

**М.М. Лебедева**

**ПОЛИТИЧЕСКОЕ  
УРЕГУЛИРОВАНИЕ КОНФЛИКТОВ**  
**Подходы, решения, технологии**

Издание второе

Москва 1999

УДК 3.2.1 ББК 66.4 Л 33

Лебедева М.М.

Л 33 Политическое урегулирование конфликтов: Учеб. пособие. - М.: Аспект Пресс, 1999. - 271 с.

ISBN 5-7567-0199-0

Данная книга посвящена одной из наиболее актуальных современных проблем - мирному урегулированию конфликтов. В ней подробно рассматриваются вопросы технологии ведения переговоров и осуществления посредничества.

Учебное пособие предназначено для студентов старших курсов, специализирующихся по международным отношениям, политологии, социологии, психологии. Оно также может быть полезным для всех, кто непосредственно занят урегулированием политических, этнических и других социальных конфликтов - представителей властей различного уровня, членов политических движений, партий, профсоюзов, миротворческих и консультативных организаций

"Аспект Пресс", 1997, 1999

# Оглавление

Оглавление .....	3
Часть I. ОСНОВЫ МИРНОГО УРЕГУЛИРОВАНИЯ КОНФЛИКТОВ .....	5
Глава 1. Урегулирование конфликтов - область социального знания и практики .....	5
1. Необходимость политического урегулирования конфликтов .....	5
2. Мировая наука о политическом урегулировании конфликтов .....	7
3. Проблемы урегулирования конфликтов в России .....	9
Глава 2. Конфликт и кризис с точки зрения их урегулирования .....	12
1. Что такое конфликт и кризис .....	12
2. Противоречия, лежащие в основе конфликта и кризиса .....	17
3. Классификация конфликтов. Конфликты с нулевой и ненулевой суммой .....	20
Глава 3. Возможные выходы из конфликтной ситуации .....	22
1. Пути, подходы и методы решений в конфликтной ситуации .....	22
2. Соотношение силовых и мирных методов разрешения конфликтов .....	26
Глава 4. Восприятие в условиях конфликта и кризиса .....	28
1. Значение восприятия в конфликте и кризисе .....	28
2. Особенности восприятия при конфликте и кризисе .....	30
3. Пути изменения восприятия в целях мирного урегулирования конфликта .....	34
Глава 5. Развитие конфликта и кризиса .....	36
1. Стадии и фазы развития конфликта; его расширение и эскалация .....	36
2. Что происходит на стадии вооруженного конфликта .....	40
3. Проблемы, связанные с урегулированием кризисной ситуации .....	42
4. Роль личности политического деятеля в условиях конфликта и кризиса .....	46
Глава 6. Выбор мирного пути .....	47
1. Когда и почему предпочтение отдается мирным средствам урегулирования .....	47
2. Значение наилучшей альтернативы переговорам и переговорного пространства для мирного урегулирования конфликта .....	50
3. Основные принципы и фазы урегулирования конфликта .....	52
Глава 7. Теоретические направления, типы соглашений и решений при урегулировании конфликтов .....	56
1. Предупреждение, урегулирование и разрешение конфликтов .....	56
2. Возможные типы соглашений и решений при урегулировании конфликта .....	59
Часть II. ТРЕТЬЯ СТОРОНА В УРЕГУЛИРОВАНИИ КОНФЛИКТА .....	63
Глава 8. Роль третьей стороны и ее возможности .....	63
1. Что такое третья сторона: ее основные задачи и средства воздействия .....	63
2. Использование вооруженных сил и применение санкций третьей стороной при урегулировании конфликта .....	65
3. Практические подходы в деятельности третьей стороны .....	70
Глава 9. Оказание посреднических услуг .....	75
1. Задачи, стоящие перед посредником, и технология их решения .....	75
2. Технология посреднической деятельности .....	79
3. Трудности при осуществлении посреднической деятельности и требования, предъявляемые к посреднику .....	82
Глава 10. Многообразие посредничества .....	86
1. Посредничество государств .....	86
2. Межправительственные и неправительственные организации в качестве посредников .....	89
3. Другие виды посредничества .....	92
Глава 11. Неофициальное посредничество .....	97
1. Истоки и основные положения неофициального посредничества .....	97
2. Семинары неофициальных представителей по разрешению конфликтов .....	101
Глава 12. Эффективность посреднических усилий .....	105
1. Что такое успешное посредничество .....	105
2. Моменты, благоприятные для посредничества .....	107
Часть III. ПЕРЕГОВОРНЫЙ ПРОЦЕСС .....	110

Глава 13. Процесс переговоров в условиях конфликтных отношений сторон .....	110
1. Переговоры и их особенности при конфликте.....	110
2. Функции переговоров.....	113
3. Два подхода к переговорам: торг и совместный с партнером поиск пути решения проблемы .....	117
Глава 14. Подготовка к переговорам.....	120
1. Действия конфликтующих сторон перед началом переговоров .....	120
2. Задачи и проблемы подготовительной работы .....	122
Глава 15. Структура переговорного процесса.....	126
1. Этапы ведения переговоров и способы подачи позиций .....	126
2. Какие бывают тактические приемы .....	129
Глава 16. Стили ведения переговоров.....	135
1. Национальные стили ведения переговоров.....	135
2. Личностный стиль ведения переговоров .....	139
Глава 17. Особые случаи в ведении переговоров .....	142
1. Переговоры на высоком и высшем уровнях .....	142
2. Многосторонние переговоры.....	144
3. Проблема переговорной гибкости и переговоры в условиях неравенства сил.....	147
Глава 18. Совершенствование механизмов урегулирования конфликтов путем переговоров и посредничества.....	150
1. Формирование переговорной культуры — основа для предотвращения и урегулирования конфликтов .....	150
2. Организационное обеспечение переговоров.....	154
Рекомендуемая литература.....	157
Основная литература .....	157
Дополнительная литература.....	157
Словарь основных терминов .....	160

## Часть I.

# ОСНОВЫ МИРНОГО УРЕГУЛИРОВАНИЯ КОНФЛИКТОВ

## Глава 1.

### Урегулирование конфликтов - область социального знания и практики

#### 1. Необходимость политического урегулирования конфликтов

Человечество знакомо с конфликтами с момента своего возникновения. Споры и войны вспыхивали на всем протяжении исторического развития общества между племенами, городами, странами, блоками государств. Войны велись по поводу территорий и ресурсов. Их порождали религиозные, культурные, идеологические, этнические и другие противоречия. Как заметил немецкий военный теоретик и историк К. фон Клаузевиц, история мира - это история войн. И хотя подобное высказывание является все же преувеличением, нельзя не согласиться с тем, что роль и место конфликтов в истории развития человечества более чем существенны. Вооруженные конфликты уносили множество жизней, вели к разрухе и голоду.

Первая, а затем и вторая мировые войны поставили вопрос о предотвращении вооруженных конфликтов особенно остро. С появлением ядерного оружия вооруженные конфликты стали приобретать наиболее зловещий характер. Все это побудило членов мирового сообщества предпринять дополнительные меры для сохранения мира на планете. Статья 33 главы IV Устава ООН так и называется - "Мирное разрешение споров". Она предусматривает, что "стороны, участвующие в любом споре, продолжение которого могло бы угрожать поддержанию международного мира и безопасности, должны прежде всего стараться разрешить спор путем переговоров, обследования, посредничества, примирения, арбитража, судебного разбирательства, обращения к региональным органам или соглашениям или иными мирными средствами по своему выбору".

Однако несмотря на понимание опасности конфликтов и военных столкновений, несмотря на меры, предпринимавшиеся для их предотвращения, все же конфликтов и войн во второй половине XX столетия избежать не удалось. Вскоре после второй мировой войны они вспыхнули в Корее, на Ближнем Востоке, во многих других точках земного шара. Да и сама "холодная война" держала в напряжении все человечество. Не раз возникала ситуация, когда мир оказывался на грани катастрофы. Одним из таких наиболее острых моментов стал в 1962 г. Карибский (Кубинский) кризис, когда и США, и СССР всерьез рассматривали возможность нанесения ядерных ударов. Всего же, по данным ООН, за период с 1945 по 1992 гг. более 100 основных конфликтов в мире унесли жизни более 20 млн. человек.

Окончание "холодной войны" породило сначала радужные прогнозы о наступлении эры бесконфликтного существования на планете и в этом смысле - даже о "конце истории". Казалось, что с исчезновением противостояния двух сверхдержав - СССР и США, канут в лету и региональные конфликты, не говоря уже об угрозе третьей мировой войны. В 1989 г. американский исследователь Ф. Фукуяма опубликовал получившую широкий резонанс статью под названием "Конец истории?", в которой предрекал именно такое развитие событий на земном шаре.

Однако надеждам на более спокойный мир не суждено было сбыться. Ряд вооруженных конфликтов и войн нашли свое продолжение после окончания "холодной войны". Индия, Эфиопия, Шри-Ланка, Судан, Руанда, Ближний Восток, - это лишь некоторые из них. Не получили своего окончательного

разрешения конфликты в странах Запада. Для Великобритании проблемой остается Северная Ирландия, для Испании - баски, для Франции - бретонцы и корсиканцы, для Канады - провинция Квебек. Наряду со старыми возникают новые очаги напряженности различной интенсивности в тех или иных регионах мира. Ряд конфликтов в области экономики, торговли, новых технологий, окружающей среды, бывших как бы на периферии в период "холодной войны", дали знать о себе в полную силу после ее окончания. Более того, вспыхнули новые конфликты, причем там, где, как представлялось еще недавно, они невозможны. Это относится прежде всего к странам, образовавшимся на территории Советского Союза, а также к странам Восточной Европы. Вооруженные конфликты в Югославии, Нагорном Карабахе, Молдове, Южной и Северной Осетии, Чечне оказались серьезными проблемами 90-х годов.

Современные конфликты стали одним из ведущих факторов нестабильности на земном шаре. Будучи плохо управляемыми, они имеют тенденцию к разрастанию, подключению все большего числа участников, что создает серьезную угрозу не только тем, кто непосредственно оказался вовлеченным в конфликт, но и всем живущим на земле. Эта угроза значительно возрастает, если принять во внимание, что крупнейшие экологические катастрофы возможны даже в случае небольших локальных конфликтов. Война в Персидском заливе в 1991 г. в связи с оккупацией Ираком Кувейта отчетливо продемонстрировала, какую опасность для экологии планеты может таить в себе поджог нефтяных скважин. Потребовались усилия многих стран в тушении пожаров на скважинах, а также при очистке поверхности земли от нефтяных загрязнений.

Для России проблема урегулирования конфликтов мирными средствами важна вдвойне: во-первых, с точки зрения общей угрозы, которую вооруженные конфликты представляют для человеческой цивилизации, и, во-вторых, с точки зрения непосредственных российских интересов. Многие вновь возникшие вооруженные конфликты находятся в крайней близости от российских границ и затрагивают нашу страну самым существенным образом. Они создают полосу нестабильности и вызывают тревогу у русскоязычного населения, проживающего на территории сопредельных государств. Огромный поток беженцев на территорию России в случае развития вооруженных конфликтов в этих странах может обернуться серьезной социальной и экономической проблемой для Российской Федерации.

После распада СССР конфликты не обошли стороной и саму Россию. Она столкнулась с необходимостью разрешения споров и противоречий между Центром, с одной стороны, областями и краями - с другой, а также между субъектами федерации. Ряд из этих конфликтов вылились в вооруженные столкновения и даже военные действия, в частности, в Кавказском регионе. Война в Чечне оказалась огромной проблемой для России и в военном, и в моральном, и в экономическом плане. В октябре 1993 г. попытка решения конституционного кризиса силовыми методами привела к крайне опасному использованию оружия в центре Москвы. С самого начала непросто стали строиться отношения между союзными республиками СССР, ныне - независимыми государствами. Между ними возникало немало острых конфликтных ситуаций, хотя до силовых решений дело не доходило.

Опасность конфликтов на рубеже XX-XXI вв. побуждает исследователей и практиков активно искать и использовать мирные средства для их урегулирования. Технология мирного урегулирования конфликтов приобретает особое значение в современных условиях, становясь главным фактором сохранения и дальнейшего развития человеческой цивилизации.

Существует две основных области научных исследований по мирному, ненасильственному разрешению конфликтов. Первая развивается в рамках правовых дисциплин и направлена на анализ юридических норм урегулирования конфликтов. Здесь изучаются такие вопросы, как правовые последствия вооруженного конфликта, защита прав гражданского населения, правовое положение участников вооруженного конфликта, регламентация окончания вооруженного конфликта и другие. Вторая область, будучи в рамках политической науки, ориентирована на исследование поиска взаимоприемлемого согласия между участниками политическим путем: путем переговоров и посреднических процедур (политическое урегулирование конфликтов). Именно об этой второй области и пойдет речь далее, т.е. это и есть предмет настоящего пособия.

И правовые и политические средства урегулирования конфликтов не исключают, а напротив - дополняют друг друга, при этом часто переплетаясь. В частности, политическое урегулирование конфликтов должно заканчиваться выработкой и подписанием документов, имеющих правовую силу. Следует также подчеркнуть, что не существует какого-то единого, универсального способа, средства урегулирования конфликтов. Будучи крайне сложным явлением, конфликты требуют комплексного подхода для их мирного разрешения.

## **2. Мировая наука о политическом урегулировании конфликтов**

За свою историю человечество накопило немалый опыт ненасильственного политического разрешения конфликтов. Однако лишь со второй половины XX столетия, когда стало очевидным, что конфликты являются реальной угрозой выживанию человечества, в мире начала складываться самостоятельная область научных исследований, один из главных предметов которой - предупреждение открытых, вооруженных форм проявления конфликтов, их урегулирование или улаживание, а также разрешение конфликтов мирными средствами. Один из крупнейших специалистов в этой области И. Галтунг даже сравнивает исследования и практическую деятельность по урегулированию конфликтов с медициной. В обеих дисциплинах выделяются три основных задачи:

- диагностика;
- составление прогноза;
- терапия.

Развитию исследований по урегулированию конфликтов способствовала не только актуальность тех задач, которые пришлось решать ученым в связи с опасностью конфликтов, но и формирование нового подхода к объекту анализа, определившего специфику этого научного направления. Исследования по предупреждению, разрешению конфликтов стали ориентироваться прежде всего на проведение сравнительного анализа конфликтов и способов их урегулирования в различных областях, например международных и этнических, а также конфликтов в разных культурах или исторических эпохах. Ученые задались вопросом: что было общего и какова специфика урегулирования тех или иных конфликтов XX столетия, насколько технология их урегулирования совпадает с технологией разрешения споров, например, в Древнем мире или между африканскими племенами? Во всем многообразии конфликтов исследователи стали выявлять не уникальные особенности той или иной конкретной ситуации, что интересует, например, историков, а напротив, принципиально общие моменты, позволяющие разрешать конфликты мирными средствами.

В основе такого подхода лежат как научные, так и практические соображения. С научной точки зрения выявление общих закономерностей в конфликтах и их сравнительный анализ помогают глубже понять и раскрыть суть самого феномена. С практической же точки зрения такой подход позволяет дать прогноз возникновения и развития конфликта, определить эффективные методы его урегулирования, предотвращающие насильственные формы дальнейшего развития конфликта. Именно наличие общих характеристик в различных конфликтах и возможность их выделения позволяют говорить о самостоятельной области научных исследований.

Сравнительный подход вовсе не отрицает особенностей каждого типа конфликтов. Более того, он открывает возможность выявить такую специфику, увидеть в сравнении уникальность того или иного конкретного конфликта. Правда, здесь возникает методологическая проблема, связанная с возможностью переноса обобщений, сделанных по одному конфликту, на другой конфликт, на иную историческую или культурную реальность. Как и во всех науках, эта проблема решается путем совершенствования методологии исследований, разработки понятийного аппарата.

Другая особенность исследований по политическому урегулированию конфликтов состоит в их ярко выраженной междисциплинарной направленности. Политология наряду с историей, психологией, правоведением (которое, в частности, выявляет границы применения юридических норм), теорией управления, философией, этнографией, социологией и рядом других научных дисциплин определяет лицо этой новой области. Именно в их взаимодействии и взаимовлиянии, при ведущей роли политической науки, сложилось научное направление по урегулированию конфликтов. Сегодня практически

невозможно четко провести грань между отдельными дисциплинами, вошедшими в эту область знания. Появившись на стыке наук, направление по урегулированию конфликтов включило в себя многие работы по стратегическим исследованиям, изучению проблем мира, сотрудничеству путем переговоров, урегулированию межэтнических и производственных конфликтов, снижению международной напряженности и разрядке, переговорам по разоружению, вопросам сотрудничества между Востоком и Западом и ряду других вопросов.

Из указанных соображений исходили те зарубежные исследователи в 50-х годах, которые попытались сгруппировать различные конфликты - этнические, межобщинные, политические, классовые - под единым названием "социальные конфликты" и создать междисциплинарное направление, ориентированное на целостный анализ конфликтов. Основные положения этого направления были сформулированы в работах К. Боулдинга, Л. Косера и некоторых других авторов. Впоследствии исследователи обратились к специфическим проблемам, занявшись анализом либо межгосударственных, межэтнических конфликтов, т.е. их интересы сосредоточились на сфере политики, либо семейных конфликтов, либо конфликтов на производстве. Хотя следует заметить, что по ряду изучаемых аспектов, например по вопросам, связанным с особенностью формирования стереотипов восприятия конфликта у его участников, жесткой границы, которая разделяла бы две области исследований, не существует.

Наконец, в качестве еще одной важной характеристики исследований по урегулированию конфликтов мирными средствами следует отметить их значительную прикладную ориентацию. Возникнув во многом как ответ на запросы практики, исследования по проблемам предупреждения, управления, разрешения конфликтов и в дальнейшем в значительной мере оказались направленными на разработку практических рекомендаций. Многие исследователи, работающие в рамках данного направления, сами непосредственно участвовали в урегулировании конфликтов, в том числе на Ближнем Востоке, на Кипре, в Северной Ирландии, на Юге Африки и в других конфликтных точках. Они готовили встречи противоборствующих сторон, занимались анализом их интересов, давали предложения по поиску взаимоприемлемых решений.

Наличие прикладной ориентации исследований не снижает, однако, общетеоретического вклада данной научной дисциплины в политологию, в теорию международных отношений, в которых конфликты и войны вообще занимают особое положение. Не случайно, по определению американского политолога Д. Хелда, конфликты наряду с сотрудничеством и переговорами (а переговоры фактически являются средством урегулирования конфликтов и осуществления сотрудничества) составляют основную форму выражения политики в современном мире. Сходные взгляды разделяются и другими исследователями, которые определяют политику через конфликты и согласие в обществе. В связи с этим ряд авторов (например, Е. Амстуйц) подчеркивает, что для лучшего понимания политики необходимо обратиться к анализу источников возникновения конфликтов и путей их урегулирования.

В практическом же плане, по оценкам некоторых исследователей, первостепенная функция политики заключается именно в урегулировании разногласий. Отечественный политолог К.С. Гаджиев отмечает, что политика начинается там, где существуют конфликты, и что именно политика призвана найти пути и средства решения возникающих в человеческом сообществе конфликтов. Сходную точку зрения высказывает и другой отечественный исследователь А.Г. Здравомыслов, который определяет политику как сферу деятельности по разрешению и воспроизводству конфликтов.

Такова научная сторона выделения проблем межэтнических, межрелигиозных, межгосударственных конфликтов, а также конфликтов, связанных с самоопределением территорий, и вопросов их урегулирования в качестве самостоятельной области научных исследований. В то же время имеются современные политические реалии, которые требуют рассмотрения межэтнических или межрелигиозных конфликтов, возникающих внутри той или иной страны в единстве с международными конфликтами. Причин, вызывающих необходимость такого ракурса, несколько.

Во-первых, конфликт, возникнув как внутренний, порой перерастает в международный вследствие подключения более широкого круга участников и выхода за пределы государства. Примерами расширения конфликта за счет новых участников могут служить многие региональные и локальные конфликты второй половины XX столетия (достаточно вспомнить Вьетнам, Афганистан), когда вме-

шательство таких крупнейших держав, как США и СССР, превращало их в серьезную международную проблему. Однако новые участники могут оказаться задействованы в конфликте невольно, например, за счет притока к ним огромного числа беженцев. С такой проблемой столкнулись, в частности, европейские страны во время Югославского конфликта; пограничные с Руандой государства Танзания, Заир, Бурунди, когда туда в связи с внутренним конфликтом в 1994 г. устремились руандийские беженцы. Еще один вариант вовлечения других стран во внутренний конфликт возможен в том случае, если конфликт остается внутренним, но в нем, например в качестве заложников или жертв, оказываются граждане других государств. Тогда конфликт приобретает международную окраску. Так, в декабре 1996 г. представителями "Революционного движения Тупак Амару" в резиденции японского посла в Лиме были захвачены заложники - граждане разных стран. Требования террористов были адресованы правительству Перу, однако в конфликт оказались вовлеченными и другие государства, чьи граждане стали заложниками.

Во-вторых, конфликт из внутреннего может стать международным в результате дезинтеграции страны. Развитие конфликта в Нагорном Карабахе показывает, как это происходит. В момент своего возникновения в Советском Союзе этот конфликт был внутренним. Его суть состояла в определении статуса Нагорного Карабаха, который являлся частью территории Азербайджана, но большинство населения которого составляли армяне. После распада СССР и образования на его месте самостоятельных государств - Армении и Азербайджана - конфликт в Нагорном Карабахе превратился в конфликт между двумя государствами, т.е. международный.

В-третьих, вовлечение в процесс урегулирования внутренних конфликтов посредников из третьих стран, а также посредников, выступающих от имени международной организации или в своем личном качестве (т.е. не представляющих никакую конкретную страну или организацию), становится нормой в современном мире. Часто через посредничество внутренние конфликты, хотя и остаются внутренними, приобретают международное звучание. В качестве примера можно привести конфликт в Чечне, в котором с посреднической миссией выступали представители Организации по Безопасности и Сотрудничеству в Европе (ОБСЕ). Участие международных посредников также может вести к тому, что различия между внутренними и международными конфликтами становятся все менее определенными, а границы между этими двумя видами конфликтов стираются, т.е. конфликты интернационализируются.

Сегодня активная разработка проблем, связанных с урегулированием конфликтов, в зарубежной науке (прежде всего американской) выразилась в большом количестве публикаций по данной тематике, в создании исследовательских центров, выпуске специализированных журналов, в том числе "Журнала по разрешению конфликтов" (The Journal of Conflict Resolution), "Международного журнала по урегулированию конфликтов" (The International Journal of Conflict Management), "Журнала по исследованию проблем мира" (Journal of Peace Research), "Журнала по переговорам" (Negotiation Journal), "Международные переговоры: журнал практических и теоретических исследований" (International Negotiation: A Journal of Theory and Practice). Во всех крупнейших университетах США и многих стран Западной Европы читаются курсы по урегулированию конфликтов, переговорам, вопросам посредничества.

Одним из индикаторов интенсивности проводимых работ в этой области является разработанность понятийного аппарата. Такие термины, как "урегулирование конфликтов", "управление конфликтами", "разрешение конфликтов", "предотвращение конфликтов", "кризисное регулирование" и ряд других, получили свое конкретное значение в различных научных подходах.

### **3. Проблемы урегулирования конфликтов в России**

Что касается отечественных исследований в области урегулирования конфликтов, то сегодня они значительно отстают от общемировых. Причины лежат в истории развития страны и ее научной мысли. На Западе в послевоенный период интенсивно велись работы в таких областях, как урегулирование производственных и муниципальных конфликтов (конфликтов, возникающий на уровне муниципалитетов в связи, например, с промышленной застройкой микрорайона, против которой возражают его жители), конфликтов в области этнических или расовых отношений. В СССР же эта сфера иссле-

дований как таковая отсутствовала. Предполагалось, что коль скоро в развитом социалистическом обществе, которое считалось построенным в стране в послевоенный период, нет причин для существенных внутренних противоречий, то не должно быть и внутренних - политических, этнических и других - конфликтов. Не случайно при описании событий в СССР избегали использовать термин "конфликт", а все явления, выходявшие за рамки данных представлений, попадали в закрытую статистику и рассматривались как нетипичные или ненормальные для социалистического государства. Социальные конфликты на Западе анализировались сквозь призму классовой борьбы и фактически не изучались с точки зрения их урегулирования.

В сфере международных отношений господствовавшая в прошлом концепция "мирного сосуществования стран с различным социальным строем" была довольно противоречивой с точки зрения отношения к конфликтам: наличие международных конфликтов признавалось, но разработка теоретических вопросов их урегулирования не велась. Так, в словаре по научному коммунизму, вышедшем в свет в 1980 г., мирное сосуществование рассматривалось как одна из форм борьбы противоположных социальных систем на международной арене. При акценте на борьбе компромисс, согласие, а соответственно средства и механизмы, с помощью которых они достигаются, - переговоры и посреднические процедуры - считались скорее вынужденными и временными мерами и глубоко, серьезно не изучались.

В результате подобного отношения к международным конфликтам в 70-х - начале 80-х годов в СССР выходили исследования, в которых изучались вопросы возникновения и развития тех или иных конкретных конфликтов преимущественно в их историческом ракурсе. Это работы Г.А. Арбатова, В.В. Журкина, В.А. Кременюка, Е.М. Примакова, а также ряда других авторов. Однако практически не было исследований по теоретическим проблемам урегулирования конфликтов. В лучшем случае рассматривались теории и подходы западной науки, что давало, правда, возможность познакомиться с разработкой этих проблем в США и некоторых других странах Запада. Пожалуй, наиболее интересными и полными в данном отношении были исследования, проводившиеся в 70-80-х годах в Институте мировой экономики и международных отношений АН СССР под руководством В.И. Гантмана. Их результаты нашли отражение в таких коллективных монографиях, как "Современные буржуазные теории международных отношений: критический анализ" (1976) и "Международные конфликты современности" (1983). Анализу западных подходов к конфликтам были посвящены исследования Н.И. Дорониной "Международный конфликт" (1981) и Е.В. Егоровой "США в международных кризисах (политико-психологические аспекты)" (1988). В их работах, а также в работах некоторых других исследователей затрагивались и аспекты, связанные с урегулированием конфликтов и кризисов, хотя сама эта проблема не была в центре внимания авторов.

Вопросы урегулирования конфликтов частично изучались в рамках проводившихся правовых дисциплин, главным образом в исследованиях по правовым аспектам мирного урегулирования международных споров, - таковы работы А.М. Ладыженского и И.П. Блищенко; Д.Б. Левина. Проблемы, связанные с урегулированием конфликтов, нашли определенное отражение и в тех немногочисленных исследованиях, которые были опубликованы в СССР по вопросам международных переговоров, прежде всего в исследованиях, принадлежащих перу А.Г. Ковалева, В.Ф. Петровского. Как правило, выход в свет подобных работ совпадал с периодами разрядки международной напряженности.

В результате Советский Союз, будучи одной из двух сверхдержав мира, имел огромный опыт участия в урегулировании конфликтов в сфере международных отношений. Соответственно, именно область международных отношений подвергалась, хотя и минимальному (в силу указанного отношения к компромиссу и согласию), анализу. Однако отечественная наука в сфере международных отношений по сравнению с западной была значительно более централизована и менее свободна в выборе тематики исследований.

В целом же, с точки зрения практики в СССР не было социального заказа на широкое развитие исследований по урегулированию конфликтов мирными средствами. Все это, несомненно, тормозило развитие данного направления. Как следствие, не формировалась и соответствующая научная дисциплина, предполагающая проведение сравнительных исследований по урегулированию конфликтов в разных сферах.

Второй серьезной причиной отставания исследований по урегулированию конфликтов было недостаточное развитие междисциплинарного характера общественных наук в СССР, что во многом обуславливалось организацией науки в стране. История, право, экономика, психология, социология имели довольно жестко очерченные рамки, а исследования на стыках различных дисциплин в гуманитарной области еще только-только начинались. Анализ же механизмов урегулирования конфликтов требует, как уже отмечалось, именно широкого междисциплинарного подхода.

Наконец, отметим еще один фактор, отрицательно повлиявший на разработку проблем урегулирования конфликтов в СССР, - слабая ротация научных и практических кадров из одной сферы в другую. Между тем в США в большей степени был распространен переход исследователей в практическую область и обратно. В частности, в сфере международных отношений наиболее яркий пример такого перехода явил собой Г. Киссинджер, который, сделав блистательную академическую карьеру, стал затем государственным секретарем США. На этом посту с его именем связано урегулирование целого ряда конфликтов, и в первую очередь на Ближнем Востоке. Уйдя с поста государственного секретаря, Г. Киссинджер вновь вернулся к профессорской деятельности. В Советском Союзе такое случилось крайне редко. Ученый, перешедший на практическую работу, которая в социальном плане рассматривалась как более престижная, в науку возвращался редко. В результате терялась необходимая связь между практической деятельностью и ее теоретическими обобщениями.

Отсутствие в Советском Союзе научной дисциплины по политическому урегулированию конфликтов не могло в итоге не сказаться на практической сфере, и прежде всего на урегулировании внутренних конфликтов, которые "внезапно" вспыхнули в стране в конце 80-х - начале 90-х годов. Конфликты охватили самые разные социальные области: этническую, область экономических и производственных отношений, сферу политики. Россия, как и другие государства, образовавшиеся на территории СССР, во многих случаях оказалась беспомощной перед огромным числом конфликтов, буквально захлестнувших страну.

Во внешнеполитической сфере дела обстояли несколько лучше, поскольку имелся опыт, накопленный в прошлом. Но и здесь Россия столкнулась с проблемами обобщения и передачи этого опыта новому поколению, применимости данного опыта в новых международных условиях. На практике отрицательно сказался и фактор нехватки квалифицированных кадров из-за оттока их в начале 90-х годов из внешнеполитических ведомств в коммерческие структуры.

Резкое обострение конфликтных отношений в стране, возникновение конфликтов на территории СССР, развитие Югославского конфликта, - все это привело к тому, что проблема конфликтов стала в 90-х годах одной из ведущих в отечественной науке. Появилось множество публикаций в научных журналах, вышли в свет книги и учебники по конфликтам. Среди учебной литературы следует прежде всего отметить "Социологию конфликта" А.Г. Здравомыслова, главу "Конфликты и сотрудничество в международных отношениях" в учебном пособии П.А. Цыганкова "Международные отношения", а также главу "Политические конфликты" в учебнике В.П. Пугачева и А.И. Соловьева "Введение в политологию". И все-таки учебной литературы именно по урегулированию конфликтов, можно сказать, практически нет.

Все это еще раз убеждает в том, что Россия должна иметь своих специалистов для работы в конфликтных ситуациях. Раскрыть существующие в мире подходы и технологии в данной сфере, указать на сильные и слабые стороны того или иного подхода и метода, на их возможности и ограниченность, - таковы задачи данного учебного пособия. Оно ориентировано прежде всего на студентов, знакомых с основными курсами по политологии, истории, социологии, психологии.

Вновь подчеркнем: акцент в учебнике делается не на конфликтах как таковых, а именно на их урегулировании. При этом основное внимание уделяется урегулированию международных конфликтов или тех внутренних, которые становятся серьезной проблемой и приобретают международное значение, как, например, Югославский конфликт первой половины 90-х годов. Причины выбора такого аспекта изложения материала заключаются в том, что указанные конфликты, во-первых, изучались студентами ранее в курсах истории, имели широкое освещение в средствах массовой информации. В результате они достаточно хорошо "узнаваемы", и отпадает необходимость в подробном изложении

содержания конфликтов. Это позволяет сосредоточиться на сути процесса урегулирования. Во-вторых, многие из рассматриваемых конфликтов хорошо описаны в литературе, по ним имеются документы, материалы стенограммы переговоров по урегулированию, что облегчает поиск наиболее ярких примеров. Кроме того, при необходимости можно легко найти литературу, чтобы подробнее ознакомиться с тем или иным конфликтом. В качестве отдельных иллюстраций, разумеется, используются и относительно "чистые" внутренние конфликты. Впрочем, их "чисто" внутренний характер является, в силу уже называвшихся причин, весьма относительным.

Конечно, каждый конфликт своеобразен и неповторим, поэтому невозможно дать один-единственный рецепт по урегулированию всех конфликтов вообще. Теоретические знания позволяют глубоко анализировать конкретный конфликт, ставить более точный диагноз ситуации, лучше ориентироваться в средствах воздействия на конфликт, заранее просчитывать возможные позитивные и негативные последствия применения того или иного подхода или метода. Однако практическая работа по урегулированию конфликтов, как любая практическая деятельность, кроме знаний требует определенных навыков и умений, которые обычно приходят с опытом. Не все конфликты и не всегда легко поддаются урегулированию. Большинство из них, как правило, требует немало времени и высокого уровня профессионализма от тех, кто вовлечен в процесс поиска взаимоприемлемого решения. Непрофессиональное же вмешательство в конфликт нередко осложняет его. Вот почему подходить к урегулированию конфликтов следует, только действительно будучи квалифицированным специалистом и обладая необходимыми для этого знаниями и умениями.

## **Глава 2.**

### **Конфликт и кризис с точки зрения их урегулирования**

#### **1. Что такое конфликт и кризис**

В литературе, в средствах массовой информации, на бытовом уровне можно встретить множество различных определений конфликта. Среди специалистов, занимающихся изучением конфликтов, также нет единой точки зрения по поводу того, что он представляет собой. Фактически каждый автор вкладывает в понятие "конфликт" свой смысл, но чаще всего под ним имеют в виду различные источники его происхождения и развития: продолжение конкуренции, антагонистические отношения, стресс, осознание несовместимости позиций или действий, предельный случай обострения противоречий и т.п. Так, один из ведущих специалистов в области конфликтов А. Рапопорт связывает конфликт с конкуренцией, а другой исследователь, М. Дойч, подчеркивает, что конфликт возникает только в случае, если у сторон есть несовместимость действий. Часто в качестве синонимов конфликта используются такие термины, как "борьба", "спор", "напряженность в отношениях", "инцидент", "кризис".

Подобное разнообразие в определениях и использовании понятий обусловлено рядом причин: сложностью самого феномена конфликта; как правило, неоднозначным пониманием того, чем вызвано его возникновение и, наконец, спецификой авторского подхода к его исследованию. Последнее является особенно важным при определении конфликта, во многом обуславливая понимание его сути.

Крупнейший исследователь в области конфликтологии А. Рапопорт заметил, что отношение к конфликтам может быть прямо противоположным. Так, в рамках пацифистской идеологии вооруженные конфликты и войны непременно осуждаются, в то время как в эпосе описывается героика войны, в ней видятся подвиги и слава. В военной сфере к вооруженным конфликтам подходят с точки зрения разработки стратегии и тактики победы, а исторические исследования направлены на то, чтобы дать как можно более точное описание и анализ конкретных конфликтов и кризисов.

Разные научные дисциплины, естественно, делают акценты на разных аспектах конфликта. В социологии, например, конфликт часто рассматривается сквозь призму несовпадения конкретных целей и интересов его участников - социальных групп, общностей и т.д. Эти же категории являются основными в философии и политологии. В психологии конфликт исследуется главным образом в русле мотивационных или когнитивных концепций. В первом случае он рассматривается как агрессия, кото-

рая либо вызвана фрустрацией (различные теории фрустрации), либо изначально присуща человеческому обществу (фрейдистская ориентация); во втором - с точки зрения различий в познавательной сфере сторон конфликта (особенности восприятия, логики, характера мышления). Близкое к когнитивной психологии понимание конфликта дает семантика, в которой он выступает как результат непонимания сторонами друг друга.

Разумеется, каждая научная дисциплина представлена множеством подходов, которые вовсе не обязательно сводятся к перечисленным выше. Однако в любом случае, в зависимости от "угла зрения" различными будут и определения конфликтов, и отношение к ним, и рекомендации по поведению в конфликте и т.п. Очевидно, что свой ракурс есть и при политологическом рассмотрении конфликтов и кризисов в контексте их урегулирования. Именно с этой точки зрения важно дать определение ряду понятий и показать их взаимосвязь.

Практически все исследователи подчеркивают, что конфликт возникает между двумя или более сторонами, которые являются основными, или прямыми, участниками (субъектами, сторонами) конфликта. В международных отношениях к ним относятся прежде всего государства или группы государств (альянсы, блоки), во внутренних конфликтах - политические движения, официальные власти. В последние годы и во внутренних, и в международных конфликтах все большую роль начинают играть так называемые негосударственные участники - движения, организации и т.п.

Кроме основных бывают косвенные участники в конфликте (страны, блоки, политические и национальные движения), которые не принимают активных действий в конфликте, но поддерживают ту или иную сторону политическими, экономическими методами, поставками оружия и т.д. Степень их вовлеченности в конфликт может широко варьироваться.

Процесс урегулирования, естественно, не может не принимать во внимание участников конфликта и их особенности. В конечном счете от участников зависит дальнейшее развитие событий; продолжится ли конфликт или стороны придут к мирному согласию. На протяжении развития конфликта его участники, как прямые, так и косвенные, могут меняться. В ряде случаев косвенные Участники оказываются настолько задействованными в конфликте, что становятся его прямыми участниками. Могут появляться новые стороны, в том числе и из тех, кто пытался урегулировать конфликт. И в этом одна из существенных опасностей подключения к конфликту. Вероятны случаи выхода из конфликта того или иного участника, хотя сам конфликт продолжается.

Далеко не всегда субъекты, или участники, конфликта - и прямые, и косвенные - очевидны. Не случайно при урегулировании конфликта зачастую возникает проблема, с кем начинать этот процесс. Например, в конфликте в Нагорном Карабахе азербайджанская сторона с самого начала рассматривала Армению как непосредственного участника конфликта и долгое время отказывалась вести переговоры с представителями Нагорного Карабаха, не видя в нем самостоятельного субъекта. В свою очередь, армянская сторона и Нагорный Карабах настаивали на полномочном участии представителей Нагорного Карабаха в переговорах по урегулированию. Аналогичные ситуации не раз возникали в истории, например при обсуждении вопроса об участии палестинцев на переговорах по ближневосточному урегулированию. Серьезные трудности на этой же почве возникли при подготовке Парижских переговоров в связи с окончанием войны во Вьетнаме. США исходили из того, что важнейшая проблема - это вторжение Северного Вьетнама в Южный Вьетнам, а Национальный фронт освобождения Южного Вьетнама рассматривался лишь как "военное крыло" северо-вьетнамского правительства, действующее на территории Южного Вьетнама. Согласно такой логике, ему не могло быть отведено самостоятельное место на переговорах по урегулированию. Иначе видели ситуацию Северный Вьетнам и Национальный фронт освобождения Южного Вьетнама. С их точки зрения конфликт был между вьетнамцами, живущими в Южном Вьетнаме, и Национальным фронтом освобождения Южного Вьетнама - с одной стороны, и США и их марионеточным сайгонским правительством - с другой.

