретаря ООН у Дарфурі Ян Пронк зазначив у червні 2006 року, що хоча Дарфурська мирна угода була справедливим компромісом між сторонами в Абуджі, «вона не знайшла відгуку серед мешканців Дарфуру та наштовхувалася на дедалі більший опір, особливо з боку внутрішньо переміщених осіб», які вважали, що їм нав'язали цю угоду.⁹⁷

⁹⁷ Nathan, L.: No Ownership No Peace: The Darfur Peace Agreement. Crisis States Research Centre, Working Paper No. 5, 2006, с. 3.

Роль медіатора – розкриття медіації в Абуджі у світлі недоліків Дарфурської мирної угоди

Провал Дарфурської мирної угоди став предметом багатьох аналітичних розвідок, у яких тези та аргументи щодо причин зосереджувалися на браку інклюзії, своєрідній примусовій дипломатії граничних термінів, яка застосовувалася в останні дні процесу, відсутності єдності серед повстанських угруповань та ультиматизмі уряду. Усе це було чинниками, які сприяли провалу угоди, на додачу до інших, але корисно розглянути, як медіатори працювали з цими викликами, та що не дозволило їх подолати.

Чи був конфлікт дозрілим для розв'язання?

Попри готовність міжнародної спільноти до розв'язання, з багатьох причин конфлікт не був до цього дозрілим. В Абуджі як сторони повстанців, так і уряд вважали, що бойові дії все ще знаходилися в центрі конфлікту, та були неготові змінити свої пріоритети в напрямку переговорів. Усі сторони вели себе жорстко та ультимативно. Повстанці дивилися на уряд із глибоким відчуттям обурення та несправедливості, а уряд не вважав, що повстанці становлять серйозну загрозу, і доводив, що вони не є репрезентативними для всього населення Дарфуру. Лорі Натан, член команди медіації, розмірковував про те, що «ультиматизм зазвичай є засобом, до якого вдаються слабкі сторони переговорів. Але в цьому випадку така логіка виявилася спотвореною, і цю опцію іноді обирають сильні сторони, які не відчують загрози від інших та не бачать потреби в тому, щоб іти на поступки».⁹⁸ Але найголовнішим було те, що довіра, яка є вирішальною для переговорів щодо внутрішньодержавної війни, не була присутньою між сторонами та не плекалася під час медіації.

Недостатня потужність команди медіації Африканського Союзу

Як головний медіатор Салім стикався з втручанням у процес зовнішніх гравців; він також мав справу зі сторонами, які дуже твердо стояли на своїх

⁹⁸ Nathan, Laurie, "Failings of the DPA," <http://www.c-r.org/accord-article/failings-dpa>

позиціях і опиралися необхідності шукати компроміс. Головний медіатор на переговорах щодо Комплексної мирної угоди, генерал Сумбейво, подолав аналогічні перешкоди тим, що охороняв свій процес від некорисних зовнішніх впливів та переносив роботу за лаштунки переговорної кімнати. Наприклад, коли здавалося, що перемовини зайшли в глухий кут, Сумбейво ізолював головних дійових осіб для особистих контактів віч-на-віч. Загалом Салім не був здатний на таку владну поведінку: йому бракувало як впливовості, так і наполегливості для того, щоб вдаватися до таких надзвичайних заходів задля збереження цілісності та принциповості процесу, не допускаючи до нього неконструктивних аутсайдерів та плекаючи довіру між сторонами.⁹⁹

Салім мав очевидні обмеження і був нездатним розірвати ці межі, а його оцінка політичної динаміки, що впливала на медіацію, звужувала його бачення того, що є можливим. Салім «не бачив фігури такого ґибу, як Гаранг [серед повстанських рухів], готової вийти за межі політики гніву та артикулювати реальну політичну програму. Він знав із власного досвіду розчарування та відчуття безсилля, що уряд був непохитним. Він також знав, що Африканський Союз мав мало козирів у рукаві, особливо після того, як Африка відхилила кандидатуру Башира на пост президента Африканського Союзу в січні 2006 року, і що лише американці могли надати необхідні важелі. Але найважливішим було те, що він мав власний наказ: комплексна мирна угода залишалася непорушною.»¹⁰⁰

Неефективне використання сили

Внутрішньодержавні конфлікти є особливо важкими для медіації: не лише через їхню складність, але й через те, що ставки часто є надзвичайно високими для сторін. Лідери можуть втратити владу, яку перехоплять радикально налаштовані представники руху або партії, якщо ті побачать, що з ними надто багато йдуть на компроміс у перемовинах. Врегулювання у внутрішньодержавних війнах часто розглядається як поразка, тому що часто в таких конфліктах сторони воюють за політичне знищення ворога. Таким чином, коли медіатор використовує свої повноваження, щоб загнати сторону в кут, використовуючи «примусові важелі, які збільшують відчуття невпевненості та небезпеки для сторони, результатом скоріш за все буде ще більша, а не менша непохитність.»¹⁰¹ Саме до цієї тактики вдавалися міжнародні важковаговики, які взяли на себе проведення медіації в останні дні. Абдель Вахід, хоча і

⁹⁹ Flint and De Waal, 2008. с. 211.

¹⁰⁰ Flint and De Waal, 2008. с. 210.

¹⁰¹ Nathan, L. "When Push Comes to Shove" The failure of International Mediation in African Civil Wars" in Track Two, Vol. 8, No. 2, Cape Town, Center for Conflict Resolution, November 1999.

загнаний у кут, все одно відмовився поступитися цій тактиці. За його відмову підписати те, що виявилось дуже непопулярною угодою, Вахід зустріли оплесками його прибічники в Дарфурі. Мінаві ж втратив авторитет і підтримку.

Тим не менш, хоча Вахід і відмовився йти на поступки під примусовими важелями міжнародних гравців, важливо відзначити, що серед трьох лідерів повстанців медіатори розглядали саме його як найбільш відданого досягненню угоди, за умови що це будуть домовленості, які він зможе потім принести своїм прибічникам. Так, Вахід навіть залишився в Абуджі після підписання Дарфурської угоди з командою медіації від Африканського Союзу, яка відчайдушно працювала над тим, щоб заручитися його підписом. Ці останні переговори з Вахідом були менш примусовими, але оскільки на той момент він уже не міг нічого змінити у змісті угоди, яку вже підписали, Вахід відмовився облишити свою позицію стосовно поділу влади та компенсацій.

Комунікація та контроль за часом

Як у плані спілкування медіаторів зі сторонами, так і в плані контролю над комунікацією з медіа та висвітленням процесу в медіапросторі, комунікація була складним питанням для медіаторів. Існував істотний розрив, не закритий медіаторами, між тим, що на думку повстанців означала Дарфурська мирна угода або будь-яка угода, яка могла стати результатом Абуджських переговорів, та що на думку міжнародної спільноти, яка стала тісно залученою в переговорному процесі, мала означати будь-яка угода. Міжнародна спільнота розглядала угоду, досягнуту в результаті переговорів, як передвісника комплексної мирної угоди, і «спосіб включити Дафур у процес національних демократичних трансформацій».¹⁰² По суті міжнародна спільнота не вважала положення про поділ влади надзвичайно важливими, оскільки ці питання мали б детально розроблятися в подальшому. Повстанці, з іншого боку, бачили мету угоди та Абуджських переговорів у тому, щоб визначити постійний статус Дарфуру, і тому для них положення про поділ влади мали вирішальне значення. Медіаторам також не завжди вдавалося доносити єдину інформацію для зовнішніх аудиторій про сам процес та на якому етапі він знаходився.

Хоча наприкінці процесу граничні терміни були жорстко дотримані, у перші кілька років переговорів строки не визначалися жорстко, і за їх недотримання не було жодних наслідків. Це означало, що сторони насправді до останнього

¹⁰² Flint and de Waal, c. 226.

не вірили в те, що фінальні граничні терміни будуть дотримані. Тиск на медіаторів щодо швидкого завершення перемовин ішов не лише від міжнародних гравців, які долучилися в останні хвилини, але й від потоку фінансування на забезпечення процесу. Міжнародні донори, які підтримували процес, постійно прив'язували грошові пожертви до швидкого завершення переговорів, змушуючи медіаторів визначати для цього жорсткі терміни. Це також зв'язувало руки медіаторів, які не могли ухвалювати рішення, виходячи з їхніх власних суджень про те, на якому етапі насправді знаходиться медіація.

Інклюзія

Медіатори не проводили інформаційних кампаній та не вивчали думки широких мас населення Дарфуру задля забезпечення того, що сприймуть на місцях і не вважатимуть нав'язаною. Оскільки цей процес не включав суспільство Дарфуру в більш широкому сенсі, в ньому було упущено багато нюансів стосовно конфлікту та осередків сили та влади на місцях. Наприклад, молоді радикали все голосніше ставили під сумнів авторитет традиційних вождів та лідерів, а також роль, яку вони відігравали в конфлікті. Дарфурська мирна угода в положеннях про управління ресурсами та конфліктом на місцевому рівні не вирішувала питання політичної конкуренції між традиційними органами управління та тими, які починали з'являтися.¹⁰³

Медіація також не надавала належної уваги посередницькій війні між Суданом та Чадом у Дарфурі, яка загострила громадянську війну в регіоні. Питання посередницької війни не лише не піднімалося як окремий пункт під час переговорів, але до останнього раунду в 2006 році Чад залишався спонсором переговорів разом із Африканським Союзом. Крім цього, угода не лише не була підписана всіма угрупованнями повстанців, але й кожна сторона не ділилася напрацюваннями зі своїми прибічниками для консультацій. Це означало, що загалом серед жителів Дарфуру не було відчуття відповідальності за угоду та за процес у цілому.