Выявление участников конфликта не сводится лишь к вопросу о том, с кем вести переговоры по урегулированию конфликта. Оно имеет и более глубокие основания, а именно, чьи интересы и потребности необходимо учитывать при урегулировании конфликта. Так, по мнению известного исследовате-

ля, занимающегося изучением вопросов разрешения конфликтов, Дж. Бертона, неудача в урегулировании конфликта на Кипре на основе резолюции Совета Безопасности от марта 1964 г. связана с тем, что она не учитывала интересы всех сторон конфликта, а к ним кроме греческой и турецкой общин относились также Турция, Греция, Англия, НАТО и сверхдержавы - СССР и США. При определении сути конфликта не обратили внимания на то обстоятельство, что с XIX в. Кипр, где проживали греки и турки, находился под английским господством. В конце 50-х годов в рамках НАТО было выработано решение, согласно которому Кипру предоставлялась независимость; Греция отказывалась от притязаний на остров, а Турция - от требований его раздела. В начале 60-х годов начались вооруженные столкновения между греками и турками на острове. Кипрское правительство обратилось в Совет Безопасности ООН, на основе резолюции которого на Кипр были введены вооруженные силы этой организации. Однако в последующие годы ситуация на острове неоднократно обострялась.

Следующее понятие, которое часто встречается при урегулировании конфликтов, - предмет конфликта, т.е. то, по поводу чего возникает конфликт между сторонами. Это может быть территория, право на использование ресурсов (например, морских) и т.д. Автор многих работ в области изучения конфликтов О. Холсти, проанализировав 77 международных конфликтов за период с 1919 по 1965 гг., выявил следующие типичные предметы конфликта: территориальные претензии, негативное отношение к режиму, наличие или отсутствие каких-либо прав или привилегий, национализм, имперские амбиции, экономические проблемы, к которым относятся, например, проблемы рыболовства, коммерческого судоходства, налогов, и тарифов, и т.п.

В принципе технология урегулирования конфликта мало зависит от предмета, лежащего в его основе. Однако, как и в случае с участниками конфликта, проблема возникает тогда, когда стороны неодинаково видят суть противоречий, а значит, по-разному подходят к вопросу о том, по поводу чего должны вестись переговоры. На практике такое наблюдается очень часто. В результате бывает сложно даже приступить к урегулированию. Так, в 1974 г. в связи с конфликтом на Кипре греческая сторона пыталась представить суть проблемы как вывод турецких войск с Кипра, а правительство Турции - как достижение согласия между общинами.

Другой пример касается России. Осенью 1994 г. при обсуждении возможности переговоров по поводу чеченского кризиса центральные власти России говорили о рассмотрении на этих переговорах вопросов разоружения незаконных формирований на территории субъекта Российской Федерации - Чечни. Представители же Грозного настаивали на том, что речь на переговорах может вестись только о невмешательстве России в дела суверенного государства, каковым, по их мнению, являлась Чечня.

По мере развития конфликта могут меняться не только его участники, но и предмет спора. Из этого следует, что конфликт никогда не бывает статичным. Он постоянно развивается фактически по всем параметрам. Сам факт развития, изменения конфликта открывает возможности для его урегулирования. Именно в силу появления новых аспектов в отношениях между сторонами-участниками конфликта они могут прийти к согласию, которое еще вчера казалось невозможным. Таким образом, если конфликт не урегулируется в данный конкретный момент, то это не означает, что он вообще не подлежит урегулированию. Суть урегулирования как раз и заключается в том, чтобы изменить ситуацию и сделать возможным нахождение мирного взаимоприемлемого решения.

В то же время, занимаясь урегулированием, следует учитывать, что развитие конфликта может идти и по прямо противоположному пути - по пути ухудшения условий для урегулирования. На практике нередки случаи, когда условия, на которых предполагалось урегулирование, со временем оказывались упущенными. В итоге конфликт усиливался, и сторонам приходилось вновь, уже в более сложных условиях, искать возможности для взаимоприемлемых решений.

В теоретических работах по урегулированию конфликтов, особенно международных, часто встречаются также следующие понятия:

- конфликтные отношения;
- конфликтные действия без применения оружия;
- кризис;

- вооруженные действия (вооруженный конфликт).

Каждое из этих понятий описывает специфику взаимоотношения сторон главным образом на международной арене, которую необходимо учитывать в ходе урегулирования. При анализе внутренних конфликтов тоже используют названные понятия, хотя нередко серьезное внимание на внутренний конфликт обращают только тогда, когда уже начинаются вооруженные действия.

Обычно конфликтные отношения являются продолжительными и нередко окрашиваются в крайне враждебные тона. В случае кратковременного ухудшения отношений разногласия, споры, инциденты, иногда весьма серьезные, зачастую возникают даже между союзниками, но все же они не представляют реальной угрозы для отношений сторон в целом. Выбор мирного пути их разрешения в общем-то очевиден. Одним из примеров таких разногласий, причем имевших очень острый характер, могут служить противоречия в подходах по проблемам торговли и тарифов, возникшие между Европейским экономическим сообществом (впоследствии - Европейским союзом) и США в 1992 г. Ситуация тогда настолько осложнилась, что даже был пущен в оборот термин "торговая война". Однако то, что до реальной войны дело не дойдет, ни у кого не вызывало сомнений. Конечно, разногласия между союзниками могут перерасти в конфликтные отношения, в том числе и с применением оружия. В истории не раз союзники становились врагами, а бывало и наоборот - из бывших противников складывались коалиции. Однако и в том, и в другом случае происходили качественные изменения в отношениях между участниками.

Степень враждебности сторон, находящихся в конфликтных отношениях, может быть различной. Различным может быть и то, какие сферы и насколько полно охватываются подобными отношениями. Иногда конфликтные отношения оказываются настолько значительными, что пронизывают все области отношений между сторонами. В международной сфере на официальном уровне доходят порой до разрыва дипломатических отношений, а на неофициальном - до резкого ограничения контактов между отдельными гражданами. Уровень враждебности в такие времена очень высок. Но бывает, что конфликтные отношения охватывают только одну или несколько областей, проблем. Например, в отношениях СССР, а затем России с Японией таковой служит территориальная проблема в отношении четырех островов: Итуруп, Кунашир, Шикотан, Хабомаи, с которой связаны все остальные - более частные вопросы (рыболовства и т.д.) в этой зоне.

Довольно высокий уровень враждебности и продолжительный характер конфликтных отношений К. Холсти определил как напряженность в отношениях. Обычно она охватывает целый комплекс проблем, и требуется долгий путь для урегулирования взаимоотношений, причем возможное достижение согласия по какому-либо отдельному незначительному вопросу редко ведет к принципиальному изменению отношений сторон.

Конфликтные отношения бывают и менее выраженными, тогда они не исключают возможности сотрудничества между государствами в таких сферах, как торговля, культура, и даже по ряду политических вопросов. Например, отношения между Востоком и Западом периода "холодной войны" в целом характеризовались как конфликтные, но это не исключало развития различных контактов и взаимодействия между странами во многих сферах. Одним из наиболее значительных примеров здесь может служить подготовка и проведение форумов в рамках Совещания по безопасности и сотрудничеству в Европе. Их результатом стала активизация контактов между Востоком и Западом. Уровень конфликтности в отношениях между отдельными странами, как и в мире в целом, не является постоянным: он то нарастает, то спадает. В последнем случае говорят о спаде напряженности или разрядке в международных отношениях. После второй мировой войны было несколько периодов улучшения общей атмосферы в международных отношениях, которые, в свою очередь, сменялись периодами усиления конфронтации. Так, непосредственно послевоенное время характеризовалось позитивными сдвигами на международной арене. Тогда, после победы над фашизмом была создана ООН. Совместными усилиями различных стран разрабатывались принципы послевоенного устройства мира. Однако вскоре на смену пришло обострение международной ситуации, которое в условиях идеологического и начинающегося военного противостояния ознаменовалось созданием НАТО, а затем и Варшавского договора; возникла острейшая международная ситуация, связанная с корейской проблемой. В конце 50-х годов и самом начале 60-х вновь было отмечено потепление в отношениях между Вос-

током и Западом. В этот период удалось наметить пути урегулирования ряда сложнейших международных проблем. После очередного этапа обострения международной обстановки, последовавшего в 60-х годах, когда мир во время Карибского кризиса оказался на грани ядерной войны, в начале 70-х годов вновь наступил период разрядки. В это время прошло Совещание по безопасности и сотрудничеству в Европе, ставшее в то время значительной вехой в улучшении отношений между двумя блоками. Однако вскоре, в первой половине 80-х годов, мир вступил в полосу очередной конфронтации. Взаимная критика и обмен колкостями являлись характерными признаками этого периода, конец которого пришелся на середину 80-х годов. Изменения в Советском Союзе и странах Восточной Европы в конце 80-х кардинальным образом преобразовали отношения в мире, положив конец "холодной войне" между Востоком и Западом. Но на смену ей пришло множество локальных конфликтов в различных частях земного шара.

Пример послевоенной истории, пожалуй, наиболее наглядно показывает волнообразный характер смены отношений на международной арене, хотя подобную закономерность между странами или группами стран можно обнаружить и в другие исторические периоды. Время от времени конфликтные отношения государств могут, обостряясь, сопровождаться конфликтными действиями (обычно взаимными), что выражается в использовании обвинений, угроз, предупреждений, ультиматумов и т.п.

Конфликтные отношения и действия нередко предшествуют кризису, который характеризуется резким, внезапным ухудшением этих отношений. Вообще внезапность, неожиданность, быстрота и лавинообразность развития событий, их непредсказуемость и плохая управляемость - отличительные признаки кризисной ситуации. Именно в наличии таких признаков заключается особая опасность кризиса. К примеру, кризис 1914 г. в Европе, начавшийся с убийства 28 июня Франца Фердинанда, уже через 6 недель перерос в мировую войну, в которую в итоге оказались вовлечены 38 государств. Кризис может характеризоваться также усилением конфликтных действий, в том числе связанных с демонстрацией силы (передвижение войск, объявление мобилизации и т.п.).

Кризис означает не просто ухудшение отношений, пусть даже резкое. В большинстве словарей "кризис" определяется как "ключевая точка", "поворотный момент", "резкое изменение", "крутой перелом", "тяжелое переходное состояние". Таким образом, участники конфликта, достигнув кризисной точки, переходят к качественно иным отношениям. Изучение подобных ситуаций способствовало выделению самостоятельной области исследования и практики, отражающей специфику кризиса, - кризисному урегулированию (кризисное управление).

Сам термин "кризисное урегулирование" вошел в обиход после Карибского кризиса 1962 г. и активно использовался бывшим министром обороны США Р. Макнамарой. Под "кризисным урегулированием" часто имеют в виду действия двух сторон, пытающихся реализовать несовместимые цели: получить преимущество над противником и одновременно предотвратить глобальное столкновение с ним. Иными словами, речь идет не столько об урегулировании, сколько о реализации собственных целей при наличии ограничения - глобального столкновения. В связи с этим австралийский исследователь Дж. Ричардсон выдвинул идею о предпочтительности использования другого термина - "кризисная дипломатия", под которой он понимает деятельность, направленную на снижение напряженности.

Несмотря на резкое ухудшение в отношениях, кризис, тем не менее, не обязательно влечет за собой войну. Одним из примеров здесь служит опять же Карибский кризис 1962 г., когда взаимоотношения СССР и США все-таки не переросли в вооруженные столкновения, а в итоге - новую мировую войну, хотя ситуация и была крайне острой. Однако возможен и другой вариант развития событий, а именно, когда стороны все сильнее начинают проявлять враждебный характер по отношению друг к другу, - тогда за кризисом (переломной точкой) следуют вооруженные действия и далее развивается вооруженный конфликт.

Множество различного рода войн - мировых, региональных, локальных - являются примерами вооруженных конфликтов. Впрочем, вооруженный конфликт может начаться и без особо выраженной кризисной точки, и даже вообще без ухудшения (хотя бы внешнего) отношений сторон, как, например, нападение фашистской Германии на Советский Союз в июне 1941 г.

После начала вооруженных действий дальнейших ход событий развивается, как правило, по двум основным сценариям. Первый: относительно быстрая победа одного из участников и поражение другого. Именно на такой сценарий нередко рассчитывает та или иная сторона, вступая в вооруженную борьбу. Например, из этого исходили при вводе советских войск в Афганистан в 1979 г. или российских войск в Чечню в 1994 г. Следуя второму сценарию, а он чаще всего реализуется тогда, когда силы сторон приблизительно равны или не получается быстрой победы, конфликт приобретает характер длительного вооруженного противостояния. Он может то затихать, то разгораться вновь с переменным преимуществом для каждого из участников.

Между содержанием понятий "конфликтные отношения", "кризис", "конфликтные действия", "вооруженный конфликт" нет четко очерченных границ. Отношения участников могут переходить из одного состояния в другое, поэтому не следует абсолютизировать названные понятия, однако важно иметь в виду, что задачи урегулирования в каждом из этих случаев несколько различны. При конфликтных отношениях, кризисе, конфликтных действиях (но не перешедших в вооруженное противостояние) главное заключается в том, чтобы не допустить попыток силового решения проблемы; при вооруженных же действиях - перейти от силовых решений к мирным методам урегулирования.

Вместе с тем общей задачей при урегулировании является недопущение дальнейшего развития конфронтационных отношений и действий, стимулирование участников к поиску совместных путей решения проблемы, вызвавшей конфликт. Наличие общей задачи позволяет использовать в рамках подходов, связанных с урегулированием конфликтов, термин "конфликт" в широком смысле, включая в это понятие конфликтные отношения, конфликтные действия, а также вооруженный конфликт и кризис.

## **2. Противоречия, лежащие в основе конфликта и кризиса**

За предметом конфликта всегда скрываются определенные противоречия. Именно противоречия, а не просто расхождения, несовпадения или различия между сторонами вызывают конфликты. Но это не значит, что, обуславливая параллельные устремления участников, возможно их конкуренцию (соревновательность), противоречия непременно влекут за собой конфликт. При урегулировании конфликтов очень важно правильно определить, какие именно противоречия заключены в их основе. Английский исследователь Дж. Грум заметил, что мы решаем относительно возможных действий в конфликте в зависимости от того, как мы определяем его основу.

В ходе исторического развития не раз менялась суть противоречий, лежащих в основе конфликтов и определявших ту или иную эпоху, но сами противоречия и порождаемые ими конфликты оставались. Так, Е. Луард видит источник основных противоречий, имевшие место в мире в XVI - начале XVII вв., главным образом в религиозной сфере (соответственно и большинство конфликтов обладало религиозным характером); в конце XVII-XVIII вв. наиболее существенными оказались противоречия в династической власти; в XIX столетии - противоречия в развитии национальных интересов государств; в XX в. - идеологическое противоречие Востока и Запада, выразившееся в "холодной войне". Конечно, названные противоречия не исчерпывают всех противоречий того или иного периода.

В международных отношениях конца XX столетия противоречия не исчезли вовсе, но на смену одним противоречиям пришли другие, обострились некоторые из старых. Ломка прежней биполярной структуры мира породила очередную волну национализма и сепаратизма, особенно проявившуюся при возникновении новых государств. Обострение противоречий нередко происходит при быстром социальном развитии, когда у одних социальных групп появляется шанс значительного обогащения, получения доступа к власти и т.п. в противовес другим группам. Дают знать о себе и противоречия, связанные с такими проблемами, как резкий рост народонаселения в ряде стран; распространение оружия, его бесконтрольное использование. Не исчезли противоречия между индустриальными и сырьевыми странами, хотя одновременно усилилась их взаимозависимость. Среди других противоречий следует выделить развитие процессов урбанизации и миграции населения в города, к чему оказались не готовы многие государства, в частности, Африки.

Однако было бы неверно отождествлять противоречия с конфликтом. Конфликт, в том числе вооруженный, является лишь одной из форм проявления противоречий. Противоречия могут выступать в виде разногласий, которые, не достигая конфликтной формы, вполне можно урегулировать мирными средствами - путем переговоров, консультаций, дискуссий и тому подобных процедур. Таким образом, противоречия могут лишь порождать конфликтную ситуацию, в которой может развиваться конфликт, но такой поворот событий вовсе не обязателен. Для того чтобы на основе имеющихся противоречий возник конфликт (конфликтное отношение и/или конфликтные действия) необходимо, во-первых, осознание наличия этих противоречий участниками, во-вторых, нацеленность (или установка) сторон разрешать имеющиеся противоречия определенным образом, а именно - конфликтным.

Очевидно, что ряд конфликтов несет в себе множество деструктивных моментов: они порождают насилие и разрушения, ведут к инерции мышления, его обеднению (оно оказывается нацеленным только на победу одной стороны над другой). Однако сами противоречия, лежащие в основе конфликтов, далеко не всегда являются столь деструктивными. Напротив, они содержат в себе ряд положительных моментов. Прежде всего, противоречия являются основой развития, источником нового, в том числе развития государств, международных отношений; они привлекают внимание к проблеме, которой прежде не уделялось достаточно внимания; предотвращают стагнацию как внутри отдельных стран, так и на международном уровне. Стимулируя поиск решения назревшей проблемы, они активизируют творческий потенциал сторон, способствуют развитию соревновательности, заставляют искать неординарные подходы и решения, которые нередко в дальнейшем используются в аналогичных ситуациях. Вот почему разрешение противоречий мирными средствами может помочь в предотвращении более серьезного конфликта. На этом основании иногда делают вывод о позитивной функции не противоречия, а именно конфликта, что не совсем верно, поскольку конфликт предполагает определенный способ разрешения противоречий - силовой, нацеленный на победу одного и проигрыш другого. Точнее говорить о позитивной функции противоречий в конфликте.

А.Н. Яковлев, обращаясь к символу древнегреческого философа Гераклита луку и лире, весьма образно показывает, насколько могут быть продуктивны противоречия, из которых рождается гармония: "Лук есть система противоборствующих сил, и чем сильнее напряжение отталкивающих полюсов, тем туже лук, тем он лучше. Уменьшить или уничтожить сопротивление обоих концов лука - значит уничтожить и сам инструмент, но тетива лука может превратиться в струну лиры. Лира построена на том же принципе, что и лук... Лук и лира в своем принципе тождественны и все же противоположны, как жизнь и смерть, ибо лук несет смерть, а лира - радость жизнь". Из сказанного следует, что противоречия неизбежны. Они обуславливают изменения и развитие мира. На смену одним противоречиям приходят другие. Более того, по словам известного американского специалиста в области переговоров профессора р. Фишера, чем более разнообразным становится мир, тем с большим количеством противоречий он сталкивается. Отсюда цель политики - не в том, чтобы вовсе избавиться от противоречий (это в принципе невозможно), а в том, чтобы сделать их продуктивными и поддающимися решению мирными средствами. В случае же возникновения конфликта (т.е. проявления противоречий в конфликтной форме) его деструктивная функция должна быть минимизирована путем использования мирных процедур урегулирования, причем по возможности на самых ранних стадиях развития конфликтных отношений.

Поиск мирных путей разрешения противоречий - это сложный, творческий процесс определения путей дальнейшего развития. При мирном разрешении противоречий не только предотвращается тот или иной конкретный конфликт, но и идет формирование определенной культуры, способствующей разрешению и других противоречий, в ряде случаев гораздо более серьезных, подобным же мирным образом.

Противоречия могут иметь экономический, политический, религиозный, идеологический, этнический или какой-либо иной характер и конкретизироваться в предмете конфликта, но при этом они всегда затрагивают потребности или нужды сторон, например, потребность в безопасности, социальной идентификации (отождествлении себя с той или иной социальной - этнической, религиозной, экономической, идеологической, политической и т.п. - группой), интересы (т.е. то, чего хочет участник конфликта, как он определил свои потребности) и ценности (т.е. те критерии, на основе которых кон-

кретная сторона определяет свои интересы, исходя из собственных нужд). Ценности - это своего рода аксиомы, не подлежащие доказательству.

Названные понятия следует отличать от позиций сторон в конфликте. Под позицией обычно понимается то, как участники формулируют свои интересы и цели, а также то, как стороны заявляют о них. Позиция может быть жесткой, если она сформулирована и заявлена в виде требований или ультиматумов, не допускающих иных вариантов, или, напротив, мягкой, если позиция не исключает иные, компромиссные решения.

Наличие противоречий побуждает стороны к поиску конкретных шагов по их преодолению, вследствие чего возможны (но вовсе не обязательны) столкновения между ними по поводу целей (конкретных устремлений). Некоторые исследователи настаивают на том, что о конфликте можно говорить только в случае несовместимости целей их участников.

Нередко авторы придают различное значение и по-разному определяют потребности, интересы, ценности или цели. В отечественной науке эти категории и их взаимосвязь изучены достаточно серьезно, из последних же работ, где они рассматриваются подробно, сошлемся на учебное пособие А.Г. Здравомыслова "Социология конфликта". Что касается зарубежных исследователей, то, скажем, для Дж. Бертона и его коллег ключевыми являются базисные человеческие потребности, такие, как, например, безопасность. Принципиальное отличие потребностей от интересов исследователя, придерживающегося данного направления, видят в том, что потребности не могут стать предметом переговоров, т.е. по ним невозможны уступки. В этом смысле потребности для них близки к понятию "ценности". Отсюда, как полагает Дж. Бертон, можно вести речь об урегулировании главным образом споров, в основе которых не лежат противоречия в потребностях, и потому возможны уступки. Конфликты же, по его мнению, могут быть только разрешены.

Иногда интересы противопоставляются не потребностям, а позиции, как например, в концепции Р. Фишера и У. Юри. Под позицией эти авторы понимают то, как интересы формулируются участниками конфликта. При таком определении "интерес" становится близким к понятию "потребности": и тот и другой термины обозначают нужду в чем-либо. Однако здесь есть крайне существенное для Дж. Бертона и его последователей отличие: интересы могут обсуждаться, а значит и не всегда в полной мере удовлетворяться, потребности же не могут.

Наконец, некоторые авторы особое внимание уделяют категории "ценности" и соответственно ценностным конфликтам, истоки которых они видят в культурных, религиозных, идеологических традициях и нормах. Эти исследователи полагают, что значительные различия в ценностях ведут к наиболее серьезным конфликтам. Именно в такого рода ценностных конфликтах, обусловленных глубокими различиями в культурах, директор Гарвардского института стратегических исследований С. Хантингтон увидел основную опасность для будущего человечества, которая, по его словам, может привести к "столкновению цивилизаций".

Ценностные конфликты действительно трудно поддаются урегулированию. По ценностям невозможен компромисс (согласие, основанное на взаимных уступках). Они вообще не подлежат обсуждению, хотя именно к собственным ценностям апеллирует каждая сторона при урегулировании конфликта. Так, по оценкам Дж. Уилера-Беннетта, на переговорах в Брест-Литовске (1917- 1918 гг.), по крайней мере вначале, представители Четверного союза апеллировали к ценностям национального государства, а члены советской делегации - к идеям классовой борьбы и пролетарского интернационализма.

Однако, несмотря на все сложности ценностных конфликтов, следует иметь в виду, что, во-первых, само по себе наличие ценностных противоречий, и тем более различий у участников, не обязательно ведет к конфликту. Оно лишь создает возможность для возникновения и развития конфликтной ситуации. Во-вторых, если все же ценностный конфликт возникает, то это не означает, что он вообще не может быть разрешен мирными средствами. Как и все остальное, ценности развиваются и изменяются. Для изменения ценностей обычно требуется время, причем весьма значительное. Можно воздействовать на ценности участников конфликта, формируя их в том или ином направлении, активи-

зировать иные ценности, способствующие смягчению конфликта, и т.п. Таких примеров в истории немало. Один из них приводит американский специалист по урегулированию конфликтов и ведению переговоров К. Митчелл. Во время борьбы против колониализма в ряде африканских стран была выдвинута идея самоопределения. Однако потом данная идея стала использоваться внутри этих же стран, что создавало опасность их дезинтеграции, поскольку население каждой из них состоит из множества различных этнических групп. Для того чтобы как-то избежать этого, Кения, например, заявила, что принцип самоопределения применим только по отношению к иностранному господству, но не может быть использован внутри многонациональных обществ в Африке. Тем самым противоречие в ценностях - между идеей самоопределения и сохранением целостности государства - было, по крайней мере внешне, снято.

В реальных условиях конфликт нередко охватывает одновременно и интересы, и потребности, и цели, и ценности. Поэтому на практике подчас бывает трудно провести четкую границу между противоречиями в потребностях, интересах или Ценностях. Исходя из этого некоторые авторы и практические работники не делают особых различий между названными понятиями, хотя чаще все же категорию "интересы" используют для характеристики потребностей и устремлений сторон, а понятие "позиция" - для обозначения того, как эти интересы формулируются.

### **3. Классификация конфликтов. Конфликты с нулевой и ненулевой суммой**

Одним из первых, кто попытался провести классификацию различных конфликтов, был американский социолог русского происхождения П.А. Сорокин. Он предложил различать конфликты прежде всего в зависимости от того, являются они межличностными или межгрупповыми, т.е. возникают между отдельными людьми или социальными группами. При такой классификации все международные, этнические и многие другие конфликты попадают во вторую группу.

В дальнейшем исследователи старались провести более детальную классификацию конфликтов, в том числе в сфере международных отношений. Свои типологии конфликтов разработали такие крупнейшие исследователи, как К. Боулдинг, И. Галтунг, С. Чейс, К. Холсти и целый ряд других авторов. Нередко эти классификации довольно сложны, включают множество различных параметров и критериев, но есть и относительно простые классификации. Однако все они, как и определения самого понятия "конфликт", зависят от того, что конкретно тот или иной исследователь понимает под данным феноменом. По этой причине до сих пор не существует единой, общепринятой типологии конфликтов.

В традиционных классификациях международных или, например, этнических конфликтов, которыми часто пользуются на практике, конфликты различают на основе того:

- сколько сторон в них участвует, каковы прямые и косвенные участники конфликта. По этому критерию выделяются внутренние конфликты, межгосударственные, региональные конфликты, мировые войны. Если участников конфликта более двух, то они являются многосторонними. Такие конфликты урегулировать сложнее;
- каковы интенсивность и характер конфликтного взаимодействия, т.е. ограничивается конфликт только конфликтными отношениями или в нем имеют место вооруженные действия. Существует закономерность: чем выше уровень враждебности, тем сложнее урегулировать конфликт;
- на какой почве проявляются противоречия (этнической, религиозной, идеологической и т.д.) и в чем состоит предмет спора (территория, ресурсы, сферы влияния). По этому параметру сложно выделить конфликты, которые могут быть урегулированы легче или труднее. Конкретный конфликт часто описывается на основе совокупности различных параметров. Например, конфликт на Юге Африки в конце 70-х - в 80-х годах был одновременно региональным, идеологическим и этническим. В ходе конфликта велись вооруженные действия. В него были вовлечены третьи страны, в том числе Куба, участвовавшая в военных операциях, а также США и СССР, которые активно поддерживали противоположные стороны конфликта.

Подобный анализ конфликта имеет значение для его урегулирования, поскольку дает представление о возможном направлении воздействия на конфликт. Например, при урегулировании стараются вывести из конфликта ряд участников и тем самым уменьшить количество задействованных в нем сторон либо развести при помощи войск конфликтующие группы.

Однако среди множества различных параметров, на основе которых проводится классификация конфликтов, особенно важным с точки зрения урегулирования является соотношение интересов сторон. Принято различать два вида конфликтов: конфликт с нулевой и конфликт с ненулевой суммой. Если интересы сторон конфликта полностью противоположны, т.е. реализация интересов одного участника означает, что интересы другого не будут реализованы вообще, то такие конфликты называются конфликтами с нулевой суммой. В них "выигрыш" одной стороны точно равен "проигрышу" другой, а в итоге сумма "выигрышей" оказывается нулевой. Отсюда и название "конфликт с нулевой суммой". Наиболее яркими примерами ситуаций, в которых интересы и цели сторон противоположны, а итог разрешения противоречий равен нулю, являются спортивные игры: шахматы, футбол, теннис и т.п. Если вести речь о крупных социальных, политических, международных конфликтах, то некоторые исследователи склонны полагать, что гражданские войны описываются ситуацией с нулевой суммой или близкой к ней. В гражданских войнах, как правило, участники либо одерживают победу, либо проигрывают полностью. Сходны с этими конфликтами и конфликты, связанные с территориальными спорами или определением статуса той или иной территории. В качестве примера можно привести конфликт в Нагорном Карабахе или Боснии в 90-х годах. Оба конфликта имели затяжной вооруженный характер и плохо поддавались урегулированию, несмотря на множество попыток мирового сообщества найти взаимоприемлемый для сторон вариант решения. В целом же конфликты, которые по структуре интересов сторон близки к ситуации с нулевой суммой, урегулировать очень сложно - в них каждая сторона нацелена только на победу. Бывают также конфликты с отрицательной суммой, когда в них не оказывается ни победителя, ни побежденного. Наиболее ярким примером здесь служит гипотетический глобальный ядерный конфликт, который не может закончиться иначе, как взаимным уничтожением всех сторон.

И все же в большинстве своем политические, этнические, международные конфликты описываются ситуацией с ненулевой суммой. Хотя в них цели и интересы сторон противоречивы, но не являются абсолютно противоположными, т.е. при их реализации итоговая сумма не будет равна нулю. Такого рода конфликты иногда называют конфликтами со смешанными интересами.

Большое влияние на отказ от понимания соотношения интересов сторон как имеющих противоположный характер оказали работы А. Рапопорта "Борьба, игры, дебаты" и Т. Шеллинга "Стратегия конфликта", вышедшие в начале 60-х годов. А. Рапопорт показал, что не все конфликты одинаковы, а, как следует из названия его книги, подразделяются на три группы. Только "борьба" является конфликтом, направленным на победу. В ней противники разделены непримиримыми противоречиями.

Т. Шеллинг в еще большей мере ограничил возможность конфликтов с абсолютно несовместимыми интересами. Он обратил внимание на то, что "чистый" конфликт, в котором интересы сторон полностью противоположны, представляет собой особый случай, который, по его словам, может возникнуть в войне, направленной на взаимное уничтожение, хотя и такой вариант крайне сомнителен. Отсюда следует сделанный им вывод о возможности и необходимости управления конфликтом. Правда, согласно Т. Шеллингу, управлять надо так, чтобы минимизировать "свои" потери и увеличивать "свои" преимущества. Даже при этом конфликт может быть урегулирован путем компромиссных шагов навстречу друг другу, хотя и со сложностями, поскольку каждый, естественно, стремится реализовать максимально свои цели и интересы.

Более широкие возможности урегулирования конфликта открываются в связи с тем, что участники всегда имеют множество интересов. Принято различать три вида интересов в зависимости от степени их значимости: главный, основной и второстепенный. Когда один вопрос является главным для одной стороны и второстепенным для другой, а значимость второго вопроса оказывается прямо противоположной, тогда возможен обмен уступками так, что каждый участник приобретает больше, чем теряет. Множественность интересов позволяет проводить различного рода сложные увязки.

Степень остроты конфликта, а следовательно, и возможность его урегулирования, зависят от того, какие интересы сторон он затрагивает. Так, при конфликте главных интересов ставки участников крайне высоки и они могут идти на огромный риск для их реализации. Если же противоречия касаются второстепенных интересов, то, хотя ситуация также может приближаться к ситуации с нулевой суммой, конфликт оказывается не таким острым: стороны в большей степени готовы к уступкам. Потери, которые могут понести участники, не являются для них жизненно важными.

## **Глава 3.**

### **Возможные выходы из конфликтной ситуации**

#### **1. Пути, подходы и методы решений в конфликтной ситуации**

Осознав наличие противоречий, участники конфликта оказываются перед дилеммой - как их разрешать? В ситуации конфликта существуют два пути поведения: попытаться разрешить конфликт с помощью односторонних действий (шагов), либо благодаря совместным действиям с партнером, т.е. путем переговоров и посреднических процедур.

При односторонних шагах участники не согласовывают свои действия, а принимают решения и ведут себя независимо друг от друга. Односторонние шаги подразумевают такие варианты поведения (подходы):

- реализация выигрыша одной из сторон (попытка одержать победу);
- капитулирование перед противником;
- игнорирование конфликтной ситуации;
- обращение в правовые инстанции.

При попытке завоевать победу (конфликтном подходе) стороны вступают в противоборство, суть которого в свое время хорошо выразил К. Клаузевиц, сказав, что если противник не подчиняется нашей воле, то мы должны поставить его в еще худшую ситуацию. Для этого могут использоваться различные средства, в том числе вооруженное противостояние, террористические акты, экономическая блокада, политические средства давления и т.п. В таком случае события обычно развиваются в сторону усиления конфликтных отношений и часто выливаются в форму вооруженного противостояния. Борьба может продолжаться до полного истощения сил обеих сторон. Истории известно немало случаев, когда победитель и побежденный в результате изнурительного противостояния в экономическом и социальном плане отбрасывались на десятки лет назад в своем развитии.

Опасность, таящаяся в таком подходе к "разрешению" конфликтов, заключается не только в возможном насилии, разрушениях, экономическом упадке, но и в самом характере решения проблемы. Интересы и цели одной из сторон в случае победы другой оказываются нереализованными. Это оставляет проблему нерешенной, ведет к недовольству побежденной стороны, которая начинает искать возможности для реванша, что порождает основу для нового витка конфликта и не позволяет сохранить длительный и прочный мир. На опасность подобной ситуации обратил внимание бывший государственный секретарь США Г. Киссинджер. Он, в частности, заметил: если один из участников полностью удовлетворен решением проблемы, то это означает, что другой или другие будут абсолютно не удовлетворены им.

Другой подход при реализации односторонних действий предполагает капитуляцию одного из участников конфликта без оказания какого-либо сопротивления. Обычно это происходит тогда, когда силы сторон явно неравны и более слабый участник уступает, чтобы избежать худших для себя последствий. Примерами тому может служить множество случаев капитуляции фактически без боя перед военной силой противника. Как и в ситуации борьбы, при капитуляции нереализованность интересов и целей побежденного или сдавшегося служит опасным источником дальнейшего развития конфликта.

Возможен и еще один подход к конфликту с использованием односторонних действий - игнорирование конфликтной ситуации. Его результатом является бездействие. Развитие событий в этом случае

пускается на самотек. Такой подход не менее опасен. Здесь также стоит привести слова Г. Киссинджера, который в интервью журналу "Тайм" заметил однажды, что если избегать решения проблем, то это вызывает кризис, а неуправляемый кризис может обернуться катаклизмом. Яркий пример этого - история СССР конца 50-х - начала 80-х годов, когда национальные, экономические, социальные противоречия руководством не принимались всерьез. В результате в конце 80-90-х годов это вылилось во множество конфликтов по всей стране. Отчасти, игнорирование противоречий было перенесено и на международную сферу - в отношении с социалистическими государствами, а также с некоторыми странами третьего мира. Противоречия и проблемы не решались, накапливались годами и в итоге довольно резко и болезненно дали знать о себе.

Наконец, последний вариант односторонних шагов - обращение участника конфликта в правовые инстанции. Исключение здесь составляет Международный Суд, который является одним из главных органов ООН. Международный Суд может рассматривать спор лишь при обоюдном согласии на это сторон. В подобных ситуациях, естественно, нельзя говорить об односторонних шагах, хотя и совместными в полном смысле этого слова они не являются. Совместное здесь только само обращение, решение же остается за Судом.

Правоведение, являющееся отдельной научной дисциплиной, изучает принципы, нормы и методы такого урегулирования. Однако часто проблема заключается в том, что не все конфликты разрешаются с помощью правовых процедур. Причин, по которым не всегда возможно урегулирование конфликтов в рамках юриспруденции, несколько:

- многие конфликты возникают именно из-за того, что противоречия, лежащие в их основе, не описываются существующими нормами, либо в ходе самого конфликта стороны или одна из них стремятся изменить нормы, обязательства, имеющееся положение дел и т.п. Иными словами, конфликт возникает относительно правил и норм;
- при судебном разбирательстве вполне вероятно, что интересы одной из сторон будут полностью удовлетворены, а другой - нет. На переговорах можно выйти за пределы конкретного конфликта и увязать интересы (подключив и такие, которые не затрагиваются конфликтом) так, что это будет выгодно обеим сторонам;
- обратившись в суд, стороны должны следовать принятым решениям, даже если они обе не согласны с ними, в то время как договорные решения могут быть более гибкими, а значит, и более приемлемыми для сторон;
- судебные решения, как правило, не изменяют характера отношений сторон. Зачастую они так и остаются конфликтными. А это значит, что вероятность нового конфликта весьма высока.

Что касается международной сферы, то к названным причинам добавляются и другие:

- международные отношения не столь централизованы и структурированы, как отношения внутри отдельных государств, поэтому выполнение решений суда здесь имеет более ограниченный характер, "наказать" за невыполнение решения Международного Суда довольно сложно;
- Международный Суд не обладает автоматическим правом разрешать международные споры, а начинает действовать лишь тогда, как уже отмечалось, когда к нему обратятся все конфликтующие стороны.

Как следствие этих ограничений, деятельность, например, Международного Суда, учрежденного в 1945 г., в соответствии с его Статутом, не может охватывать все конфликтные вопросы, возникающие в сфере международных отношений. Лишь относительно небольшое число международных конфликтов разрешалось с помощью Международного Суда. По данным К. Холсти, Международный Суд с 1946 по 1991 гг. рассмотрел всего несколько крупных конфликтов между государствами. Причем только в одном случае были использованы силовые методы (конфликт между США и Никарагуа), остальные же случаи касались споров относительно незначительных вопросов между в общем-то дружественными государствами. Для иллюстрации ограничения судебных процедур в области международных отношений американский исследователь М. Амстутц приводит довольно курьезный случай попытки урегулирования конфликта между Исландией и Великобританией по поводу зоны рыбо-

ловства. Суть конфликта состояла в том, что Исландия в одностороннем порядке увеличила свою 50-мильную зону рыболовства. Суд 25 июля 1974 г. установил 10 голосами против 4, что Исландия неоправданно расширила свою зону рыболовства, и призвал обе стороны решить разногласия... "путем переговоров".