Управління геополітичними питаннями

На додачу до всіх інших викликів, що стояли перед командою медіації від Африканського Союзу, більш широкий геополітичний контекст стосовно того, якого значення набув конфлікт у Дарфурі по всьому світу, виявився ще одним

¹⁰³ Omar Egemi, "Land and Peace Processes in Sudan" <http://www.c-r.org/accord-article/land-and-peace-processes-sudan>

неабияким чинником впливу на процес. Особливо у США, але також у Європі громадяни зверталися до законодавців та вимагали включення питання Дарфуру до порядку денного через заяви, які часто генерувалися на Заході, про те, що влада Судану скоює геноцид. Таким чином, американські та європейські дипломати під тиском втрутитися задля захисту прав людини в Дарфурі мали потужний політичний стимул домогтися укладання угоди та зробити це швидко. Цей контекст обумовив те, як медіатори могли виконувати свій мандат, але ще важливіше – на їхню здатність охороняти принципівість і цілісність процесу.

Процес медіації в Дарфурі та Досі у 2009-2011 роках

У 2009 році переговори в Досі розпочалися за медіації Спільної команди підтримки медіації Африканського Союзу та ООН під головуванням Джібріл Бассоле, колишнього міністра закордонних справ Буркіна-Фасо. На початку Бассоле запросив лише рух «За справедливість та рівність»; іншим угрупованням повстанців дозволили доєднатися пізніше, але деякі спочатку відмовилися через те, що місце проведення було обрано в арабській державі. До 2011 року більшість секулярних угруповань доєдналися до процесу.¹⁰⁴ Бассоле був не єдиним, хто працював над об'єднанням повстанців. Лівія та США також проводили зустрічі з угрупованнями, результатом яких стало об'єднання груп, що раніше пов'язувалися з Суданським визвольним рухом.

У липні в Досі розпочалися переговори між рухом «За справедливість та рівність» та офіційним Суданом. Ці переговори завершилися підписанням угод, спрямованих на побудову довіри, які не були дотримані. Невдовзі після проведених раундів перемовин у 2010 році розпочалися бої та бомбардування в Дарфурі. Гуманітарна ситуація продовжувала погіршуватися зі зростанням кількості переміщених осіб та загостренням нестачі продовольства. У січні 2011 року уряд намагався посилити свої позиції через перемовини з новим повстанським угрупованням – рухом «За визволення та справедливість», який очолив Тігані Сейсі, колишній губернатор Дарфуру. На переговорах у Досі також були присутні Тхабо Мбекі, Джібріл Бассоле та Скотт Гратіон.

Інші впливові повстанські угруповання Дарфуру – рух «За справедливість та рівність» та Суданська визвольна армія розглядали ці переговори як намагання розділити та послабити дарфурську опозицію, і лідери обох угруповань

¹⁰⁴ Duursma, "Mediation with Muscles or Mind? Lessons from a Conflict-Sensitive Mediations Style in Darfur," с. 17.

виступили проти проведення перемовин, зокрема про це було заявлено під час візиту до Джуби для здобуття визнання від уряду Південного Судану. Це у свою чергу викликало побоювання суданського уряду стосовно того, що Народний рух визволення Судану може підтримати повстанців.¹⁰⁵ Тим не менш, у січні 2011 року був підписаний проєкт угоди між рухом «За визволення та справедливість» та суданським урядом. Після цього була зроблена спільна заява руху «За справедливість та рівність» та руху «За визволення та справедливість», у якій сторони підтверджували свої зобов'язання щодо мирного процесу в Досі. Суданський визвольний рух, очолюваний Вахідом, не брав участі.¹⁰⁶

Тиск медіаторів та міжнародних суб'єктів на сторони під час цього процесу був набагато м'якший, ніж під час Абуджських переговорів, які завершилися підписанням Дарфурської мирної угоди. У Досі фокус був на побудові довіри між двома сторонами, і медіатори намагалися забезпечити середовище, яке було безпечним простором для формування такої довіри. Також медіатори не готували документів, які нав'язувалися сторонам, як це відбувалося в Абуджі по мірі наближення кінцевого строку. Цього разу медіатори підготували попередні документи, які «направлялися всім сторонам і неодноразово уточнювалися, в результаті чого в червні 2011 року було розроблено проєкт мирної угоди.»¹⁰⁷ Але навіть попри те, що медіатори намагалися зробити процес інклюзивним та об'єднати групи повстанців, рух «За справедливість та рівність» відмовився підписати цю мирну угоду.

Комісія високого рівня Африканського Союзу з імплементації також ініціювала Дарфурський політичний процес з метою проведення широких консультацій в Дарфурі напередодні Дарфурської конференції, де планувалося напрацювати проєкт постійного врегулювання. Передбачали, що в такий спосіб сторони вийдуть на рішення про врегулювання, яке матиме мандат від народу, оскільки досягнення інклюзивного мирного процесу з усіма повстанськими групам (мета переговорів у Досі) виявилось надзвичайно складним. Брак місцевої підтримки Дарфурської мирної угоди також міг послужити мотивацією для розроблення інформаційної кампанії та вивчення думки жителів Дарфуру про мирний процес. Дарфурський політичний процес не мав на меті замінити собою процес у Досі або відволікти від нього увагу, і переговори в Досі продовжували зосереджуватися на досягненні угоди, яка була б прийнятною для всіх збройних формувань.

¹⁰⁵ Mehler, Andreas / Melber, Henning/ Walraven, Klaas van [ed]: Africa Yearbook: Politics, Economy and Society South of the Sahara in 2010. Leiden: Brill, 2009, c. 394.

¹⁰⁶ Mehler et al., 2009, c. 388.

¹⁰⁷ Duursma, 2011, c. 17.

15 січня 2011 року Комісія високого рівня Африканського Союзу з імплементації, Судан, США та Спільна миротворча місія ООН та Африканського Союзу в Дарфурі (ЮНАМІД) провела зустріч під головуванням Мбеки. Згідно з заявою, яку оприлюднила Комісія високого рівня з імплементації, чотири сторони обговорили, як пришвидшити Дарфурський політичний процес та перейти до Дарфурської конференції. Сторони вирішили ініціювати Дарфурський політичний процес на місцях, його проведення було доручено Комісії високого рівня та ЮНАМІД.¹⁰⁸ У квітні Комісія високого рівня знову зібралася для обговорення політичного процесу та прийняла рішення розпочати його 1 травня «у такий спосіб, щоб це узгоджувалося та доповнювало переговорний процес у Досі».¹⁰⁹ Наразі ця ініціатива не призвела до сталих результатів і тривалого миру.

Південний Судан

Південний Судан проголосив незалежність 9 липня 2011 року. Але це не стало кінцем масштабного насильства та небезпеки в регіоні. «Ці порушення походять із поєднання збройних постанов проти режиму в Джубі та ескалації локального насильства в усій сільській місцевості, а також відповідних операцій проти повстанців з боку Народної армії визволення Судану.»¹¹⁰

Переговори з Суданом після підписання Комплексної мирної угоди. Співні питання угоди як основа для продовження медіації

Уряд національної єдності був утворений відповідно до формули поділу влади, зафіксованої в Комплексній мирній угоді. Додаткові призначення були проведені для відображення дотримання зобов'язань за Дарфурською мирною угодою 2006 року та Мирною угодою по Східному Судану 2007 року. 11 жовтня 2007 року Народний рух визволення Судану призупинив свою участь в уряді національної єдності, оскільки вважав, що той не доклав зусиль для прогресу з важливих питань / спорів, зокрема щодо регіону Аб'ей, демаркації кордону, передислокації військ, прозорості доходів від нафти та підготовки до виборів

¹⁰⁸ African Union High Level Implementation Unit on Sudan: Statement* <https://au.int/en/pressreleases/20120721>

¹⁰⁹ Sudan Tribune: Interview: Darfur Mediator says time for dialogue process has not yet come <http://www.sudantribune.com/INTERVIEW-Darfur-Mediator-say-time>

¹¹⁰ Rolandsen, Øystein H./ Breidlid, Ingrid Marie: A critical analysis of cultural explanations for the violence in Jonglei State, South Sudan, in: Accord Conflict Trends, No. 1, 2012, с. 49.

та перепису населення. Через два місяці, 27 грудня, Народний рух визволення Судану повернувся до уряду національної єдності, коли президент Башир погодився з деякими його рекомендаціями та видав низку указів про призначення членів Народного руху на посади в уряді національної єдності.

8 червня 2008 року Башир видав указ про затвердження Дорожньої карти повернення внутрішньо переміщених осіб та імплементації протоколу щодо Аб'єй. Дорожня карта встановлювала межі тимчасової адміністрації регіону Аб'єй та визначала регіон як територію зі спеціальним статусом, а також передбачала утворення виконавчої ради Аб'єй, комітету з питань безпеки Аб'єй та територіальної ради Аб'єй. 21 лютого 2010 року було досягнуто погодження щодо результатів перепису населення: 40 додаткових місць створили для Національної асамблеї на Півдні, після чого Південь забрав свої заперечення проти результатів.

Комплексна мирна угода не визначала логістичні питання проведення референдуму, і мало що було зроблено для уточнення цих питань до виборів національного уряду та уряду Південного Судану в квітні 2010 року. Повільний прогрес у підготовці референдуму підривав подальші відносини між партією «Національний конгрес» та Народним рухом визволення Судану, якого турбувало зволікання з формуванням комісії з проведення референдуму в Південному Судані та який підозрював, що таким чином Національний конгрес намагається відтягнути референдум або запобігти його проведенню. Іншим питанням, що створювало напругу в цих відносинах, було те, чи можуть на референдумі голосувати внутрішньо переміщені особи з півдня, які тепер перебувають на сході, та чи можна проводити референдум без точно визначених кордонів територій.¹¹¹

23 червня 2010 року сторони Комплексної мирної угоди підписали домовленості про питання після проведення референдуму. Це передбачало проведення переговорів спільною командою Національного конгресу та Народного руху визволення Судану: по шість членів від кожної сторони, де фасилітатором мала виступати Комісія високого рівня Африканського Союзу з імплементації, а підтримка забезпечувалася ІГАД та ООН. Сторони домовилися про те, що перемовини будуть організовані в межах чотирьох робочих груп за такими блоками питань: громадянство, безпека, ресурси, міжнародні договори та правові питання.¹¹²

¹¹¹ Mehler et al., 2011, c. 390.

¹¹² UNMIS: The CPA monitor, Vol. 7, Nr. 66, 2011
<https://unmis.unmissions.org/sites/default/files/CPA%20Monitor%20May%202011.pdf>

Після цих погоджених домовленостей переговорний процес між Суданом та Півднем загальмував. Міжнародна кризова група повідомляла у листопаді 2010 року: «Менш ніж за сім тижнів до голосування темп перемовин дає підстави для хвилювання. Недовіра між сторонами залишається високою, а все ще невирішене питання Аб'єй ускладнює політичну атмосферу.»¹¹³

Питання Аб'єй та демаркації кордону

Існує кілька прикордонних районів, які були та продовжують бути в центрі переговорів та/або збройних протистоянь між Північчю та Півднем. Одним з них є регіон Аб'єй – багата на нафту територія, розташована між двома країнами, яка має змішане населення: чорношкірі представники народу дінка та арабські кочівники міссірія. Суперечки навколо видобутку та поділу нафти між двома країнами доповнюють та є нерозривно пов'язаними з питанням демаркації кордону. Багато нафтових родовищ та нафтопереробних заводів розташовані на прикордонній території, тому остаточна межа між двома країнами має величезні наслідки.

Регіон Аб'єй

Комплексна мирна угода передбачала, що питання визначення кордонів регіону Аб'єй вирішуватиме міжнародна панель експертів, а у 2011 році буде проведено референдум одночасно з референдумом по Південному Судану, на якому мешканці обиратимуть, чи буде регіон належати до півдня або до півночі. Міжнародна комісія з визначення меж регіону Аб'єй (панель експертів) підготувала звіт, який, на думку уряду Судану, віддавав перевагу півдню. Офіційний Судан відмовився прийняти звіт, тож уряд і Народний рух визволення Судану передали це питання до Постійної палати третейського суду (ППТС). ППТС постановила, що територія, яку охоплював регіон Аб'єй, була набагато меншою, ніж визначено у звіті комісії. Наслідки цього рішення були тісно пов'язані з тим фактом, що територія, визнана ППТС територією Аб'єй, здебільшого населена мешканцями, які відносили свою ідентичність до півдня і тому скоріш за все голосували б саме за таке віднесення Аб'єй. Крім цього, через зменшення території два основних родовища нафти – Хегліг та Бамбу – опинилися за межами Аб'єй на півночі.¹¹⁴

¹¹³ International Crisis Group: Negotiating Sudan's North-South Future. Africa Briefing Nr. 76, 2010. <https://www.crisisgroup.org/africa/horn-africa/sudan/negotiating-sudan-s-north-south-future>

¹¹⁴ Mehler et al, 2009: c. 385.

Іншою проблемою демаркації кордону було те, що будь-яка демаркація не могла не призводити до розділення «деяких етнічних фермерських груп та племен, які могли не розуміти сучасного державоцентричного поняття кордону.»¹¹⁵ Комплексна мирна угода зобов'язувала комісію з визначення кордону провести повну демаркацію між Північчю та Півднем. До референдуму 2011 року було виявлено п'ять територій, які ставали предметом постійного спору, але крім них інші території також залишалися спірними, зокрема Хегліг та Харасана.¹¹⁶

Медіація під проводом Комісії високого рівня Африканського Союзу з імплементації

У грудні 2011 року Комісія високого рівня проводила зустрічі в Аддис-Абебі з метою обговорення невирішених під час переговорів питань між двома державами, на яких головував Пьер Буйоя (колишній президент Бурунді). Дві держави погодилися наступного року продовжити перемовини щодо невирішених спірних питань, таких як борг, нафта, банківська діяльність та платежі в торгових операціях.¹¹⁷

11 лютого 2012 року Судан і Південний Судан провели зустріч, яку координував Спільний політичний та безпековий механізм – міжурядовий механізм, розроблений Комісією високого рівня для вирішення проблемних питань безпеки між двома країнами. Країни підписали меморандум про взаєморозуміння стосовно утримання від агресії та співробітництва: генеральний директор національних служб розвідки та безпеки Мохамед Атта Елмула Абасс підписав меморандум від імені уряду Судану, а генерал-майор Томас Дуот Гует поставив підпис від імені уряду Південного Судану. Фасилітатором процесу виступав Тхабо Мбекі. Документ зобов'язував Судан і Південний Судан поважати суверенітет і територіальну цілісність один одного, не втручатися у внутрішні справи іншої держави, дотримуватися мирного співіснування та негайно розпочати діяльність Спільної місії з верифікації та моніторингу кордонів для моніторингу безпечної демілітаризованої прикордонної зони та розслідування звинувачень в агресії будь-якою з держав.

¹¹⁵ Omeje, K. (2010). Dangers of Splitting a Fragile Rentier State: Getting it Right in Southern Sudan. Durban: ACCORD Occasional Papers, c. 25.

¹¹⁶ International Crisis Group: South Sudan: Compounding Instability in Unity State. Africa Report Nr. 179, 2011. https://media.africaportal.org/documents/South_Sudan_-_Compounding_Instability_in_Unity_State.pdf

¹¹⁷ African Union: African Union High-Level Implementation Panel on Sudan concludes a two-day meeting between Sudan and South Sudan on outstanding issues between the two states. Press release, 22 December 2011. <https://au.int/en/pressreleases/20111222>

Комісія високого рівня також утворила ще один міждержавний механізм – Аб'ейську спільну комісію з нагляду.¹¹⁸ 13 березня 2012 року після перемовин, організованих Комісією високого рівня, два уряди підписали Рамкову угоду про статус громадян та інші питання держави і пов'язані питання між Республікою Судан та Республікою Південний Судан, та Угоду між Республікою Судан та Республікою Південний Судан про демаркацію кордону. Під час переговорів також було погоджено провести саміт у Джубі за участі глав обох держав, і обидві урядові делегації мали невідкладно розпочати зустрічі для підготовки саміту.

Угода про громадянство надавала громадянам кожної держави конкретні свободи в іншій державі, зокрема «свободу проживання, свободу пересування, свободу здійснення економічної діяльності та свободу придбавати та розпоряджатися майном». Згідно з пресрелізом Комісії високого рівня про результати переговорів, ці свободи «надаватимуть змогу громадянам Судану та Південного Судану зберегти історичні зв'язки й таким чином сприяти мирному співіснуванню та добросусідству між двома державами».¹¹⁹ Угода про демаркацію створювала основу для початку процесу демаркації кордону між двома державами, створюючи для цього спільні інституції. У пресрелізі Комісії високого рівня також зазначалося, що комісія буде здійснювати фасилітацію переговорів між двома державами з додаткових питань, таких як безпека та нафта.

Однак у березні 2012 року на кордоні між Суданом та Південним Суданом спалахнули збройні сутички – останній заявив, що Судан здійснив бомбардування об'єктів нафтової промисловості в штаті Західний Верхній Ніл, і наземні війська обох держав почали бої навколо родовищ у Хеглігу, які забезпечували видобуток половини сирової нафти Судану. Хегліг знаходиться між регіоном Аб'ей та районом Нубійських гір у Південному Кордофані, де північне крило Народного руху визволення Судану воювало з суданськими збройними силами. Це крило мало очевидні зв'язки з Народним визвольним рухом Південного Судану, тож Судан звинуватив уряд Південного Судану в їх підтримці.¹²⁰

У квітні 2012 року Судан звернувся до Ефіопії, сподіваючись на те, що прем'єр-міністр Мелес Зенаві виступить медіатором цього конфлікту.

¹¹⁸ African Union Peace and Security Department: The African Union welcomes the signing of a memorandum of understanding on non-aggression and cooperation by Sudan and South Sudan, 2012. <http://www.peaceau.org/en/article/the-african-union-welcomes-the-signing-of-a-memorandum-of-understanding-on-non-aggression-and-cooperation-between-sudan-and-south-sudan>.