Все сказанное ни в коей мере не умаляет значение правового инструмента урегулирования конфликтов. Речь идет только об имеющихся ограничениях. В целом же следует еще раз обратить внимание на то, что противопоставление политического и юридического урегулирования конфликтов, приведенное здесь, является относительным. Прежде всего следует иметь в виду, что политическое урегулирование не может не учитывать правовые нормы. Кроме того, переговорные решения, как уже отмечалось, должны оформляться юридически. В противном случае слишком велик риск того, что они не будут выполняться или возникнут споры относительно характера достигнутых договоренностей.

Существует и второй путь урегулирования конфликтов - путь совместного с противоположной стороной решения проблемы. В отличие от ориентации на односторонние действия, этот путь означает следующее: участники исходят из того, что противоречия, возникшие между ними, должны быть обсуждены и в результате этого обсуждения должно быть найдено решение проблемы. Таков путь политического урегулирования конфликта. Он предполагает проведение прямых переговоров или переговоров с помощью посредника. Решение, которое принимается сторонами на переговорах, если они завершились договоренностями, всегда есть совместное решение, т.е. то, на которое согласились оба участника, подписав заключительный документ. В этом случае стороны исходят из того, что в результате обсуждения можно найти взаимоприемлемое решение, которое затем закрепляется юридическими документами (договорами и соглашениями и т.п.).

Порой стороны одновременно пытаются реализовать и односторонние шаги, и совместные действия. Однако в любом конфликте один из этих путей доминирует как в конкретный период, так и при разрешении конфликта в целом. То, какой путь будет избран участниками в качестве главного, зависит от многих факторов, в том числе от существующих традиций и наличных механизмов разрешения конфликтов у его участников, от их установок и навыков в этой области. Возможна и смена основного пути в ходе разрешения конфликта. Такая смена вызывается различными причинами. В международных отношениях это могут быть, например, внутривнутриполитические изменения у того или иного участника конфликта, осознание невозможности реализовать свои интересы путем односторонних действий, влияние третьих стран и т.д.

На рис. 1 показана типология путей разрешения противоречий в конфликте, подходов и методов политического урегулирования конфликтов.

Поскольку в конфликте имеются как минимум два участника, постольку конкретный результат взаимодействия будет определяться выбором обоих. На схеме 1 показаны эти результаты при использовании сторонами различных политических подходов. Если возможны два варианта в результате взаимодействия, то они помечены соответственно как "а" и "б".

Рис. 1 и схема 1 дают представление о многообразии возможных установок, подходов и методов разрешения конфликтов, а также о характере реализации их в действиях.

В литературе обычно встречается противопоставление двух подходов к конфликту, а именно основанных на силовых или мирных методах его разрешения. При этом под силовыми методами обычно подразумеваются вооруженные средства борьбы, а под мирными - только переговоры, т.е. мирные средства в узком смысле слова (без учета правовых процедур) Силовые и мирные методы соотносятся с двумя крайними методами, приведенными на рис. 1: борьбой, имеющей вооруженный характер, и переговорами. Выделение в анализе только этих крайних методов - вооруженных и мирных - во многих случаях оправдано, особенно если принять во внимание серьезную опасность, связанную с использованием вооруженных методов разрешения конфликта в современном мире.

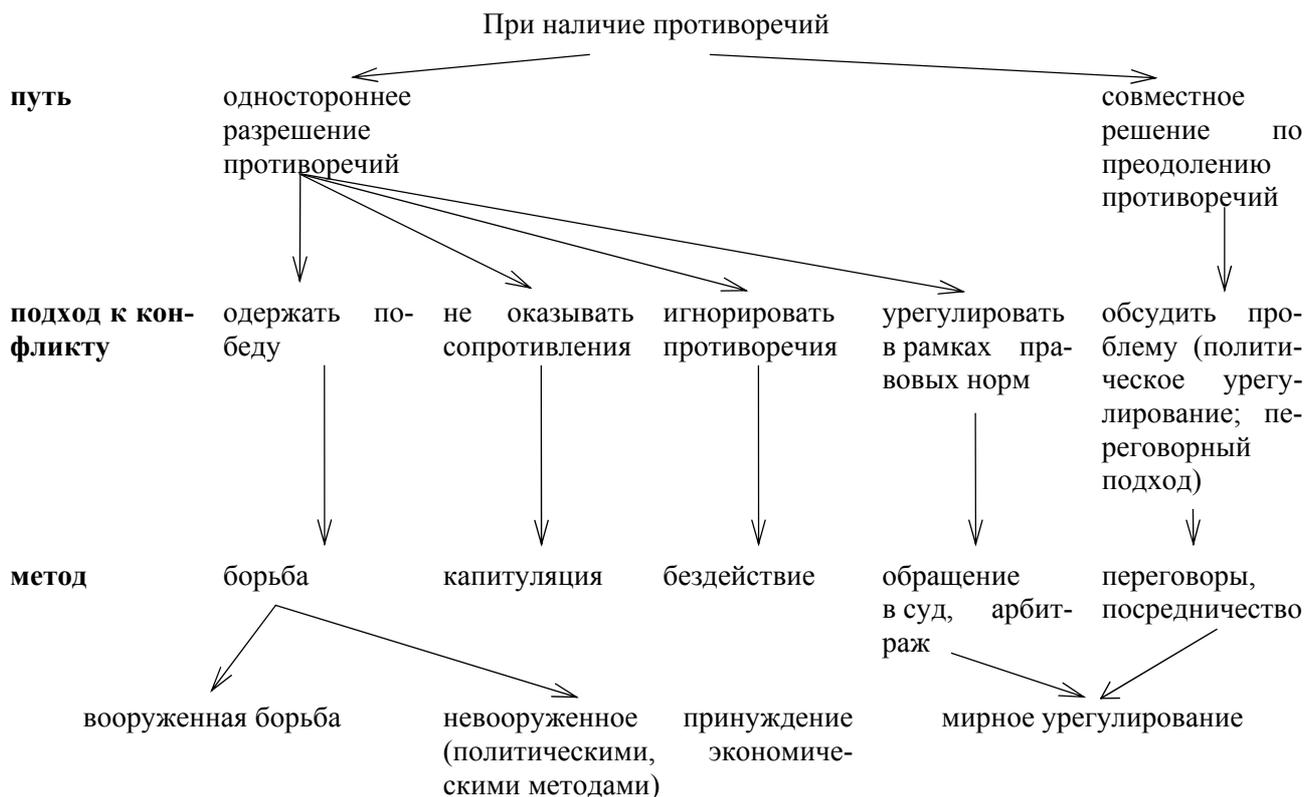


Рис. 1. Типология путей разрешения противоречий в конфликте

*Выбор подхода стороной А*

		<b>Одержать победу</b>	<b>Игнорировать конфликт</b>	<b>Вести переговоры</b>
<b>Выбор подхода стороной В</b>	<b>Одержать победу</b>	борьба (насилие)	а) "А" выигрывает б) если "А" слаба, то она применяет террористические акты или сторона(ы) меняе(ю)т подходы	а) "А" выигрывает б) если "А" слаба, то она применяет террористические акты или сторона(ы) меняе(ю)т подходы
	<b>Игнорировать конфликт</b>	а) "В" выигрывает б) если "В" слаба, то она применяет террористические акты или сторона(ы) меняе(ю)т подходы	внутреннее развитие конфликта	Одна или обе стороны меняют подходы
	<b>Вести переговоры</b>	а) "В" выигрывает б) если "В" слаба, то она применяет террористические акты или сторона(ы) меняе(ю)т подходы	одна или обе стороны меняют подходы	Переговоры

Схема 1. Результаты взаимодействия сторон при выборе ими различных политических подходов.

## 2. Соотношение силовых и мирных методов разрешения конфликтов

Известные с древнейших времен военные и мирные методы Разрешения конфликтов и на практике, и в научных исследованиях нередко противопоставляются друг другу. Особенно ярко это противопоставление проводилось и проводится в сфере международных отношений. Так, канадский исследователь переговоров Г. Уинхэм пишет, что переговоры выступали наподобие крепости или великой стены и были инструментом тех, кто инстинктивно старался сохранить достигнутое. Величайшим благом, которое могли дать переговоры, была стабильность, а самая большая угроза стабильности исходила именно от тех, кто стремился изменить международный статус-кво посредством военного насилия.

Аналогичное противопоставление двух видов средств проводит отечественный исследователь С.Н. Гончаров, занимающийся, казалось бы, совсем другой областью - историей и дипломатией Китая периода средних веков. С.Н. Гончаров указывает на наличие двух доктрин, распространенных в Китае в тот период: доктрины "мироустроительной монархии", согласно которой император карал "непокорных варваров" и тем самым "приводил мир в гармоничный порядок", и доктрины договорных отношений. Последняя подразумевала, что Китай является "одним из двух суверенных государств (партнеров)" во внешней политике. Выявление и описание этих двух методов можно найти у многих авторов, работающих в различных областях социального знания.

Однако было бы неправильным ограничиваться только жестким противопоставлением переговоров военным действиям. Будучи действительно принципиально различными и даже антагонистическими по своей сути, мирные методы (переговоры) и силовые подходы на протяжении многих веков составляли диалектическое единство: войны часто заканчивались мирными переговорами, а заключенные в результате переговоров соглашения нарушались в ходе войн. Более того, во многих случаях эти крайние методы использовались как дополняющие друг друга средства в достижении политических целей. Классическими примерами сочетания военных и переговорных методов являются случаи, когда одна из сторон начинала военные действия против другой и, завоевав часть территории, садилась за стол переговоров, но уже с позиции силы. Порой участники конфликта вели боевые действия и одновременно налаживали переговорный диалог. Все это позволило французскому исследователю А. Плантею прийти к заключению, что вооруженные сражения и переговоры представляют собой сопутствующие, иногда конкурирующие, но не взаимоисключающие типы отношений в человеческом обществе.

Соотношение силовых и несиловых методов решения проблем, не является раз и навсегда заданным. Оно менялось на протяжении исторического развития. По-разному эти методы представлены и в различных культурах.

В истории западной цивилизации первоначально роль политических переговоров сводилась главным образом к подведению итогов войны или попыткам переделки мира в ее преддверии. Российский автор В.Б. Луков замечает, что в течение столетий международные переговоры использовались в основном как средство легализации результатов вооруженных конфликтов или как инструмент подготовки новых войн. В результате этого переговоры являлись частью военной стратегии, призванной компенсировать военную слабость государства, или они давали возможность полнее реализовать военное превосходство одной из сторон. Близкую точку зрения высказывает Г. Уинхэм. В частности, он замечает, что на заре истории дипломатии основным предназначением переговоров было восстановление отношений между государствами, которым угрожал конфликт или которые уже страдали от конфликта. В этом смысле они выполняли скорее вспомогательную функцию по отношению к силовым методам разрешения противоречий.

Исторических примеров, в которых мирные средства разрешения конфликтов играли второстепенную, подчиненную роль по отношению к силовым, можно привести множество от древности вплоть до наших дней. Еще в античности, по свидетельству Фукидида, афиняне с помощью переговоров пытались навязать свои условия мира более слабым меллианам, угрожая в противном случае полностью уничтожить их. А французский дипломат XVIII в. Франсуа де Кальер, перу которого принадлежит первая книга, посвященная переговорам ("О способе ведения переговоров с монархами"), подчерки-

вал, что их участник должен быть прежде всего хорошо информирован о состоянии вооруженных сил противоположной стороны для того, чтобы представлять пределы оказываемого на нее давления.

Отражением этих реалий явился и характер научных исследований. За долгие столетия написано множество трактатов по искусству ведения войны, но практически до XX в. не было исследований по искусству ведения переговоров за исключением разве что указанной работы Ф. де Кальера и упоминаний различных случаев из практики ведения переговоров. К таким "случаям из практики" относятся, например, описания переговоров на крупнейших конгрессах XVII-XIX вв. - Вестфальском (1648), положившему конец Тридцатилетней войне; Карловицком (1698-1699), на котором был заключен мир между Османской империей и "Священной лигой", включавшей в себя Россию, Австрию, Венецию и Речь Посполитую, и других конгрессах.

Отсутствие работ по обобщению переговорной практики, теории переговоров вплоть до второй половины XX столетия нашло отражение и в том, что, например, в толковом словаре русского языка, изданном в СССР в 1935-1940 годах под редакцией Д.Н. Ушакова, есть определение только мирных переговоров, которые проводятся по окончании войны. Иные переговоры вообще не упоминаются.

Такой приоритет силовых методов над переговорными в истории объясняется прежде всего тем, что на протяжении многих веков международные отношения строились главным образом как отношения, направленные на распределение и перераспределение сфер влияния, ресурсов и т.д. Силовой фактор и военная мощь были доминирующими в определении роли государства на международной арене, именно поэтому, по замечанию отечественного исследователя А.А. Мурадяна, исторические факты говорят о том, что искусство дипломатии чаще всего преуспевало тогда, когда оно опиралось на значительную военную силу.

Из сказанного, однако, не следует, будто лишь развитие цивилизации повлекло за собой применение переговорных форм и методов урегулирования конфликтов. В этом отношении интересны записи, опубликованные американским автором У. Юри, о том, как подходят к разрешению конфликтов в так называемых традиционных культурах, в частности в бушменских племенах, живущих на юго-западе Африки. У. Юри, вслед за рядом других антропологов, пишет, что в традиционных культурах конфликты и споры необязательно разрешаются силой. Там существуют различные процедуры и механизмы для того, чтобы избежать насилия и разрешить конфликт мирным путем, в их числе и такие, как приглашение свидетелей для доказательства правоты в споре, моральное осуждение человека, нарушившего принятые нормы, убеждение и т.п.

Если же говорить о мире в целом, то эволюция соотношения переговорных и силовых средств воздействия на глобальном уровне все-таки шла по пути повышения роли переговоров при урегулировании конфликтов. И это несмотря на лавинообразное развитие конфликтов после окончания "холодной войны". Что же позволяет сделать такое заключение? Как это ни парадоксально может показаться на первый взгляд, но главное здесь - развитие и совершенствование военных технологий. Подойдя к определенной грани - появлению средств массового уничтожения, мировое сообщество осознало, что сегодня резко ограничена возможность силового воздействия. В связи с угрозой полного уничтожения всех участников конфликта их применение стало бессмысленным. В результате во второй половине нынешнего столетия, как отмечает А.А. Мурадян, стала набирать силу тенденция, суть которой заключается в том, что необратимый процесс утраты "силовым фактором" своей роли фундамента мировой политики способствовал росту значения политических инструментов. Акценты в современной политике и дипломатии постепенно смещаются от методов жесткого военного принуждения к искусству "урегулирования" и "соглашения". Конечно, пишет А.А. Мурадян, данный процесс противоречив и неоднороден, и все же он достаточно выразительно характеризует магистральное направление развития современной дипломатии.

Кроме того, односторонние, в первую очередь военные, действия все более ограничиваются не только растущей военной, но также экономической, экологической, информационной, социальной и прочей взаимозависимостью мира. Как следствие этих процессов, переговоры становятся не просто ведущим, а единственно возможным средством урегулирования крупнейших конфликтов.

Принципиальное изменение роли и места переговоров во второй половине XX в. привело, по мнению отечественного исследователя В.А. Кременюка, к формированию системы международных переговоров, которая обладает тенденцией отражать и по своей сути и по структуре существующую систему современных конфликтов и споров. Эта система становится все более универсальной, объединяющей в себе формальные и неформальные процедуры разрешения конфликтов и определенные правила поведения: ненасилие, ориентацию на совместный поиск решения, сотрудничество. (Подробнее об этом см. гл. 18, параграф 2.)

Развитие процесса политической и экономической интеграции в мире одновременно способствует укреплению и совершенствованию самого переговорного механизма, его институционализации. Это выражается, в частности, в создании постоянных переговорных форумов, таких как СБСЕ, оформившихся впоследствии в международную организацию ОБСЕ; в использовании международных организаций, в первую очередь ООН, для разрешения конфликтных ситуаций.

Совершенствование переговорного механизма на международном уровне сопровождается аналогичными процессами в отдельных странах. Так, перераспределение власти в ЮАР, ее отказ от апартеида, были подготовлены, по образному выражению известного исследователя в области урегулирования конфликтов У. Зартмана, мириадами небольших переговоров на различных уровнях.

Определяя подход к решению конфликтных ситуаций в мире на глобальном уровне как переход от силовых методов к переговорам, следует сделать оговорку, что это может рассматриваться только в качестве самой общей исторической тенденции. Данный процесс сложен, противоречив и вовсе не исключает использования силовых методов в той или иной конкретной стране или регионе. Так, конец 80-х и начало 90-х годов характеризовались резким возрастанием числа вооруженных локальных конфликтов в Европе. Вообще же на локальном уровне силовые методы решения конфликтов остались весьма распространенными. Более того, здесь можно выделить такие тенденции, как продолжение использования террористических действий (примером тому могут служить конфликты в Северной Ирландии, Чечне и некоторых других регионах планеты), стремление сторон (или одной из них) "идти до конца", несмотря ни на какие жертвы (Чечня, Афганистан).

## **Глава 4.**

### **Восприятие в условиях конфликта и кризиса**

#### **1. Значение восприятия в конфликте и кризисе**

Фактор восприятия в условиях конфликта является одним из важнейших. Итальянский исследователь У. Гори заметил, что, как показывает история, войны начинаются скорее по идеологическим или политическим причинам, а также из-за психологических установок, а не в результате огромного накопления оружия. Отечественный автор Т.Ф. Дмитричев, упоминая об обсуждении вопросов разоружения в ООН, высказывает мысль, сходную с У. Гори, и отмечает, что основные проблемы, с которыми сталкиваются участники переговоров, лежат не столько в самом разнообразии систем и видов оружия, несовпадении их технических характеристик и т.п., сколько в различном восприятии и понимании проблемы, в результате чего у каждой стороны складывается свой собственный, индивидуальный подход к «наболевшим» вопросам. В более широком плане данная идея выражена в Уставе ЮНЕСКО, где она сформулирована весьма точно: войны начинаются прежде всего в сознании людей. Отсюда следует, что и урегулирование конфликтов надо начинать с изменения сознания и восприятия конфликта его участниками, с их взаимных установок относительно возможных путей его урегулирования. При этом необходимо иметь в виду, что каким бы далеким от действительности не было восприятие сторонами друг друга и причин конфликта, с ним необходимо считаться. Оно является фактором реальности и в этом смысле является объективным параметром ситуации.

Итак, в конфликтной ситуации стороны предпринимают те или иные действия, выбирают силовые или мирные пути разрешения проблемы, исходя не из наличия неких «объективных» противоречий между ними, а из того, как они видят и оценивают обстановку. Однако сами участники конфликта

мало обращают внимания на факт различия восприятия, пытаясь доказать правильность именно собственного видения проблемы, его соответствие объективным характеристикам ситуации.

Американский исследователь К. Боулдинг — один из тех, кто положил начало работе по изучению восприятия участников конфликта. В частности, он подчеркивал, что восприятие не только является отражением внешней реальности, но и развивается по собственным законам. Образы восприятия могут усиливать или ослаблять друг друга, возникать и исчезать.

Как отмечалось в предыдущей главе, само по себе наличие противоречий не обязательно ведет к конфликту. Для развития конфликта стороны должны осознавать, что их интересы и цели несовместимы, а также иметь установки на конфликтный способ разрешения противоречий. Более того, объективно цели и интересы сторон могут и не противоречить друг другу, но если они воспринимаются как взаимоисключающие, то это может повлечь за собой конфликт. Примером может служить Карибский кризис 1962 г., во время которого первоначально и американская, и советская стороны исходили из того, что противоположная сторона будто бы преследует крайне агрессивные цели. Исследователи О. Холсти, Р. Броди, Р. Порт, тщательно проанализировав события того времени, пришли к заключению, что именно фактор неверного восприятия сторонами конфликта основных намерений друг друга был одним из главных моментов в развитии Карибского кризиса.

Все эти факты дали основание американским авторам Д. Прюитту и Дж. Рубину дать определение конфликта как конфликта воспринимаемых интересов, имея в виду, что в любом случае при конфликте стороны видят свои интересы как противоречащие друг другу, независимо от того, каково их реальное соотношение. В некоторых случаях, отмечают американские исследователи Дж. Рубин и Д. Колб, стороны объективно могут и не иметь повода для конфликта, разделяющего их, но будут действовать так, будто конфликт существует. Подобным же образом участники конфликта могут быть разделены глубокими объективными различиями, но тем не менее будут верить, что таковых не существует, и действовать, руководствуясь своими (пусть иллюзорными) взглядами на реальность, избегая очевидной конфронтации.

Вследствие ошибки восприятия один участник может начать боевые действия в отношении другого лишь на основе того, что он сочтет (или воспримет), будто тот представляет для него угрозу. Этот участник первым начнет вооруженную борьбу, чтобы перехватить инициативу и тем самым получить преимущества. На практике может случиться и так, что реальный конфликт интересов будет проигнорирован, а несуществующий воспринят как настоящий конфликт.

Немецкий исследователь Д. Зенгхаас ввел понятие «политический аутизм», позаимствовав слово «аутизм» из психоанализа. Под политическим аутизмом он понимает такое восприятие и основанное на нем мышление, логика которого стремится к выполнению «желаемого». В результате происходит утрата чувства реальности, другая сторона воспринимается в качестве «враждебной» или «дружественной» на чисто субъективной основе.

В своем крайнем выражении несоответствие восприятия действительности проявляется относительно редко, однако именно оно, хотя и в несколько смягченной форме, может не только породить конфликты, но и создать много сложностей при их урегулировании. Согласно исследованию американского автора Дж. Стоссинджера, в большинстве вооруженных конфликтов XX столетия ошибки восприятия политических лидеров были одним из ведущих факторов их дальнейшего развития. Эти ошибки выражались в:

- неадекватной оценке собственных возможностей;
- неверной оценке лидера противоположной стороны, его личностных черт;
- ошибочном восприятии намерений противоположной стороны; недооценке сил и возможностей противоположной стороны.

В отличие от зарубежных работ, в которых феномену восприятия в конфликте придавалось и придается одно из ключевых значений, в отечественной науке долгое время господствовали представления, абсолютизирующие объективные факторы в политике. Сквозь их призму обычно рассматривался и

конфликт, в результате чего проблема различия восприятия сторон, вовлеченных в конфликтные отношения, часто не поднималась вообще. Те редкие работы, в которых, в порядке исключения, ставились подобные вопросы, не были специально посвящены конфликтам. Одной из таких работ была работа В.Ф. Поршнева «Социальная психология и история». В ней, в частности, обращалось внимание на тот факт, что начиная с первобытного общества существовало противопоставление «мы» — «они», которое являлось одним из существенных источников развития конфликта. «Мы, — писал В.Ф. Поршнев, — это всегда «люди» в прямом смысле слова, т.е. люди вообще, тогда как «они» — не совсем люди». В 70-е годы появилась монография отечественного исследователя Л.А. Зака «Западная дипломатия и внешнеполитические стереотипы», в которой отмечалась роль восприятия в конфликтной ситуации при анализе сложившихся к тому времени в зарубежной науке подходов.

## 2. Особенности восприятия при конфликте и кризисе

В чем же конкретно проявляется восприятие в конфликтных и кризисных ситуациях? Этой проблеме посвящено немало научных исследований. В них показано, что в условиях конфликта восприятие в значительной степени стереотипизировано и характеризуется типичными для социальных стереотипов явлениями. Стереотипное восприятие включает в себя:

- эмоциональный аспект (сильная эмоциональная окраска, чувство враждебности по отношению к противоположной стороне, недоверие, страх, подозрительность);
- когнитивный аспект (стремление к упрощению информации, схематизм при оценке фактов, крайняя избирательность восприятия, т.е. воспринимается только та информация, которая согласуется с имеющимися стереотипами, вся остальная игнорируется. В результате восприятие принимает суженный характер).

В наиболее экстремальной форме стереотипы проявляются на уровне массового сознания. В значительной степени они создаются и поддерживаются средствами массовой информации. Однако от стереотипов несвободна и политическая элита. Активно участвуя в создании и формировании стереотипов, лица, принимающие решения, часто сами оказываются в не меньшей степени подвержены действию ими же созданных стереотипов.

Одним из примеров стереотипизации образов в условиях конфликтных отношений может служить описываемое Е.В. Егоровой-Гантман и К.В. Плешаковым восприятие японцев во время второй мировой войны американцами, особенно теми из них, кто жил на западном побережье. Оно характеризовалось тем, что японец в глазах американца терял свои индивидуальные черты и воспринимался как «японец вообще» (стремление к упрощению информации), т.е. в контексте исторических событий тех лет только как враг. Это побуждало американцев к соответствующим действиям.

Стереотипизация восприятия в условиях конфликта служит причиной игнорирования всего того, что не укладывается в рамки собственных представлений и желаний. Те факты, которые противоречат сформулированной позиции, как правило либо не замечаются, либо путем соответствующей интерпретации подгоняются под усвоенные стереотипы. При этом сужается спектр источников информации. Как отмечает южноафриканский исследователь М. Амстей, в конфликте и кризисе стороны в большей степени склонны основывать свои суждения на информации, полученной разведкой, чем на информации, основанной на открытых источниках. Это объясняется в первую очередь тем, что в ситуации конфликта участники не доверяют друг другу и соответственно с сомнениями относятся к открытым источникам информации.

В конечном счете, стереотипизация ограничивает поиски возможных вариантов выхода из конфликта. Стороны видят и оценивают лишь очень незначительное количество возможных альтернатив поведения, они действуют в рамках той парадигмы, которая описывает конфликт как игру с нулевой суммой. Например, если это территориальный конфликт, то каждый из участников вначале претендует на всю спорную территорию и даже мысли не допускает о возможных компромиссных решениях. В результате предлагаемые сторонами варианты разрешения конфликта оказываются направленными главным образом на усиление противостояния.

Одним из следствий стереотипизации служит ею схематизация, вследствие которой в условиях конфликта появляется возможность легче вести пропаганду войны, чем мира. Стереотипы войны обычно строятся по принципу дихотомии, типа «победа или смерть», «свой — чужой». Подобная дихотомия предполагает наиболее простые решения, нацеленные на уничтожение врага. Мирные же выходы их конфликтной ситуации, напротив, требуют сложного поиска развязки интересов, идущего вразрез со схемами.

Усилению стереотипов в значительной степени способствует пропаганда, нацеленная на формирование «образа врага». Каждая сторона старается сделать пропаганду как можно более простой, доходчивой, исходя из того, что чем примитивнее пропагандистский образ, тем он легче ассимилируется в систему стереотипов личности, социальных и этнических групп. Все это ведет к тому, что в конфликте массы начинают активно поддерживать своих политических лидеров. Например, как показали исследования М. Дойча, в период «холодной войны» американские студенты оценивали более позитивно действия США против СССР. Они чаще воспринимали эти действия как правильные и законные в отличие от аналогичных действий СССР против США.

Для восприятия в условиях конфликта характерен ряд конкретных феноменов. Один из них — «приписывающее искажение». Он заключается в том, что любые поступки противоположной стороны объясняются ее «злым умыслом». Этот феномен был довольно образно описан американским психологом Р. Уайтом, который назвал его «дьявольским образом врага». В соответствии с данным образом «дьявольское» всегда оказывается на противоположной стороне, а собственное поведение воспринимается исключительно как праведное. В результате все хорошие поступки противника соотносятся с его стремлением достичь какой-либо цели, а собственные добрые действия расцениваются как совершаемые в силу мирного и доброго характера. Что касается своих неблагоприятных поступков, то они либо просто не замечаются, либо объясняются обстоятельствами или поведением другого лица, которое вызвало столь резкий ответ.

В конфликте происходит обезчеловечивание противника. Никакого сочувствия к противоположной стороне не допускается. Для этого часто используются сравнения противника с темными силами (дьяволом, сатаной), с животными, вызывающими отвращение (например, шакалами, гиенами, крысами). При наиболее острых конфликтных отношениях отсутствие сочувствия к противоположной стороне распространяется даже на случаи стихийных бедствий, трагедий.

Другой феномен — гипертрофированность восприятия. Обычно ситуация конфликта воспринимается участниками как нечто крайне важное, создающее очень серьезную угрозу их главным интересам и ценностям. При этом незначительные события могут расцениваться как критические, а кризис, если не весь конфликт, восприниматься как ключевой момент в отношениях. Так, временный контроль противником небольшой части пограничной территории воспринимается как угроза государству и его безопасности в целом, даже если очевидно, что дальнейшей интервенции или серьезных политических последствий не будет.

Однако, следует иметь в виду, что бывает и прямо противоположная реакция на угрозу развития конфликта — реакция успокоенности. Она заключается в отказе верить в то, что противоположная сторона предпримет какие-либо серьезные действия. Так, в 1974 г. в связи с антиправительственным переворотом на Кипре премьер-министр Турции Б. Эджевит выступил с заявлением, в котором расценил положение как крайне серьезное. Однако его заявление не было воспринято на Кипре как действительное намерение Турции предпринять военное вмешательство в конфликт соответственно не было предпринято никаких шагов для его предотвращения. На следующий день после заявления началась высадка турецких войск на острове. Другой пример — упорное нежелание И.В. Сталина верить в возможность нападения Германии на СССР в июне 1941 г. несмотря на то, что ряд фактов свидетельствовал об обратном.

В ходе конфликта его участники воспринимают и оценивают одни и те же события настолько различным образом, что их восприятия и оценки часто приобретают зеркальный, т.е. диаметрально противоположный характер с ярко выраженной отрицательной эмоциональной оценкой противоположной стороны. Этот феномен получил название «зеркальных образов». «Зеркальные образы» неодно-

кратно описывались в литературе. Для того чтобы проиллюстрировать их, воспользуемся примером, приведенным К. Митчеллом относительно оценки событий и фактов времен «холодной войны» советской и американской стороной (табл. 1).

События и факты	Интерпретация событий и фактов	
	Советская интерпретация	Американская интерпретация
<i>Роль СССР в Восточной Европе</i>	Лидирующая	Захватническая
<i>Размещение советских ядерных ракет на Кубе</i>	В целях предосторожности и в ответ на многочисленные аналогичные действия США	Агрессивная; новый этап в «холодной войне»
<i>Западный берлин</i>	Форпост враждебности, центр опасного шпионажа и источник буржуазной пропаганды	Форпост свободы во вражеском окружении

Таблица 1.

Подчеркнем, что приведенный пример дан не для того, чтобы оценить, соответствовали ли реальности те или иные оценки и суждения сторон. Главное здесь — показать, насколько серьезными являются различия в восприятии у участников конфликта.

Как следствие «зеркальных образов», у сторон появляется тенденция считать, будто их интересы и цели не совпадают в большей мере, чем на самом деле. Это ведет к дальнейшему расширению и углублению конфликта. Причем участники склонны усиливать имеющиеся различия и игнорировать наличие общих моментов.

Находясь в состоянии конфликтных отношений, участники игнорируют тот факт, что негативные образы одной стороны влияют на образы другой, усиливая их враждебный характер. Рациональные аргументы в таких условиях действуют плохо. Американский исследователь КЗ. Бронфенбреннер, описывая «зеркальные образы» в советско-американских отношениях периода «холодной войны», показал, что каждая сторона представляла развернутую аргументацию в поддержку своего образа, и это в еще большей степени усиливало ярко выраженный негативный характер уже имевшихся у нее образов противоположной стороны.

Если между сторонами до конфликта существовали дружеские отношения, то с разгоранием конфликта прежние положительные образы друг друга резко меняются на отрицательные.

По мере нарастания напряженности у участников конфликта возникает ощущение, будто противоположная сторона имеет большую свободу в выборе действий. Поэтому каждый из них воспринимает собственные действия как ответные, вынужденные, в то время как действия противоположной стороны считает провокационными, более того, тщательно и коварно спланированными. Логика обоих участников строится по принципу: мы так поступили, потому что были вынуждены сделать это, для нас не было альтернативы, а у противоположной стороны был выбор, но она пошла на обострение отношений. Суждения типа «у нас нет иного пути», «нам ничего иного не остается», «мы не можем поступить иначе» — очень характерны для кризисной ситуации и ситуации острого конфликта.

Наличие двойственности, неоднозначности в поведении противоположной стороны часто интерпретируется как угрожающий фактор. Подавая двойственную информацию, участник конфликтных отношений рассчитывает на то, что он оставляет себе значительное поле для дальнейшего маневра. В случае действительно агрессивных намерений противоположной стороны он полагает, что может встретить опасность подготовленным. При нормализации же отношений он исходит из того, что делает акцент на другой части информации, и его действия предстанут если не как миролюбивые, то, по крайней мере, как вполне допустимые. Однако, чем более напряженными являются отношения между сторонами, тем более вероятно, что действия противоположной стороны будут истолкованы как угроза. Двойственность информации, а точнее ее интерпретации при конфликтных отношениях может явиться спусковым механизмом развязывания вооруженного конфликта. События нередко развиваются следующим образом. При обострении отношений одна из сторон в целях подготовки к отпору

начинает военные приготовления. Другой участник воспринимает это в качестве угрозы нападения и решает первым нанести удар. Начинается вооруженный конфликт, причем оба участника исходят из того, что именно противоположная сторона развязала его.

Следует иметь в виду, что двойственность подаваемой информации не всегда истолковывается как угроза нападения. Здесь важно учитывать множество различных обстоятельств. Так, если подобные угрожающие действия предпринимались в прошлом, но за ними ничего не следовало, то вероятность того, что и на этот раз двойственность информации будет интерпретирована как не представляющая существенной угрозы, весьма велика.

Наконец, назовем еще один феномен, описанный американским исследователем Р. Джервисом. Он заключается в следующем: часто сторона, находящаяся с кем-либо в конфликте, воспринимает ситуацию так, будто дружественные ей участники имеют с ней больше общего, чем это есть на самом деле. В результате она ведет себя более рискованно, может предпринимать шаги по дальнейшему развитию конфликтных отношений в надежде на помощь извне, а иногда и с прямым желанием вовлечь в конфликт другие стороны.

При конфликте возникают также феномены групповой идентификации и групповой сплоченности. Это значит, что каждая из конфликтующих сторон становится единой и монолитной в своих эмоциональных реакциях, устремлениях и суждениях, а ее члены воспринимают себя через оценки и нормы, существующие в группе. Внутри группы устанавливаются тесные психологические контакты. Часто исчезают или нивелируются внутригрупповые различия: представители различных социальных слоев, командиры и подчиненные выступают как бы «на равных». Создается ощущение «равенства» и «братства». На индивидуальном уровне у участников с каждой стороны возникает чувство удовлетворения от нахождения среди друзей; возрастает самооценка, они чувствуют свою значимость; формируется чувство безопасности, поскольку группа воспринимается как защитник. При этом желание хорошо думать о своей группе (стране, этнической группе и т.п.) ведет к игнорированию положительной информации о других, прежде всего, разумеется, о противоположной стороне. Все это способствует усилению образа «врага», резкому противопоставлению «мы» — «они», а на поведенческом уровне — мобилизует и нацеливает членов группы на победу в конфликте.

Как следствие групповой идентификации и групповой сплоченности возникает ощущение заманчивости риска в конфликте, появляется легкость в принятии решений и одновременно происходит психологическое снятие с себя ответственности за усиление конфликта. Ответственность как бы разделяется с группой. В результате этих изменений появляется стремление сторон идти «до победного конца».

Групповая идентификация и сплоченность становятся в психологическом плане самоценностью для членов группы. Но и группа стремится поддерживать и усиливать их, ревностно оберегая себя от действительного или мнимого предательства со стороны своих членов.

Феномены восприятия, а также стремление каждой стороны к формированию групповой идентификации и групповой сплоченности в условиях конфликта крайне затрудняют его урегулирование политическими средствами. Стороны избегают любых форм обсуждения проблем, резко сокращают контакты с противоположной стороной, включая научные, культурные, семейные. По мере роста враждебности сокращение контактов еще более способствует поддержанию и даже усилению негативных стереотипов в отношении друг друга у участников конфликта.

Если все же участники соглашаются на обсуждение, то часто оно осложняется тем, что из-за значительной эмоциональной окрашенности стереотипов восприятия стороны оказываются склонными скорее к обвинениям друг друга, чем к аргументированным обсуждениям. По данным исследований, проведенных американским политическим психологом Ф. Тетлоком, чем выше степень конфронтации, тем более простыми становятся аргументы, которые используются каждой стороной. Выяснение отношений в таких случаях напоминает своеобразный «диалог глухих», в котором каждый участник слышит только себя. Понятно, что в подобных условиях эгоцентризма найти взаимоприемлемое решение довольно трудно. Более того, при «диалоге глухих» эффект часто оказывается противополож-

ным тому, на который в принципе рассчитан диалог, т.е. взаимопониманию. Участники конфликта все жестче настаивают на собственной позиции. В результате «страсти накаляются», в орбиту конфликта вовлекаются новые действующие лица, стороны активно апеллируют к общественному мнению и вместо разрешения конфликт все более разгорается.

Не следует думать, будто феномены восприятия, а также групповая идентификация и сплоченность имеют только негативную функцию. В условиях конфликта и кризиса, когда необходимо действовать быстро, стереотипы способствуют «быстрой настройке» именно за счет схематизма и упрощения. Поэтому при достаточной степени адекватности стереотипов реальной ситуации они позволяют быстро найти необходимое решение. Однако важно еще раз особо подчеркнуть, что это происходит только в том случае, если стереотипы действительно отражают реальность адекватно, но в условиях конфликта и кризиса такое бывает редко.

### **3. Пути изменения восприятия в целях мирного урегулирования конфликта**

Для того чтобы избежать дальнейшего развития конфликта и пойти по пути мирного урегулирования противоречий, оказывается очень важно изменить восприятие участников. Иногда достаточно сделать его более адекватным действительности, чтобы предотвратить дальнейшее усиление конфликта. Именно это произошло, кстати сказать, во время Карибского кризиса и в значительной мере способствовало предотвращению третьей мировой войны.

Существует ряд мер, направленных на то, чтобы минимизировать негативные аспекты восприятия, мешающие мирному урегулированию конфликта. Все они основаны на том факте, что восприятие не только формируется самими участниками, но и активно влияет на процесс развития отношений сторон, т.е. является активным компонентом.

Для повышения адекватности восприятия лиц, ответственных за принятие политического решения, важно в первую очередь обратить их внимание на необходимость детального анализа интересов и потребностей, как собственных, так и противоположной стороны. Само обращение к такому анализу позволяет рационально оценить ситуацию и откорректировать образ оппонента. Кроме того, полезно выяснить, на чем основаны те или иные суждения относительно другой стороны, насколько они обоснованы.

Снятию негативных моментов восприятия в условиях конфликта способствует также обращение к независимым экспертам (например, к научным кругам или к третьей стороне), с тем чтобы оценить, насколько их суждения относительно намерений и действий противоположной стороны совпадают с выводами лип, принимающих решение.

Весьма значимым фактором оказывается и то, как ведет себя противоположная сторона. Явная демонстрация отсутствия агрессивности в намерениях существенным образом влияет на смягчение стереотипов и у политической элиты противника, и у масс. Важно, однако, чтобы такое «кооперативное» поведение выглядело именно как проявление жеста доброй воли, а не как слабость или как временный тактический ход. Причем, чем более рискует политический деятель (но не под давлением извне), демонстрируя жесты доброй воли, тем с большей очевидностью эти жесты рассматриваются противоположной стороной в качестве искренних намерений улучшить отношения. Примером может служить визит президента Египта Л. Садата в Иерусалим в 1978 г. В военном отношении Египет не был слаб, и визит не воспринимался израильтянами как оказание почтения более сильному противнику, а расценивался ими именно как стремление к примирению. Политический риск для А. Садата в связи с этим визитом был весьма существен: он столкнулся с жесткой критикой своих действий внутри своей страны, а также и некоторых других арабских странах.

Если же противоположная сторона рассматривает примирительные действия своего противника как вынужденные или обусловленные тактическими соображениями, т.е. считает их проявлениями слабости или тактического маневра, то ее реакция становится крайне жесткой, что в конечном счете может привести к обострению отношений. И здесь непринципиально, какие реальные мотивы лежали в основе примирительных шагов, — важно, как они были восприняты. Так, мотивы сокращения числен-

ности армии Советским Союзом в 1955, 1956, 1958 гг. американская сторона видела в том, что СССР проводил модернизацию своих вооруженных сил, испытывая при этом нужду в людских ресурсах для развития промышленности и сельского хозяйства. Следовательно, по оценкам США, СССР просто стремился высвободить ресурсы из военной сферы. Сходные сомнения были у Вашингтона и при объявлении М.С. Горбачевым об одностороннем сокращении численности армии в конце 80-х годов. И в том, и другом случаях сокращение численности армии в целом не рассматривалось американцами как жест доброй воли, направленный на снятие напряженности.

Демонстрация неагрессивных намерений может выражаться также в откровенном признании ошибочности предыдущих действий. Однако такое бывает редко, поскольку ставит под вопрос стремление «сохранить лицо». Скорее, один из участников конфликта будет использовать различные знаки, направленные на то, чтобы показать другому свое желание избежать дальнейшего обострения отношений. В наиболее завуалированной форме это можно сделать при помощи, например, подачи двойственной информации (но именно мирной, а не конфликтной), как бы приглашая противоположную сторону «прочитать» ее должным образом.

При подаче двойственной или неопределенной информации, правда, остается проблематичным, будет ли она воспринята в качестве сигнала к примирению. Нередко для того чтобы подтолкнуть противоположную сторону именно к такому восприятию, по другим каналам (это могут быть средства массовой информации, конфиденциальные каналы и т.п.) дается дополнительная информация, как бы поясняющая основную. Такие одновременные действия по нескольким каналам позволяют, с одной стороны, лучше прояснить свои намерения, с другой — легче «сохранить лицо» по сравнению с прямыми действиями в том случае, если противоположная сторона не воспримет эти сигналы должным образом.

Большое влияние на разрушение негативных стереотипов может оказать элемент внезапности. Шведский исследователь К. Ионссон приводит в качестве примера стремление М.С. Горбачева довольно открыто обсуждать вопрос о стратегических наступательных ядерных вооружениях на встрече в Рейкьявике в 1986 г. Такое поведение советского лидера выходило за рамки традиционного стереотипа в отношении СССР как «империи зла» и послужило сильнейшим толчком к ломке данного стереотипа.

Одним из важных путей изменения отрицательных образов на уровне массового сознания является активное использование средств массовой информации: отказ в печати и на телевидении от формирования и поддержания образа врага, показ взаимной выгоды от совместного решения проблемы путем переговоров и т.п. В результате у участников конфликта не только меняются представления об интересах и целях противоположной стороны, но и сам ее образ приобретает более «человеческий» характер.

Особое внимание проблемам повышения адекватности восприятия уделяется в работах известного специалиста по разрешению конфликтов Дж. Бертона, а также других исследователей и практиков. Эти авторы подчеркивают важность контактов между представителями конфликтующих сторон для формирования адекватного восприятия друг друга. При этом они отмечают, что контакты должны быть специально организованными с целью избежать противоположного эффекта — усиления негативных образов друг друга.

Наиболее эффективный путь изменения негативных стереотипов при конфликтных и кризисных отношениях — использование разных методов и их сочетаний, ориентированных как на политических лидеров, принимающих решения, так и на массы. В целом же следует учитывать, что изменение стереотипов восприятия является крайне трудоемким процессом и требует длительного времени.

## Глава 5. Развитие конфликта и кризиса

### 1. Стадии и фазы развития конфликта; его расширение и эскалация

Конфликтные отношения, кризис, вооруженный конфликт часто рассматриваются как стадии конфликта, в рамках которых его развитие идет по нарастающей. При этом кризисная точка, как таковая, может вообще отсутствовать.

Некоторые исследователи вместо этих стадий называют другие. Например, американский ученый К. Райт, один из первых, кто стал заниматься проблемами конфликтологии, выделил следующие стадии в развитии конфликта: 1) осознание различий в целях; 2) возрастание напряженности; 3) оказание давления без применения силы для разрешения конфликта; 4) вооруженное решение конфликта. Причем две последних стадии он рассматривает как конфликт в узком смысле этого слова. В свою очередь Д. Прюитт и Дж. Рубин сравнивают «жизненный цикл» конфликта с развитием сюжета в пьесе, состоящей из трех действий.

В первом действии определяется суть конфликта, во втором он достигает своего максимума, а затем и пата, наконец в третьем действии происходит спад конфликтных отношений.

Независимо от того, какие конкретно стадии выделяются в конфликте, многие авторы склонны рассматривать его развитие как состоящее из двух фаз:

- латентной фазы, на которой конфликт имеет скрытый характер;
- фазы открытого конфликта, когда его участники начинают реализовывать свои цели.

С латентной (скрытой) фазой связано наличие у сторон противоречий в потребностях, интересах или ценностях. Однако, если они приступают к конкретным действиям по реализации своих взаимоисключающих целей, то конфликт переходит в новую, открытую фазу. При этом «спусковым крючком» для начала действий может оказаться самое незначительное событие.

Главное для урегулирования конфликта в первой фазе — устранить саму возможность дальнейшего усиления конфликта и использовать превентивные меры с тем, чтобы не допустить насилия. Обычно конфликт, который находится в открытой фазе своего развития, труднее поддается урегулированию.

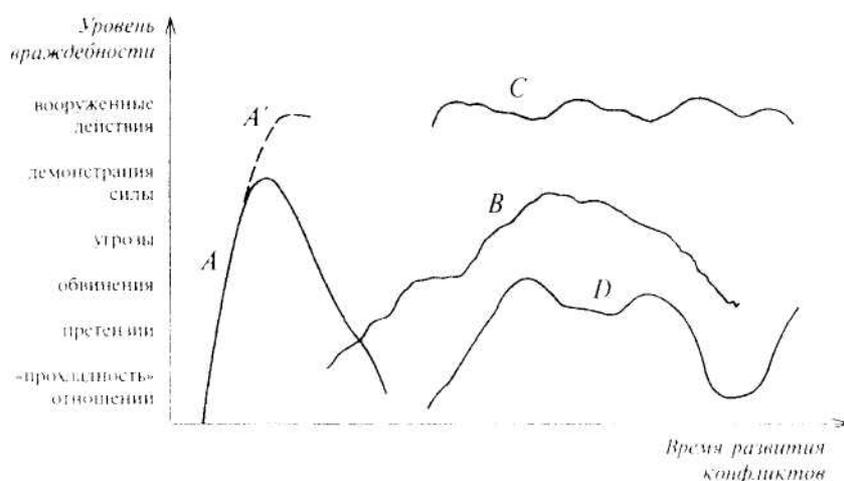


Рис. 2. Варианты развития конфликта.

Возможны различные варианты развития конфликта во времени. На рис. 2 показаны некоторые из них. Кривая Л характерна для развития кризиса. Он начинается резким обострением отношений. Од-

нако дойдя до определенной точки, напряженность спадает. Стороны находят мирное решение проблемы. Примерно так развивался Карибский кризис. Но возможно, что за кризисной точкой последуют вооруженные столкновения (кривая А'). Один из наиболее распространенных вариантов развития конфликтных отношений, не переходящих, однако, в вооруженную борьбу, описывается кривой В. Сначала конфликт развивается постепенно (кривая имеет относительно пологий характер), но затем, как и первом случае, участники урегулируют его мирными средствами. Кривая С, напротив, отражает процессы, типичные для затяжных вооруженных конфликтов. Сначала конфликт развивается медленно (хотя возможно и внезапное развитие конфликтных отношений), затем, перейдя в стадию вооруженного противостояния (иногда употребляют выражение «вооруженная стадия конфликта»), он приобретает волнообразный характер: то ослабевает, то усиливается. При этом высокий уровень враждебности между участниками может держаться довольно долго, часто годами (например, в Нагорном Карабахе, в Югославии), а то и десятилетиями (конфликтна Ближнем Востоке). Процесс ослабления напряженности также идет не «линейно», а сопровождается редкими вспышками ухудшения отношений сторон. Наконец, на кривой Д показан циклический конфликт, в котором отношения сторон находятся и рамках определенного «коридора», но не переходят в стадию военных действий. Здесь также за улучшением отношений следует новый цикл их ухудшения. Такой характер имели, например, отношения между Востоком и Западом в период «холодной войны».

Очевидно, что на практике каждый конфликт имеет свою «кривую изменений». Знание динамики развития конкретного конфликта позволяет точнее «поставить диагноз», а значит, и воздействовать на него с целью урегулирования.

Усиление конфликта, или, иными словами, его развитие по нарастающей, может идти двумя путями: либо за счет его расширения (т.е. развития конфликта по «горизонтали»), либо за счет эскалации (развития его по «вертикали», что связано с обострением конфликтных отношений). Часто оба этих процесса идут одновременно, что еще в большей мере усиливает конфликт.

Расширение конфликта может происходить в случае:

- вовлечения новых участников (классическим примером может служить конфликт между Австрией и Сербией в отношении Боснии и Герцеговины в 1914 г., послуживший началом первой мировой войны);
- появления новых проблем спора (начавшись, например, с территориальных разногласий, конфликт перекидывается и на другие сферы взаимоотношений или конфликты между центральными властями и регионами часто начинаются с требований культурной автономии, а затем — политической самостоятельности);
- дифференциации (подразбивки и углубления) тех вопросов, по которым уже велся спор.

В последних двух случаях наблюдается расширение предмета спора, в первом — расширение числа участников.

Во время «холодной войны» было довольно типичным расширение локальных конфликтов путем вовлечения в них других стран, представителей блоков. Так, исследователь И. Кенде, проанализировав 98 международных, этнических и т.п. конфликтов с 1945 по 1970 гг., пришел к заключению, что в 63% из них было внешнее вмешательство. Расширение конфликта за счет новых участников (это могут быть ранее нейтральные стороны, посредники, великие державы и т.п.) одно из наиболее опасных явлений, всегда чреватых превращением локального конфликта в региональный и даже в глобальный.

Эскалация конфликта подразумевает увеличение враждебных действий сторон по отношению друг к другу. Она часто сопровождается нерациональным поведением, импульсивностью, алогичностью, блефом. Сам термин «эскалация» был введен в широкий оборот после второй мировой войны. Как противоположное ему используется понятие «деэскалация», означающее уменьшение враждебных действий.

Один из примеров эскалации — развитие конфликта между Аргентиной и Великобританией в начале 80-х годов по поводу Фолклендских (Мальвинских) островов, которые находятся вблизи Аргентины и на которые претендовали одновременно Аргентина и Великобритания. Достаточно веских оснований относительно того, кому должны принадлежать эти острова, нет, хотя начиная с прошлого века большинство населения островов составляли британцы. В 1982 г. президент Аргентины столкнулся с экономическими и политическими проблемами. Вторжение на острова рассматривалось им как способ усиления национальных чувств и демонстрация силы своего правительства. Аргентинцы, во-первых, переоценили собственные силы, во-вторых, неправильно определили позицию американцев, полагая, что коль скоро в то время администрация Рейгана рассматривала Аргентину как своеобразный «мост» для улучшения отношений с Латинской Америкой, то США не выступят против вторжения. В-третьих, Аргентина неверно оценила возможную реакцию англичан и не предполагала, что они будут в буквальном смысле слова сражаться за эти острова. На самом деле М. Тэтчер, по иронии судьбы также столкнувшись с экономическими и политическими проблемами внутри своей страны, заняла жесткую позицию по вопросам островов с аналогичной целью — усиление национальных чувств. В результате конфликт довольно быстро вылился в вооруженное противостояние стран.

Эскалация конфликта может осуществляться в двух формах. Во-первых, как интенсификация враждебных действий, т.е. стороны предпринимают те же самые действия в отношении друг друга, но значительно чаще (например, чаще следуют угрозы и обвинения); во-вторых, как усиление враждебного характера действий, когда за претензиями следуют обвинения, затем угрозы и т.д. Обычно оба процесса идут одновременно. Следствием эскалации является поляризация участников конфликта, пропасть между которыми еще больше увеличивается.

На межгосударственном уровне по мере эскалации конфликта стороны предпринимают действия, как правило, в следующем порядке: обмен нотами; взаимные обвинения; отзыв послов для «консультаций»; снижение уровня дипломатических представительств; предупреждение о серьезности намерений; угроза экономического бойкота и эмбарго; интенсивная пропаганда внутри страны и за рубежом, направленная против другой стороны; частичный или полный экономический бойкот и эмбарго; разрыв дипломатических отношений; отдельные ненасильственные военные действия (в том числе частичная или полная мобилизация); запрещение контактов между гражданами; полное прекращение отношений с другой страной; отдельное и ограниченное применение силы и, наконец, применение военной силы, которая по своему характеру может быть весьма разнообразной в зависимости от конкретного конфликта.

Конечно, прохождение всех этих «фаз снижения уровня отношений» не обязательно. При эскалации события могут разворачиваться очень быстро, за угрозами сразу же следуют вооруженные действия. Исследователи В.-Д. Эбервайн и Т. Гусак, проанализировав 638 конфликтов XX столетия (по 1976 г.), показали, что только 4% из них закончились обвинениями и угрозами; в 27% использовались различные меры принуждения без вооруженного вмешательства (блокады, эмбарго, бойкот); в 31% случаев было применено оружие, но потери сторон были небольшими (до 1000 человек) и, наконец, 16% конфликтов закончились войнами.

Каков механизм эскалации конфликта? Существуют четыре группы факторов, влияющих на эскалацию конфликта:

- взаимодействие сторон;
- внутренние процессы, происходящие с каждым участником конфликта;
- взаимовлияние первой и второй групп факторов (внутренних процессов и взаимодействия участников между собой);
- влияние третьих стран на конфликт.

Д. Прюитт и Дж. Рубин описали две модели эскалации конфликта, обусловленные взаимодействием участников. В первой модели, получившей название «нападение—защита», на требования, предъявляемые одной из сторон, другая отвечает действиями, направленными на сохранение статус-кво. невыполнение ранее выдвинутых требований и фактический отказ от решения проблемы порождает выдвижение новых, более жестких требований. По этому сценарию шло, например, развитие кон-

фликтов между центральными властями и республиками Советского Союза в конце 80-х — начале 90-х годов. Требования во всех случаях (Молдавия, Прибалтийские республики и др.) выдвигались по нарастающей: сначала речь шла о культурной автономии, в частности развитии национального языка, затем об экономической самостоятельности и лишь после этого официально выдвигалось требование выхода из состава СССР. Действия же центральных властей были направлены прежде всего на то, чтобы сохранить существующее положение. Хотя в тактическом плане они имели весьма хаотичный характер: от принятия требований после долгих и изнурительных дебатов до попыток подавить выступления силой. В целом же все это вело к эскалации конфликтных отношений.

Вторая модель предполагает, что усиление враждебных реакций следует поочередно примерно в равной степени как от одной, так и от другой стороны конфликта. Иными словами, на предъявленные требования (или обвинения) другой участник выдвигает ответные, более жесткие. Затем следует очередная серия еще более враждебных действий. Конфликт развивается спиралеобразно. Это наиболее типичный вариант эскалации. Его истоки, по мнению Д. Прюитта и Дж. Рубина, в том, что стороны пытаются «наказать» друг друга. Часто, даже если конфликт начинает развиваться как «нападение—защита», он, не будучи урегулирован, переходит к варианту «нападение—нападение» и в конце концов нередко выливается в вооруженные столкновения.

Вторая группа факторов, обуславливающих эскалацию конфликта, связана с внутренними процессами, происходящими с каждым из участников. Эта модель эскалации получила название «структурных изменений». К их числу относятся:

- зависимость политических деятелей от принятых ими ранее решений;
- экономические, психологические и социальные изменения, возникающие в обществе (на уровне масс и на уровне правящей элиты) в результате конфликта (эти изменения будут подробнее рассмотрены в следующем параграфе).

Политическим деятелям, если они однажды взяли курс на силовое решение конфликта, сложно отступить от него. Начало, а затем прекращение боевых действий без достижения результатов ведет к дискредитации лиц, ответственных за принятие решения. В результате лидеры становятся пленниками собственных действий и оказываются в так называемых эскалационных ловушках, выбраться из которых очень сложно. Весьма характерный пример подобного повеления приводит американский исследователь Р. Джервис. Он пишет, что премьер-министр Японии в ответ на американское требование вывести войска из Китая, прозвучавшее незадолго до нападения на Пёрл-Харбор, сказал, что они вложили в это слишком много средств и сил (в том числе за 4 года были потрачены десятки миллиардов йен, более 100000 человек было убито и ранено), а поэтому они любым способом должны получить удовлетворительный результат. Аналогичные свидетельства, правда относительно другого конфликта, приводит М. Дойч. Он отмечает, что предыдущие решения обязывали США к продолжению военных действий во Вьетнаме.

И внутренние факторы, и конфликтное взаимодействие сторон оказывают взаимное влияние друг на друга и тем самым усиливают конфликт. В результате, как показал К. Митчелл, развитие конфликта приобретает одновременно циклическую и спиралеобразную форму: один конфликт может стать основой для другого, но уже с более высоким уровнем противостояния сторон (рис. 3).

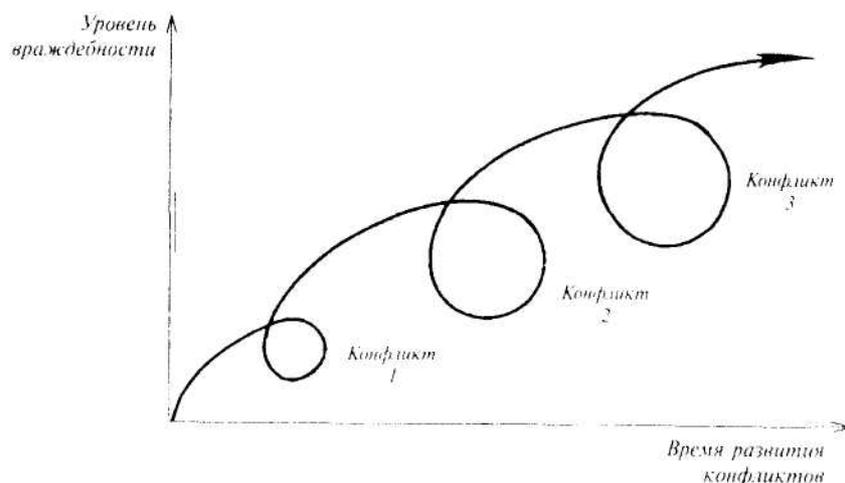


Рис. 3. Циклическое и спиралевидное развитие конфликтов.

На усиление конфликта могут оказывать влияние не только его непосредственные участники, но и стороны, которые хотя прямо и не вовлечены в конфликт, но по сути являются его косвенными участниками. Поддерживая того или иного участника конфликта политическими, экономическими, а часто и в военными средствами, они тем самым ведут к эскалации конфликтных отношений.

## 2. Что происходит на стадии вооруженного конфликта

Стадия вооруженного конфликта наиболее трудно поддается мирному урегулированию и вообще управлению. Как только начинаются военные действия, конфликт приобретает качественно

иной характер: многие возможности по мирному урегулированию отношений между участниками, которые могли быть до начала боевых операций, оказываются упущенными. Стороны сделали свой выбор в пользу силового решения, и далее конфликт начинает развиваться согласно своей внутренней логике, обуславливающей его эскалацию и расширение.

Обычно при развитии вооруженного конфликта проявляются следующие закономерности:

- чем больше насилия проявлено в ходе конфликта, тем дольше и сложнее его урегулирование;
- кризисы и конфликты, включающие три и более действующих лиц, урегулировать сложнее;
- слишком большие разногласия по главным вопросам между сторонами с большей вероятностью ведут к насильственным
- формам его разрешения и более высокому уровню негативных установок относительно друг друга;
- чем более серьезны и значительны военные действия в конфликте, тем сложнее перейти к мирным процедурам урегулирования.

Наличие военных действий крайне затрудняет поиск мирных решений вследствие экономических, социальных, психологических и политических изменений, происходящих в обществе.

В экономическом плане резко возрастает выпуск (и/или закупка) военной продукции, а главное, происходят структурные изменения, связанные с милитаризацией экономики и способствующие подчинению мирного производства военным нуждам. Перепрофилируются заводы. Экономическая жизнь переводится на военные рельсы. Возрастает количество лиц, экономически заинтересованных в продолжении войны. Повышается их экономическая мотивация. Это логически влечет за собой продолжение наращивания военной мощи, а как следствие — ее реализацию в сражениях.

Одновременно в обществе наблюдаются социальные изменения. При вооруженном конфликте появляется целая группа людей, профессией которых становится участие в военных действиях. Так, газета

«Известия» от 27 апреля 1994 г. сообщала, что в Приднестровье через полтора года после прекращения огня вооруженные силы (по официальным данным) насчитывали 7,5 тыс. человек, что составляет до 1% населения и превосходило по численности контингент расквартированной в Левобережной Молдавии 14-й российской армии.

Многие, участвуя в войне, теряют профессиональные знания и навыки, когда-то полученные ими в условиях мирной жизни, а для целого поколения, ушедшего воевать в юношеском возрасте, вообще оказывается невозможным приобретение знаний и гражданских специальностей.

В психологическом плане прекращение вооруженного конфликта для ушедших воевать означает резкие изменения в судьбе, к которым они часто оказываются психологически не готовыми. Более того, окончание войны для данной категории людей часто ведет к потере высокого социального статуса воина, защитника, героя. Все ЭТО, хотя порой и неосознанно, побуждает их к продолжению вооруженной борьбы. Подобные феномены хорошо известны в США после вьетнамской войны, а в России — после Афганистана и Чечни.

В ряде случаев вооруженные формирования, ориентированные в прошлом на оказание длительного вооруженного сопротивления партизанскими методами, составляют основу криминальных структур, порождая опасность гражданской войны. С этой проблемой столкнулись, в частности, некоторые африканские страны после достижения ими независимости.

В вооруженном конфликте особое значение начинают приобретать массовые настроения. Потеря близких, жилья является сильным мотивационным фактором, побуждающим к возмездию. В обществе формируется обстановка высокой эмоциональной напряженности, порой с элементами истерии.

Одновременно в условиях войны отказ от участия в вооруженной борьбе рассматривается в обществе как проявление слабости и трусости. Свой вклад в продолжение вооруженного конфликта вносят и официальные пропагандистские заявления о необходимости победы. Если включается идеологический или религиозный аспект, то конфликт начинает интерпретироваться в терминах «священной войны», «войны добра и зла», «битвы бога с сатаной» и т.п. Самопожертвование ради торжества добра (очевидно, что каждый из участников конфликта по-своему понимает добро) становится высшей ценностью в обществе и сильным побудительным мотивом к продолжению вооруженного конфликта.

М. Дойч показал, что по мере разрастания конфликта наблюдается смещение в установках — от ориентации на решение конфликта в сторону предъявления угроз, что в свою очередь ведет к соответствующим эмоциональным реакциям — страху, фрустрации. Сильная эмоциональность в конфликте порождает, с одной стороны, конформность по отношению к своим групповым нормам (они воспринимаются без каких-либо критических оценок), с другой — крайнюю нетерпимость по отношению к нормам и ценностям противника. Все это затрудняет поиск рационального решения, парализует творческий потенциал, необходимый для этих целей.

В итоге длительной вооруженной борьбы для значительной части населения военные действия становятся привычными. Снижается психологическая цена человеческой жизни. В результате в общественном мнении формируется однозначный подход к разрешению любых конфликтов, иногда даже бытовых, силовыми методами.

При общем массовом настроении на продолжение войны соглашения, заключенные на уровне лидеров о перемирии или мирном урегулировании проблемы, часто оказываются трудно выполнимыми. Основную роль в этом случае начинают играть полевые командиры, а боевые действия выходят из-под контроля центрального командования. Ситуация приобретает плохо управляемый характер даже в военном отношении, сами же политические лидеры, принявшие решение о мире, могут быть смещены со своих постов, а то и просто убиты. Один из таких примеров — деятельность премьер-министра Цейлона (ныне Шри-Ланка) С. Бандаранаике по урегулированию конфликта между сингалами и тамилами. При его активном участии в 1957 г. было подписано соглашение между конфликтующими группами. Согласно этому соглашению, тамильский язык становился официальным в районе проживания тамилы; там создавались органы местного самоуправления, ограничивалась миграция в лот район

представителей других национальностей с тем, чтобы сохранить в нем большинство тамиллов. Однако недовольство среди сингалов вынудило С. Бандаранаике вскоре после подписания соглашения отменить его, а в 1959 г. премьер-министр был убит. Другой пример. Осенью 1995 г. был убит премьер-министр Израиля И. Рабин, подписавший договор о мирном урегулировании конфликта на Ближнем Востоке с Организацией освобождения Палестины (ООП). И хотя, как настаивал убийца, он действовал в одиночку, влияние экстремистских сил (пусть даже только на пропагандистском уровне), вступающих против мирных решений, очевидно.

Участие в вооруженном конфликте также ведет к изменениям правящей элиты — изменениям ее социального состава и социально-психологического настроения. Подчиняясь логике военных условий, элита оказывается вынужденной действовать более жестко. Поэтому демократический характер лидерства часто сменяется автократическим; вводится жесткая иерархия в руководстве. В политическую элиту включается все больше людей, которые придерживаются позиции на продолжение решительных действий. При этом, как показал Г. Ласвелл на примере участия США во второй мировой войне, наиболее влиятельными становятся военные. Соотношение военных и штатских лиц в руководстве оказывается в пользу первых.

В ряде случаев развязывание вооруженного конфликта используется правящей элитой (или политическим деятелем) специально для реализации собственных внутривластных интересов и целей. Власти прибегают к созданию «образа врага» и вступают в вооруженный конфликт для отвлечения внимания людей от экономических, социальных и других внутренних проблем. Наличие «образа врага» — фактор, который нередко способствует солидарности с властями, поддержке принимаемых официальными лицами решений. Если это «образ внешнего врага», то он может помочь ослабить внутреннюю оппозицию. Так, во многом ради укрепления собственного режима в 1990 г. С. Хусейн предпринял нападение на Кувейт.

Впрочем, война порой может иметь для правящей элиты результат, противоположный тому, на который она рассчитывала, и даже может привести к падению режима. Например, отчасти такую роль сыграла русско-японская война 1904—1905 гг., а затем первая мировая война для царского правительства России. Лидеры, начавшие войну, в итоге теряют власть или оказываются неспособными контролировать внутривластную ситуацию, что наиболее вероятно в случае поражений или затяжного характера военных операций. Общей ситуацией нестабильности может воспользоваться внутренняя оппозиция, которая приходит к власти на волне резкой критики режима или даже путем силового захвата ее.

Изменения, которые война вызывает в экономической, политической, социальной жизни общества затрагивают глубинные структуры и механизмы и имеют длительный характер. Даже после подписания договоренностей о мирном окончании конфликта многие последствия войны долго проявляют себя в различной форме.

### **3. Проблемы, связанные с урегулированием кризисной ситуации**

При вооруженном конфликте основная сложность урегулирования состоит в том, что, начавшись, такой конфликт имеет тенденцию к эскалации, расширению, а также порождению изменений на уровне масс и правящих элит, и все это неизменно затрудняет его мирное урегулирование. При кризисе же главная проблема — в принятии решений политическими лидерами. В кризисной ситуации большинство населения нередко не только исключается из процесса принятия решения, но часто вообще бывает не в курсе происходящего, поскольку события развиваются очень быстро. Вследствие этого именно от лидеров зависит то, как далее будут складываться отношения: удастся ли «погасить» кризис мирными средствами или он перерастет в вооруженные столкновения.

Американские исследователи У. Юри и Р. Смоук показали, что в кризисной ситуации при принятии решений на политических деятелей оказывают влияние четыре основных фактора. Первый — это высокие ставки участников. В кризисе, в отличие от обычной ситуации, можно слишком многое потерять или, наоборот, приобрести. Причем, кризисная ситуация затрагивает жизненно важные, главные интересы сторон или по крайней мере стороны воспринимают их в качестве таковых. Отсюда следу-

ет, что потери, которые они могут понести, окажутся невозполнимыми. так, У. Юри и Р. Смоук указывают, что берлинские кризисы 1958 г. и 1961 г. рассматривались Западом именно как кризисы не столько потому, что они могли привести к потере половины города, а прежде всего вследствие угрозы для НАТО, и в этом смысле расценивались как затрагивающие жизненно важные интересы Запада.

Второй фактор, воздействующий на политических деятелей в период кризиса, — недостаток времени. События в кризисах развиваются лавинообразно. Так было, например, при Карибском кризисе 1962 г.; в периоды Ближневосточного кризиса 1967, 1973, 1982 гг. и во многих других случаях. Соответственно, политические деятели вынуждены быстро реагировать на развитие ситуации. Времени на ее анализ практически не остается. Да и информация о возможном развитии кризиса часто не сразу поступает к ним. Например, при Карибском кризисе американцы много раз перепроверяли информацию о размещении советских ракет на Кубе, прежде чем доложить президенту. Очевидно, что подобные действия оправданы. Они необходимы для того, чтобы избежать возможной ошибки, хотя одновременно это ведет к ограничению времени для окончательного принятия решения, а его и так всегда не хватает.

Следует также учитывать и важность «первого хода» в каждый момент развития событий. Именно стремление не упустить инициативы или перехватить ее заставляет участников действовать быстрее, решительнее и зачастую принимать более рискованные шаги, чем в обычной ситуации. Кроме того, затягивание решений или бездействие и нерешительность властей отрицательно воспринимаются массами. Это может привести к потере политическими лидерами своих постов. Иногда при нерешительности властей развивается паника, которая качественно ограничивает возможности дальнейшего управления ситуацией. Все это усугубляет и без того обостряющуюся проблему времени.

Следующий фактор наличие высокой степени неопределенности в кризисе. Как уже отмечалось, участники кризиса подчас не имеют достаточно точной и достоверной информации о действительных целях и планах друг друга. Более того, планируя те или иные действия в условиях кризиса, руководство из соображений секретности стремится ограничить круг лиц, имеющих доступ к информации, т.е. повышается уровень секретности. В результате получается так, что ряд должностных лиц, от действий которых многое зависит в условиях кризиса, оказываются не знакомы с ситуацией. Например, посол СССР в США А.Ф. Добрынин перед началом Карибского кризиса не знал о размещении советских ракет на Кубе.

В иных случаях информации у лиц, принимающих решения, может быть в избытке, но, получаемая из разных источников, она часто имеет противоречивый характер. Проблемой является и анализ информации. Из всего информационного потока необходимо выбрать ключевые моменты. С учетом важности фактора времени (решение приходится принимать быстро) информационная неопределенность усиливает стрессовые моменты у лиц, призванных принимать решение, а в результате повышает вероятность неправильной интерпретации информации.

Высокая степень информационной неопределенности усугубляется еще и тем, что в условиях кризиса официальные каналы коммуникации нередко бездействуют или крайне ограничены. Большая часть информации поступает из средств массовой информации, которые, стремясь передать сообщение как можно быстрее, часто не проверяют его. Возможны и ошибки, связанные с переводом при ссылке на средства массовой информации других стран. Одним из примеров такой ошибки в условиях кризисной ситуации может служить сообщение, переданное 15 февраля 1991 г. багдадским радио и распространенное Эфиопией. В нем содержалась информация о том, что С. Хусейн якобы согласился с Резолюцией ООН № 660 и выводит войска из Кувейта. На самом же деле ничего подобного не было.

Последний из факторов, воздействующих на политических деятелей в период кризиса, согласно У. Юри и Р. Смоук, — наличие ограниченного числа альтернатив при принятии решений в условиях кризиса. Стороны сужают поле для возможного выбора решений. Множественность вариантов решений почти не рассматривается, что следует из особенностей восприятия в конфликтной и кризисной ситуациях, а также фактора давления времени. Например, к концу первого дня Карибского кризиса американская администрация серьезно анализировала только две альтернативы: либо предпринять блокаду Кубы, либо начать военные действия. Далее обсуждалось, следует ли получить поддержку

ООН. а также других стран или можно обойтись и без нее. При этом аргументы за проведение военной операции сводились лишь к тому, что борьба против коммунизма значит больше, чем просто выживание. Р. Кеннеди, брат президента США Дж. Кеннеди, позднее заметил, что обсуждению этого вопроса, имевшего скорее морально-философский характер, в первые пять дней кризиса было посвящено больше времени, чем какого-либо другого.

К выделенным У. Юри и Р. Смоуком факторам следует добавить еще два. На выбор варианта решения в условиях кризиса значительное, а иногда и решающее влияние могут оказывать трудно предсказуемые случайные события. В этом плане показателен пример, также приведенный Р. Кеннеди. Незадолго до Карибского кризиса президент Дж. Кеннеди, прочитав книгу «Августовские пушки» о кризисе лета 1914 г., приведшего к первой мировой войне, был потрясен той легкостью и быстротой, с которой события вышли и из-под контроля политических деятелей. В самый разгар Карибского кризиса Дж. Кеннеди заявил, что не собирается следовать курсу, который позволил бы в дальнейшем кому-либо написать аналогичную книгу под названием «Ракет октября». Трудно определить, сколь серьезно повлияла прочитанная Дж. Кеннеди книга на принятые им тогда решения, однако полностью исключить этот момент в качестве случайного фактора нельзя.

Еще один фактор, влияющий на лиц, ответственных за принятие решений в условиях кризиса, - сильное эмоциональное воздействие, которое оказывает на них вся кризисная ситуация в целом. Причем, это воздействие происходит обычно на фоне значительных физических нагрузок и даже перегрузок (отсутствия сна и отдыха, возможно, в течение нескольких суток). Решения, принимаемые в таких условиях, могут иметь плохо продуманный, иррациональный характер.

Как правило, при наличии кризиса решения обсуждаются и принимаются небольшой группой политических деятелей. При этом собственно разработкой решения занимаются два-три участника обсуждения, остальные лишь высказывают им поддержку. Несмотря на то, что размеры группы невелики, решения тем не менее имеют групповой, а не индивидуальный характер. И хотя положительные моменты выработки решения в группе (возможность рассмотрения большего числа идей, обсуждения критических замечаний по тому или иному варианту и т.н.) вполне очевидны, здесь есть и существенные минусы. Групповой характер принятия решений, особенно в условиях кризиса, порождает ряд проблем, которые довольно подробно были проанализированы и описаны американским исследователем И. Джейнисом в работе «Жертвы группового решения: психологические исследования решения и их провалов», а затем в его совместной с Л. Манном книге «Принятие решений: психологический анализ конфликта, выбора, обязательств».

Для группового решения, как показали эти авторы, характерен ряд феноменов. Одним из наиболее значимых среди таких феноменов является «сдвиг в выборе». Он заключается в том, что при принятии решения в группе ее члены склонны либо к более рискованным решениям по сравнению со средними индивидуальными решениями членов этой же группы, либо, напротив (что наблюдается значительно реже), — менее рискованным. Иными словами, решение, принятое в группе, скорее всего будет более рискованным, чем если бы каждый член данной группы принимал решение по этому же вопросу по-отдельности, а потом из них определялся бы некий усредненный вариант.

Однозначного объяснения этому феномену нет. По мнению многих исследователей он связан с тем, что ответственность за риск как бы психологически разделяется с другими членами группы. В результате каждый предлагает более рискованное решение по сравнению с тем, которое он принимал бы вне группы. Однако это не объясняет, почему в других случаях, хотя и реже, сдвиг в выборе происходит в противоположную сторону.

И. Джейнис и Д. Манн обращают внимание также на то, что часто группа оказывается нечувствительна к информации, которая не укладывается в рамки разрабатываемой ею концепции. Как только участники выработки решения пришли к какому-либо выводу относительно кризисной ситуации или поведения в ней, вся информация, противоречащая их представлениям, ими просто игнорируется. В результате участники обсуждения оказываются в плену собственных умозрительных построений, которые могут значительно исказить реальность. Например, в условиях Карибского кризиса окружение президента Дж. Кеннеди после обсуждений пришло к убеждению, что в случае проведения военной

операции ответных действий не последует. Дж. Кеннеди удалось тогда избежать, влияния группы и не вступить в военный конфликт. Трудно сказать, как могли бы развиваться события в противном случае.