¹¹⁹ African Union: African Union High Level Implementation Panel Press Statement, 13 March 2012. https://au.int/sites/default/files/pressreleases/24799-pr-auhip.press_statement.03.13.2012.pdf

¹²⁰ IRIN: Briefing: Sudan's Border Clashes, 2012. <https://www.irinnews.org/printreport.aspx?reportid=95196>

Тхабо Мбеки очолював процес медіації під проводом Комісії високого рівня, яка одержала мандат на розв'язання як конфлікту між Північчю та Півднем, так і конфлікту в Дарфурі. У звіті ЄС щодо цього процесу відзначалося: «Тхабо Мбеки діяв більше як фасилітатор, ніж як медіатор. Роль, яку взяла на себе його комісія, є частиною ширшого тренду, коли медіацію конфліктів та спорів в Африці здійснюють африканці та африканські інституції... Тхабо Мбеки тримав інших міжнародних партнерів на відстані від переговорів Національного конгресу та Народного руху визволення Судану, доки в результаті дзвінка від Президента Обами дипломатичному представнику США (Скотту Гратіону) не дозволили взяти участь.»¹²¹ У звіті ЄС неодноразово вказувалося на те, що процес не досяг мети через «бюрократичні недоліки» Африканського Союзу, та висловлювалося незадоволення периферійною роллю, яку в ньому відігравали західні громадяни та інституції.¹²²

Цей чинник – позитивний чи негативний – є чітким відходом від широкого тиску та впливу, які країни Заходу, особливо США, застосовували в межах Дарфурського процесу.¹²³

Ополченські загони «білої армії» та Народна армія визволення Судану – внутрішній конфлікт у Південному Судані

Ополченські загони «білої армії» – це групи озброєних цивільних, які під час громадянської війни в Південному Судані часто утворювали коаліції на рівні поселень. Як до, так і після укладання Комплексної мирної угоди загони «білої армії» особливо активно діяли в штаті Джонгей. Після підписання цієї угоди Народна армія визволення Судану працювала над роззброєнням загонів «білої армії» з різним ступенем успішності. Хоча цей процес здійснювався не в межах якоїсь угоди між Народною армією та «білою армією», він все одно вимагав певного роду перемовин між Народною армією, місцевими громадами та урядом.

Діяльність із роззброєння мала дві форми: примусове роззброєння, де Народна армія здійснювала контроль за роззброєнням та за необхідності застосовувала силу, та добровільне роззброєння, де саме громада організувала та здійснювала відповідні заходи. Перший підхід застосовувався у західній

¹²¹ EU Policy Department: Implementing the EU Concept on Mediation: Learning from the Cases of Sudan and the Great Lakes. http://www.chathamhouse.org/sites/default/files/0611eu_sudan.pdf.

¹²² SE AU report for more detailed analysis of EU involvement in the negotiations.

¹²³ Duursma, 2011.

та центральній частині штату Джонгей, у результаті чого стали сутички з ополченцями, які спричинили масштабне пошкодження майна та фермерських господарств. Як у західній, так і в центральній частині штату Народна армія спочатку створила вікно для добровільного роззброєння, попередивши, що після цього ополченці будуть роззброєні в примусовому порядку.¹²⁴ Цей ультиматум фактично забрав контроль над роззброєнням від місцевої громади.

Процес роззброєння був помітно відмінним у західній частині штату Джонгей, де Народна армія підтримувала зв'язки з членами місцевої громади та заохочувала громаду забезпечити роззброєння ополченських загонів без її втручання. Часто такої домовленості було нескладно досягти, адже громади боялися насильства, яке могло вибухнути в разі примусового роззброєння силами Народної армії. Також для уряду та міжнародної спільноти було простіше вимагати відповідальності за роззброєння від громад, ніж від окремих ополченських загонів.¹²⁵

Добровільне роззброєння проходило не без труднощів. Цей процес означав, що Народна армія визволення Судану мала працювати з місцевими вождями, багато з яких стояли за певними ополченськими угрупованнями. У процесі медіації добровільного роззброєння центральну роль відігравав місцевий уряд провінції Аकोбо у східній частині штату Джонгей: він шляхом медіації сприяв досягненню домовленостей між Народною армією визволення Судану, місцевими громадами та загонами ополченців, а також організував сам процес роззброєння. Уповноважені виборні особи провінції відігравали особливо важливу роль у процесі медіації – вони зустрічалися з озброєними молодими людьми та розвіювали їхні страхи, детально пояснюючи, як саме проходитиме процес роззброєння.¹²⁶ Натомість у західній та центральній частинах штату Джонгей місцеві посадовці не змогли чітко пояснити, як і чому ополченці мають добровільно скласти зброю, до того, як прибули сили народної армії для примусового роззброєння.

Аби процес роззброєння у східній частині штату Джонгей не перетворився на сутички, ООН мав змогу направити військових спостерігачів для моніторингу роззброєння і надати додаткову підтримку місцевій владі та громадам. Місцеві громадські організації відігравали ключову роль у східній частині штату Джонгей, оскільки забезпечували продовження роззброєння через діалог з громадами задля сприяння єдності та примиренню, а також розробляли

¹²⁴ Arnold, Matthew B. / Alden, Chris: This Gun is Our Food: Disarming White Army Militias of South Sudan. Conflict, Security, and Development, No. 7, Vol. 3, с. 366.

¹²⁵ Там само с. 373.

¹²⁶ Там само, с. 375.

заходи для залучення молоді, яка брала участь в ополченських загонах, із тим, щоб вони не залишалися нічим не зайнятими після того, як склали зброю.¹²⁷

Політичні виклики в Південному Судані

Після референдуму перехідний уряд почав виконувати свої повноваження з 9 липня 2011 року. Аналітики відзначали, що перехід буде обумовлений тим, наскільки Народний рух визволення Судану прийме плюралізм – як у плані розвитку багатопартійної демократії, так і в плані зміни внутрішньопартійної політики задля більшої демократичності. Наприкінці 2010 року була організована конференція політичних партій Південного Судану, але те, як Народний рух вирішував і буде вирішувати питання переходу, впливатиме на те, чи буде стабільною сформована політична ситуація. Після референдуму 2011 року Народний рух наполягав на швидкому розробленні перехідної конституції, сподіваючись завершити її підготовку до офіційної незалежності. Однак інші політичні партії мали побоювання, що такий стрімкий підхід зцементує владу Народного руху, особливо з огляду на слабкість багатьох опозиційних партій.¹²⁸

Вибори у 2010 році спровокували невдоволення серед опозиційних груп щодо Народного руху. Спостерігачі на виборах заявляли про те, що Народний рух був відповідальним за фальсифікації та залякування опонентів. Приміром, Центр Картера відзначив у зробленій після виборів заяві: «Очевидно, що ці вибори не відповідатимуть міжнародним стандартам та зобов'язанням Судану забезпечити чесні вибори в багатьох аспектах. Тим не менш, вибори є важливими як ключовий критерій Комплексної мирної угоди, а також у світлі підвищення політичної та громадянської участі, що відбулося за останні кілька місяців».¹²⁹

Після внутрішніх виборів у тому ж році Народний рух визволення Судану зосередився на забезпеченні того, щоб Південь зберігав максимальну єдність напередодні референдуму в 2011 році. Народний рух вів перемовини з лідерами внутрішніх бунтівників, ведучи партію до того, щоб надати загальну амністію Георгу Атору, Гатлуаку Гаю та Габріелю Танг-Гінье, вимагаючи від них скласти

¹²⁷ Там само, с. 378.

¹²⁸ International Crisis Group: Politics and Transition in the New South Sudan. Africa Report Nr. 172, 2011. <https://issat.dcaf.ch/Learn/Resource-Library/Policy-and-Research-Papers/Politics-and-Transition-in-the-New-South-Sudan>

¹²⁹ The Carter Center Election Observation Commission: Preliminary Statement, April 17, 2010 <https://www.cartercenter.org/resources/pdfs/news/pr/sudan-preliminary-statement-041710.pdf>

зброю та вступити до лав Народної армії визволення Судану. Георг Атор був колишнім кандидатом на пост губернатора штату Джонглей, а Гатлуак Гай прагнув призначення на пост комісара провінції у штаті Західний Верхній Ніл: обидва розпочали збройні заколоти, коли вибори 2010 року не призвели до задоволення їхніх амбіцій. Народна армія визволення підписала угоду про припинення вогню з Атором за лічені дні до референдуму.¹³⁰ Однак режим припинення вогню припинив діяти в лютому 2011 року після конфлікту між Народною армією та силами Атора в штаті Джонглей.

Судан також повинен був вести переговори стосовно того, як саме має виглядати перехід до незалежної держави. Народний рух заявив, що його перемога на виборах 2010 року надавала йому мандат бути при владі до 2015 року згідно з положенням перехідної конституції про те, що цей документ залишатиметься чинним для незалежного Судану, якщо таким буде результат референдуму. Натомість опозиційні партії Південного Судану вважали, що оскільки вибори пройшли з порушеннями, Народний рух визволення Судану не мав мандата правити після одержання незалежності, і що перехідні інституції, створені відповідно до Комплексної мирної угоди, мають бути припинені після офіційного проголошення незалежності Південного Судану.

Кризова група повідомляла у 2011 році, що опозиційні партії «намагалися формувати дискусію не в термінах того, що Народний рух «надасть» їм роль в уряді, а в термінах того, що південні політичні партії разом погоджуватимуть перехідну структуру.» Кризова група також повідомляла, що «хоча деякі члени Народного руху бачать переваги в помірковано примиренному підході, більшість зачала доволі глибоку неприязнь та презирство до настроїв опозиції та поводить з позиції «ми вам нічого не винні» під час перемовин».¹³¹

Війна між Суданом і Чадом

До конфлікту в Дарфурі Судан і Чад мали дружні відносини. Після спалаху збройного повстання в Дарфурі з'явилися повідомлення про те, що брат президента Чада Ідріса Дебі надав підтримку руху «За справедливість та рівність». Брати Дебі належали до етносу загава і росли разом з Халілом Ібрагімом, лідером цього руху, який також був загава. Башир відповів на це підтримкою повстанських угруповань на сході Чаду. 25 грудня 2005 року Чад оголосив війну Судану, і обидві сторони вели посередницьку війну, підтримуючи повстанські угруповання в іншій країні. Війна дійшла такої точки, що у 2008 році підтримуване Суданом угруповання майже домоглося повалення Дебі.

¹³⁰ The International Crisis Group: Politics and Transition in the New South Sudan, 2011.

¹³¹ Там само, 2011, с. 11.

Унаслідок загрози переростання цієї війни в регіональну в 2008 році ООН розгорнув Місію в Центральньоафриканській Республіці та Чаді (МІНУРКАТ), а ЄС відправив загони Сил швидкого реагування ЄС (EUFOR). Крім цього, було зроблено кілька спроб розв'язати конфлікт через медіацію на регіональному рівні, але всі виявилися безуспішними, хоча у 2010 році градус напруги знизився. У лютому 2006 року Каддафі виступав медіатором під час укладання угоди в Триполі, а в травні 2007 року Судан і Чад підписали Ер-Ріядську угоду при посередництві Саудівській Аравії. У жовтні цього ж року Лівія виступила медіатором під час укладання Сиртської угоди, а в березні 2008 року Абдулай Вад, президент Сенегалу, був медіатором угоди в Дакарі.

Медіатори обіцяли Чаду і Судану матеріальні вигоди у разі підписання різних домовленостей, але вони не надали належної уваги питанням, які стимулювали обидві країни до скоєння взаємних нападів через посередників, і тому ці стимули не були зняті. Як зазначав Сесиль Бруер:

«Посередницькі війни – це міждержавні конфлікти, які ведуться внутрішньодержавними засобами..., і це має суттєві наслідки для розв'язання таких конфліктів. Часто внутрішньодержавні симптоми конфлікту привертають увагу та зосереджують на собі зусилля щодо розв'язання, тоді як міждержавні чинники ігноруються.»¹³²

Бруер також доводить, що у ситуаціях, які включають посередницькі війни, медіатори мають зосереджуватися на досягненні угоди, яка не лише передбачає зобов'язання сторін припинити підтримку повстанських сил усередині іншої країни, але й зменшує чинники, які спонукають сторони до цього.

Оскільки кожна чергова угода порушувалася, у загальному підсумку всі зусилля медіаторів призвели до зменшення, а не збільшення довіри між Суданом і Чадом. Угоди також не спрацювали через те, що повстанські угруповання не були залучені до процесу. Війна між Суданом і Чадом, безперечно, відіграла роль у провалі Дарфурської мирної угоди, яка не враховувала роль Чада в Дарфурі, адже Чад продовжував надавати допомогу повстанцям після підписання угоди (яку рух «За справедливість та рівність» навіть не підписав).

¹³² Brewer, 2011, с. 139.

Ключові уроки

Фрагментарність сторін

Постійний розкол із відокремленням груп та осередків, чи то на підставі позиції щодо суданської влади, або через те, що внутрішньої цілісності не було з самого початку, є викликом для медіатора і ставить його перед вибором: не визнавати угруповання або визнавати, якщо перше матиме серйозні наслідки для переговорів.

Брак координації

Дарфурська мирна угода наштовхувалася на безліч процедурних перешкод, починаючи з браку координаційних зусиль між багатьма різними медіаторами, які були залучені та задіяні у перемовинах та зверненнях до сторін. Множинність медіаторів та суперечливих мотивів, цілей та інтересів дозволили уряду та збройним формуванням створювати видимість співпраці, коли насправді цього не було. Медіатору потрібно використовувати важелі спільної медіації для упорядкування процесу та реагування на виклики, пов'язані з довірою та авторитетом.

Комплексна динаміка

Взаємодія між ширшими політичними, соціальними та економічними умовами та контекстами надзвичайно впливає на процес медіації. Погіршення стосунків між Суданом і Чадом у 2006 році підірвало зусилля щодо медіації, так само як і послаблення підтримки Дарфурської мирної угоди та процесу в Досі пізніше у 2010 році. І хоча провина за провал Дарфурської мирної угоди великою мірою покладається на «дипломатію граничних термінів», ні міжнародні, ні регіональні, ні внутрішні обставини не були сприятливими для врегулювання. Ця ситуація залишається такою і сьогодні.

Стратегічне поєднання інклюзивності та ексклюзивності

Медіаторам потрібно розуміти, як контекст медіації стосується бажаних результатів. З одного боку, медіатори мали б діяти як одне ціле, залучаючи сторони до переговорів про припинення вогню, і таким чином використовувати виключення та «м'язи» як засіб досягнення уступок. З іншого боку, медіатор має формувати підтримку «знизу вгору», залучаючи громадянське суспільство, яке представляє Дарфур загалом, та проводячи стратегічні інформаційні кампанії серед широкої громадськості. Це дозволило б заручитися більш широкою підтримкою, в тому числі внутрішньо переміщених осіб та таборів біженців, а також дало б змогу медіаторам і переговорникам краще «продати» поступки.

Брак політичної волі

Ні уряд, ні збройні формування не відмовилися від військового варіанту та не були повністю віддані справі миру. Попри численні недоліки в управлінні мирним процесом зі сторони міжнародної спільноти, відсутність волі самих суданців є ключовою причиною провалу зусиль із розбудови миру. Нещирість мотивів є завжди причиною неуспіху медіації.

Висновки

Кейс Судану надає цілий спектр уроків, які є корисними для вивчення медіації в міжнародному контексті. Очевидно, і цьому є зрозумілі причини, чим довше тягнувся конфлікт і чим більше ставало залучених суб'єктів, тим складнішими ставали ситуації. Коли ми говоримо про п'ять етапів у моделі медіації, ми можемо винести такі загальні уроки:

Етап 1: Підготовка до медіації

Стратегія медіації – зв'язок між миротворчою діяльністю та розбудовою миру

Політична медіація має трансформувати систему поділу влади в країні, ураженій конфліктом. Якщо цього не робити або не вирішувати питання структурного насильства, це призведе до несправедливого миру. В умовах війни та окупації держава не здатна виконувати притаманну їй роль, а якщо держава неспроможна, то не буде успішною і розбудова миру, адже встановлення миру буде натикатися на проблеми легітимізації. Тому домовленості про поділ владних повноважень із перших кроків має бути частиною миротворчих зусиль.

Стратегія медіації – безпека на першому місці

Усі випадки свідчать, що саме держава має забезпечувати безпеку свого населення в найширшому розумінні безпеки людини (застосування сили задля стабільності, соціальне забезпечення заради розвитку, прозорі процеси заради захисту прав людини). Для успіху миротворчої діяльності має бути встановлена легітимність через надання гарантій та верховенство права. Процеси національного діалогу є ключовими для такої державної легітимності (на основі нового погодженого в ході перемовин політичного, соціального договору з громадянами та договору між поколіннями).

Етап 2: Вхід у медіацію

Забезпечення представництва політичних зацікавлених сторін є ключовим для рівного залучення всіх сторін та забезпечення справедливого та прозорого процесу. Коли залучено забагато медіаторів, сторони конфлікту користуються моментом, щоб втягнути їх у суперечливі стратегії та підходи. Тому координація медіаторів та взаємодоповнюваність миротворчих зусиль є важливими основами.

Етап 3: Управління медіацією

Стиль медіації – політична медіація через лідерство

Хоча відповідальність за процес є важливою для виконання угоди, практика також показує, що медіатор має діяти як лідер, часто застосовуючи тактику примусу, важелі та маніпуляції для того, щоб зрушити з мертвої точки або підштовхнути сторони до врегулювання. Медіатор має закривати прогалини в комунікації та сутнісних аспектах питань, але також має застосовувати тиск, щоб середовище конфлікту ставало більш сприятливим до миру. У випадку Судану медіатори використовували надзвичайно широкий арсенал стилів та стратегій медіації, але їм бракувало чіткого політичного бачення та взаємодоповнюваності. Лідерство у спільних ініціативах з медіації є головним для ефективно продуманого та впроваджуваного процесу.

Стиль медіації – інклюзія, обумовлена контекстом

Як показують усі випадки, участь і підтримка є двома різними припущеннями, а інклюзивність може ускладнити перемовини, не забезпечуючи при цьому кращі результати. Підписання угоди будь-якою ціною може виявитися не найкращим способом сприяння миру, адже рішучість намірів підписантів та підтримка прихильників можуть бути важливішими за повну участь у всіх мирних переговорах. Медіатори мають використовувати медіа та публічну дипломатію для здобуття підтримки.

Етап 4: Координація медіації

На прикладі кейсу медіації в Судані ми побачили залучення надто багатьох медіаторів, які мали суперечливі мандати та суперечливі стратегії. Дуже рідко медіатори взаємодіяли між собою та робили спроби узгодити зусилля. Сторони доволі швидко помітили ці помилки та успішно блокували різні спроби та зусилля в межах медіації. Тому надзвичайно важливо узгоджувати часто суперечливі, але взаємодоповнювані ініціативи ще на ранньому етапі, щоб не давати сторонам конфлікту використовувати вибірковий підхід.

Етап 5: Завершення медіації

Аналогічно ситуаціям у Західній Сахарі та Малі, сторони конфлікту ніколи не відчували себе дійсно залученими до процесу. Більшість роботи з підготовки текстів угод відбувалася за зачиненими дверима, і це не дозволяло сторонам принаймні спільно коментувати попередні тексти та положення. Іноді життєво важливо залучити сторони на ранньому етапі – до висловлення та викладення в письмовій формі своїх питань та рішень. Лише таким чином можна сформулювати сильне відчуття відповідальності та можливості діяти.