Характер решения во многом зависит и от профессионального состава группы. Так, исследования, проведенные на студентах, которые участвовали в имитационных играх, воспроизводивших ситуацию принятия решения в условиях кризиса, показали, что группы, состоящие только из военных специалистов, скорее ориентируются на вооруженные методы разрешения кризиса. Разумеется, эти выводы не следует абсолютизировать, поскольку получены они все же, во-первых, в условиях игрового эксперимента, не принципиально иная пена ошибки по сравнению с реальным кризисом, а во-вторых, изучалась ситуация со студентами, вообще не имевшими опыта выработки политических решений. Однако при формировании групп, принимающих важные политические решения в условиях кризиса, следует все-таки учитывать вероятность влияния обнаруженной тенденции.

И. Джейнис и Л. Манн разработали процедуры, позволяющие до некоторой степени снизить негативное влияние феноменов группового решения. Они, в частности предложили обязательно предоставлять роль критика, например, одному из членов группы. Он должен выступать своеобразным «адвокатом дьявола», выискивая слабые стороны любого предлагаемого решения. Возможен и другой способ выявления критики — опрос каждого участника обсуждения относительно имеющихся у него возражений.

Однако критика имеет и обратную сторону. Она может привести к тому, что количество рассматриваемых альтернатив еще больше сузится. Участники выработки решения могут оказаться вообще неспособными предложить какой-либо вариант, поскольку любая из альтернатив имеет свои негативные моменты. Для того чтобы этого избежать, можно использовать методику «мозгового штурма».

Процедура проведения «мозгового штурма» состоит в следующем. В ходе обсуждения проблемы каждый из участников предлагает по возможности максимальное число вариантов ее решения. Все эти варианты записываются так, чтобы они были хорошо видны всем участникам «мозгового штурма», но без указания автора. Таким образом идеи обезличиваются. Это необходимо для того, чтобы в дальнейшем не снижать творческого потенциала предложившего ее участника, если его идея окажется малоприменимой. Важнейшим условием применения данного способа выработки решения является то, что предложенные варианты не должны обсуждаться немедленно. Никакой первоначальной критики не допускается, даже если идея представляется «сумасшедшей». После того, как все варианты записаны, они оцениваются. На этом этапе проводится анализ, в том числе критический, высказанных идей и предложений.

«Сдвиг в выборе» может быть скорректирован также путем формирования двух или более групп экспертов. Им предлагается независимо друг от друга выработать решение. Впоследствии их решения сравниваются. Обычно считается более надежным, если обе группы пришли к одинаковым или близким выводам.

Важным моментом, снижающим негативное влияние феномена «сдвига в выборе», является сознательный отказ от групповой ответственности за принятое решение. Подчеркивается, что за решение ответственен руководитель группы. Использование такого метода возможно тогда, когда речь идет о подготовке решений на

экспертном уровне, но оно имеет серьезные ограничения в случае, если решение вырабатывается политическим лидером и приближенными к нему советниками. Здесь все зависит от политического деятеля — насколько он будет в состоянии взять на себя ответственность.

Вообще необходимо подчеркнуть, что само знание феноменов принятия решения в кризисной ситуации в значительной мере способствует снижению оказываемого ими негативного влияния. А это, в свою очередь, позволяет повысить рациональность принимаемых решений.

#### 4. Роль личности политического деятеля в условиях конфликта и кризиса

Данная проблема не раз становилась предметом анализа ученых, писателей и самих политических деятелей. Писатели через художественную, а политики — в основном через мемуарную литературу склоняются к тому, чтобы придать личностному фактору очень большое, а порой решающее значение. Действительно, трудно, пожалуй, «выкинуть» из анализа личностные особенности Дж. Кеннеди или Н.С. Хрущева при изучении Карибского кризиса; личность С. Хусейна при исследовании событий в Персидском заливе 1990 г.

Однако мнения относительно роли личности в конфликте и кризисе среди ученых далеко не однозначны. Многие исследователи, занимаясь вопросами конфликтов и кризисов, практически вовсе не затрагивают проблему личности или касаются ее вскользь. К их числу относятся, например, такие известные авторы, как Т. Шеллинг или А. Рапопорт. Отчасти это объясняется тем, что личностный фактор довольно сложно выделить в научном исследовании вне связи и зависимости от других параметров ситуации. Во-первых, он накладывается на многие другие особенности реальной ситуации. Во-вторых, проявление личности крайне многообразно. Одно и то же свойство человека может реализовываться в разном характере его поведения. Вместе с тем сходное поведение при принятии решения, выборе средств путей выхода и т.п. в условиях конфликта или кризиса часто вызывается совершенно разными причинами. Следует учитывать и возможности исследователя, который, как правило, крайне ограничен в выборе методов анализа. Использование традиционных методов — вопросников, тестов и т.п. — для изучения личности политических лидеров, да еще в кризисной или конфликтной ситуации, практически невозможно. Поэтому исследователю зачастую приходится довольствоваться «вторичным» материалом: анализом воспоминаний, биографий, автобиографий. Все это, несомненно, затрудняет изучение проявления личностных особенностей политических деятелей. В результате оказывается, что личность в политике, особенно в острых и сложных ситуациях, каковыми являются конфликты и кризисы, представляет собой, по образному замечанию Дж. Бёрнса, один из наиболее наблюдаемых и наименее понимаемых феноменов на земле.

И все же было бы неверно утверждать, будто эта проблема вообще не поддается строгому научному анализу, и даже не имеет права на то, чтобы быть поставленной. Прежде всего возникает вопрос: насколько важны личностные характеристики в кризисной и конфликтной ситуации? На него попытались ответить, в частности, американские исследователи Ч. Германн и М. Германн. Они проанализировали личностные особенности глав государств, повлеченных в первую мировую войну, а затем провели игровой эксперимент. Для его проведения было образовано две группы студентов. Первая группа формировалась случайным образом. Во вторую же группу вошли студенты, отобранные на основе тестов так, что они по своим личностным характеристикам соответствовали лидерам государств, участвовавшим в первой мировой войне. Затем обеим группам независимо друг от друга было предложено на основе сценария, в котором описывалась ситуация, сложившаяся к началу войны, разыграть дальнейший ход событий. При этом реальные страны и события в сценарии зашифровывались таким образом, чтобы участники не могли их соотносить с исторической ситуацией. Оказалось, что в группе, в которой игроки были подобраны соответственно личностным качествам бывших политических деятелей, развитие ситуации в значительной степени напоминало реальный исторический ход событий.

Одним из ключевых моментов в кризисной ситуации является то, на что прежде всего будут ориентироваться политические деятели при выходе из нее: на военные решения или на поиск переговорных путей. Какова здесь роль личностных особенностей? Для ответа на этот вопрос была проведена другая работа Ч. Германн и М. Германн совместно с Р. Кантором. В ней задавалась игровая ситуация «неопознанной атаки». В экспериментах участвовали группы, состоявшие из пяти человек (всего было 65 таких групп). Участники игр принимали решения о проведении переговоров или начале военных действий, вплоть до «ответного ядерного удара». Решение надо было принять в течение 10 мин, при этом участники могли совещаться друг с другом. В результате в 26% случаев было принято решение о проведении переговоров, в 33% — о контратаке, в остальных случаях вообще не было принято никакого решения. Для анализа влияния личностного фактора на процесс принятия решения о проведении переговоров или ответном ударе авторы провели тестирование игроков, используя методику анализа самооценки, согласно которой самооценка тем выше, чем меньше расхождения между

описанием идеального и реального «я». Иными словами, чем адекватнее человек оценивает себя, тем выше его самооценка. Кроме того, в исследовании оценивалась когнитивная (познавательная) сложность участников игр. В результате авторы исследования пришли к заключению, что лица с высокой самооценкой и высокой когнитивной сложностью были более склонны к принятию решения о проведении переговоров, чем к военному решению конфликта.

Ограничительными моментами при интерпретации полученных данных здесь, как и в исследованиях по групповому решению являются: 1) игровой характер ситуации; 2) участие в игровых экспериментах лиц, которые никогда ранее не принимали ответственных политических решений.

Интересная работа по изучению личности конкретных политических деятелей была проведена американским исследователем У. Китчин. Он исходил из того, что низкая эмоциональность, а также низкий процент использования образных сравнений наряду с хорошо разработанной структурой выступления, являются показателями доминирования рассудочной, рациональной оценки над эмоциональной, что очень важно в конфликте и кризисе. Используя эти параметры, У. Китчин изучил выступления американских президентов и показал, что для Р. Рейгана, как и для Р. Никсона, в значительной степени присущи эмоциональные оценки, в то время как для Дж. Кеннеди — рациональные. Будет ли эта предрасположенность к рациональному или, напротив, эмоциональному поведению обязательно проявляться в конфликтных и кризисных ситуациях и, если да, то во всех ли, сказать трудно. Хотя, наверное, не случайно, в период Карибского кризиса Дж. Кеннеди вел себя достаточно рационально.

## **Глава 6.**

### **Выбор мирного пути**

#### **1. Когда и почему предпочтение отдается мирным средствам урегулирования**

Очевидно, что далеко не всегда противоречия в политической, этнической, международной сферах разрешаются путем поиска совместных политических решений. И все же существует ряд причин, по которым участники конфликта стремятся избежать военного пути его разрешения. Одна из основных причин - угроза взаимного уничтожения (угроза конфликта с явно отрицательной суммой). Эта угроза может быть настолько сильной, что стороны вынуждены вообще отказываться от применения силы или использования определенных видов вооружений. Классическим примером здесь служит ядерное противостояние между Востоком и Западом в период "холодной войны". Концепция "ядерного сдерживания", согласно которой наличие ядерного оружия и возможность его ответного применения является сдерживающим фактором для потенциального агрессора и тем самым ведет к предотвращению мировой войны, хорошо отражает ситуацию, когда стороны стараются избежать применения ядерного оружия, сколь бы острыми и напряженными не были отношения между ними. Однако подобного рода сдерживание крайне опасно, поскольку оно не исключает вероятности действительно взаимного уничтожения участников в результате случайности или намеренных политических действий одной из сторон, которая в надежде оказаться в выигрыше попытается первой нанести удар.

Вторая причина, по которой выбирается переговорный путь решения в условиях конфликта или кризиса, - наличие взаимных ограничений в односторонних действиях. Для создания таких ограничений стороны применяют угрозы взаимных наказаний, которые, хотя и не доводят до полного уничтожения друг друга, но могут нанести значительный экономический или политический ущерб. В этом случае велика вероятность того, что потери при вооруженной борьбе превысят полученные выгоды.

В условиях угрозы слишком значительного по своим масштабам конфликта, а главное, его последствий, стороны вынуждены совместно искать пути решения спорных проблем. Однако при вынужденных совместных действиях встает вопрос о взаимном доверии участников конфликта. Начиная мирное урегулирование конфликта в таких условиях, ни одна сторона не может быть полностью уверена в том, что партнер будет следовать достигнутым договоренностям, а не попытается взять реванш. Подобные опасения заставляют участников конфликта ставить все более жесткие ограничения друг другу, вводить дополнительные меры проверки, контроля и т.п. Такая тенденция ограничения друг друга в возможности применения односторонних действий реализовывалась на международной арене.

не, например, после второй мировой войны в военно-политической сфере между Востоком и Западом.

Наконец, при возникновении противоречий и образований конфликтной ситуации стороны с самого начала могут исходить из того, что совместный поиск путей их разрешения будет для них более выгодным, чем любые односторонние действия. Этот путь изначально требует высокого уровня взаимного доверия.

А если участники уже втянуты в вооруженное противостояние? Можно ли в таком случае найти мирный выход из него? В теоретическом плане существует две таких ситуации. Первая из них предполагает четкую силовую асимметрию сторон. В этих условиях выигрыш одной из сторон очевиден. Слабая сторона осознает, что проигрыш неминуем, и стремится к прекращению вооруженной борьбы и к капитуляции исходя из того, что в противном случае она окажется в худшем положении. При этом у нее должны быть достаточно надежные гарантии того, что капитуляция для нее будет более выгодной, чем продолжение борьбы. Имеются некоторые формальные признаки поражения одного из участников. В вооруженных конфликтах, например, таким признаком часто является падение столицы. Однако падение столицы не обязательно означает поражение. Еще долго могут продолжаться партизанская борьба, террористические действия, исход которых далеко не определен.

Существуют и другие проблемы перехода к мирным средствам урегулирования конфликтов в условиях силовой асимметрии сторон. Побеждающая сторона стремится к реализации своих целей в максимальном объеме, поэтому не склонна к компромиссам и часто соглашается на переговоры лишь при условии капитуляции противника. В свою очередь, для лидеров, терпящих поражение, сложить оружие означает признать проигрыш. Во многих случаях это связано не только с политическим поражением, но и с судебными преследованиями. Поэтому в надежде, часто весьма иллюзорной, на ввод в конфликт новых участников (как внутренних - путем объявления дополнительной мобилизации, так и внешних - помощь союзников), на применение нового вида оружия и т.п. проигрывающая сторона продолжает вооруженную борьбу.

Вторая ситуация, в которой возможно начало мирных переговоров, напротив, предполагает равенство сил участников, когда ни один из них не может победить другого. Ситуация оказывается тупиковой. Нередко она возникает после изнурительной и долгой борьбы. В разгар боевых действий, когда их исход еще неочевиден, обе стороны в надежде на собственную победу вряд ли сложат оружие.

Если все же становится ясным, что победа в вооруженном конфликте невозможна, то возникает проблема, когда и как перейти к Мирному урегулированию. Тяжело первому начинать переговоры о мире при вооруженном конфликте или о снижении напряженности в кризисной ситуации. Важным моментом для каждого участника является возможность "сохранить свое лицо", выйти из конфликта с достоинством. Если такие развязки находятся, то конфликтная или кризисная ситуация переходит в стадию мирного урегулирования. Так, во время Карибского кризиса и Н.С. Хрущеву, и Дж. Кеннеди удалось "сохранить свое лицо": Н.С. Хрущев предстал как защитник Кубы, а Дж. Кеннеди - как человек, отстаивающий интересы США. С Кубы были выведены советские ракеты (что было принципиально важным для американцев). Взамен Н.С. Хрущев получил обязательства от Дж. Кеннеди не нападать на Кубу, а также вывести американские ракеты из Турции.

Окончание вооруженного конфликта или мирный выход из кризиса в любом случае - процесс двусторонний. Хотя возможно, что одна сторона просто выйдет из конфликта. Правда, такое бывает редко. К. Митчелл заметил, что в истории было много односторонних объявлений войны, но практически не было одностороннего объявления мира, за исключением Брест-Литовска в 1918 г. Впрочем, этот случай можно рассматривать скорее как результат асимметрии сил. Л.Д. Троцкий, возглавлявший российскую делегацию на переговорах в Брест-Литовске, позже признавал, что советская сторона отправилась в Брест-Литовск и заключила там мир, поскольку больше воевать не могла.

Если вооруженный конфликт приобретает затяжной характер без особого преимущества того или иного участника и в действие вступают механизмы, ведущие к экономическим, политическим, социальным и психологическим изменениям в обществе, то в этих условиях мирные переговоры обычно

начинаются только после того, как стороны испытают горечь взаимных поражений и убедятся в невозможности силовых решений. Такая ситуация, по определению У. Зартмана и С. Тоувала, является "болезненным патом". Примером подобного пата может служить ситуация, сложившаяся в Ближневосточном конфликте 1973 г. Тогда несколько формирований израильской армии были окружены египтянами, а израильтяне, в свою очередь, окружили подразделения Третьей египетской армии. Кроме того, Израиль, овладевший частью арабской территории, не имел на нее законных оснований, хотя и добивался этого. Именно сложившаяся в тот период ситуация взаимной блокировки, приведшая к пату, позволила Г. Киссинджеру, как считает У. Зартман, начать подготовку к урегулированию конфликта.

Иными словами, при вооруженном конфликте в условиях примерного равенства сил участники приступают к переговорам как правило только тогда, когда убедятся, что возможности силовых действий исчерпаны, а цена продолжения конфликта становится слишком высокой. Однако и в этом случае стороны какое-то время могут еще продолжать конфликт, поскольку трудно оценить все положительные и отрицательные моменты, связанные с окончанием конфликта, а также условия, в которых они реализуются; " часто участники пытаются завоевать максимально возможное перед началом процесса по мирному урегулированию, с тем чтобы потом усилить свою позицию на переговорах (например, захватить часть территории и затем предложить ее для торга);

- не видят, как можно выйти из конфликта, "сохранив свое лицо";
- надеются на помощь извне (особенно, если какая-то из стран предпринимает шаги в этом направлении).

Одна из основных причин невозможности дальнейшего продолжения конфликта заключается в недостатке или истощении ресурсов - финансовых, военных или ресурсов, связанных с обеспечением регулярной работы тыла. Часто данный фактор становится весьма значимым в условиях длительных вооруженных конфликтов.

Кроме указанных "материальных ресурсов", существенным моментом для создания патовой ситуации может оказаться фактор времени. Он начинает играть свою роль в случае, если надежды на победу к определенному сроку, например к зиме, не оправдываются или не получается быстрой победы (скажем, в течение нескольких дней) с минимальными потерями. Вообще, выбирая путь борьбы, стороны часто рассчитывают либо на быструю победу, либо на борьбу до "последнего человека", "последнего патрона" и т.п., т.е. до полного истощения ресурсов.

Помимо ограничения материальных ресурсов недостаток времени может привести к истощению и духовных ресурсов, а именно, психологического и идеологического обеспечения боеспособности. Дело в том, что вооруженное противостояние может не только способствовать активизации людей на продолжение борьбы в силу механизмов, описанных в предыдущем параграфе, но оказывать и противоположное влияние. Условиями для последнего служат затягивание вооруженных действий, отсутствие видимых успехов на фронте, снижение жизненного уровня населения, общая усталость. Все это порождает недовольство продолжением вооруженного конфликта и является стимулом к началу переговорного урегулирования. Здесь важную роль может сыграть личность лидера. Если есть общепризнанный лидер, то от его решения будет зависеть исход дальнейших событий - продолжение войны или заключение мира.

Порой существенным моментом, позволяющим разрешить конфликт мирным путем, является реакция других стран и международных организаций, выступающих с осуждением конфликта, особенно если эти страны и организации единодушны в своих действиях. Одним из примеров того, как влияет мировое общественное мнение на процесс решения конфликта, является спор между Нидерландами и Индонезией по поводу Западного Ириана. Суть его заключалась в том, что в 1949 г. Нидерланды предоставили независимость Индонезии, но оставили за собой контроль над Западным Ирианом. Для Индонезии эта территория была важна с точки зрения утверждения себя как нового независимого государства. Индонезийцы требовали возвращения того, чего они лишились когда-то. До конца 50-х годов общественное мнение поддерживало голландцев или, по крайней мере, было нейтрально в этом вопросе. Однако антиколониальная волна в конце 50-х - начале 60-х годов изменила общественное

мнение. Этот фактор, как и поддержка Индонезии со стороны СССР, сделали невозможным для голландцев дальнейшее сохранение контроля над Западным Ирианом.

## **2. Значение наилучшей альтернативы переговорам и переговорного пространства для мирного урегулирования конфликта**

Невозможность дальнейшего продолжения вооруженной борьбы - лишь толчок для отказа от нее, но еще не начало поиска совместного пути решения проблемы. Стороны могут предпринимать любые иные односторонние шаги (в частности, оказание друг на друга политического и экономического давления). Совместные действия, т.е. переговоры, направленные на поиск совместного решения, начинаются лишь тогда, когда все участники убедятся, что они не имеют лучшей альтернативы переговорам. Американские авторы Р. Фишер и У. Юри ввели специальный термин "BATNA" (аббревиатура от английского "Best Alternative To a Negotiated Agreement") - лучшая альтернатива переговорному решению (соглашению). Ее отсутствие - один из основных элементов переговорного процесса.

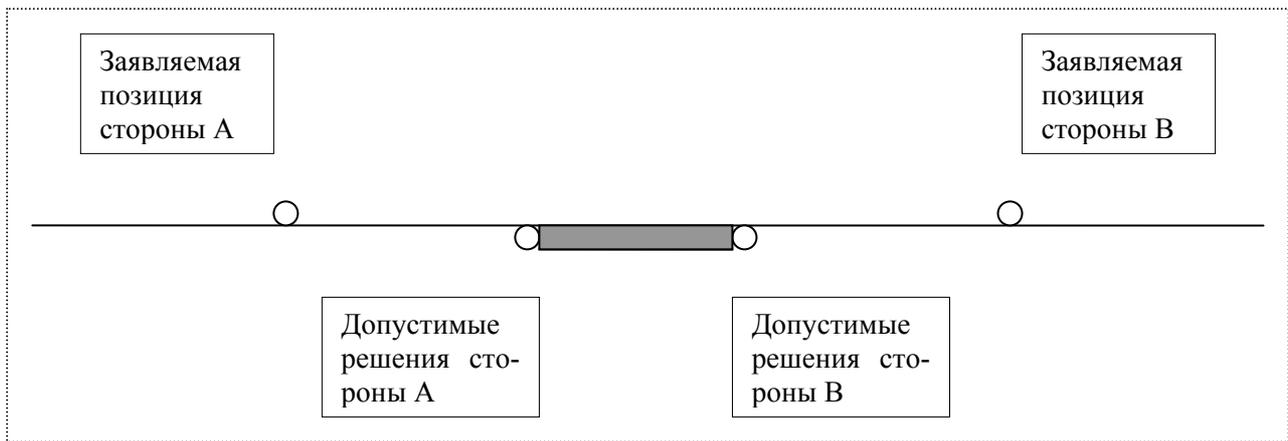
Здесь необходимо особо подчеркнуть слово "лучшая", поскольку, вступая в переговоры по урегулированию конфликта, участники обычно имеют все же несколько альтернатив им (ATNA). Альтернативы тщательно изучаются и разрабатываются, причем часто это осуществляется параллельно с переговорным процессом. Не случайно при урегулировании конфликта можно наблюдать ситуацию, когда переговоры проводятся одновременно с попытками применения иных средств его разрешения, включая вооруженные. Участники конфликта путем проб и ошибок проверяют для себя возможность и эффективность различных вариантов. По мере развития событий та или иная альтернатива переговорам может превратиться в лучшую альтернативу, чем переговорное решение, т.е. в BATNA. Тогда переговоры будут прерваны, и стороны перейдут к односторонним действиям. Позднее они вновь могут вернуться к переговорам, хотя это уже будут иные переговоры и в новых условиях. Подобное не раз случалось, например, в конфликтах в бывшей Югославии, в Нагорном Карабахе и во многих других случаях.

Для того чтобы участники конфликта перешли от односторонних шагов к совместным, кроме отсутствия BATNA им необходимо определить ту область, где возможна дискуссия и где - что особенно важно - возможно достижение соглашения. Эту область называют переговорным пространством. Отсутствие такого пространства у сторон по одной из ключевых проблем в Нагорном Карабахе - о его политическом статусе - было серьезной причиной продолжения вооруженного конфликта в течение длительного периода.

Для наглядности наиболее простой вариант переговорного пространства можно представить графически в виде пространства, расположенного внутри зоны допустимых (приемлемых) для обеих сторон решений (рис. 4).

Допустимые решения предполагают то, на что в принципе тот или иной участник может согласиться. Обычно допустимые решения содержат определенные уступки, поэтому стороны стараются их рассматривать как запасной вариант для обсуждения или как запасную позицию.

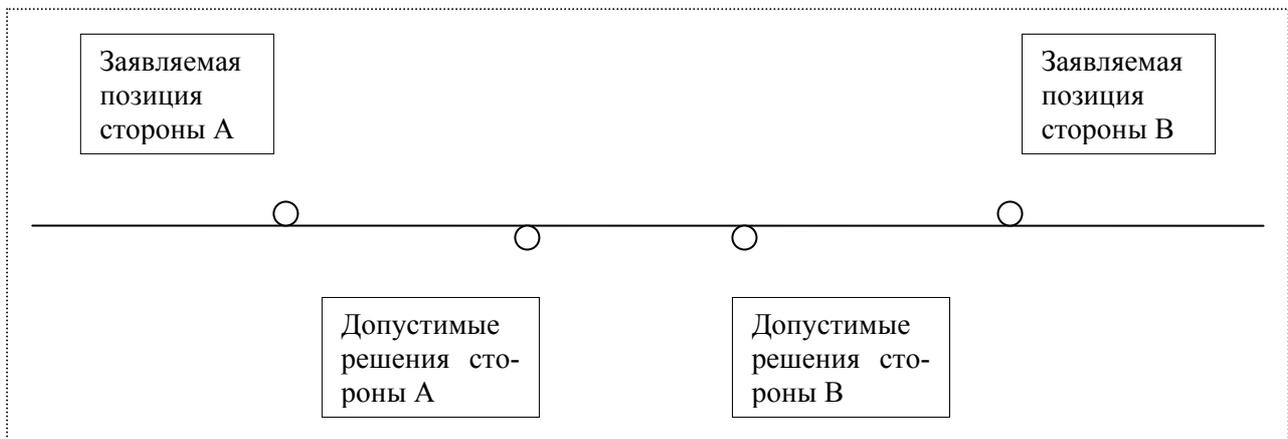
Прежде чем принять решения о совместных действиях по урегулированию конфликта, его участники сравнивают переговорное пространство и BATNA. П.Т. Хопманн пишет, что договоренности могут быть достигнуты только внутри такого пространства. Эти Договоренности воспринимаются как "честные" или "равноправные" только в том случае, если для обеих сторон соглашение оказывается лучше по сравнению с примерными оценками их BATNA.



*Рис. 4. Границы допустимых решений при наличии переговорного пространства*

Для наличия переговорного пространства необходимо, чтобы границы допустимых решений сторон "перекрывали" друг друга. Если участники конфликта определяют границы своих допустимых решений так, как показано на рис. 5, то это означает, что переговорное пространство отсутствует.

Иногда переговорное пространство называется пространством для торга. При урегулировании конфликта, особенно на начальной стадии этого процесса, стороны действительно "торгуются" по поводу взаимных уступок, часто стараясь занять как можно более жесткую позицию. Однако, поскольку в большинстве случаев конфликт не описывается ситуацией с нулевой суммой, т.е. затрагивает различные интересы сторон и предполагает различного рода размены, то переговорное пространство имеет не одно "измерение", как показано на рис. 4 и 5, а множество, словом, оно является "многомерным". Значимость уступок (или их "цена") по этим "измерениям" для участников неодинакова: что-то важнее для одного, что-то - для другого. Таким образом, действия сторон имеют более сложный характер, чем "чистый торг", термин "переговорное пространство", как более широкий, точнее описывает область возможного соглашения.



*Рис. 5. Границы допустимых решений при отсутствии переговорного пространства.*

Важно иметь в виду, что, как и BATNA, переговорное пространство не является раз и навсегда фиксированным. Оно может меняться в ходе взаимодействия участников конфликта - появляться, расширяться, сужаться, конкретизироваться и даже исчезать. В последнем случае стороны будут вынуждены вновь вернуться к противостоянию.

Наличие переговорного пространства при отсутствии BATNA- основа для мирного урегулирования конфликта. Однако иногда, не видя возможности решить проблемы путем односторонних действий, участники конфликта начинают переговоры и при отсутствии переговорного пространства в надежде определить его возможные рамки. Такое обсуждение имеет предварительный характер. Его результа-

том может быть как начало действительных переговоров по урегулированию конфликта, если переговорное пространство будет найдено, так и возвращение к односторонним действиям. Очевидно, что если у сторон имеется лучшая альтернатива при отсутствии переговорного пространства, то нужды в разработке последнего нет, поскольку будет реализовываться именно BATNA.

Возможна ли такая ситуация, когда у участников конфликта не имеется ни переговорного пространства, ни BATNA? Подобные ситуации складываются довольно часто. Как правило, сначала стороны стараются разработать свои ATNA и найти среди них лучшую альтернативу, понимая, что в противном случае сам факт вступления в переговоры будет накладывать на них ограничения в реализации максимальных целей и даже в разработке альтернатив в дальнейшем. Невыполнение обещаний, резкая активизация военных операций во время переговоров могут в значительной мере подорвать репутацию, ослабить поддержку и доверие. Поэтому участники все же стараются избегать подобного поведения, по крайней мере, в явно выраженной форме.

Тогда, когда участникам не удается разработать свои BATNA, они начинают поиск переговорного пространства, продолжая параллельно поиск лучшей альтернативы. Иными словами участники конфликта действуют сразу в обоих направлениях: ищут возможности совместного решения и одновременно предпринимают односторонние шаги. В результате конфликт то затихает, когда основное внимание уделяется выявлению переговорного пространства, то разгорается с новой силой вплоть до вооруженной борьбы.

Переговоры и вооруженная борьба тоже идут параллельно. В результате урегулирование конфликта приобретает волнообразный и нередко затяжной характер, а также сопровождается иными формами активности, одни из которых способствуют поиску мирных решений, другие тормозят их. Это может быть и обращение за поддержкой в международные организации, и закупка оружия, и использование средств массовой информации, и различного рода дипломатические шаги.

Примеров волнообразного процесса урегулирования конфликтов, когда переговоры сопровождаются всплеском насилия, достаточно много. Так, вооруженные действия велись и во время Парижских переговоров по прекращению войны во Вьетнаме в 70-х годах, и в период переговоров по Нагорному Карабаху в начале 90-х, и во время переговоров по Боснии и Герцеговине в середине 90-х, и во многих других случаях. Поэтому известное выражение "когда говорят пушки, дипломаты молчат" оказывается довольно относительным: нередко они "говорят одновременно".

Представление о поведении участника конфликта в зависимости от наличия или отсутствия у него BATNA и переговорного пространства дает табл. 2. Как из нее следует, отсутствие BATNA - непрерывное условие переговорного процесса по мирному урегулированию конфликта.

*Таблица 2.*

*Поведение участника конфликта в зависимости от BATNA и переговорного пространства*

	BATNA имеется	BATNA отсутствует
Переговорное пространство имеется	Реализация BATNA	Переговоры по урегулированию конфликта
Переговорное пространство отсутствует	Реализация BATNA	Разработка ATNA и/или переговорного пространства

### **3. Основные принципы и фазы урегулирования конфликта**

Урегулирование конфликта в большинстве случаев предполагает постепенность. Принцип постепенности является важным условием этого процесса. Попытки сразу перейти от острого вооруженного конфликта к совместным действиям часто ведут к тому, что переговоры "проваливаются". Стороны оказываются не готовы к совместным решениям. В результате формируется недоверие к переговорам как таковым и на уровне политических лидеров, и на уровне масс. В этом случае начать новый раунд переговоров оказывается довольно трудно. Постепенность же позволяет подготовить участников: вы-

явить точки зрения, проработать различные варианты решений и лишь затем приступить к согласованию окончательного решения. Кроме того, постепенное решение проблемы позволяет сформировать взаимное доверие сторон друг к другу. Убедившись в выполнении одних договоренностей, они переходят к формулированию новых, затрагивающих более существенные стороны в их отношениях.

Принцип постепенности урегулирования имеет, однако, ограничения и не всегда применим в кризисной ситуации. Если события развиваются слишком быстро, то затягивание в выборе мирного пути урегулирования может обернуться резким разрастанием конфликта, переходом его в вооруженную фазу. В кризисной ситуации снижение напряженности в отношениях может происходить быстро, иногда в течение нескольких дней, как, например, при Карибском кризисе. Очевидно, что быстрота снятия напряженности в условиях кризиса не означает легкости принятия решения, она отражает лишь динамизм развития событий. Кроме того, в период кризиса, когда пропагандистская машина еще не запущена и не появились первые жертвы, требующие "отмщения", общественное мнение обычно не настроено на победу любым, в том числе военным, путем. Вот почему в условиях кризиса нередко предпринимаются резкие шаги с тем, чтобы остановить его развитие.

На основе принципа постепенности строится метод, предложенный американским исследователем Ч. Осгудом и получивший название "Постепенные и взаимные инициативы по сокращению напряженности" (Graduate and Reciprocated Initiatives in Tension Reduction - GRIT). Суть его сводится к тому, что один из участников конфликта в одностороннем порядке выдвигает и реализует инициативы, направленные на снижение напряженности, ожидая, что другой участник ответит тем же.

Основная проблема в применении данного метода заключается в том, что инициатор рискует оказаться в ситуации, когда противоположная сторона не ответит взаимностью. Для того чтобы этого не произошло, порой прибегают к различного рода гарантиям (например, обращаются за помощью к третьей стороне, которая выступает таким гарантом).

Другая проблема при использовании метода Ч. Осгуда состоит в том, что ответ, направленный на снижение напряженности, может и появиться, но не тот, которого ожидал инициатор. Например, когда США объявили о запрете взрывов в атмосфере, СССР ответил не аналогичными действиями, как предполагали американцы, а прекращением производства новых бомб.

В ходе дальнейшего развития метода "постепенных и взаимных инициатив по сокращению напряженности" было предложено реализовывать следующую стратегию поведения: при эскалации конфликта одна из сторон должна просто выждать некоторое время (не допускать развития конфликта по модели "нападение-защита"); при нападении защита должна осуществляться на уровне, не превосходящем существующую степень напряженности отношений. Очевидно, что подобное поведение не гарантирует от того, что конфликт не будет усиливаться, однако позволяет избежать чисто эмоционального реагирования.

В условиях вооруженного конфликта принцип постепенности означает прохождение ряда фаз, различающихся по своим задачам. Эти фазы следующие:

- прекращение насильственных действий;
- установление диалога, подготовка к проведению переговоров;
- начало переговорного процесса;
- выполнение достигнутых договоренностей.

Первые две фазы еще не предполагают совместных действий сторон по урегулированию конфликта. Тем не менее их значение очень велико, и они требуют много времени и усилий. Как отмечает бывший помощник государственного секретаря США по проблемам Ближнего Востока Г. Сандерс, в большинстве случаев современные международные конфликты заставляют их участников основную часть времени тратить на то, чтобы сделать ситуацию возможной для проведения переговоров, т.е. создать переговорную ситуацию.

Основная задача первой фазы - снижение уровня противостояния - заключается в предотвращении дальнейшего развития конфликта, стабилизации ситуации с тем, чтобы потом можно было перейти к урегулированию отношений. В этом смысле данная фаза может быть названа стабилизационной. Ее значение состоит еще и в том, что впервые появляется возможность контролировать дальнейшее развитие ситуации. Конфликт перестает "подчиняться" только своей внутренней логике, хотя это еще не означает, что он непременно будет урегулирован мирными средствами.

При вооруженном конфликте первые шаги на этой фазе предполагают прежде всего приостановление боев, хотя бы временно, с тем чтобы можно было оценить ситуацию. По аналогии с медициной, где применяются болеутоляющие средства, при урегулировании вооруженных конфликтов на этой фазе должны быть использованы средства для "снятия" насильственных действий. Отказ от вооруженных действий в условиях конфликта представляет собой односторонние действия. Само по себе прекращение огня не означает, что стороны автоматически перейдут к совместному поиску решений по спорным вопросам.

Стабилизация ситуации может произойти достаточно быстро, но может растянуться на несколько месяцев, а то и лет. Примерами последнего варианта служат вооруженные конфликты в Нагорном Карабахе, в Югославии и многие другие.

На второй фазе, смысл которой - установление диалога и подготовка к проведению переговоров, основная задача заключается в том, чтобы стимулировать начало обсуждения проблемы между участниками вооруженного конфликта. Стороны должны перейти от попыток реализации односторонних решений к выработке и принятию совместных решений, а для этого необходимо прежде всего установить каналы двусторонней связи, позволяющие участникам обмениваться информацией, точками зрения. Поэтому вторая фаза может быть определена как коммуникационная.

В условиях конфликта или кризиса все или почти все каналы, по которым может поступать информация от одной стороны к другой, как правило оказываются прерванными. В результате участники не имеют возможности даже обсудить проблему. То, насколько важна роль каналов коммуникации, ярко демонстрируют события Карибского кризиса 1962 г. Исследователи, а также непосредственные участники принятия решения и с советской, и с американской стороны сходятся в том, что очень существенную, если не основную, роль в предотвращении вооруженных действий сыграли консультации и обмен мнениями между высшим руководством СССР и США, которые осуществлялись по разным каналам. Не случайно Результатом практических выводов, сделанных обеими сторонами. Из событий тех лет, стало установление прямой телефонной связи ("горячей линии") между руководителями двух государств.

Необходимо иметь в виду, что само по себе наличие каналов коммуникации не означает, что они будут служить обеспечению обмена информацией. Примером такой ситуации, когда канал коммуникации существовал, но не способствовал обмену информацией участников конфликта, может служить встреча президента Дж. Кеннеди с министром иностранных дел А.А. Громыко, приехавшего в Вашингтон из Нью-Йорка, с сессии Генеральной Ассамблеи ООН, 18 октября 1962 г., т.е. накануне разворачивавшегося Карибского кризиса. Как вспоминает А.Ф. Добрынин, бывший в то время послом СССР в США, в ходе этой встречи не был затронут вопрос о размещении советской стороной ракет с ядерными боеголовками на Кубе, хотя этот вопрос крайне тревожил американцев.

Установление действенных каналов коммуникации, реально обеспечивающих обмен информацией, позволяет участникам:

- разъяснить свои действия;
- получить информацию о действиях противоположной стороны;
- обсудить перспективы урегулирования.

Однако, даже установив каналы коммуникации, стороны не могут исключить того, что на каком-то этапе они не превратятся в псевдоинформационные каналы, по которым противоположная сторона

будет давать дезинформацию. Само по себе наличие такой возможности сдерживает установление каналов коммуникации и развитие диалога.

Принято различать прямые каналы коммуникации (непосредственный обмен информацией между конфликтующими сторонами) и непрямые каналы коммуникации (через посредника). В свою очередь, прямые и непрямые каналы коммуникации подразделяются на официальные и неофициальные в зависимости от того, на каком уровне они устанавливаются. Примером установления неформальных каналов коммуникации может служить "челночная дипломатия" (попеременное согласование вопросов то с одним, то с другим участником конфликта) государственного секретаря США Г. Киссинджера при завязывании диалога между президентом Египта А. Садатом и премьер-министром Израиля М. Бегином. Одновременно тогда были задействованы и неофициальные каналы коммуникации, активная роль в установлении которых принадлежала академическим кругам США.