На основі цього ми можемо сформулювати деякі рекомендації для подальшої професіоналізації міжнародної медіації:

Рекомендація 1: забезпечення політичного простору медіації

Миротворці мають бути рішуче налаштовані на досягнення справедливого врегулювання (не просто угоди будь-якою ціною). Результат процесу залежить певною мірою від балансу сил та місцевого / геополітичного контексту в конкретний момент, коли розпочинаються переговори. Продовження боротьби шкодить легітимності та авторитетності процесу медіації. Тим не менш, для того, щоб заручитися підтримкою фракцій, які відкололися, та інших неурядових збройних формувань (як у випадку Судану), угода про тимчасове припинення бойових дій може створити більш сприятливий клімат та допомогти уникнути військових інцидентів, які можуть розвалити процес. Таким чином,

слід застосовувати політику виключення нових фракцій, які порушили режим припинення вогню. Це полегшить роботу з потенційними саботажниками, щоб скоригувати їх бачення «кращих альтернативних домовленостей, досягнутих шляхом переговорів» та утримати їх у межах основних напрямів.

Рекомендація 2: сприяння прозорості

За багатьма насильницькими конфліктами стоїть «економіка війни», яку більшість зацікавлених сторін та саботажників хочуть зберегти (див. кейс Судану). Для тих, хто спекулює на війні, найбільша шкода – це їх викриття (у доповнення до санкцій). Органи, уповноважені на ведення розслідувань, мають одержати мандат у межах миротворчої діяльності та зосередитися на ролі економіки війни в продовженні конфлікту, викриваючи таких суб'єктів, їхні мотиви та механізми. Їхні зусилля мають доповнюватися моніторинговими механізмами на місцях, викривачами та спостерігачами, які також виконують важливу роль у встановленні миру, що іноді надто обмежується участю суб'єктів на рівні держав.

Рекомендація 3: побудова багаторівневої медіації

Спільна фасилітація міжнародних, регіональних та місцевих потужних гравців є ключовою для сприятливої політичної медіації. Це має будуватися за чотирирівневою моделлю, до якої входять (1) країни Заходу, які надають лідерство та важелі; (2) регіональна організація, що забезпечує відповідальність та знання; (3) громадські організації, які надають спеціальні знання та розбудову спроможності; (4) місцеві / традиційні механізми розв'язання конфліктів, які створюють умови для примирення і діалогу. Спільна фасилітація на системному рівні спирається на порівняльні переваги третіх сторін та демонструє єдність і серйозність миротворчих зусиль перед ворогуючими сторонами.

Рекомендація 4: переосмислення права на самовизначення

Заяви та вимоги щодо самовизначення (через розділення або сецесію) не повинні відкидатися; їх слід аналізувати з урахуванням політичних критеріїв таких вимог та веденням війни загалом. Медіатор має визнати, що суверенітет держави вже не вважається безумовним. Якщо групи, які є об'єктом переслідування та постійної (насильницької) дискримінації, прагнуть самовизначення, медіатор має бути відкритими до таких вимог і ретельно вивчити серйозність та безкомпромісність цього питання. Така стратегія дозволить уряду створити легітимні та репрезентативні інституції, поширювати учасницьку, інклюзивну

політику та встановити справедливий розподіл влади для того, щоб попереджати, реагувати на прояви та зменшувати сепаратистські тенденції. Підготовлений медіатор може нагадати уряду про потенційні наслідки, які можуть виникнути, якщо не переосмислити поняття державного суверенітету та права на самовизначення.

Рекомендація 5: використання новими країнами-лідерами «розумної сили» замість «м'язів»

Для того, щоб країна взяла на себе роль медіатора, їй першочергово слід використовувати розумну силу: поєднувати примус (важелі) та привабливості (м'яка сила). У такий спосіб нові країни-лідери можуть здійснювати ефективну медіацію, виконуючи роль суто фасилітатора, яка не вимагає великих обсягів інших видів сили. Завдяки цьому їм вже не потрібно буде чекати на згасання м'якої сили основних держав для того, щоб мати можливість виступати медіатором. Залежно від контексту, такі нові країни-лідери в ролі медіаторів можуть брати на себе формулювання положень та пропозицій, за необхідності та за підтримки сторін конфлікту.

Медіація, що базується на стратегіях фасилітації в більш широкому контексті комунікації, може сприяти розв'язанню конфлікту без того, щоб покласти на ворогуючі сторони відповідальність щодо використання їхніх ресурсів як важелів. Тим не менш, щоб бути визнаними «конструктивними медіаторами» на міжнародній арені, новим країнам-лідерам, які використовують політичну медіацію, слід відходити від традиційного (статичного) стилю медіації, який є надзвичайно персоналізованим і передбачає більш яскраво виражену роль того, хто «будує містки»¹³³ між розвиненими країнами та країнами, які розвиваються.

¹³³ Alden and Schoeman, 2013, с. 116.

Глосарій

Аналіз конфлікту

Орієнтований на дії аналіз причин і динаміки конфлікту, спрямований на визначення вихідних точок для мирного управління перебігом та трансформацією конфлікту.

Безпека людини

Це поняття включає захист не лише від насильства, але й від інших загроз фізичному благополуччю людей та забезпечення їхнього життя, зокрема від руйнування навколишнього середовища, хвороб та економічних потрясінь.

Запобігання конфлікту

Цей термін є широко вживаним, але часто неправильно розуміється, адже, як правило, можна запобігти не самому конфлікту, а його деструктивній ескаляції або гострому застосуванню насильства (= запобігання насильству).

Запобігання кризам

Заходи, які запроваджуються на тривалий період задля зниження структурної напруги та/або попередження спалаху або повторення насильства (також: запобігання конфлікту).

Конфлікт

Відносини між двома або більше незалежними сторонами, в яких хоча б одна сторона сприймає ці відносини як негативні або визначає та намагається задовольнити протилежні інтереси та потреби. Обидві сторони переконані у своїй правоті. Конфлікти є невід'ємними інгредієнтами соціальних змін. Вони стають небезпечними, коли їх не вирішують у мирний, конструктивний спосіб.

Мандат

Письмове уповноваження, що дає право здійснювати транзакції та впроваджувати політику.

Міжнародна медіація

Процес, під час якого третя сторона допомагає двом або більше сторонам за їхньою згодою попередити, узяти під контроль або розв'язати конфлікт, сприяючи розробленню взаємоприйнятних домовленостей.

Насильство

Прямі фізичні дії людей, спрямовані на те, щоб завдати шкоди, причинити біль або вбити інших людей.

Першопричини конфлікту

Ключові структурні джерела напруги, які призвели або можуть призвести до насильницького конфлікту (див. структурні чинники конфлікту).

Раннє попередження

Систематичне спостереження за латентним конфліктом із використанням інструментів прогнозування, метою чого є своєчасне виявлення ознак ескалації конфлікту (раннє попередження) для того, щоб ініціювати превентивні заходи (раннє реагування).

Структурна стабільність

«Структурна стабільність має розумітися як термін, що позначає динамічну ситуацію стабільності, здатну витримувати динаміку, яка є невід'ємною рисою демократичних суспільств (суспільств із демократією у стані розвитку). Структурну стабільність таким чином можна визначити як ситуацію, яка передбачає сталий економічний розвиток, демократію, дотримання прав людини, життєздатні політичні структури, здорові соціальні та економічні умови, а також спроможність управляти змінами без того, щоб удаватися до насильницьких конфліктів.» (Європейська Комісія 1996:2).

«Структурна стабільність вітає взаємозалежні та взаємно посилюючі цілі соціального миру, дотримання верховенства права та прав людини, соціального та економічного розвитку, які забезпечуються динамічними представницькими політичними інститутами, здатними управляти змінами та вирішувати спори без того, щоб удаватися до насильницьких конфліктів.» (OECD DAC 1997:10).

Структурні чинники конфлікту

Повсюдні та усталені чинники та розбіжності, які стали вбудованими в політику, структуру та культуру суспільства та можуть створювати передумови для насильницького конфлікту (див. першопричини конфлікту).

Перелік скорочень

- АСЕАН – Асоціація держав Південно-Східної Азії
АС – Африканський Союз
ЕКОВАС – Економічне співтовариство держав Західної Африки
ЄС – Європейський Союз
ІГАД – Міждержавний орган з питань розвитку
НДА – Народний демократичний альянс
ППТС – Постійна палата третейського суду
ПРООН – Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй
ОАЄ – Організації Африканської Єдності
ОБСЄ – Організація з безпеки та співробітництва в Європі
ООН – Організація Об'єднаних Націй
США – Сполучені Штати Америки
ЮНІФЕМ – Жіночий фонд Організації Об'єднаних Націй

Бібліографія, цитовані джерела та література для подальшого вивчення

1. African Union (1998). Protocol on relations between the African Union (AU) and the Regional Economic Communities (RECs).
2. African Union (2003). Protocol relating to the establishment of the PSC of the AU. https://www.au.int/sites/default/files/treaties/37293-treaty-0024_-_protocol_relating_to_the_establishment_of_the_peace_and_security_council_of_the_african_union_e.pdf.
3. African Union (2000). The Constitutive Act. https://au.int/sites/default/files/pages/34873-file-constitutiveact_en.pdf.
4. African Union (2012). Knowledge management framework for mediation processes. Addis Ababa: AU Press.
5. Al Jazeera (2013). African leaders sign DR Congo peace deal. Al Jazeera. <http://www.aljazeera.com/news/africa/2013/02/201322473023560834.html>.
6. All Africa (2013). Sudan and South Sudan Sign Agreement of an Implementation Action Plan All Africa. <http://allafrica.com/stories/201303111254.html>.
7. Alden, C.; Schoeman, M. (2013). South Africa in the company of giants: The search for leadership in a transforming Global Order. *International Affairs*, Vol. 89, no. 1, c. 111 – 129.
8. Arnold, Matthew B., and Alden, C. (2007). This Gun is Our Food: Disarming White Army Militias of South Sudan, In: *Conflict, Security, and Development*, Vol. 3, no. 7, c. 361-385.
9. Baree, M. (2008). Citizen Voices. *Forbes Magazine*.
10. BBC News Africa: Sudan: One Country or two? <http://www.bbc.co.uk/news/world-africa-12115013>.