Наличие прямых официальных каналов коммуникации позволяет в условиях кризиса быстро связаться с партнером. Особенно это оказывается эффективным в условиях конфликта, вызванного случайными факторами (например, аварийный запуск ракеты с ядерной боеголовкой). Однако прямые каналы коммуникации имеют ряд недостатков. Как показали исследования американских авторов Р.М. Крауса и М. Дойча, установление прямых каналов коммуникации может использоваться участниками для взаимных обвинений и угроз, часто сопровождающихся сильными эмоциональными реакциями. Все это способствует лишь усилению конфликта или кризиса. Кроме того, именно прямые каналы коммуникации могут породить ситуацию, когда даваемая противоположной стороной информация будет недостоверна и неточна. Поэтому в ряде случаев более эффективными оказываются непрямые каналы коммуникации.

Установив каналы коммуникации или только приступив к этому, стороны тем самым формируют рабочие отношения, которые позволят им в дальнейшем совместно решить проблему. Важность формирования рабочих отношений побудила американских исследователей Р. Фишера и С. Брауна специально обратиться к анализу этого вопроса в одной из своих работ "Идя вместе: установление отношений, которые приводят к согласию". Они выделили шесть основных элементов, из которых складываются рабочие отношения между сторонами: рациональность, понимание, общение, достоверность, отсутствие поучительного тона, открытость для восприятия другой точки зрения.

На второй фазе параллельно установлению каналов коммуникации и формированию рабочих отношений идет поиск переговорного пространства. Это обеспечивает переход к собственно обсуждению проблемы, вызвавшей конфликт, т.е. к переговорам. Такова третья фаза процесса урегулирования, которая называется переговорной. Более подробно она будет рассмотрена в третьем разделе.

Последняя фаза заключается в выполнении соглашений (имплементации), поэтому она может быть названа имплементационной. В конфликте процесс урегулирования нередко срывается именно в силу того, что стороны оказываются неспособными или не желают выполнять принятые на себя обязательства, в результате чего возникает особая проблема, которая может быть обозначена Довольно точным выражением, принадлежащим американскому автору Г. Райффе "урегулирование после урегулирования".

Выделяя фазы урегулирования конфликта, следует иметь в виду, что границы между ними могут быть проведены лишь условно, в зависимости от того, на каких задачах делается основной акцент.

В конфликте бывает как минимум два участника, поэтому принцип постепенности дополняется принципом синхронности. Это означает, что стороны должны находиться одновременно на одной и той же фазе. И, если одна из них возвращается к предыдущей в результате спланированных операций или действий экстремистских сил то, как правило, и другая следует за ней. В результате насилие становится причиной или, по крайней мере, поводом для прекращения начатых переговоров. Так случилось, например, в ЮАР с переговорами, проводившимися в рамках Конвента за демократическую Южную Африку после кровопролития в Бойпотонге в июне 1992 г., которое повлекло за собой жертвы и обвинения в адрес правительства. Тогда переговорный процесс оказался под угрозой, и участникам конфликта вновь пришлось вернуться к стабилизационной фазе.

## Глава 7.

# Теоретические направления, типы соглашений и решений при урегулировании конфликтов

### 1. Предупреждение, урегулирование и разрешение конфликтов

Как и термин "конфликт", понятие "мирное урегулирование" конфликта или кризиса определено далеко не однозначно. Существует множество различных взглядов и теоретических подходов, в рамках которых разрабатывается и применяется своя терминология. Чаще всего под "урегулированием" в широком смысле подразумеваются любые действия, направленные на предотвращение или прекращение вооруженной борьбы и разрешение противоречий мирным способом. Несмотря на пестроту определений и точек зрения, среди них выделяются три основных теоретических направления, которые ориентированы на разработку вопросов, связанных:

- с предупреждением открытых, вооруженных форм проявления конфликтов, сопровождающихся насильственными действиями - войнами, массовыми беспорядками и т.п. (prevention of conflict);
- с улаживанием конфликтов (урегулирование конфликтов в узком смысле, или управление конфликтами), направленным на снижение уровня враждебности в отношениях сторон, переводом конфликта в русло поиска совместного решения проблемы (conflict management),
- с разрешением конфликтов, предполагающим устранение вызвавших их причин, формирование нового уровня взаимоотношений участников (conflict resolution)

Говоря о первом направлении теоретических работ - о предупреждении конфликтов,- следует особо подчеркнуть, что речь идет не о стремлении разработать основы некоего бесконфликтного общества (это невозможно), а именно об условиях предотвращения открытых форм конфликта, связанных с вооруженной борьбой.

Конфликт практически никогда не возникает внезапно. Всегда есть некие предварительные сигналы: несогласие с действиями другой стороны, возражения, недовольство и т.п. Поэтому исследователи, работающие в рамках первого направления, особое внимание обращают на раннюю диагностику конфликта, а также на разработку методов предупреждения насильственных форм его развития.

В самом начале зарождения этого направления усилия ученых были направлены главным образом на поиск четких критериев, по которым можно было бы судить о потенциальном развитии насильственных форм конфликта. Особое внимание уделялось использованию стандартизированных процедур, основанных на отслеживании (мониторинге) конфликта с помощью ЭВМ. Еще в 60-х годах в Массачусетском технологическом институте США под руководством Л. Блумфилда была предпринята попытка формализованного анализа конфликта на основе базы данных и программ, заложенных в ЭВМ. База данных, подготовленная Л. Блумфилдом и его коллегами, включала в себя: а) банк по 27 конфликтным ситуациям; б) банк по мерам, предпринятым в том или ином случае и ослаблявшим или усиливавшим конфликт. Программа обеспечивала как информационный поиск по этим 27 конфликтам, так и прогноз относительно развития нового конфликта. Причем информация о новом конфликте вводилась в машину в формализованном виде и сравнивалась с предыдущими случаями. Эта модель оказалась одной из наиболее Удачных и нашла применение в государственных структурах США. Для информационной и аналитической поддержки при принятии Решений в конфликтных ситуациях. Впоследствии модель была Усовершенствована, и в 1997 г. появилась новая работа Л. Блум-Филда совместно с А. Моултоном, в которой поиск оказался возможным уже по 85 конфликтам.

И все же отслеживание конфликта на основе формализованных моделей имеет ряд ограничений. Во-первых, проблематичными являются критерии, по которым сравниваются конфликты, а также сами алгоритмы сравнения. На этот момент обращал внимание и сам Л. Блумфилд, признавая, что формализованная модель не может заменить человека, его опыт и интуицию в решении проблем конфликта. Во-вторых, поскольку конфликт - крайне сложное явление, то даже самые простые модели оказыва-

ются громоздкими и дорогими. В-третьих, и это главное - они не позволяют достоверно судить о наличии конфликтного потенциала и тенденциях развития конфликта. Кроме того, остается открытым вопрос о том, как воздействовать на латентный конфликт и можно ли в принципе сделать что-нибудь для предотвращения перехода его в форму вооруженного противостояния. Однако последнее ограничение в большей мере касается практиков.

Сегодня, хотя разработка стандартизированных процедур отслеживания потенциальных конфликтов продолжается, больше внимание уделяется не столько поиску индикаторов конфликта, сколько изучению проблем, связанных с формированием неконфронтационного сознания, а также развитию институтов и механизмов для реализации переговорного процесса.

Второе направление ориентировано на изучение вопросов улаживания конфликтов, т.е. урегулирования в узком смысле этого слова, или управления конфликтами. Данное направление наиболее традиционно и потому лучше разработано в теоретическом плане. Оно нацелено на анализ возможностей ограничения открытого конфликта (недопущение его расширения), на прекращение конфликтных действий, снижение уровня противостояния сторон, деэскалацию напряженности, снижение уровня враждебности в отношениях, отказ каждого участника от односторонних действий и переход к поиску совместного решения проблемы.

В последние годы все большую популярность при изучении путей урегулирования конфликтов приобретают идеи политического менеджмента (отсюда одно из названий направления - "управление конфликтом"). Специалист в области конфликтологии И. Галтунг определил управление конфликтами как умение поддерживать отношения ниже уровня, на котором возможна угроза для системы в целом.

Авторы, занимающиеся исследованием управления конфликтами, делают акцент главным образом на процессах принятия решения в конфликтной ситуации и разработки принципов поведения, направленных на мирное окончание конфликта. Важнейшим моментом в данном направлении является ориентация на рациональные формы разрешения конфликта, в том числе на методы увязки интересов и целей сторон. Переговоры и посредничество - главные объекты анализа во направлении исследования вопросов урегулирования конфликтов. Основное внимание при этом уделяется технологии урегулирования. Кроме того, изучаются и такие процедуры, как введение войск для поддержания мира, а также санкции.

В русле направления по урегулированию конфликтов, как правило, исследуются различные методы воздействия на конфликт, используемые в рамках официальной дипломатии. Однако в последнее время для проведения переговоров и посредничества чаще стали привлекаться не только дипломаты, но и военные (например, при урегулировании конфликта в Чечне), бизнесмены (К Боровой, бывший тогда президентом одной из крупнейших торговых бирж России, посетил в апреле 1992 г. Ереван и Баку, где обсуждал с высшим руководством Армении и Азербайджана пути урегулирования конфликта в Нагорном Карабахе), а также общественные, религиозные деятели и частные лица. В связи с этим сфера исследования данного направления расширилась.

Третье теоретическое направление связано с проблемой разрешения конфликтов. В отличие от предыдущего оно ориентировано не на изучение возможностей сглаживания противоречий и достижение компромиссного решения, а на анализ путей их разрешения. В связи с этим объектом изучения в меньшей степени выступает здесь технология проведения переговоров или посредничества, которая интересует ученых лишь в той мере, в какой она способствует действительному разрешению противоречий. Главное же в исследованиях третьего направления - выявить возможности их разрешения. К Митчелл выделяет следующие параметры, на основе которых можно судить о том, что конфликт является действительно разрешенным:

- проблема исчезает с политической повестки дня;
- решение принимается всеми участниками конфликта, как на уровне элит, так и на уровне масс;

- нет нужды в поддержании условий соглашения третьей стороной, т.е. соглашение является самодостаточным;
- соглашение воспринимается всеми участниками в соответствии с их собственными системами оценок как честное и справедливое;
- решение не является "компромиссным", поскольку сторонам не пришлось довольствоваться лишь частичной реализацией своих целей;
- соглашение устанавливает новые, позитивные отношения между участниками конфликта;
- участники добровольно принимают условия соглашения без какого-либо давления извне.

Исследователи, работающие в русле этого направления, исходят из того, что разрешение конфликта должно основываться на изменении глубинных, психологических структур участников конфликта, и прежде всего на уровне масс. Поэтому большое внимание здесь обращается на изучение базисных потребностей (потребность в безопасности, идентификации с группой и т.д.), чему, в частности, посвящены работы Дж. Бертона и его последователей. Согласно их точки зрения, большинство конфликтов возникают в результате того, что одна из сторон не учитывает базисные потребности другой. На самом же деле эти потребности не являются взаимоисключающими, как подчеркивает Дж. Бертон, поскольку ресурсы для них в принципе не ограничены. Например, удовлетворение потребности в безопасности одной стороны вовсе не предполагает, что делать это надо обязательно за счет ущемления безопасности другой. То же самое относится и к потребности в идентификации с группой. Поэтому для разрешения конфликта, во-первых, следует правильно определить базисную потребность, лежащую в основе конфликта, во-вторых, найти такое решение, которое полностью удовлетворяло бы потребности всех участников. Правда, в данном случае не совсем ясным остается такой вопрос: если добиться полного взаимопонимания сторон относительно причин, лежащих в основе конфликта, то значит ли это, что будет обязательно найдено и решение конфликта? На практике ответить на этот вопрос оказывается крайне сложно.

Вторым важным моментом в исследованиях, проводимых в рамках разрешения конфликтов, является обращение к изучению не столько политической элиты и предпринимаемых ею шагов, сколько масс. Исследователи, придерживающиеся данного направления, исходят из посылки, что именно на уровне масс конфликт возникает и развивается. Следовательно, например, конфликт двух общин на Кипре можно приглушить на уровне сверхдержав, которые не допустят вооруженных столкновений, а разрешить его можно только на уровне общин.

Вследствие особого внимания исследователей к массовому сознанию, установкам, потребностям и т.п. масс они большое значение придают изучению контактов между представителями враждующих сторон. В ситуациях, когда конфликт обусловлен, по терминологии американского исследователя В. Волкана, сильной "психической травмой" в межнациональных отношениях (как, например, на Кипре, на Ближнем Востоке и в других очагах длительных конфликтных отношений), такого рода контакты помогают изменить общественное мнение, делают его более терпимым к взглядам противоположной стороны.

Направление, связанное с разрешением конфликтов, получило значительное прикладное развитие в 80-х годах. Одним из импульсов к его дальнейшему развитию стало формирование подхода, получившего название "второе направление дипломатии" (Track II Diplomacy), в отличие от традиционной дипломатии, т.е. ее "первого направления", изучением которого в большей степени занимаются исследователи, работающие в рамках направления по улаживанию конфликтов.

До недавнего времени шли довольно жаркие дискуссии по поводу перспектив использования на практике результатов исследований каждого из трех направлений. Основными вопросами этих дискуссий были следующие: возможно ли действительно предупредить развитие вооруженных форм развития конфликта? Реально ли путем переговоров и посредничества разрешить противоречия? Возможно ли вообще разрешение противоречий или это выступает скорее как идеальная цель?

Впоследствии стали больше обращать внимания на наличие общих моментов между указанными направлениями, а не на различия между ними. В результате выяснилось, что направления по предотвращению конфликтов и по их разрешению не столь расходятся, поскольку оба придают большое

значение изменению ценностей и установок на уровне массового сознания. В свою очередь, после того, как в рамках направления по улаживанию конфликтов получили развитие идеи, согласно которым стороны при урегулировании конфликтов должны прежде всего ориентироваться на анализ проблемы (в частности, эти идеи получили развитие в работах Г. Райффа, Р. Фишера и У. Юри, Д. Прюитта и ряда других авторов), направление по улаживанию конфликтов стало включать в себя как бы два этапа: снижение уровня противостояния и поиск взаимоприемлемого решения. В результате исчезла пропасть, разделявшая направления по улаживанию и разрешению конфликтов, считавшиеся ранее принципиально различными. Некоторые исследователи теперь все чаще подчеркивают, что "первое" и "второе" направления дипломатии не только не противоречат друг другу, но, более того, являются дополняющими. Так, Г. Келман и С. Коэн, которые проводили встречи между представителями конфликтующих сторон в рамках "второго направления дипломатии", отмечают, что такие встречи не могут рассматриваться в качестве замещающих дипломатические и политические переговоры. Скорее они представляют собой подготовку к ним. Вместе с тем отмечается, что ориентация на поиск согласия на официальном уровне облегчает проведение встреч в рамках "второго направления дипломатии". Одновременно был сделан "шаг навстречу" и представителями направления по урегулированию конфликтов. Они стали больше внимания уделять контактам вне официальных рамок переговоров. Один из примеров - описанная американским дипломатом П. Нитце "прогулка в лесу" в Австрии этого дипломата (руководителя американской делегации) с советским партнером по переговорам Ю. А. Квицинским, в ходе которой американцы внесли на рассмотрение советской стороны предложения по ограничению ядерных вооружений в Европе.

## **2. Возможные типы соглашений и решений при урегулировании конфликта**

Выделяется три основных типа соглашений в зависимости от того, насколько полно разрешаются в этих соглашениях противоречия участников конфликта на основе достигаемых ими договоренностей:

- соглашение о перемирии;
- соглашение по урегулированию конфликта;
- соглашение о разрешении конфликта.

Соглашение о перемирии (truce) означает прекращение на какое-то время вооруженных столкновений (т.е. перемирие предполагает, что до подписания соглашения конфликт находился в вооруженной стадии). Сам термин известен еще со средних веков, когда враждебные действия прекращались в дни, которые устанавливались церковью. Практически перемирие не затрагивает противоречия, лежащие в основе конфликта, но позволяет на какое-то время (иногда это может быть значительный промежуток) остановить насилие. В одних случаях к перемирию может принуждать третья сторона, угрожая применением санкций, нанесением бомбовых ударов и т.д., если враждебные действия не будут прекращены. В других случаях участники конфликта могут сами идти на перемирие в расчете на то, что в дальнейшем они начнут переговоры об урегулировании проблемы или просто получают передышку.

Перемирие может быть довольно продолжительным (например, Соглашение о перемирии в Корее, подписано еще в 1953 г.), однако стороны, как правило, хорошо осознают его временный характер и в период перемирия ведут себя сообразно тому, что они собираются делать в дальнейшем, т.е. либо готовятся к продолжению военных операций, либо просчитывают варианты урегулирования конфликта мирным путем.

Соглашение, основанное на урегулировании (settlement) конфликта, подразумевает нахождение решения путем увязывания интересов и целей сторон и тем самым снижения остроты противоречий. Такое соглашение является, как правило, результатом переговоров.

Соглашение, основанное на разрешении (resolution) конфликта, предполагает, что участники полностью разрешают существующие между ними противоречия и переводят свои отношения на принципиально иной уровень.

В отличие от перемирия, соглашения, ориентированные на урегулирование конфликта и на его разрешение, не обязательно подразумевают, что между участниками до заключения этих соглашений имели место вооруженные столкновения.

Проблемы, связанные с перемирием, а также технологией его достижения разрабатываются в рамках второго теоретического направления (улаживание конфликтов); проблемы и технология соглашений по разрешению конфликтов - в рамках третьего направления; вопросы же и технологические процедуры соглашений по урегулированию - главным образом в рамках второго и отчасти третьего направлений (если стороны ориентированы на совместный поиск решения проблемы).

Достижение соглашений возможно на основе решений трех типов:

- нахождения принципиально нового решения, "снимающего" противоречия сторон;
- срединного решения, основанного на увязке интересов и компромиссах;
- асимметричного решения, предполагающего в значительной степени удовлетворение интересов одного участника конфликта и игнорирование большинства интересов и целей другого.

Отличительной стороной принципиально нового решения (нововведения) является то, что противоречия исчезают и взаимоотношения сторон меняются кардинальным образом. Так бывает, например, когда враждовавшие стороны объединяются перед лицом общей, гораздо более серьезной опасности. Прежние противоречия становятся несущественными. В этом случае решение оказывается вне рамок первоначального переговорного пространства, Которого, впрочем, стороны могли и не иметь.

Принципиально новое решение может быть найдено двояким способом:

- на основе внимательного анализа соотношения интересов сторон;
- в результате изменения интересов или оценки этих интересов (например, как следствие изменения ценностных систем).

Первый способ подразумевает, что конфликт явился результатом неадекватного восприятия интересов друг друга. Их выяснение и приводит к "снятию" противоречий. Иногда этот способ "срабатывает" даже в тех случаях, когда, казалось бы, конфликт близок к ситуации с нулевой суммой. Подобная развязка была найдена, например, на переговорах в 1978 г. в Кэмп-Дэвиде между Египтом и Израилем. Как известно, в 1967 г. в результате шестидневной войны Израиль оккупировал египетскую территорию на Синайском полуострове. Израиль настаивал на части Синая, а Египет требовал полного возвращения захваченной территории. Никакие компромиссные решения не устраивали ни одну, ни другую сторону. Многие тогда оценивали конфликт как ситуацию с нулевой суммой. Однако тщательный анализ интересов сторон показал, что Израиль беспокоился о своей безопасности и не хотел, чтобы египетская военная техника стояла непосредственно у его границ. Для этих целей ему нужен был Синай. Египет же не мог смириться с тем, что земля, которая принадлежала ему в древности и которую он недавно вновь обрел после долгих, тяжелых лет борьбы с греками, римлянами, турками, французами и англичанами, вдруг оказалась израильской территорией. Разрешение противоречий стало возможным на том условии, что Синай будет возвращен под полный суверенитет Египта, а его демилитаризация будет гарантировать безопасность Израиля. В результате конфликт, который ранее представлялся как ситуация с нулевой суммой, оказался конфликтом с ненулевой суммой, - были удовлетворены интересы обеих сторон. Правда, приводя этот пример, следует сделать оговорку, что, конечно же, противоречия в данном случае можно считать "снятыми" лишь условно. "Снятие" относилось только к той конкретной ситуации, но не касалось более глобальных аспектов ближневосточного конфликта.

В рамках второго способа отыскания принципиально нового решения одним из возможных вариантов может быть включение обсуждаемой проблемы в более широкий контекст. Например, появление глобальных проблем, усиление взаимозависимости мира совершенно иначе поставило перед членами мирового сообщества более частные вопросы их двусторонних отношений. Еще вариант смены ценностных систем может быть связан, например, с внутривнутриполитическими изменениями в той или иной стране, ведущими к переориентации и на международной арене.

Необходимо иметь в виду, что принципиально новых решений в "чистом виде" при урегулировании конфликтов практически не бывает. Обычно они включают в себя элементы компромисса (кстати, так было и в случае с соглашениями в Кэмп-Дэвиде).

Большинство соглашений по урегулированию конфликтов основываются на "серединных решениях" (или компромиссных решениях). Видимо, поэтому данный вид решения разработан лучше других. Следует подчеркнуть, что речь идет примерно о равном удовлетворении интересов и равных потерях участников переговоров. Именно в этом смысле используется понятие "середина".

Серединное решение подразумевает достижение согласия внутри переговорного пространства. Для нахождения такого решения итальянский ученый В. Парето в 1904 г. разработал принцип, названный впоследствии его именем. Поясним этот принцип с помощью графика (рис. 6). Степень удовлетворения интересов стороны А (в процентном выражении) откладывается по осям, стороны В - по оси у. Точка С составляет нижнюю границу для А (т.е. она не может согласиться на решение, которое удовлетворяет ее интересы меньше величины Q, точка D - нижнюю границу для В. Тогда сектор MNO представляет собой "переговорное пространство" для данных участников переговоров.

Принцип Парето состоит в том, что выбирать в качестве решения следует только ту точку, которая лежит на кривой MN, поскольку результат переговоров, соответствующий, например, точке Р на плоскости  $xу$ , не является наилучшим, ибо теоретически возможно более полное удовлетворение интересов и стороны А, и стороны В. Принцип Парето не предполагает единственного решения, а лишь сужает множество альтернатив внутри переговорного пространства.

В мире неоднократно предпринимались попытки разработать математический аппарат для оптимизации процесса принятия решения в спорных ситуациях с тем, чтобы снять негативные моменты, связанные с иррациональностью и импульсивностью сторон. Практическое применение нашли исследования по согласованию интересов различных стран в области морского права, проведенные в Массачусетском технологическом институте США под руководством Дж. Найхарта. Однако подобных положительных примеров в этой области - единицы. Как заметил академик Н.Н. Моисеев, в течение ряда лет возглавлявший в Вычислительном

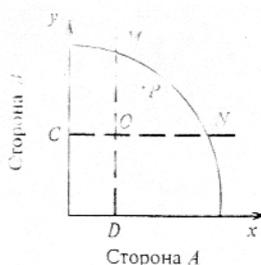


Рис. 6. Принцип Парето.

центре Академии наук работы по использованию математических методов согласования интересов в конфликтных ситуациях, основные проблемы и трудности в отыскании компромисса состоят не в математических расчетах. Их порождает субъективный фактор, связанный с оценкой каждым участником конфликта собственных интересов, предполагаемых уступок и получаемых в результате соглашения преимуществ.

При рассмотрении "серединных (компромиссных)" решений следует учитывать, что в разных культурах по-разному оценивается приемлемость компромисса. Так, по оценкам некоторых исследователей, древние греки рассматривали "серединное решение" скорее как поражение.

Третий тип решений - асимметричное решение, при котором уступки одной из сторон значительно превышают уступки другой. Обычно это происходит в условиях неравенства сил. Сторона, получающая явно меньше условной половины в пределах переговорного пространства, сознательно идет

на это, поскольку у нее отсутствует лучшая альтернатива переговорному решению (BATNA) Иными словами, по ее оценкам, в случае отказа от предлагаемого решения она понесет еще большие потери. Обычно на асимметричные решения соглашаются лишь в крайнем случае.

Степень асимметрии может быть различной вплоть до почти полного игнорирования интересов одного из участников (например, при капитуляции). Асимметричное решение оказывается, как правило, наименее стабильным. Проигравшая сторона, несмотря на подписанные договоренности, порой продолжает борьбу с использованием партизанских или террористических методов ее ведения

На крупных переговорах с большой повесткой дня может одновременно приниматься несколько типов решений по разным вопросам конфликтной ситуации.

## Часть II.

# ТРЕТЬЯ СТОРОНА В УРЕГУЛИРОВАНИИ КОНФЛИКТА

## Глава 8.

### Роль третьей стороны и ее возможности

#### 1. Что такое третья сторона: ее основные задачи и средства воздействия

С древних времен для урегулирования конфликтов привлекалась третья сторона, которая вставала между конфликтующими с тем, чтобы найти мирное решение. Обычно в качестве третьей стороны выступали наиболее уважаемые в обществе люди. Они судили, кто прав, а кто виноват, и выносили решения о том, на каких условиях должен заключаться мир. В средневековой Европе, до того, как были образованы национальные государства, важнейшую роль в качестве третьей стороны при урегулировании конфликтов играл папа римский. Выполняя функции скорее судьи, чем посредника, он решал, как должен закончиться спор. Однако позже роль римского папы в урегулировании конфликтов значительно снизилась. Суверенные государства стремились не допускать вмешательства церкви в свои дела, дабы не ограничивать свою свободу. Такая тенденция могла бы привести к резкому росту конфликтов в Европе, однако этого не произошло, и не в последнюю очередь потому, что еще в средние века здесь начали разрабатываться правила нейтралитета.

Национальные государства с момента своего формирования и по настоящее время очень активно выступали и выступают в качестве третьей стороны при урегулировании конфликтов, так как Конфликты, особенно вооруженные, всегда самым непосредственным образом затрагивали их интересы. Однако сегодня деятельность третьей стороны не сводится только к роли государств. Мир стал сложнее, поэтому в нем наряду с государствами третьей стороной могут быть и нередко бывают группы государств, объединенных *ad hoc*\* для урегулирования конкретного конфликта; международные универсальные (т.е. те, которые открыты для всех стран мира) и региональные организации; церковь; неофициальные (неправительственные) институты и организации, а в некоторых случаях - отдельные лица, предпринимающие усилия по мирному урегулированию конфликта. Причем, надо заметить, что роль иных, неправительственных, участников урегулирования конфликтов в современном мире возрастает.

Понятие "третья сторона" является широким и собирательным, включающим в себя обычно такие термины, как "посредник", "наблюдатель за ходом переговорного процесса", "арбитр". Под "третьей стороной" может пониматься также любое лицо, не имеющее статуса посредника или наблюдателя, однако занятое вопросами урегулирования конфликтных отношений между другими сторонами. Вообще, когда речь идет о вмешательстве в конфликт (с целью его урегулирования или по крайней мере приостановления эскалации) кого-то иного, кроме самих его участников, то используют общее понятие "третья сторона". При этом важно подчеркнуть, что третья сторона вмешивается в конфликт именно с целью его мирного урегулирования, а не для оказания помощи одному из участников. В последнем случае в зависимости от характера вмешательства третья сторона становится его прямым или косвенным участником.

Третья сторона может вмешиваться в конфликт самостоятельно, а может - по просьбе конфликтующих сторон. Ее воздействие на участников конфликта очень разнообразно. Среди средств воздействия различают две группы:

- убеждение и оказание помощи в нахождении мирного решения;
- принуждение, оказание давления и ограничение конфликтных действий.

Убеждение и оказание помощи в нахождении решения являются основными средствами воздействия третьей стороны при использовании переговорного подхода, хотя не исключено и использование средств давления (например, оказание политического или экономического давления).

Когда говорят об ориентации третьей стороны на переговорный подход, то обычно различают следующие понятия: "посредничество", "оказание "добрых услуг"", "наблюдение за ходом переговоров". Хотя нередко все понятия выступают как синонимы, что вносит некоторую путаницу.

Под посредничеством, как правило, понимается участие третьей стороны с целью оптимизации процесса поиска взаимоприемлемого решения. В Дипломатическом словаре, например, посредничество определяется как одно из средств мирного разрешения международных споров, суть которого "заключается в том, что какая-либо третья, не участвующая в споре сторона в соответствии с международным правом организует по своей инициативе или по просьбе спорящих сторон переговоры между ними в целях мирного разрешения спора, зачастую принимая непосредственное участие в этих переговорах".

Наиболее близкое к посредничеству понятие - "оказание "добрых услуг"". Гаагской конвенцией 1907 г. о мирном решении международных столкновений не предусматривалось проведение различий между посредничеством и оказанием "добрых услуг". Однако отечественный исследователь Э.А. Пушмин выделяет три основных критерия возможного разведения названных понятий:

- по способу возникновения (согласие одного или обоих участников конфликта);
- по практике применения;
- по целям и задачам.

Некоторые исследователи подчеркивают, что для осуществления посреднических услуг необходимо согласие всех конфликтующих сторон. Так, известный новозеландский специалист в области изучения посредничества Дж. Беркович специально обращает внимание на этот аспект. Аналогичное требование к посредничеству выдвигают и многие другие авторы.

В то же время для оказания "добрых услуг" согласия лишь одного Участника конфликта обычно бывает достаточно. Здесь третья сторона выступает от его имени при контактах с противоположной стороной.

Посредничество и оказание "добрых услуг", как подчеркивает Э.А. Пушмин, совпадают по своей конечной цели - содействовать мирному урегулированию конфликта, но различаются по ближайшим задачам, т.е. по тому, что и как делается в этом направлении. "Добрые услуги" направлены на то, чтобы побудить конфликтующие стороны разрешить конфликт мирными средствами предоставить им условия для такого разрешения. В этом случае третья сторона может ограничиться, например, лишь предоставлением своей территории для проведения встреч между конфликтующими участниками или выступить в роли своеобразного "почтальона", доставляя сообщения от одного участника конфликта другому. Посредничество же предполагает, как правило, более существенное участие третьей стороны в урегулировании конфликта. Ее задача - не только организовать переговоры, но и участвовать в них, помогая найти взаимоприемлемые формулы решения. Поэтому иногда предлагается различать посредничество и оказание "добрых услуг" по тому, насколько активную роль играет третья сторона в процессе урегулирования конфликта (посредничество) или, напротив, - пассивную (оказание "добрых услуг").

На практике более распространено посредничество, хотя в ряде случаев участники конфликта предпочитают "добрые услуги", поскольку последние подразумевают меньшее вмешательство. Например, в споре со Швецией в 1742 г. Россия согласилась только на "добрые услуги" Франции. Участники конфликта могут и отказаться от предложенных посреднических услуг. Так, при урегулировании пограничного конфликта между Марокко и Алжиром в 1963 г. посреднические услуги предлагали многие африканские страны, а также Лига арабских государств, однако переговоры между двумя указанными странами состоялись только после их обоюдного согласия на посредничество Мали и Эфиопии.

Наблюдатель за ходом переговоров еще в меньшей степени вовлечен в процесс урегулирования. Однако сам факт наличия наблюдателя при проведении переговоров создает условия для снижения напряженности между сторонами, так как его присутствие сдерживает стороны от проявления враждебных действий по отношению друг к другу или от нарушения ими ранее достигнутых договоренностей, что способствует более эффективному поиску переговорного решения

В целом же различия между понятиями "посредничество", "оказание "добрых услуг"", осуществление "наблюдения за ходом переговоров" довольно условны. Иногда по тем или иным причинам третья сторона или участники конфликта соглашаются на предоставление "добрых услуг" при урегулировании конфликта или на наблюдение третьей стороной за ходом переговоров, хотя на самом деле речь идет о полномочном посредничестве. Например, в 60-х годах при урегулировании конфликта между Индией и Пакистаном по поводу Кашмира СССР определил свою деятельность как "оказание "добрых услуг"". На самом деле это было полномочным посредничеством. Советский Союз использовал тогда различные посреднические меры воздействия с целью уменьшения различий в первоначальных позициях сторон и поиска взаимоприемлемого решения. Другой пример - урегулирование кипрской проблемы. Генеральный секретарь ООН играл тогда очень активную роль, хотя его деятельность также называли "добрыми услугами". Наконец, третий пример - деятельность СССР и США по урегулированию намибийской проблемы в конце 80-х годов, речь шла о предоставлении независимости Намибии. Формально обе страны выступали только как наблюдатели, но реально выполняли посреднические функции.

От понятий "посредничество", "оказание "добрых услуг"", "наблюдение за ходом переговорного процесса" следует отличать понятие "арбитраж". Характерными чертами (условиями) арбитража являются- 1) обязательная юридическая сила его решений для спорящих сторон; 2) выбор арбитра или арбитров самими спорящими сторонами. Правда, второе условие - выбор арбитра спорящими сторонами - общее и для посредничества, и для арбитража. Стороны сами определяют, к кому им обращаться. Однако обязательность решения является условием только арбитража. Участники конфликта должны следовать арбитражному решению, хотя могут быть и не согласны с ним. При посредничестве стороны самостоятельно принимают решения относительно того, как должен быть урегулирован конфликт. Посредник обычно оказывает им помощь при нахождении решения.

В арсенале средств воздействия третьей стороны на участников конфликта не исключаются и различные средства ограничения и принуждения, например отказ в предоставлении экономической помощи в случае продолжения конфликта, применение санкций к участникам; введение миротворческих сил для разъединения противоборствующих сторон; осуществление военных операций подобно тем, которые проводились в отношении Ирака в 1991 г. в связи с оккупацией им Кувейта. Все эти средства интенсивно используются в ситуациях вооруженного конфликта, как правило, на первой (стабилизационной) фазе урегулирования, с целью побудить участников прекратить насилие. Но к ним прибегают нередко одновременно с посредничеством, для того чтобы заставить стороны искать мирное решение. Принудительные и ограничительные меры иногда применяются и после достижения договоренности с тем, чтобы обеспечить выполнение соглашений (например, в зоне конфликта остаются миротворческие силы).

## **2. Использование вооруженных сил и применение санкций третьей стороной при урегулировании конфликта**

Из всех средств ограничения и принуждения, которые используются третьей стороной, наиболее распространенными являются операции по поддержанию мира (термин введен Генеральной Ассамблеей ООН в феврале 1965 г.), а также применение санкций в отношении конфликтующих сторон. Вопросы, связанные с операциями по поддержанию мира и с введением санкций, подробно изучаются в рамках правовых дисциплин. Однако они имеют и политические аспекты, на которых необходимо остановиться.

При использовании операций по поддержанию мира часто вводятся миротворческие силы. Это происходит тогда, когда конфликт достигает стадии вооруженной борьбы. Главная цель миротворческих

сил - разъединение противоборствующих сторон, недопущение вооруженных столкновений между ними, контроль над вооруженными действиями противоборствующих сторон.

В качестве миротворческих сил могут использоваться как воинские подразделения отдельных государств (например, во второй половине 80-х годов индийские войска находились в качестве миротворцев в Шри-Ланке, а в начале 90-х годов 14-я российская армия - в Приднестровье) или группы государств (по решению Организации африканского единства межафриканские силы участвовали в урегулировании конфликта в Чаде в начале 80-х годов), так и вооруженные формирования Организации Объединенных Наций (вооруженные силы ООН неоднократно использовались в различных конфликтных точках).

К помощи вооруженных сил ООН ("голубых касок") довольно часто прибегают в случае возникновения вооруженного конфликта. Они представляют собой многонациональные формирования, создание которых на основе решения Совета Безопасности предусмотрено Уставом ООН. Идея об использовании вооруженных сил под эгидой ООН была выдвинута при урегулировании Суэцкого кризиса в 1956 г. канадским министром иностранных дел Л. Пирсеном (за что он получил Нобелевскую премию мира) и поддержана тогдашним генеральным секретарем ООН Д. Хаммаршельдом. Впоследствии войска ООН участвовали в миротворческих операциях в Африке, Азии, Европе, Центральной Америке. Так, в 1973 г. войска ООН были оперативно размещены на Ближнем Востоке, что позволило снизить напряженность, вызванную продвижением израильских войск вглубь египетской территории. Вооруженные силы ООН выполняли также миротворческие функции на Кипре, в Ливане и во многих других "горячих точках" планеты. Миротворческие силы могут находиться в зоне конфликта долго, оставаясь там и после достижения договоренностей, как это было, к примеру, на Кипре, где их задача заключалась в недопущении столкновений между представителями греческой и турецкой общин. На Кипре они выступали гарантом того, что не начнется новый виток вооруженного противостояния.

Использованию миротворческих сил ООН предшествовала деятельность военных наблюдателей, получившая затем довольно широкую практику. Группа военных наблюдателей ООН присутствовала в Индии и Пакистане, на Ближнем Востоке. Задача военных наблюдателей (и в этом их отличие от "наблюдателей за ходом переговоров") сводится в основном к наблюдению за выполнением перемирия, выявлению фактов его нарушения и предоставлению докладов Совету Безопасности ООН.

Одновременно с введением миротворческих сил часто создается буферная зона с тем, чтобы развести вооруженные формирования противоборствующих сторон. Практикуется также введение зон, свободных от полетов (non-flying zones), для того чтобы предотвратить нанесение бомбовых ударов с воздуха одним из участников конфликта. В частности, такие зоны были введены в воздушном пространстве Боснии и Герцеговины на основе резолюции Совета Безопасности ООН № 781 от 9 октября 1992 г., а в марте 1993 г. в развитие этой резолюции Совет Безопасности принял новую резолюцию, согласно которой было санкционировано использование всех необходимых мер в случае дальнейшего нарушения воздушного пространства.

В некоторых конфликтах на военных возлагаются дополнительные функции, в то числе доставка гуманитарной помощи гражданским лицам (эта функция активно реализовывалась, в частности, в Боснийском конфликте), обеспечение проведения свободных выборов (как, например, в Намибии).

Наряду с ООН проведением миротворческих операций занимаются региональные межправительственные организации. Некоторые из них имеют свои вооруженные силы (например, в 1965 г. при Организации американских государств были созданы межамериканские вооруженные силы), а какие-то, не обладая собственными вооруженными формированиями или по другим причинам, используют вооруженные силы других организаций или государств. Так, в июле 1992 г. ООН уполномочила СБСЕ (ставшую затем ОБСЕ) в том числе проводить операции по поддержанию мира. Для реализации этой задачи были использованы, в частности, силы НАТО.

Введение войск третьей стороны помогает урегулированию конфликтов прежде всего благодаря тому, что военные действия противоборствующих сторон становятся затруднительными. В качестве

признания этого факта и заслуг ООН в данной области в 1988 г. миротворческим силам ООН была присуждена Нобелевская премия мира.

Однако наряду с позитивными моментами использование вооруженных подразделений имеет целый ряд ограничений и негативных моментов.

Прежде всего миротворческие войска не всегда могут быть введены. Государства, на территорию которых они вводятся, должны дать согласие на их размещение (согласие не распространяется на случаи проведения операций по принуждению к миру (peace enforcement), которые проводились, например, в 1991 г. по отношению к Ираку в связи с оккупацией им Кувейта). Страны могут отказаться принять миротворческие войска, рассматривая введение последних как вмешательство в их внутренние дела. Довольно остро стоит проблема нейтральности вооруженных формирований: насколько они воспринимаются противоборствующими сторонами как нейтральные, а не поддерживающие ту или иную сторону в конфликте. Нередко они подвергаются нападкам с обеих сторон, которые обвиняют их в необъективности, предвзятости.

Особенно сложно вопрос о нейтральности решается в том случае, если третья сторона проводит военные операции для "наказания" одного из участников конфликта за невыполнение договоренностей или агрессивное поведение в отношении другого. Например, НАТО практиковала нанесение бомбовых ударов в Боснийском конфликте. Тогда сразу же возникли сомнения в объективности ее оценок действий конфликтующих сторон, о чем не раз заявляли, например, боснийские сербы.

Проблема нейтральности может быть частично решена путем одновременного введения различных войск (коллективных миротворческих сил). Так, при урегулировании конфликта в Южной Осетии в начале 90-х годов туда одновременно были введены российские, грузинские и осетинские подразделения миротворческих сил.

Подобные действия позволяют до некоторой степени повысить "степень объективности", хотя не снимают полностью проблемы: и при одновременном введении различными странами миротворческих войск они могут обвиняться в необъективности. Кроме того, при введении коллективных миротворческих сил нередко возникает еще одна проблема - несовпадение оценки ситуации у различных субъектов миротворческого процесса. В этом случае под вопросом оказывается эффективность их действий. Кроме того, возникает опасность конфликта между теми странами, чьи войска были введены.

Еще один путь, который позволяет несколько повысить уровень восприятия вводимых войск как нейтральных, - следование принципу ООН, согласно которому страна, находящаяся в охваченном конфликтом регионе и прямо или косвенно заинтересованная в том или ином его исходе, обычно не участвует в урегулировании. По этой же причине доминирующая в регионе держава не должна иметь никаких преимуществ в проведении миротворческих акций. Однако на практике этот принцип трудно выполним. Аргументом здесь, как правило, является защита национальной безопасности и обеспечение прав своих граждан, находящихся в зоне конфликта.

Следует учитывать и то, что возможности миротворческих сил ограничены: они, например, не имеют права преследовать нападающего, а использовать оружие могут только в целях самообороны. В этих условиях они могут оказаться своеобразной мишенью для противоборствующих группировок, как это неоднократно происходило в различных регионах. Более того, были случаи захвата представителей миротворческих сил в качестве заложников. Так, в первой половине 1995 г. в Боснийском конфликте в заложниках оказались и российские военнослужащие, находившиеся там с миротворческой миссией.

В то же время предоставление больших прав миротворческим силам, в том числе придание им полицейских функций, разрешение наносить удары с воздуха и т.п., чревато опасностью расширения конфликта и вовлечения третьей стороны во внутренние проблемы, а также возможными жертвами среди мирного населения, разделением мнений внутри третьей стороны относительно правомерности предпринятых шагов. Так, весьма неоднозначно были оценены действия НАТО, санкционированные

ООН и связанные с нанесением бомбовых ударов в Боснии по позициям боснийских сербов в середине 90-х годов, что, в свою очередь, повлекло за собой довольно жесткие дискуссии относительно роли ООН и НАТО в урегулировании боснийского конфликта между Россией, с одной стороны, и странами-членами НАТО - с другой.

Получение НАТО прав от ООН на действия в вооруженном конфликте в Боснии породило еще одну проблему - принятие Решения о характере мер воздействия. Дело в том, что передача права решения этого вопроса исполнителю повысила оперативность принимаемых решений, но вместе с тем в определенной степени ограничила саму международную организацию - в данном случае ООН - в деятельности по урегулированию конфликта.

Третья сторона, вводя миротворческие силы, сталкивается и с проблемой финансирования вооруженных формирований. Использование миротворческих войск требует значительных расходов. Так только в 1992 г. из бюджета ООН на эти цели было израсходовано 1,5 млрд. долл., в 1993 г. - еще больше.

Пребывание войск на территории другого государства также представляет собой проблему. Она не всегда просто решается в рамках национальных законодательств стран, которые предоставляют свои вооруженные силы. Кроме того, участие войск в урегулировании конфликтов за рубежом часто негативно воспринимается общественным мнением, особенно если среди миротворческих сил появляются жертвы.

И, наконец, самая большая проблема заключается в том, что введение миротворческих сил не заменяет политического урегулирования конфликта. Этот акт может рассматриваться только как временный - на период поиска мирного решения.

Другое распространенное средство воздействия третьей стороны на участников конфликтов, имеющее ограничительный и принудительный характер, - это введение санкций. Санкции довольно широко используются в международной практике. Они вводятся государствами по собственной инициативе или по решению международных организаций. Введение санкций предусматривается Уставом ООН в случае угрозы миру, нарушения мира или акта агрессии со стороны какого-либо государства.

В отличие от введения миротворческих сил, санкции не предполагают согласия того, в отношении кого они вводятся. Существуют разные виды санкций. Торговые санкции касаются импорта и экспорта товаров и технологий, причем особое внимание уделяется тем из них, которые могут использоваться в военных целях. Финансовые санкции включают в себя запрет или ограничения на предоставление займов, кредитов, а также на инвестиции. Используются и политические санкции, например исключение агрессора из международных организаций, разрыв с ним дипломатических отношений.

Обычно аргументами за применение санкций к воюющим сторонам служат следующие соображения:

- развитие отношений с государством, которое не стремится к мирному урегулированию противоречий, означает политическую и экономическую поддержку конфликта;
- многие виды продукции, особенно в сфере электронной промышленности, могут быть использованы участниками конфликта в военных целях, что в еще большей степени усилит конфликт;
- если иностранные фирмы или иностранный капитал играют значительную роль в экономике конфликтующих стран, то их вывод ослабит режим властей, а это может способствовать изменению его политического курса в отношении конфликта.

Наряду с положительными моментами, санкции, как и введение вооруженных сил третьей стороной, чреваты многими негативными последствиями. Прежде всего, сами по себе санкции не решают проблемы политического урегулирования конфликта. Предпринимаемые для того, чтобы побудить участников прекратить конфликт, санкции приводят к изоляции этих стран от внешнего мира. В результате возможность влиять на конфликт извне с целью поиска его разрешения мирными средствами оказывается ограниченной.

Как показал И. Галтунг, санкции могут вести к усилению групповой сплоченности внутри конфликтующей стороны, а также способствовать поддержке национального лидера, выступающего за продолжение конфликта. Главным врагом в глазах общественного мнения оказывается тот, кто вводит санкции, а не тот, кто вступает в конфликт. Этот эффект воздействия санкций отмечался, например, в 90-х годах в Югославии, в Ираке.

Санкции порой оказывают и противоположный эффект: порождают не сплоченность, а поляризацию общества, что в свою очередь ведет к трудно прогнозируемым последствиям. Так, в поляризованном обществе возможна активизация экстремистских сил, а в результате конфликт будет только обостряться. Конечно, не исключен и другой вариант развития событий, когда, например, вследствие поляризации в обществе возобладают силы, ориентированные на компромисс, - тогда вероятность мирного урегулирования конфликта значительно возрастет.

Использование санкций осложняется тем, что они действуют не избирательно, а на все общество в целом, причем преимущественно страдают наименее защищенные слои населения. Для снижения этого негативного эффекта иногда используют частичные санкции, которые не затрагивают, например, сферу поставок продовольствия или медикаментов. Правда, и тогда остается проблема: как сделать, чтобы эти поставки действительно доходили до адресата.

Еще одна проблема связана с тем, что введение санкций наносит ущерб не только экономике той страны, в отношении которой они вводятся, но и экономике государства, вводящего санкции. Так бывает особенно в тех случаях, если до введения санкций у этих стран были тесные экономические и торговые связи и отношения. Например, введение санкций в отношении Ирака после его вторжения в Кувейт летом 1990 г. отрицательно сказалось на экономике России. Поэтому по экономическим причинам не все страны и не всегда могут присоединиться к санкциям, даже если в политическом плане поддерживают их. Это снизит эффект воздействия санкций. Так, в случае введения санкций в отношении ЮАР периода апартеида некоторые африканские государства, официально выступая в поддержку санкций против ЮАР, в силу своей многоплановой зависимости от Южной Африки были вынуждены сохранять торгово-экономические связи с ней.

Кроме названных моментов проблематичным остается и вопрос об эффективности санкции, поскольку часто страна, против которой они применяются, имеет возможность либо использовать внутренние резервы, либо опереться на помощь других стран, не присоединившихся к санкциям. К. Митчелл проанализировал различные случаи введения санкций в международной практике в период с 1945 по 1970 гг. и показал, что в подавляющем большинстве те цели, ради которых они вводились, не были достигнуты. Среди этих примеров - введение санкций против Югославии социалистическими странами в 1948-1955 гг. с тем, чтобы заставить ее отказаться от достаточно независимой линии поведения. Санкции были сняты в 1955 г., так и не оказав особого воздействия на руководство этой страны. В 1951 г. арабскими странами были введены санкции в отношении Израиля (в частности, торговое эмбарго) с тем, чтобы ослабить его экономику, а также смягчить его позицию в отношении палестинцев. В результате ущерб был нанесен не только Израилю, но также торговому и экономическому потенциалу региона в целом, а поставленные цели достигнуты не были. Однако есть и другие примеры. В 1960 г. США ввели санкции против Доминиканской Республики с целью изменения ее внешнеполитического курса, который, по их мнению, представлял угрозу миру и безопасности в полушарии. Санкции включали эмбарго на поставки оружия и военного снаряжения, позднее они были распространены на бензин и нефтепродукты. Дело закончилось падением правящего режима. Правда, остался не совсем ясным вопрос, насколько именно санкции явились причиной произошедших изменений.

Негативные моменты и ограничения, связанные с использованием санкций и миротворческих сил, стали особенно интенсивно обсуждаться после окончания "холодной войны", в начале 90-х годов, когда ряд попыток воздействовать с помощью этих средств конфликты в Югославии и в некоторых других "горячих точках" не увенчался успехом.

И все же несмотря на это, существуют достаточно серьезные причины, по которым третьей стороне следует вмешиваться в конфликт, в том числе вводя санкции и миротворческие силы. Необходимо ставить вопрос не о том, применять эти средства воздействия или нет, а как снизить их негативные

моменты и повысить эффективность. При его решении важно прежде всего взвешивать положительные и отрицательные моменты в каждом конкретном случае, а также находить оптимальный баланс различных средств воздействия.

Снижению негативных эффектов в значительной степени способствует гибкое использование различных средств в зависимости от особенностей конфликта. Например, сам характер ввода и снятия санкций является инструментом воздействия на страну, в отношении которой они применяются. Так, по мере развития в позитивном направлении внутривосточной ситуации в Южной Африке санкции, введенные многими странами, постепенно смягчались. В июле 1991 г. президент США Дж. Буш отменил введенные законом 1986 г. санкции против ЮАР на том основании, что правительство Южной Африки выполнило перечисленные в нем условия: оно отменило чрезвычайное положение, сняло запрет на деятельность политических организаций, дало согласие на переговоры с представителями чернокожего большинства, освободило политзаключенных. В то же время оставалась в силе "поправка Грэмма", запрещавшая США поддерживать предоставление ЮАР займов МВФ, а также запреты на предоставление ЮАР кредитов Экспортно-импортного банка США, на сотрудничество с ЮАР в области разведки, на импорт оружия из Южной Африки. В конце июня 1991 г. Финляндия отменила запрет на торговлю с ЮАР и связанные с торговой сферой финансовые санкции, касающиеся платежей, кредитов и гарантий, оставив запреты на финские инвестиции в ЮАР, передачу ей технологий, предоставление Южной Африке неторговых кредитов. Позже решение, аналогичное финскому, приняла Исландия, а затем и ряд других стран.

Санкции и ввод миротворческих сил не следует рассматривать в отрыве от других методов воздействия на конфликт. Негативные моменты, связанные с применением одних методов, могут быть значительно смягчены за счет одновременного использования третьей стороной других форм деятельности. Например, степень изоляции участника конфликта при вводе санкций может быть уменьшена путем оказания посреднических услуг на разных - официальном и неофициальном - уровнях.

### **3. Практические подходы в деятельности третьей стороны**

Урегулирование и разрешение конфликтов - прикладная область, поэтому здесь очень тесно переплетаются теория и практика. Теоретические направления, которые рассматривались в первом параграфе седьмой главы, находят свое воплощение в ходе урегулирования конфликтов, причем особенно полно при разработке вопросов участия третьей стороны. Это объясняется в значительной степени тем, что именно третья сторона, а не те, кто непосредственно задействован в конфликте, может позволить себе несколько отстраненное, более рефлексивное отношение к урегулированию. Участники же конфликта, вследствие своей вовлеченности, слишком пристрастно и эмоционально воспринимают ситуацию.

В 1985 г. в связи с 25-летием исследований по проблемам мира И. Галтунг опубликовал статью, в которой описал три основных стратегии, или подхода, реализуемых в практической сфере третьей стороной: действия по поддержанию мира (peacekeeping), миротворческая деятельность (peacemaking); деятельность по закреплению мира (peacebuilding - букв.: "миростроительство"). В 1992 г. генеральный секретарь ООН Б. Бутрос-Гали выступил с посланием "Повестка дня для мира", в котором он выделил следующие подходы в миротворческой деятельности ООН: действия, направленные на предотвращение и недопущение конфликтов (превентивная дипломатия); операции и действия по восстановлению мира там, где он нарушен; действия по поддержанию мира там, где мир был достигнут, но вероятность его нарушения сохраняется; действия по закреплению мира по окончании вооруженной стадии развития конфликта.

В дальнейшем многие исследователи и практики стали говорить о различных видах практической деятельности третьей стороны, особо отмечая в ней те или иные нюансы. При этом каждый из них нередко вкладывал свой смысл в понимание и название подходов. В результате произошла некоторая путаница в понятиях. Если же пренебречь оттенками, то можно выделить следующие основные практические подходы в деятельности третьей стороны:

- деятельность, направленная на предотвращение конфликтов, прежде всего вооруженных;

- деятельность по установлению мира;
- миротворческая деятельность;
- деятельность по закреплению мира ("миростроительство")

В основе первого подхода, направленного на предотвращение открытой фазы развития конфликта, лежат принципы превентивности. Основная задача в рамках данного подхода заключается в том, чтобы не допустить насильственного развития конфликтных отношений. Это реализуется путем установления доверия между сторонами, сбора и анализа фактического материала, обмена точками зрения о событиях, вызывающих беспокойство. Большое значение здесь имеют образовательные и другие программы, направленные на формирование установок по использованию мирных средств при разрешении конфликтов. В теоретическом отношении этот подход может быть ориентирован как на исследования по предупреждению конфликтов, так и на теоретические работы по их разрешению.

Деятельность по установлению мира обычно разворачивается в том случае, если конфликт уже достиг вооруженной стадии. В концептуальном отношении данный подход основан на исследованиях по улаживанию конфликтов. Главным средством действий по установлению мира является оказание давления на стороны с тем, чтобы заставить участников вооруженного конфликта прекратить насильственные действия и перейти к поиску решения проблемы мирным путем.

Именно принудительный характер этих действий по отношению к конфликтующим сторонам служит основным ограничением при использовании этого подхода на практике. На данный аспект в довольно образной форме обратил внимание бывший генеральный секретарь ООН Б. Бутрос-Гали, заявивший в начале 1995 г., после неудач при проведении операций миротворческих сил ООН в Боснии, что, если стороны хотят войны, то им никто не может навязать мира.

В рамках рассматриваемого подхода наиболее часто используются такие средства, как санкции в отношении противоборствующих сторон или инициатора конфликта, а также введение миротворческих сил, создание буферных зон, зон, свободных от полетов.

Средства, используемые в деятельности по установлению мира в целом, не предназначаются для поиска мирного решения проблемы, а ориентируются на достижение перемирия, снижение остроты конфликта. Они предусматривают лишь разведение противоборствующих сторон и ограничение контактов между ними. Обычно их применяют на первой, стабилизационной, фазе урегулирования конфликта. Если проводить аналогии с медициной, то Действия по поддержанию мира нацелены скорее на снятие симптомов болезни, но не на ее лечение. В ряде случаев деятельность третьей стороны ограничивается действиями по установлению мира. Этот факт вызывает наибольшую критику со стороны оппонентов данного подхода. Их основной аргумент заключается в том, что эффективность подобного воздействия на конфликт весьма сомнительна, так как конфликт может вновь разгореться в будущем, причем с большей силой.

Миротворческая деятельность в теоретическом плане также в значительной степени ориентирована на направление по улаживанию конфликтов, однако в этом подходе используются и те идеи, которые разрабатываются в рамках исследований по разрешению конфликтов.

В отличие от предыдущего подхода, здесь деятельность направлена не только на то, чтобы снизить уровень противостояния сторон, но и найти решение проблемы мирным путем. С этой целью прибегают к различным вариантам посредничества и переговоров между противоборствующими сторонами.

Деятельность посредников может начинаться еще в разгаре вооруженной борьбы одновременно с действиями по установлению мира. Затем применяются переговорные процедуры. Таким образом, данный подход в принципе охватывает все три фазы урегулирования конфликта, но основное значение он приобретает на коммуникационной (установление контактов между участниками конфликта) и на переговорной (оказание помощи в проведении переговоров) фазах.

Результатом миротворческой деятельности не всегда является разрешение противоречий (зачастую им оказывается лишь снижения уровня противостояния), поэтому она нередко требует гарантий. Например, гарантом выполнения соглашений, заключенных между Израилем и Египтом в 1979 г., выступил посредник этого соглашения - США.

Первая основная проблема, с которой сталкиваются практики, работающие в рамках подходов, связанных с деятельностью по установлению мира и миротворчеством, заключается в том, что многие конфликты удается только "притушить", причем на какой-то ограниченный период. Бессилие что-либо сделать в течение долгого времени, а также большие материальные затраты, часто с жертвами среди миротворцев, неоднократно порождали сомнения в целесообразности вмешательства в вооруженные конфликты. Скептицизм по этому поводу в различной форме не раз выражали и политики, и исследователи, особенно после ряда неудачных попыток урегулировать конфликты, возникшие после окончания "холодной войны". Все это породило сомнения в целесообразности применения подобных средств воздействия и требования вообще свести к минимуму участие третьей стороны в урегулировании конфликтов. Пожалуй, в наиболее острой форме подобная точка зрения была выражена американским автором Т. Г. Карпентером в 1991 г. В символически озаглавленной статье "Новый мировой беспорядок" он пишет, что Земля была бы несомненно более привлекательной, если бы все разногласия на ней разрешались мирными средствами, а не с помощью военной силы. Однако такое представление утопично. Еще более утопичными выглядят попытки достичь подобного состояния отношений путем каких-либо реальных действий.

Правда, на реальную политику сомнения такого рода особого воздействия не оказали. Скорее возобладали иные настроения, основывавшиеся на том, что участие в урегулировании конфликтов несомненно порождает множество проблем и не всегда с очевидностью ведет к успеху. Однако та угроза, которую таят в себе современные конфликты для остальных членов мирового сообщества, слишком серьезна, чтобы ее попросту игнорировать. Еще одним аргументом здесь послужило то, что действительно трудно оценить эффективность вмешательства третьей стороны, связанного с установлением мира и миротворчеством. Но ведь не менее сложно определить и то, как развивались бы события без такого вмешательства.

Вторая проблема при использовании двух названных подходов заключается в том, что третья сторона исходит из рациональности поведения конфликтующих сторон. Особенно это касается миротворчества. В реальных же условиях международных, этнических и других конфликтов, во-первых, слишком много факторов, воздействующих на развитие событий, "просчитать" которые просто невозможно, а следовательно и трудно действовать чисто рационально, не полагаясь на интуитивные оценки; во-вторых, участники конфликта склонны к непредсказуемым иррациональным действиям (вплоть до "самоубийственных решений") и эмоциональным реакциям.

Наконец, третья проблема состоит в том, что оба подхода подразумевают в основном работу с лидерами конфликтующих сторон, уровень же массового сознания здесь фактически не затрагивается.

Деятельность по закреплению мира ("миростроительство") ориентирована на теоретическое направление разрешения конфликтов. Ее цель - добиться окончательного разрешения противоречий мирным путем, для чего необходимо, как считают представители данного подхода, "наведение мостов" между людьми. Основная роль в его реализации принадлежит организации межгосударственного сотрудничества (создание и развитие совместных проектов экономического, социального, культурного развития), а также неофициальным, общественным организациям, исследователям, работающим в рамках направления по разрешению конфликтов и занимающимся практикой организации неофициальных контактов.

Деятельность по закреплению мира реализуется и после подписания договоренностей, т.е. она охватывает также постконфликтную стадию. Кроме контактов и реализации совместных проектов здесь большое значение имеет просветительская работа, направленная на формирование установок ненасильственного разрешения конфликта, с использованием средств массовой информации.

Проблема, с которой сталкиваются представители рассматриваемого направления, заключается в том, что далеко не всегда удастся устранить причину конфликта. В большинстве конфликтных ситуаций окончательное или полное разрешение выступает скорее как идеальная цель на будущее. Часто процесс разрешения конфликта занимает многие годы (например, конфликты в Северной Ирландии, на Ближнем Востоке и во многих других местах планеты).

Обобщенное представление о практических подходах к урегулированию конфликтов дает табл. 3.

В большинстве конфликтов, особенно наиболее серьезных и продолжительных, редко прибегают к использованию лишь какого-то одного подхода, чаще применяют три, а то и все четыре. Воздействуя на разные структуры и механизмы, разные подходы позволяют комплексно и гибко влиять на конфликт с целью его мирного разрешения. Так, вряд ли возможна успешная деятельность по закреплению мира, если стороны вовлечены в вооруженное противостояние. Фактор насилия здесь будет играть крайне отрицательную роль. Миротворческая деятельность тоже будет малоэффективной, если выработанные решения не будут поддержаны на уровне массового сознания. Например, в свое время Я. Арафат подвергся резкой критике со стороны своих приверженцев за "продажность американцам". Во многом по этой причине он отверг тогда план совместного участия Организации освобождения Палестины (ООП) с иорданскими представителями на переговорах по урегулированию ближневосточной проблемы. Все это означает, что должна вестись параллельная работа по закреплению мира. В свою очередь отсутствие официальных соглашений мешает встречам между представителями конфликтующих сторон, и наоборот, их наличие облегчает подобные встречи. Так, в 1975 г. подписание Хельсинских соглашений в рамках СБСЕ облегчило контакты между гражданами СССР и стран Запада.

Таблица 3.  
Практические подходы к урегулированию конфликтов

Компоненты различий (вниз)	Практические направления (направо)	Деятельность по предотвращению конфликтов	Деятельность по установлению мира	Миротворческая деятельность	Деятельность по закреплению мира ("миростроительство")
<b>Основная теоретическая база</b>		Предупреждение конфликтов, разрешение конфликтов	Улаживание конфликтов	Улаживание конфликтов, разрешение конфликтов	Разрешение конфликтов
<b>Направленность</b>		На предупреждение открытых конфликтов	На прекращение насилия	На поиск взаимоприемлемого решения	На разрешение противоречий (их "снятие")
<b>Основные формы</b>		Установление мер доверия, просвещение, использование средств массовой информации	Санкции, военные операции	Посредничество, переговоры	Межгосударственное сотрудничество, специально организованные обсуждения
<b>Кто главным образом осуществляет</b>		Международные организации, государства, общественные организации	Международные организации, отдельные страны	Официальные представители международных организаций, политические деятели и дипломаты отдельных стран	Государства, общественные организации, неофициальные лица

Компоненты различий (вниз)	Практические направления (направо)	Деятельность по предотвращению конфликтов	Деятельность по установлению мира	Миротворческая деятельность	Деятельность по закреплению мира ("миростроительство")
<b>Группы, на которые в основном ориентированы</b>		На политических лидеров, на широкие слои населения	На политических лидеров, на вооруженные формирования, отчасти на широкие слои населения	На политических лидеров	На широкие слои населения
<b>В какой фазе развития конфликта или его урегулирования наиболее интенсивно используется</b>		В латентной фазе развития конфликта, в начальной фазе открытого конфликта	В стабилизационной фазе урегулирования конфликта, но, возможно, и в последующих, включая фазу выполнения соглашений	В коммуникационной и переговорной фазах урегулирования конфликта	На переговорной и постпереговорной (выполнения соглашения) фазах урегулирования
<b>Характер воздействия на участников</b>		Взаимодействие на государственном уровне, образование, убеждение	Принуждение	Убеждение, помощь в поиске решения, создание условий для нахождения решений	Создание условий для нахождения решения самими участниками
<b>Вероятные типы соглашений</b>		Соглашение по урегулированию, соглашение по разрешению	Соглашение о перемирии	Соглашение по урегулированию, соглашение по разрешению	Соглашение по разрешению
<b>Вероятные типы решений</b>		Серединное, принципиально новое	Серединное асимметричное	Серединное, принципиально новое	Принципиально новое

Урегулирование (улаживание) может выступать как первая ступень на пути к окончательному разрешению противоречий. Однако для того, чтобы урегулирование было эффективным, параллельно должна идти работа на уровне враждующих общин, затрагивающая различные их слои и направленная на изменение их ценностей и установок по отношению к конфликту, а также на предупреждение военных действий там, где они еще не начались.

Занимаясь практической работой по урегулированию конфликтов, необходимо иметь в виду, что их специфика, предполагает в большей или меньшей степени ориентацию на конкретный поход. Так, длительные этнические конфликты, имеющие глубокие исторические корни скорее требуют технологий, разрабатываемых в рамках "миростроительства". Большое значение здесь имеет и работа по предупреждению вооруженных столкновений.

## Глава 9.

### Оказание посреднических услуг

#### 1. Задачи, стоящие перед посредником, и технология их решения

Одна из наиболее значительных сфер деятельности третьей стороны - посредничество, упоминания о котором можно найти в Библии, в «Илиаде» Гомера и других источниках, относящихся к глубокой древности. Широко использовалось оно в Древней Греции при урегулировании споров между греческими городами, а также в Древнем Китае. К посредничеству нередко прибегали и в более позднее время. Например, окончание русско-японской войны 1905 г. проходило при посредничестве США, которые предоставили свою территорию для проведения переговоров — город Портсмут, где и был подписан мирный договор между Россией и Японией.

В мировой практике к посредническим услугам особенно интенсивно стали прибегать после второй мировой войны. По данным американских исследователей Л. Сасскинда и Г. Баббитта, с 1945 г. по начало 90-х годов посредничество использовалось примерно в 2/3 конфликтных ситуаций в Африке и Латинской Америке: в 4/5 конфликтов на Ближнем Востоке.

Сегодня практически во всех конфликтах в той или иной форме участвуют посредники. Это обусловлено прежде всего тем, что в нынешних условиях выход из конфликта путем переговоров является жизненно важным не только для непосредственных его участников, но и для других членов мирового сообщества.

Посредничество - относительно дешевый (по сравнению, например, с введением миротворческих сил) и достаточно гибкий способ воздействия на конфликт с целью его урегулирования мирными средствами. Оно в большинстве случаев принимается населением и не вызывает негативных реакций, которые порождает, к примеру, применение санкций или введение миротворческих войск. Это также способствует развитию посредничества.

И еще один очень важный момент: несмотря на то, что посредничество не исключает использования средств давления (угрозы, отказ в предоставлении экономической помощи в случае продолжения конфликта и т.п.), в целом оно все же ориентировано на диалог конфликтующих сторон между собой и каждой из них с посредником. Это выгодно отличает посредничество от односторонних шагов третьей стороны в отношении участников конфликта (ее своеобразных «монологов») при вводе миротворческих сил или использовании инструмента санкций.

Всегда ли нужен посредник? В принципе даже очень острый конфликт может быть самостоятельно урегулирован участниками, однако велика вероятность того, что они допустят значительное количество ошибок, а процесс урегулирования растянется на долгий период. Посредничество необходимо в следующих случаях: если стороны вовлечены в длительное противостояние; если они не признают друг друга; если стороны связали себя множеством обязательств и им крайне сложно пойти на уступки без «потери собственного лица» и, наконец, если имеются серьезные различия в культуре, идеологии или религии, которые создают дополнительные коммуникационные барьеры.

Перечисленные условия обращения к посреднику не являются обязательными. Скажем, непризнание сторонами друг друга еще не делает посредничество необходимым. В качестве примера английский исследователь Дж. Берридж приводит прямые американо-китайские контакты в 60—70-х годах, когда отсутствовали официальные отношения между этими двумя странами, но все же посредник им не понадобился — переговоры шли напрямую.

Не исключено, что даже в том случае, когда есть основания для обращения к посреднику, стороны все же будут стремиться сами решить свои проблемы, опасаясь вмешательства третьего лица в их внутренние дела, стремясь сохранить конфиденциальность отношений или полагая, что, прибегнув к посреднику, они будут испытывать внешнее давление.

Если силы сторон не равны, то обычно более слабая сторона склонна вступать в переговоры через посредника, надеясь усилить свои позиции, а побеждающая — стремится к прямым переговорам.

В целом же наиболее типичными мотивами обращения к посреднику являются следующие:

- участники конфликта рассматривают урегулирование с помощью третьей стороны как путь наименьшего риска и наиболее гибкую форму разрешения конфликта;
- один или каждый участник конфликта надеется, что третья сторона повлияет на его противника в благоприятную для него сторону;
- обе стороны рассматривают участие третьей в разрешении конфликта как возможность публично сформулировать обязательства по урегулированию, а значит потом заставить соперника их выполнять;
- в случае неудачи при урегулировании вину можно будет возложить на третью сторону;
- надежда, что третья сторона в качестве посредника может оказать реальную помощь в процессе поиска решения и гарантировать выполнение соглашений.

Порой считается, что посредник — это тот, кто помогает найти решение в конфликте. Однако такое понимание является узким. Занимаясь мирным урегулированием, посредник решает множество задач, что обусловлено сложностью ситуации, которая каждый раз различна и зависит от характера конфликта. Исследователь Дж. Уолл насчитал более 50 таких задач, или посреднических функций. И все же среди всего многообразия функций посредника можно выделить пять основных. Посредник в ходе урегулирования конфликта:

- формирует и поддерживает ориентацию участников конфликта на поиск взаимоприемлемого решения проблемы как на уровне лидеров, так и на уровне общественного сознания;
- создает условия для обмена информацией и точками зрения между участниками конфликта (обеспечивает каналы коммуникации); оказывает помощь сторонам в формировании адекватных образов относительно интересов, и целей друг друга, а также «общего» языка;
- обеспечивает помощь в диагностике ситуации и поиске взаимоприемлемых решений; содействует участникам в интерпретации информации, оценке предложений, выявлении возможных вариантов решений и соглашений; действует как дополнительный источник идей для участников конфликта; помогает сторонам улучшить их переговорные навыки и умения;
- помогает «сохранить лицо» обеим сторонам при выходе из конфликта;
- осуществляет регуляцию и контроль за взаимодействием сторон, а также выполнением ими договоренностей; выступает гарантом выполнения соглашения.

Формирование ориентации сторон, находящихся в конфликте, на поиск совместного решения предполагает их переход от односторонних действий к совместным. Именно этот момент является критическим в урегулировании конфликта или кризиса мирными средствами. Часто решение данной задачи занимает длительное время и требует от посредника терпения. Нередки случаи, когда, казалось бы, стороны согласились совместными усилиями решать проблему, но потом вдруг вновь переходят к односторонним действиям. Задача посредника свести возможность таких ситуаций к минимуму.

Занимаясь формированием ориентации на поиск взаимоприемлемого решения, посредник должен учитывать, что внутри политической элиты каждой из сторон, как правило, существуют два полюса: те, кто согласен на поиск мирного решения («голуби») и те, кто против («ястребы»). Часто изменить отношение «ястребов» к конфликту оказывается значительно сложнее, чем достичь договоренностей между «голубыми». Посредник же должен учитывать позицию не только «голубей», но и «ястребов», и работать с последними. В противном случае достигнутые договоренности могут оказаться под угрозой срыва.

Важнейшая задача при посредничестве — обеспечить возможность участникам конфликта обсудить проблему. Для этого посредник создает каналы коммуникации. Сначала, как правило, формируются не прямые каналы коммуникации, т.е. участники конфликта обмениваются информацией через посредника. Использование не прямых каналов коммуникации позволяет снять ряд негативных момен-

тов, связанных с непосредственным взаимодействием сторон. Посредник может «смягчить» резкие высказывания конфликтующих сторон и их эмоциональные реакции друг на друга, помочь сфокусировать внимание на сути проблемы, а не на чувствах и обидах. Он является также неким гарантом достоверности предоставляемой информации. Это происходит вследствие того, что обмен информацией осуществляется «при свидетеле», которым и выступает посредник. В такой ситуации стороны, дабы не дискредитировать себя, избегают давать ложную информацию.

В то же время использование не прямых каналов коммуникации порождает ряд проблем, главная из которых — потеря оперативности. События, особенно при кризисе, развиваются быстрее, чем осуществляется опосредованное общение. В результате такого запаздывания эффективность коммуникации может быть значительно снижена, а порой и вовсе сведена к нулю. Вот почему в задачи посредника входит также обеспечение участников конфликта в будущем прямыми каналами коммуникаций. Однако необходимо предусмотреть, чтобы и эти каналы не использовались с целью дезинформации сторонами друг друга. Избежать дезинформации в таком случае можно лишь при условии достаточно высокого уровня доверия участников друг другу.

Для того чтобы свести к минимуму негативные моменты использования двух видов каналов коммуникации, посредник после установления не прямых каналов обычно не сразу переходит к прямым, а постепенно — через обсуждение проблемы участниками конфликта в присутствии посредника. Это повышает оперативность и одновременно снижает вероятность искажения информации, а также способствует выработке «общего языка» между сторонами. Последнее подразумевает прежде всего, что стороны пользуются единой терминологией. Затем, когда необходимый уровень доверия будет установлен и стороны выработают «общий язык», встречи могут проходить без непосредственного участия посредника, т.е. с использованием прямых каналов коммуникации.

Создав каналы коммуникации, посредник нередко предлагает и место проведения встречи. В конфликтной и кризисной ситуации это может быть территория посредника. Например, Советский Союз в 1966 г. выступил посредником при урегулировании индо-пакистанского конфликта, предоставив свою территорию для переговоров, которые закончились подписанием Ташкентской декларации. США в 1978 г. предоставляли свою территорию в Кэмп-Дэвиде (загородная резиденция американских президентов в штате Мэриленд) для переговоров египетского президента А. Садата с израильским премьер-министром М. Бегином.

Оказание помощи в диагностике ситуации и поиске взаимоприемлемых решений является ключевым в посредничестве, составляет его смысл. В конечном счете именно для этого посредник содействует формированию ориентации на совместные решения и создает каналы коммуникации. Он помогает участникам конфликта преодолеть негативные стереотипы восприятия и получить реалистичную оценку ситуации. Посредник способствует также выявлению фактов, которые вследствие селективности (избирательного характера) восприятия каждого участника конфликта, оказываются вне поля зрения и анализа сторон. Этими действиями посредник формирует более сложную и одновременно более адекватную картину действительности у участников конфликта.

Посредник содействует сторонам и в нахождении ими взаимоприемлемого решения. Важно подчеркнуть, что посредник помогает участникам в поиске выхода из конфликта, стимулирует их к мирному его завершению, но не решает проблему за них. Окончательное решение остается за самими участниками.

При необходимости посредник обеспечивает обучение представителей обеих сторон или только одной из них навыкам ведения переговоров. Особенно это бывает нужно тогда, когда у сторон нет опыта участия в переговорах, в урегулировании конфликтов мирным путем. Такая необходимость часто возникает при урегулировании этнических или других внутренних конфликтов.

Посредник помогает участникам конфликта «сохранить свое лицо», т.е. сделать так, чтобы мирное окончание конфликта ни для одной из сторон не выглядело как поражение или проявление «слабости». С этой целью он может выступить инициатором мирного соглашения, предложить ту или иную формулировку итогового документа. Иногда участник конфликта отказывается даже рассматривать

предложение (в том числе предложение о проведении переговоров) только на том основании, что оно поступило от его противника, но аналогичное предложение, сделанное посредником, не исключено, что будет принято с легкостью. В иных случаях посреднику оказывается необходимым всего лишь немного переформулировать предложение, внесенное одной из сторон, чтобы оно было принято другой.

В случае, если встреча окончилась неудачно, посредник может взять на себя ответственность за это, выступив своеобразным «козлом отпущения», и тем самым дать возможность сторонам «сохранить свое лицо». Это оставляет участникам конфликта возможность через какое-то время вновь вернуться к поискам мирного решения без ущерба для собственной репутации.

Регуляционно-контрольная функция посредничества направлена «а разработку правил взаимодействия сторон, включая процедурные вопросы, а также на обеспечение выполнения достигнутых договоренностей. Посредник контролирует соблюдение принятых участниками норм взаимоотношений. Нередко он сам предлагает эти нормы на рассмотрение сторон.

Регуляционно-контрольная функция может иметь продолжение после достижения договоренностей, если посредник одновременно является гарантом их выполнения, как это было, например, при заключении договора между Израилем и Египтом в 1979 г. по итогам 16-месячных переговоров в Кэмп-Дэвиде. Гарантом его выполнения выступили США.

Посредничество не обязательно предполагает реализацию всех пяти названных функций в полном объеме. Например, посредник может сконцентрировать свое внимание на оказании помощи в получении и оценке информации (информационная помощь) или на создании каналов коммуникации для обмена участниками конфликта взглядами, мнениями, суждениями и т.д.