11. BBC. (2006) Uganda begins ceasefire with LRA. BBC NEWS. <http://news.bbc.co.uk/2/hi/africa/5293630.stm>.
12. Bercovitch, J. (2009). "Mediation and Conflict Resolution", in: Jacob Bercovitch, Victor Kremenyuk and I. William Zartman (Eds), *The Sage Handbook of Conflict Resolution*. London: Sage.
13. Bercovitch, J. (1997). *Mediation in International Conflict: An Overview of Theory, A Review of Practice*. In: Zartman, I. W.; Rasmussen, J. L. (Ed.). *Peacemaking in International Conflict: Methods and Techniques*. Washington, D.C.: United States Institute of Peace Press, c. 125-153.
14. Bercovitch, J. (2007). *Mediation in international conflicts*. In: Kriesberg, L. et al. (Ed.). *Peacemaking in international conflict*. Washington, D.C.: United States Institute of Peace, c. 163-194.
15. Bekoe, D and Parajon, C. (2007). *Women's Role in Liberia's Reconstruction*. United States Institute of Peace. <http://www.usip.org/publications/women-s-role-liberia-s-reconstruction>.
16. Boshoff, H; Waldermar, V and Rautenbach, G. (2010). *The Burundi Peace Process: From civil war to conditional peace*. Pretoria: Institute for Security Studies.
17. Boustany, N. (2007). *The Woman Behind Uganda's Peace Hopes*. Washington Post Foreign Service. <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/07/10/AR2007071001933.html>.
18. Boutros-Ghali, B. (1992). *An Agenda for Peace: Preventive Diplomacy, Peacemaking and Peacekeeping*. New York: United Nations.
19. Brewer, Cecily G. (2011). *Peril by Proxy: Negotiating Conflict in East Africa*, *International Negotiation*, Vol.16, no. 1, c. 137-167.
20. Brosche, J. (2009). *Sharing Power-enabling Peace: Evaluating Sudan's Comprehensive Peace Agreement 2005*. Uppsala: Uppsala University.
21. Brooks, Sean P. (2008). *Enforcing a Turning point and imposing a deal: An Analysis of the Darfur Abuja Negotiations of 2006*, in: *International Negotiation*, no. 13, c. 413 – 440.
22. Callimachi, R. (2008). *Coup leaders seize cars from regime loyalist*. *International Business Times*.
23. Centre for African Studies (2006). *Darfur Peace Agreement*.
24. Chalk, F. (1999). *Hate radio in Rwanda*. In: Adleman, H. and Suhrke, A. (Eds). *The path of a genocide: the Rwanda crisis from Uganda to Zaire*. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers.

25. Chigas, D. (2003). Track II (Citizen) Diplomacy. Beyond Intractability. https://www.beyondintractability.org/essay/track2_diplomacy.
26. Cloke, K. (2001). *Mediating Dangerously: The Frontiers of Conflict Resolution*. San Francisco: Jossey-Bass.
27. Collier, D. (2001). Understanding process tracing. *Political Science and Politics*, v.44, no. 4, c. 823-830.
28. Collins, Robert O. (2008). *A History of Modern Sudan*, Cambridge: Cambridge University Press.
29. Collins, Robert, O. (2005). *Civil wars and revolution in the Sudan: Essays on the Sudan, Southern Sudan and Darfur, 1962-2004*. Hollywood: Tsehai Publishers and Distributors.
30. Curtis, D. (2003). *The Peace Process in Burundi: Successful African Intervention?* Institute for Global Dialogue. http://www.igd.org.za/jdownloads/Global%20Insight/gi_24.pdf.
31. Da Rocha, J.P. (2016). *Mediating International Conflicts: Challenges and Opportunities*. BRICS Policy Center Policy Brief, Vol. 4, no. 1, c. 1-37.
32. Devon, D B. (2013). *The crisis in Mali: A historical perspective on the Tuareg people*. <https://www.globalresearch.ca/the-crisis-in-mali-a-historical-perspective-on-the-tuareg-people/5321407>.
33. Dixon, P; Simmons, M. (2006). *The role of track two initiatives in Sudanese peace processes*. <https://www.c-r.org/accord/sudan/role-track-two-initiatives-sudanese-peace-processes>.
34. Duursma, A. (2011). *Mediation with muscles of minds? Lessons from a conflict sensitive mediation style in Darfur*, in: *Accord Conflict Trends*, No. 4, 2011, c. 11 – 19.
35. Duursma, A. (2014). *A current literature review of international mediation*, in: *International Journal of Conflict Management*, Vol 25, no.1, c. 81-98.
36. Druckman D and Albin C. (2011). *Distributive justice and the durability of peace agreements*. *Rev. Int. Stud.* 37, c. 1137-1168.
37. Egemi, O. (2006). *Land and Peace Processes in Sudan*. <http://www.c-r.org/accord-article/land-and-peace-processes-sudan>.
38. EU Policy Department: *Implementing the EU Concept on Mediation: Learning from the Cases of Sudan and the Great Lakes*. http://www.chathamhouse.org/sites/default/files/0611eu_sudan.pdf.
39. Feste, A.K. (2003). *Intervention: Shaping the global order*. Westport, CT: Praeger Publishers.

40. Flint, J. and De Waal, A. (2009). *Darfur: A New History of a Long War*. London: Zed Books.
41. Fourie, A; Eloff, T. (2006). Exploring the contributions of the private sector to the social, economic and political transformation process in South Africa. http://www.international-alert.org/sites/default/files/publications/27_section_2_South_Africa.pdf.
42. Francis, D J. (2006). *Uniting Africa: building regional peace and security systems*. Hampshire: Ashgate Publishing Limited.
43. Gbowee, L. (2006). *A conversation with women peacebuilders: Leymah Gbowee and Shobha Gautam*. Boston, MA: Tufts University Press.
44. Ghais, S. (2005). *Extreme Facilitation*. San Francisco: John Wiley & Sons.
45. Govender, K. and Ngandu, Y. (2010). *Towards enhancing the capacity of the African Union in Mediation*. Durban: ACCORD Press.
46. Hagos. A. (2001). *Media Intervention in Peace Building in Burundi - The Studio Ijambo Experience and Impact*. Greater Horn of Africa Peace Building Project. Washington, DC: Management Systems International.
47. Hannan, U & Besada, H. (2007). *Dimensions of State Fragility: A Review of Social Science Literature*. The Centre for International Governance Innovation. https://www.cigionline.org/static/documents/paper_33-web.pdf.
48. Harir, S. (1994). Arab Belt versus African Belt: Ethno-political conflict in Darfur and the regional cultural factors, in: Harir, S. and Tvedt, T. (Eds), *Sudan: Shortcut to Decay*. Uppsala: Nordiska Afrikainstitutet.
49. Higgins ET, King G. (1981). Accessibility of social constructs: Information processing consequences of individual and contextual variability. In: Cantor N., Kihlstrom J. (Eds.). *Personality, cognition, and social interaction*. Hillsdale, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates, c. 69–121.
50. Ibrahim, F. N. (1984). *Ecological Imbalance in the Republic of Republic of the Sudan: With Special Reference to Desertification in Darfur*. Bayreuth: Germany.
51. Igboaka, P.C. (2009). *Africa beyond wars, diseases and disasters: Answers to the 101 most commonly asked questions*. Bloomington: AuthorHouse.
52. *The Independent* (1993). Africa creates its own dollars 1m peace fund. <http://www.independent.co.uk/news/world/africa-creates-its-own-dollars-1m-peace-fund-1505560.html>.
53. Institute for Security Studies (1993). *Arusha peace and reconciliation agreement for Burundi*.

54. Institute for Security Studies (2013). List of Burundi Peace Agreement Documents.
55. International Crisis Group (2005). Unifying Darfur's Rebel's a Prerequisite for Peace. Africa Briefing, Nr. 32. <https://www.crisisgroup.org/africa/horn-africa/sudan/unifying-darfurs-rebels-prerequisite-peace>.
56. International Crisis Group (2010). Negotiating Sudan's North-South Future. Africa Briefing, Nr. 76. <https://www.crisisgroup.org/africa/horn-africa/sudan/negotiating-sudan-s-north-south-future>.
57. International Crisis Group (2011). Politics and Transition in the New South Sudan. Africa Briefing, Nr. 172. <https://www.crisisgroup.org/africa/horn-africa/south-sudan/politics-and-transition-new-south-sudan>.
58. International Crisis Group (2011). South Sudan: Compounding Instability in Unity State. Africa Briefing, Nr. 179. <https://www.crisisgroup.org/africa/horn-africa/south-sudan/south-sudan-compounding-instability-unity-state>
59. IRIN (2012). Briefing: Sudan's Border Clashes. <http://www.irinnews.org/printreport.aspx?reportid=95196>.
60. Itto, A. (2006). "Guests at the Table? The Role of Women in Peace Processes". <http://www.c-r.org/accord-article/guests-table-role-women-peace-processes>.
61. Jeong, Ho-Won. (2010). Conflict management and resolution: An Introduction. New York: Routledge.
62. Kasumba, Y; Debrah, C. (2010). An overview of the African Standby Force (ASF). Conflict Trends: ACCORD. https://www.files.ethz.ch/isn/157353/ASF_policy_framework_hnd.pdf.
63. Khadiagala, Gilbert M. (2007). Meddlers or Mediators? Leiden: Brill, NV.
64. Keck, T. (2011) Mediating Ethnic Conflict: Kofi Annan in Kenya.
65. Kleiboer, M. (1996). "Understanding Success and Failure of International Mediation", in: Journal of Conflict Resolution, Vol. 40, no. 2, c. 360–389.
66. Kodjoe, W. (1994) "Regional Organizations and the Resolution of Internal Conflict: The ECOWAS Intervention in Liberia", in: International Peacekeeping. Vol. 1, no. 3, c. 256-290.
67. Kofi Annan Foundation. The Kenya National Dialogue and Reconciliation.
68. Kriesberg, L. (1991). Conflict Resolution Applications to Peace Studies. Peace and Change – A Journal of Peace Research, Vol. 16, no. 4, c. 400–417.
69. Lanz, D. (2008). Sudan/Darfur, Abuja Negotiations and the DPA, in: Mediation Support Project: Unpacking the Mystery of Mediation in African Peace Processes. Zuerich: Center for Security Studies, c.78 – 84.

70. Love, L., Stulberg, J. (2009). *The Middle Voice: Mediating Conflict Successfully*. Carolina Academic Press.
71. Mason, S J A; Åberg A; Laederach, S; Lanz, D; Litscher, J; Sguaitamatti, D. (2008). *Unpacking the Mystery of Mediation in African Peace Processes*.
72. Mehler, A., Melber, H., Walraven, K. van (2009). *Africa Yearbook: Politics, Economy and Society South of the Sahara in 2010*. Leiden: Brill.
73. Mwanasali, M. (2009). From non-interference to non-indifference: the emerging doctrine of conflict prevention in Africa. In: Akokpari, J., Ndinga-Muvumba, J. and Murithi, T. (Eds.). *The African Union and its Institutions*. Auckland and Centre for Conflict Resolution (CCR). Cape Town: Jacana Media.
74. Nathan, L. (2006). "The Failings of the DPA". <http://www.c-r.org/accord-article/failings-dpa>.
75. Nathan, L. (2006). *No Ownership No Peace: The Darfur Peace Agreement*. Crisis States Research Centre, Working Paper Vol. 2, no. 5.
76. Nathan, L. (2005). *Mediation and the African Union's Panel of the Wise*. London, Development Research Centre.
77. Nathan, L. (2009). *Plan of Action to Build the AU's Mediation Capacity*. Commissioned by the UN Department of Political Affairs.
78. Nathan, L. (2017). *Marching orders: Exploring the mediation mandate*, in: *African Security*, Vol 10, no. 2, c. 1-21.
79. Ngubane, S; Sipalla, C; and Connolly, L. (2012). *Madagascar: A multitude of crises*. ACCORD. Mission Report: 21-25 June 2012.
80. Nindorera, A. (2003). *Ubushingantahe as a Base for Political Transformation in Burundi*. Boston: Consortium on Gender, Security and Human Rights Working Paper, No. 102.
81. Omeje, K. (2010). *Dangers of Splitting a Fragile Rentier State: Getting it Right in Southern Sudan*. Durban: ACCORD Occasional Papers.
82. Organization of African Unity (OAU) (1963). *OAU Charter*. https://au.int/sites/default/files/treaties/7759-file-oau_charter_1963.pdf.
83. Organization of African Unity (OAU) (1964). *Organization of African Unity: Protocol of the Commission of Mediation, Conciliation and Arbitration*. International Legal Materials. Vol. 3, no. 6, c. 1116-1124.
84. Osaghae, E. and Robinson, G. (2005). Introduction. In: Porter, E. et al. *Researching conflict in Africa: insights and experiences*. New York: United Nations University, c. 1-5.

85. Osman, M. (2008). "Sudan president offers Darfur ceasefire" USA Today. http://usatoday30.usatoday.com/news/world/2008-11-12-222844801_x.htm.
86. Oxford Analytica (2007). Ivory Coast: Ouagadougou Accord boosts peace prospects. Oxford Analytica. <https://dailybrief.oxan.com/Analysis/DB132783>.
87. Peck, C. (1998) *Sustainable Peace: The Role of the UN and Regional Organizations in Preventing Conflict*. Lanham: Rowman & Littlefield.
88. Premium Times. (2013) Donors pledge \$455m for Mali military intervention. <http://premiumtimesng.com/news/foreign/117864-donors-pledge-455m-for-mali-military-intervention.html>.
89. Rolandsen, Øystein H. / Breidlid, I. M. (2012). A critical analysis of cultural explanationsfortheviolenceinJongleiState,SouthSudan,in: Accord Conflict Trends, No. 1, c. 49 – 56.
90. Simmons, Mark / Dixon, Peter (2006). "Addressing Sudan's conflicts", in: Accord Vol. 18. London: Conciliation Resources, 2006. <https://www.c-r.org/resource/peace-piece-addressing-sudans-conflicts-policy-brief>.
91. Sudan Tribune (2012). Darfur Mediator says time for dialogue process has not yet come, Interview. <https://sudantribune.com/article38185/>.
92. Souaré, I. A. (2009). Explaining the December 2008 Military Coup d'État in Guinea. Conflict Trends Issue 1, 2009. <https://www.accord.org.za/publication/conflict-trends-2009-1/>.
93. Stedman, S J. (1997: modified in 2005). Spoiler problems in peace processes. *International Security*. Vol. 22, no. 2, c. 5–53.
94. Stedman, S.J. and Lyons, T. (2004). Conflict in Africa. In: Gyimah-Boadi, E. *Democratic reform in Africa: the quality of progress*. Colorado: Lynne Rienner Publishers, c. 141-158.
95. Straus, S. (2013). Wars do end: Why conflict in Africa is falling. *African Arguments*. <http://africanarguments.org/2013/01/28/wars-do-end-why-conflict-in-africa-is-falling-by-scott-straus/>.
96. Svenson, I. (2013). Research on Bias in Mediation: Policy Implications. *Penn State Journal of Law and International Affairs*, Vol. 2, no. 1, c. 17–26.
97. Tesfagiorgis, M. (2011). *Eritrea*. California: ABC-CLIO, LLC.
98. The Africa Report (2012). Sudan Seeks Ethiopian Mediation, 18 April 2012. <https://www.theafricareport.com/7294/sudan-seeks-ethiopian-mediation/>.
99. The Carter Center Election Observation Commission (2010). Preliminary Statement, April 17, 2010. <http://www.cartercenter.org/resources/pdfs/news/pr/sudan-preliminary-statement-041710.pdf>.

100. Pettersson, T., and Wallensteen, P. (2015). *Armed Conflicts, 1946-201*, in: *Journal of Peace Research*. Vol. 52, no. 4, c. 536-550.
101. Turner, M., and Kuehn, F. (2016). *The Politics of International Intervention: The Tyranny of Peace*. New York: Routledge.
102. United Nations (2012). *United Nations Guidance for Effective Mediation*. [https://peacemaker.un.org/sites/peacemaker.un.org/files/GuidanceEffectiveMediation_UNDPA2012\(english\)_0.pdf](https://peacemaker.un.org/sites/peacemaker.un.org/files/GuidanceEffectiveMediation_UNDPA2012(english)_0.pdf).
103. United Nations (2009). *Background information paper: Expert Group Meeting on "Bridging the peace and development nexus, the role and capacities of African regional and subregional organizations"*.
104. UNMIS (2011). *The CPA monitor*, Vol. 7, Nr. 66, 2011. <https://unmis.unmissions.org/sites/default/files/CPA%20Monitor%20May%202011.pdf>.
105. United Nations Security Council (UNSC) (2012) Resolution 2056. <https://digitallibrary.un.org/record/730360>.
106. United Nations Security Council (UNSC) (2012). *Adopting resolution 2071, Security Council demands that armed groups cease human rights abuses, humanitarian violations in northern Mali*. <https://www.un.org/press/en/2012/sc10789.doc.htm>.
107. United Nations Security Council (UNSC) (2012). *Resolution 2085*. <https://digitallibrary.un.org/record/740273>.
108. United States Institute of Peace (2012). *Betty Bigombe: Building Peace in Uganda*. <https://www.usip.org/public-education-new/betty-bigombe-building-peace-uganda>.
109. University of Central Arkansas (2013). *Nigeria/Biafra (1967-1970)*.
110. US Congress (2007). *African Organizations & Institutions: Cross-Continental Progress*. Washington: Diane Publishing.
111. Voice of America (2009). *Former Ugandan Mediator Optimistic about Agreement with LRA*. Voice of America. <http://www.voanews.com/content/a-13-2006-12-15-voa41/398150.html>.
112. Vuković, S. (2014). "Three Degrees of Success in International Mediation", *Millennium: Journal of International Studies* Vol. 42, no. 3, c. 966-976.
113. Wallensteen, P. and Svensson, I. (2014). "Talking Peace: International Mediation in Armed Conflicts", *Journal of Peace Research* Vol. 51, no. 2, c. 315- 327.
114. Williams, P D. (2007). *From non-intervention to non-indifference: the origins and development of the African Union's security culture*. *African Affairs*. Vol. 106, no. 423, c. 253-279.

115. World Bank (2006). Effective Conflict Analysis Exercises: Overcoming Organizational Challenges. Report No. 36446-GLB.
116. World Peace Foundation (2013). AU High-level implementation panel for Sudan.
117. Yanagizawa-Drott, D. (2012). Propaganda and Conflict: Theory and Evidence from the Rwandan Genocide. https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/cid/files/publications/faculty-working-papers/257_Drott_Rwanda.pdf.
118. Young, J. (2007). Sudan IGAD peace process: An evaluation. https://constitutionnet.org/sites/default/files/Young%20Igad_in_Sudan_Peace_Process.pdf.
119. Yousif, A; Rothbart, D. (2012). Sudan and South Sudan: Post-Separation Challenges. School of Conflict Analysis and Resolution George Mason University: Virginia.