В связи с тем, что посредник в большей или меньшей степени участвует в решении каждой из основных задач, иногда вместо понятия «посредник» (предполагающего достаточно полную реализацию всех названных функций) используются термины «фасилитатор» (facilitator), «помощник» (helper), «примиритель» (conciliator). Обычно эти понятия, особенно понятие «фасилитатор», можно встретить в рамках концепции «второго направления дипломатии». Считается, что участие фасилитатора в урегулировании конфликта сводится главным образом к организации и стимулированию диалога между сторонами. Он оказывает помощь в определении повестки дня; проводит встречу, поддерживая цивилизованные правила дискуссии; способствует обмену мнениями. Некоторые авторы несколько шире трактуют функции фасилитатора, фактически сводя их к посредничеству. Они полагают, что, организуя и поддерживая диалог, фасилитатор может выдвигать собственные идеи, переформулировать внесенные сторонами предложения и т.п.

Иногда в значении, близком к фасилитатору, используется понятие «помощник». В некоторых случаях помощником называют консультанта одной из сторон, который может выступать на встречах от ее имени. Делается это для того, чтобы избежать контактов на официальном уровне в острые моменты развития конфликтных отношений.

Главная обязанность примирителя обычно состоит в информационной поддержке переговорного процесса, а именно, в сборе информации, предоставлении справочной информации по урегулированию других конфликтов и т.п.

Задачи, которые решает посредник, зависят друг от друга: решение одной способствует решению другой. В частности, улучшение коммуникации между сторонами позволяет точнее оценить ситуацию, а формирование ориентации участников конфликта на совместный поиск выхода из конфликтной ситуации побуждает их к установлению каналов коммуникации.

Названные задачи являются основными. Однако каждая из них состоит из ряда более дробных. Так, оказание помощи участникам конфликта в поиске взаимоприемлемых решений предполагает анализ их интересов, а реализация функции, связанной с поиском вариантов решения, нередко требует и обеспечения конфиденциальности при обсуждении тех или иных вопросов с посредником. Поэтому

даже когда деятельность посредников ограничивается одной или двумя функциями, это все равно предполагает хотя бы косвенное выполнение ими и других функций.

В задачи посредника входит также синхронизация процесса урегулирования, т.е. обеспечение примерно одинаковой готовности сторон к поиску совместного решения.

Кроме названных существуют побочные функции посредничества, не связанные напрямую с проблемой урегулирования конфликта. Например, в функции посредника может входить решение такой задачи, как поднятие и укрепление собственного престижа. Важно иметь в виду то, насколько эта или другие побочные функции способствуют или, наоборот, тормозят реализацию главной задачи посредника — поиска мирного разрешения конфликта.

Обычно посреднические функции осуществляются в определенной последовательности. В связи с этим принято различать следующие этапы посредничества:

- инициация поиска согласия;
- налаживание переговорного процесса;
- участие в переговорном процессе;
- наблюдение за выполнением соглашений.

Посредничество может закончиться на любом из перечисленных этапов, тогда его результатом будут либо дальнейшие совместные действия сторон, предпринимаемые самостоятельно (в этом случае задачи посредника вполне выполнены), либо возврат участников конфликта к односторонним шагам.

## **2. Технология посреднической деятельности**

При реализации своих функций посредник использует различные стратегии. Среди них выделяются стратегии:

- связанные с оказанием помощи в поиске решения;
- направленные на обеспечение взаимодействия сторон и поддержание рабочих отношений между ними;
- направленные на манипулирование поведением участников конфликта.

Стратегии оказания помощи в поиске решения ориентированы на достижение согласия и обеспечение «сохранения лица» участников при выходе из конфликта. Эти стратегии — главные в посредничестве, они составляют его суть. Основным средством воздействия здесь является помощь, но не экономическая, военная и т.п., а интеллектуальная.

При использовании данной группы стратегий посредник, как правило, участвует в переговорном процессе. В ходе переговоров он делает акцент на наличии общих моментов в интересах участников, а в ряде случаев инициирует и создает такую общность. Иногда создание общности осуществляется путем формирования целей более высокого порядка, позволяющих конфликтующим сторонам объединиться ради их достижения. Это может быть предложение масштабного совместного проекта, например, в экономической или социальной сферах. При этом посредник также не исключается как один из участников подобного проекта.

Формирование целей более высокого порядка возможно тогда, когда интенсивность конфликта незначительна или когда основные проблемы по урегулированию конфликта мирными средствами уже решены. В последнем случае совместная деятельность по реализации суперцелей позволяет упрочить мирные отношения сторон.

Посредник способен увеличить переговорное пространство, обратив внимание участников конфликта на те или иные аспекты проблемы, которые как бы «выпали» из их поля зрения. Таким же образом

может быть найдено и принципиально новое решение, которое позволит «снять» противоречие без уступок противоборствующих сторон.

В рамках использования данной группы стратегий посредник также генерирует новые идеи, вносит предложения по поиску взаимоприемлемых вариантов, предлагает формулу возможного соглашения. Так, при урегулировании конфликта между Израилем и Египтом США, выступая посредником, давали свои предложения сторонам, затем получали от них замечания и предложения и в конце концов формулировали их так, чтобы стороны могли обсуждать их между собой.

Следует, однако, иметь в виду и наличие негативных аспектов такого поведения посредника. Внося предложения, он тем самым может невольно ограничить поле поиска самих участников. Они оказываются как бы «в плену» уже имеющихся идей и предложений.

Еще одна стратегия, ориентированная на оказание помощи в поиске решения, — это работа по «единому тексту». Суть ее заключается в том, что посредник предлагает текст возможного соглашения и просит каждого участника конфликта сделать любые замечания по проекту текста, если он не удовлетворяет их основным интересам. Обычно первый проект, предлагаемый посредником, вызывает возмущения сторон. Но важным психологическим моментом здесь является то, что конфликтующим сторонам надо не делать уступки, а лишь высказать замечания. Кроме того «единый текст» заставляет обе стороны концентрировать внимание на важнейших требованиях, а не на защите своей позиции. Это побуждает участников избегать крайних позиций в ходе обсуждения. Наконец, замечания каждого участника конфликта, сделанные им по «единому тексту», помогают посреднику лучше понять суть противоречий, что важно для его дальнейшей эффективной работы.

В целом стратегии, связанные с оказанием помощи в поиске решения проблемы, предполагают самые разнообразные действия посредника: он может использовать методики «мозгового штурма», компьютерные технологии и т.п. В рамках «второго направления дипломатии» широко практикуются семинары неофициальных представителей конфликтующих сторон, на которых участники обсуждают возможные пути разрешения конфликтных отношений.

Стратегии, направленные на обеспечение взаимодействия сторон и поддержание рабочих отношений между ними, в той или иной мере реализуются при решении практически всех задач посредничества. Но они являются основными при создании каналов коммуникации. Эти стратегии используются тогда, когда стороны в принципе согласны на поиск решения проблемы переговорным путем, но не находят способов начала диалога. В подобной ситуации посредник может организовать неформальные встречи (они особенно интенсивно используются во «втором направлении дипломатии») или предоставить свою территорию для проведения официальных заседаний. Он осуществляет контакты с лидерами противоборствующих сторон, стремится склонить их к мирному решению, часто используя методы «челночной дипломатии».

В рамках данной группы стратегий посредник в меньшей степени занят нахождением пути решения конфликта, он скорее создает условия для этого. Как правило, наиболее интенсивно указанные стратегии используются теми, кто не обладает большими экономическими или политическими возможностями воздействия на участников конфликта. Это могут быть небольшие государства, выступающие в качестве посредников, неправительственные организации или отдельные лица.

Важным средством воздействия в рассматриваемом случае является также формирование доверительных отношений между посредником и конфликтующими сторонами. При наличии таких отношений стороны легче отвечают на просьбы и обращения посредника.

Наконец, посредник может использовать манипулятивные стратегии, которые предполагают различные формы принуждения и оказания давления на конфликтующие стороны. Манипулятивные стратегии ориентированы главным образом на реализацию функции, связанной с формированием ориентации участников конфликта на поиск мирного урегулирования, а также в какой-то степени и регуляционно-контрольной функции. Они применяются тогда, когда стороны недостаточно интенсивно

стремятся к поиску мирного выхода из конфликта. Для того чтобы стимулировать это стремление, посредник применяет различные средства оказания политического, экономического, дипломатического, морального и иного давления, в том числе угрозы исключения из международных организаций или объявления бойкота, угрозы отказа в предоставлении экономической помощи или введения ряда ограничительных мер на торговлю и т.п. Если в ходе переговоров стороны не соблюдают нормы их проведения, на которые ранее дали согласия, то применяются эти же стратегии.

Манипулятивные средства воздействия направлены и на то, чтобы побудить участников конфликта найти возможные альтернативы их изначальным позициям, а именно такие, которые были бы более приемлемы для противоположной стороны, или, по крайней мере способствовали бы тому, чтобы стороны в своих требованиях и предложениях следовали более четким общепринятым нормам.

Кроме давления, угроз со стороны посредника, манипулятивным средством воздействия на конфликтующие стороны является ограничение их во времени, отведенном для принятия решения. Сам факт необходимости к определенному моменту принять решение может стимулировать его поиск. Правда, при введении посредником ограничения во времени существует определенный риск, что, не придя к согласию, стороны прервут переговоры и их отношения обострятся вновь. Именно ограничение по времени израильской и египетской сторон, введенное американским президентом Дж. Картером на переговорах в Кэмп-Дэвиде, по оценкам Д. Прюитта и Дж. Рубина, было тогда значимым фактором достижения договоренности. Такое же ограничение применялось американскими посредниками при воздействии на противоборствующие стороны боснийского конфликта во время выработки ими мирного соглашения в Дейтоне (США) в 1995 г.

Манипулятивные стратегии используются не только для «наказания» тех, кто не намерен искать взаимоприемлемое решение или делает это недостаточно активно, но и для «поощрения» в случае, если участники действительно предпринимают действия по урегулированию конфликта. Часто оба эти средства — «наказания» и «поощрения» — используются параллельно. Так, в конце 70-х годов при урегулировании отношений между Израилем и Египтом США широко практиковали метод «кну-та и пряника». С одной стороны, в качестве давления они использовали угрозу публично обвинить Израиль в нежелании решать проблему мирным путем, с другой стороны, в качестве поощрения они обещали предоставить ему финансовую помощь.

Создание условий изоляции участников конфликта от средств массовой информации, обеспечение секретности переговоров или, напротив, предание гласности действий той или иной стороны — нее это также может использоваться в манипулятивных целях. Обычно процесс урегулирования конфликта проходит за закрытыми дверями, что позволяет участникам переговоров сосредоточиться на поиске решения проблемы и не быть подверженными сиюминутным воздействиям. Например, Г. Киссинджер вел переговоры по Ближнему Востоку в обстановке, близкой к секретности. Строго говоря, широкому обсуждению подлежат результаты переговоров, но не процесс их достижения. По этой причине, кстати, как правило, не подлежит публичному обсуждению в средствах массовой информации то, как осуществлялось посредничество. Однако бывают и исключения из этого правила. Посредник, хотя и редко, но может допустить утечку информации с тем, чтобы заставить стороны работать интенсивнее. Например, в конфликте, связанном с Фолклендскими (Мальвинскими) островами, генеральный секретарь ООН П. де Куэльяр неоднократно выступал публично, что позволяло в известной мере «обнажить позиции» сторон. Иногда лишь сама угроза попадания информации в прессу может стимулировать участников к мирному завершению конфликта. И все же использование прессы в качестве средства давления является до-вольно рискованным. В результате подобных действий урегулирование конфликта может быть сорвано, а посредник дискредитирован. Поэтому данный метод воздействия должен применяться предельно осторожно.

Нередко манипулятивные стратегии используются не прямо, а опосредованно. Опосредованное воздействие может быть осуществлено, например, через наиболее значимых для участников конфликта стран в регионе с тем, чтобы изолировать их в случае продолжения конфликтных отношений.

Все манипулятивные стратегии предполагают ограничение альтернатив переговорному решению (АТНА) участников конфликта. Для того чтобы воспользоваться этими манипулятивными стратегия-

ми, посредник должен обладать соответствующими возможностями (экономическими, политическими и т.п.). При наличии их посредник обладает достаточно мощным оружием влияния на конфликт.

Однако слабым звеном при использовании манипулятивных стратегий является то, что соглашение оказывается «искусственным», поддерживаемым внешними «вливаниями» или угрозой наказания, а значит может оказаться недолговечным. Другой отрицательный момент заключается в том, что участники конфликта опасаются нажима со стороны слишком «сильного» посредника. В результате они могут утратить самостоятельность при принятии решения. Именно по этой причине конфликтующие стороны обычно неохотно соглашаются на посредничество «сильной» стороны, полагая порой, что «свобода в принятии решения» является более приоритетной.

### **3. Трудности при осуществлении посреднической деятельности и требования, предъявляемые к посреднику**

Посредничество обычно используется тогда, когда отсутствуют простые решения конфликтных ситуаций. Это значит, что, приступая к урегулированию, посредник сталкивается со множеством трудностей, проблем и опасностей, которые ему необходимо преодолеть. Их можно разбить на две основные группы: проблемы,

- обусловленные собственно трудностями урегулирования конфликта и не зависящие от деятельности посредника;
- связанные с деятельностью посредника.

Одной из типичных проблем, относящихся к собственно проблемам урегулирования, является то, что для разрешения конфликтной ситуации требуется значительное время. Конфликт же находится в постоянном развитии, и в то время, когда идет поиск мирного решения проблемы с одной из сторон, другой участник может предпринять действия по изменению исходной ситуации. Согласование приходится начинать заново, уже в новых, часто более сложных условиях. При этом посредник сталкивается с тем, что малейшие нарушения предварительных обещаний хотя бы одной из сторон (случайные, с целью провокаций или как результат разработки каждой из сторон своих АТНА) вообще ведут к срыву посреднических усилий.

Время требуется не только для окончательного разрешения противоречий, но и для решения отдельных задач, что может входить в противоречие с конечной целью посреднической деятельности — разрешением конфликта. Например, почти всегда посредник оказывается перед дилеммой: с одной стороны, ему необходимо обеспечить взаимопонимание участников конфликта для поиска мирного решения и для этого установить каналы коммуникации, выработать «общий язык» и т.д. (что занимает немало времени), с другой — как можно быстрее предотвратить дальнейшее насилие и найти мирный выход из конфликта. Если затянуть решение первой группы задач, то конфликт выйдет из-под контроля, а если форсировать, то достигнутые договоренности могут оказаться непрочными. В подобной ситуации посреднику важно найти необходимый баланс.

Серьезные трудности возникают и в связи с тем, что само по себе посредничество не гарантирует разрешения конфликта. Оно в силу ряда обстоятельств может оказаться неудачным и повлечь за собой неверие участников в то, что конфликт вообще подлежит разрешению мирными средствами. Конфликтующие стороны будут вынуждены тогда вновь возвращаться к односторонним шагам, причем часто в более жесткой и агрессивной форме.

Занимаясь урегулированием конфликта, посредник в той или иной степени оказывается вовлеченным в него. И существует угроза того, что посредник окажется втянутым в конфликт в качестве его непосредственного участника, вследствие чего произойдет расширение конфликта. Но даже если этого не случится, посредник вполне может столкнуться с тем, что участники при попытках реализовать свои АТНА обвинят его в срыве переговоров. Это нередко болезненно отражается на репутации посредника.

Наконец, лица, которые непосредственно занимаются урегулированием, порой становятся жертвами конфликта: на них совершаются покушения, они оказываются в зоне огня. Возможен и захват их в плен в качестве заложников. В частности, представители миссии ООН, а также Красного Креста были захвачены в Таджикистане в начале 1997 г.

Среди проблем, обусловленных деятельностью посредника, наиболее распространенными являются правильная оценка посредником различных параметров конфликтной ситуации, а также определение благоприятного момента для вмешательства. Возможны ошибки, связанные с тем, что посредник просто не владеет необходимыми знаниями и навыками.

Наличие всех этих трудностей и проблем ведет к тому, что зачастую посредники отказываются вмешиваться в сложные, затяжные конфликты или дожидаются момента, когда «созреют» условия для их урегулирования, чтобы «действовать наверняка».

Сложности посреднической деятельности предъявляют крайне высокие требования к третьей стороне. Несмотря на то, что в каждом конкретном конфликте формируются свои критерии, на основе которых осуществляется выбор посредника, обычно исходят из тех соображений, что посредник должен:

- быть компетентным лицом (обладать соответствующими знаниями и умениями);
- быть лицом, незаинтересованным в решении вопроса в пользу какой-либо одной стороны, независимым от участников конфликта, нейтральным и объективным;
- обладать влиянием, престижем и авторитетом.

Компетентность посредника включает в себя две составляющие: 1) знание посредником проблемы, лежащей в основе конфликта, и ее контекста; 2) знание и умение реализовать посреднические функции. При отсутствии необходимых знаний и умений посредник может только обострить конфликт.

Нередко при выборе посредника обращают внимание на то, чтобы он был хорошо знаком с проблемой. Однако в ряде случаев более важным может оказаться вторая составляющая компетенции посредничества — владение посреднической технологией. Сингапурский дипломат Т. Кох, много лет проработавший в США, приводит такой эпизод из своей практики. В 1976 г. переговоры на 3-ей Конференции по морскому праву зашли в тупик. Позиции индустриально развитых и развивающихся стран казались несовместимыми. Г. Киссинджер, который в то время был государственным секретарем США, оказался незнакомым с проблемой в подробностях. Проведя утро в американской делегации, а днем встретившись с другими делегациями, к вечеру он смог представить совершенно новую схему решения проблемы, учитывающую интересы различных стран, и убедить участников в ее целесообразности.

Под требованиями незаинтересованности, нейтральности, объективности посредника подразумевается то, что он не должен поддерживать ни одну из сторон, участвующих в конфликте. При наличии даже подозрений в проявлении посредником симпатий к кому-либо из участников конфликта другой может отказаться от его услуг, что порой негативно сказывается не только на процессе урегулирования, но и на репутации посредника.

Следует иметь в виду, что речь идет не столько о действительной нейтральности или объективности посредника, сколько о том, как он воспринимается участниками конфликта. Ведь конфликтующие стороны могут исходить из различных критериев нейтральности и объективности (как, впрочем, и компетенции), подчас несправедливо обвиняя посредника в отсутствии этих качеств.

Примеров, когда один из участников конфликта возражает против посредничества на том основании, что данный посредник не может рассматриваться им как лицо нейтральное, достаточно много. Одним из них может служить отказ южноафриканской партии «Инката» от переговоров по мирному урегулированию ситуации в Южной Африке с другим политическим движением ЮАР — АНК осенью 1990 г. Они должны были осуществляться при посредничестве епископа Д. Туту. Основанием для отказа было то, что, по мнению представителей партии «Инката», епископ не являлся беспристраст-

ным лицом и не раз высказывал свои симпатии АНК. По этой же причине в 1967 г. Великобритания безуспешно пыталась выступить посредником при урегулировании конфликта во Вьетнаме. Северный Вьетнам и Национальный фронт освобождения Южного Вьетнама рассматривали ее как союзницу США.

Сложно быть нейтральным и, соответственно, осуществлять посредничество, если до этого посредник занимал определенную позицию по вопросу спора. В подобном случае он не рассматривается конфликтующими сторонами как лицо беспристрастное. Например, в 1964 г. в Каире Организация африканского единства (ОАЕ) приняла решение о том, что границы африканских государств признаются такими, как они установлены. Это создало проблему для получения согласия на посредничество ОАЕ тех страны, которые имели территориальные споры (например, Сомали, Марокко).

Не исключено, что посредник будет воспринят как пристрастный в результате его ошибок при осуществлении посреднических функций, в том числе в технологии. Один из примеров (по рассказам очевидца) — попытка посредничества депутатов бывшего Верховного Совета СССР в конфликте в Молдове в 1990 г. Суть конфликта состояла в принятии Молдовой закона о переходе на письменность на основе латинского алфавита. Прогни закона возражали русскоязычное население и гагаузы. Решили провести переговоры по этому вопросу в г. Бендеры, который тогда представлялся нейтральным. Делегация Верховного Совета была искренне настроена на урегулирование конфликта, да и участники конфликта, в свою очередь, надеялись на помощь этого посредника. Однако прямого рейса Москва—Бендеры не было, поэтому посредники вылетели из Москвы в Кишинев, где их встречала делегация Молдовы, и вместе с ней они отправились в машинах к месту переговоров. В результате посредники были восприняты другими участниками конфликта как лица, поддерживающие молдовскую делегацию. Естественно, после этого их посредническая миссия оказалась невозможной.

Говоря о «нейтральности» посредника, следует подчеркнуть, что это понятие все же является относительным. У посредника всегда есть свои интересы или, по определению Т. Шеллинга, своя «платежная матрица». Посредник заинтересован уже хотя бы в том, чтобы конфликт был разрешен мирными средствами. Посредник является заинтересованным лицом также и по той причине, что от успеха в урегулировании конфликта зависят его моральное удовлетворение, престиж и авторитет. Бывает, что третья сторона прямо заявляет о своих интересах. Так, когда под угрозой срыва оказались переговоры между Голландией и Индонезией, президент Дж. Кеннеди встретился с министром иностранных дел Индонезии в Вашингтоне и подчеркнул, что США не смогут безразлично относиться к возможным жертвам, если разразится конфликт. Индонезия проигнорировала это заявление. Тогда был приглашен американский посол Э. Банкер, уже находившийся на пенсии, он-то и смог убедить индонезийцев продолжить переговоры. Другой пример. В конце 1995 г. президент США Б. Клинтон прямо заявил, что успешное завершение трехсторонних переговоров между сербами, хорватами и мусульманами по Боснии, которые были организованы американской стороной на военно-воздушной базе США в Дейтоне, значат для американцев очень многое.

Наличие собственных интересов у посредника является причиной того, что он порой иначе, чем участники, воспринимает проблему и отношения сторон в конфликте. В частности, существует феномен «приписывающей ошибки», т.е. тенденции внешнего наблюдателя, в том числе посредника, видеть ответственными за конфликт главным образом его участников, а не обстоятельства, в то время как сами участники винят каждый противоположную сторону или обстоятельства. В результате этого феномена может возникнуть непонимание между посредником и конфликтующими сторонами.

Важно иметь в виду, что сам факт наличия у посредника собственных интересов, возможность их развития и появления новых в ходе урегулирования конфликта оказывается весьма существенным фактором, который может приводить к различным последствиям для дальнейшего урегулирования.

В связи с тем, что понятие «нейтральность» посредника довольно сложно поддается определению, некоторые авторы подчеркивают: речь должна идти не столько о нейтральности, сколько о приемлемости посредника для участников конфликта. Например, в конфликте между Индией и Пакистаном, разгоревшемся в 60-х годах по поводу Кашмира, потенциальными посредниками были Великобритания, США и ООН. Казалось бы, Великобритания — наилучший посредник, поскольку и Индия, и Па-

кистан были членами Содружества. Но Индия считала, что Великобритания отдает предпочтение Пакистану. Соединенные Штаты Америки, как сверхдержава, имели тесные контакты с обоими государствами, однако представители США отказали этим государствам в предоставлении экономической помощи и даже отменили приглашения официальным лицам той и другой страны посетить США. Все это вызвало обиды и раздражение у конфликтующих сторон. ООН в качестве посредника тоже была отклонена, так как Пакистан полагал, что она находится под слишком большим влиянием США; Индия же боялась, что эта организация будет жестко навязывать свое решение. В такой ситуации с инициативой посредничества выступил СССР, заинтересованный в стабильности в регионе. Он, продолжая поддерживать дружественные отношения с Индией, смог установить хорошие контакты и с Пакистаном. В результате Советский Союз получил согласие обеих стран на осуществление посреднических услуг.

Посреднику необходимо быть влиятельным, обладать престижем и авторитетом. Дж. Рубин называет такие источники его влияния, как наличие экспертных знаний; право быть посредником (согласие обеих сторон на посредничество); возможность получения информации от обеих сторон, в то время как каждый участник владеет только собственной информацией; хорошие отношения с участниками конфликта; возможность «поощрять» и «наказывать» участников.

Требование к посреднику обладать влиянием, престижем и авторитетом во многом производно от предыдущих двух требований и определяет то, насколько он в состоянии воздействовать на конфликтующие стороны. Экспертные знания позволяют посреднику быть компетентным, а следовательно, побуждают стороны прислушиваться к нему. Если участники конфликта согласились на посредничество кого-либо, то тем самым они дали ему право быть посредником и на этом основании выполняют его просьбы и указания. Обладание информацией от обеих сторон ставит посредника как бы «над» участниками конфликта, благодаря чему он также усиливает свое влияние. Наконец, хорошие отношения посредника с конфликтующими сторонами формируют высокий уровень доверия к нему. В свою очередь наличие доверия порождает возможность посредника воздействовать на участников. Он может также оказывать свое влияние, используя манипулятивные рычаги воздействия, поощряя или наказывая конфликтующие стороны.

Влияние посредника может быть симметричным, т.е. примерно равным по отношению к конфликтующим сторонам. Так, при урегулировании индо-пакистанского конфликта Советским Союзом его влияние в принципе можно считать симметричным. В других случаях влияние посредника оказывается асимметричным, т.е. более сильным в отношении одной стороны и менее — в отношении другой. Например, при решении вопроса относительно Синайского полуострова Г. Киссинджер имел сильное влияние на израильское правительство и лишь относительную возможность воздействия на египетское руководство.

Во второй половине XX столетия асимметричное влияние при оказании посреднических функций стало довольно типичным явлением. Оно повлекло за собой частое подключение к конфликту одновременно двух, а иногда и большего числа посредников с разными возможностями влияния на каждого из участников. Например, асимметричное влияние посредников — СССР и США — было при урегулировании намибийской проблемы в конце 1980-х годов. Вопрос о предоставлении независимости Намибии тогда увязывался ЮАР с требованием вывода кубинских войск из Анголы. СССР имел большее влияние на ангольскую сторону, а также кубинцев, в то время как США — на ЮАР. Другой пример сотрудничества двух стран — боснийский конфликт в первой половине 1990-х гг., в котором Россия имела относительно большую возможность влиять на сербов, а США — на мусульман и хорватов.

Говоря о влиянии, следует иметь в виду, что не только посредник влияет на участников конфликта, но и они в свою очередь могут оказать влияние на него. Здесь очень важно, чтобы посредник не оказался бы под влиянием одного из участников конфликта и тем самым не потерял бы доверие другого.

К названным требованиям, предъявляемым к посреднику, следует еще добавить такие характеристики, как его терпение, настойчивость в поиске решений, высокий интеллектуальный уровень. Очень

важны здесь и прежние отношения посредника с конфликтующими сторонами: чем они были лучше ранее, тем более влиятельным будет посредник.

## Глава 10. Многообразие посредничества

### 1. Посредничество государств

Посредничество государств в XX столетии было одним из наиболее распространенных видов посредничества в тех конфликтах, которые приобретали международное звучание. Во внутренние конфликты посредников вообще стараются не допускать, и тем более посредников в лице других государств. Аргументом, как правило, является то, что внутренняя проблема должна быть решена внутри страны.

Государства берут на себя роль посредника прежде всего в том случае, если конфликт затрагивает их собственные интересы. Конкретно это может выражаться в следующих моментах:

- наличие угрозы расширения конфликта;
- необходимость сохранения организации, участниками которой являются и конфликтующие стороны, и посредник;
- стремление к усилению собственного политического влияния или противодействия усилению влияния оппонента;
- необходимость улучшения отношений со сторонами, находящимися в конфликте, или с одной из них;
- стремление поднять собственный политический престиж;
- решение внутривнутриполитических задач (например, как результат лоббирования интересов той или иной политической или этнической группы).

В посредничестве, осуществляемом государствами, принято различать посредничество сверхдержав (или наиболее крупных государств в регионе, если речь идет о небольшом локальном конфликте), нейтральных стран и небольших государств.

Крупные государства обладают сильными экономическими и политическими рычагами влияния на конфликтующие стороны. По этой причине они иногда могут добиться довольно ощутимого результата в таком конфликте, в котором другие посредники оказываются бессильными. Например, получение материальной помощи часто выглядит значительно привлекательнее для участников конфликта, чем продолжение противостояния. Опасность «наказания» также может побуждать их к поиску мирного решения. Манипулятивная стратегия довольно типична для крупных держав. Но этот момент одновременно и настораживает конфликтующие стороны, и потому они нередко стараются избегать такого посредничества. В подобных случаях крупная держава оказывается вынужденной «прятаться» за деятельностью межправительственных универсальных или региональных организаций. Довольно интенсивно это практиковали, например, США в Латинской Америке, где они осуществляли посредничество в рамках Организации американских государств.

Американский исследователь С. Тоувал провел сравнительный анализ посредничества двух сверхдержав в период «холодной войны» — с 1945 по 1989 гг. По его данным (другие исследователи могут давать иные цифры в зависимости от учета тех или иных конфликтов), США 57 раз были посредниками, не считая их посреднической деятельности в Латинской Америке, в то время как СССР — 17 раз (за исключением стран Восточной Европы). К этому следует добавить 10 случаев совместного посредничества, из которых 4 приходятся на 1987-1989 гг. Эти различия, по мнению С. Тоувала, объясняются большими экономическими возможностями американцев.

Следует, однако, принять во внимание еще один, не менее важный фактор — концептуальные подходы к конфликтам и их урегулированию. В рамках доминировавшей в СССР концепции «мирного существования» посредничеству отводилась весьма незначительная роль во внешней политике, тогда

как, например, после второй мировой войны оно было одним из центральных направлений внешней политики США. Практически каждая американская администрация посылала своих посредников за границу для урегулирования конфликтов. Вмешательство США в конфликты было разнообразным — от предложения «добрых услуг» до достаточно сильного воздействия на стороны за счет экономических и политических рычагов (предложение экономической и других видов помощи, использование различных угроз). Довольно широка и география конфликтов, в которых были задействованы США в качестве посредника, — фактически она охватывает весь мир. Очень активно США занимались посредничеством в Латинской Америке, на Ближнем Востоке, периодически выступали посредниками между Турцией и Грецией — государствами-членами НАТО.

Один из примеров активной посреднической деятельности США — урегулирование отношений между Египтом и Израилем в 70-х годах. Этот процесс шел непросто. Так, в 1975 г. США не удалось убедить Израиль сделать уступки Египту. Тогда государственный секретарь США Г. Киссинджер вернулся в Вашингтон и объявил о «переоценке» американской политики. Одновременно США отложили обещанную ранее Израилю военную, а также другие виды помощи. Возможность разрешения этой сложной ситуации в урегулировании появилась несколькими месяцами позже, когда была получена широкая политическая поддержка, а также оказаны различные виды помощи со стороны США как Израилю, так и Египту. В конечном счете, Соединенным Штатам Америки удалось добиться подписания соглашений между этими двумя странами, а также усилить свои позиции на Ближнем Востоке.

Советский Союз, в отличие от США, значительно меньше внимания уделял международному посредничеству, но все же осуществлял его. Один из наиболее успешных примеров посреднической деятельности СССР — урегулирование конфликта между Индией и Пакистаном в связи с Кашмиром. Конференция по урегулированию проходила в Ташкенте в 1966 г. В ее работе приняли участия Премьер-министр Индии, президент Пакистана, а в качестве посредника — Председатель Совета Министров СССР А.Н. Косыгин. СССР был заинтересован в мирном разрешении конфликта в регионе, хотя этот конфликт и не представлял для Советского Союза слишком большой угрозы.

Во второй половине XX столетия, особенно в конце 80-х — начале 90-х годов, СССР и США несколько раз сотрудничали при оказании посреднических услуг, в том числе на Ближнем Востоке, при урегулировании проблем Намибии, Югославии. Сотрудничество двух стран при урегулировании одних конфликтов было более тесным, других — менее. Все зависело от конкретных условий и мотивов посреднической деятельности сторон. В ряде случаев такое сотрудничество было вызвано стремлением не допустить выхода конфликта из под контроля, его эскалации, что в конечном счете могло бы привести к столкновению двух держав. Несколько раз такая опасность возникала, например, при развитии арабо-израильского конфликта. Поэтому каждая из сверхдержав стремилась оказать сдерживающее влияние на своего союзника.

Нейтральные государства также выступают посредниками при урегулировании конфликтов. Они не обладают такими возможностями оказания давления на участников конфликта, как крупные державы. Тем не менее, порой они действуют весьма эффективно именно за счет своей «слабости». Благодаря ей они и приобретают право быть посредником. Эти государства добровольно принимают на себя обязательства не участвовать в войне (кроме случаев самообороны), воздерживаться от политики, которая может привести к войне, не входят в военные союзы и блоки, не предоставляют свою территорию для иностранных войск и военных баз и т.п. В силу их нейтральности они оказываются порой наиболее приемлемыми для конфликтующих сторон в качестве посредника.

Для самих же нейтральных стран существенным мотивом их участия в посредничестве является возможность таким образом ответить на критику, которая нередко раздается в адрес их официального внешнеполитического курса, ориентированного на нейтралитет. Согласно логике оппонентов, нейтральность обрекает эти страны на пассивность в международных отношениях, посредничество же позволяет реально показать, что нейтралитет вовсе не означает бездействия.

Тем не менее, деятельность нейтральных государств в качестве третьей стороны в конфликте часто ограничивается оказанием «добрых услуг». Их помощь в улаживании конфликтов в большей степени направлена на обеспечение или улучшение коммуникации между участниками, чем непосредственно

на выяснение сути спора и его разрешение. Они участвуют в налаживании контактов между участниками конфликта, предоставляют свою территорию для проведения встреч и переговоров между враждующими сторонами. Один из примеров участия нейтральных государств в урегулировании конфликта — деятельность австрийского канцлера д-ра Б. Крайски, который в середине 70-х годов был одним из первых западных политических деятелей, признанных ООП. В Вене было открыто информационное представительство данной организации. Все это явилось положительным фактором в наведении мостов, необходимых для урегулирования ближневосточной проблемы.

Наиболее распространенное действие в посредничестве нейтральной страны — предоставление ею своей территории для проведения переговоров. Многие переговоры по урегулированию конфликтов проходили, например, в Швейцарии, в том числе Женевская мирная конференция по Ближнему Востоку (1973—1974); Женевские совещания министров иностранных дел, а также глав правительств СССР, США, КНР, Великобритании и Франции по мирному урегулированию в Корее и восстановлению мира в Индокитае (1954—1959); Женевское совещание по урегулированию лаосского вопроса (1961 — 1962).

Малые государства, как и нейтральные, не располагают особыми возможностями силового воздействия на конфликтующие стороны. Их средства сводятся к убеждению и созданию каналов коммуникации. Некоторые исследователи выдвигают идею о необходимости развития именно этого вида посредничества в наиболее острых кризисных и конфликтных ситуациях. Чем они обычно аргументируют такую идею? Дело в том, что малые государства, как и нейтральные, оказываются порой наиболее приемлемыми посредниками для конфликтующих сторон именно в силу того, что они не могут навязать свое решение.

Одним из ярких примеров посредничества малых государств является деятельность Алжира по освобождению американских заложников, захваченных в Иране 4 ноября 1979 г. группой экстремистски настроенных студентов. Более того, усилия Алжира стали классическим примером успешно проведенного посредничества малых государств.

Американская исследовательница Р. Слим подробно проанализировала этот случай, специально остановившись на технологии осуществления посредничества алжирцами (они тогда использовали немало технических приемов, способствовавших успешному завершению конфликта), а также на причинах того, почему именно малое государство было выбрано в качестве посредника. В связи с этим представляется целесообразным несколько подробнее рассмотреть урегулирование данного конфликта.

Кризис, разразившийся в 1979 г. между США и Ираном, угрожал превратиться в их военную конфронтацию. Стараясь не допустить этого и в то же время освободить заложников, многие страны и международные организации предлагали свои посреднические услуги. Из всех стран, предложивших тогда посредничество, у Ирана лучшие отношения были с Сирией и Ливией, которые поддерживали его в войне с Ираком, однако против посредничества этих государств возражали США. К итогу был выбран Алжир как наиболее приемлемый посредник для обеих сторон. Алжир имел опыт активной международной деятельности и в Африке, и на Ближнем Востоке, в том числе опыт международного посредничества. В частности, в 1975 г. он посредничал между вице-президентом Ирака и шахом Ирана по поводу территориальных споров. Немаловажным фактором оказалось и то, что во время конфликта в связи с захватом заложников некоторые должностные лица Ирана, занимавшиеся деталями того соглашения и установившие в свое время хорошие рабочие связи с алжирцами, работали в иранском МИДе.

Алжир следовал политике неприсоединения, полагая, что в биполярном мире больше других страдают малые государства. Но официальным заявлениям Алжира он выполнял чисто гуманитарную миссию, цель которой — спасти заложников. Но, как подчеркивает Р. Слим, были и другие мотивы посредничества Алжира. Один из них — поиск своего места в системе международных отношений. Посредничество помогало укрепить представления о том, что алжирское руководство делает все возможное для активного участия в международных делах. На уровне внутренней политики успех алжирцев в урегулировании кризиса мог стать большой удачей нового президента. Были и другие мо-

тивы, побуждавшие Ад-жир к посредничеству. После падения шаха Ирана алжирцы стремились улучшить свои отношения с новым иранским руководством. Это было полезно для усиления их позиций в Организации стран-экспортеров нефти (ОПЕК), где Иран играл одну из ключевых ролей. Алжир был заинтересован и в улучшении своих отношений с США, которые, начиная с 1967 г., были довольно прохладными, хотя к 1979 г. несколько улучшились. Важным моментом была также возможность продажи газа США. Кроме того, Алжир надеялся остановить поставки американских военных технологий в Марокко, которое было вовлечено в войну против поддерживаемого Алжиром движения Полисарио.

При осуществлении посреднических функций алжирцы сделали основной акцент на организации процесса выработки решения, а не на поиске конкретного выхода из конфликта, хотя на различных стадиях переговоров они вносили предложения, переформулировали заявления сторон и т.п. Передавая сообщения от одной стороны к другой, алжирская делегация вынуждена была курсировать между Тегераном и Вашингтоном. Эмоциональный компонент посланий был очень сильным, особенно с иранской стороны. В этих условиях алжирцы выступили своего рода «охлаждающим экраном» между двумя участниками конфликта.

Одна из серьезных проблем, с которой столкнулся Алжир при осуществлении посредничества, — слишком большая разница в политических культурах двух стран. Как позднее заметил один из членов алжирской делегации, посредничество было скорее похоже на семинар. В Тегеране приходилось объяснять специфику американского законодательства, политической и банковской системы (Иран требовал размораживания всех иранских счетов в США), в Вашингтоне — особенности политики Ирана.

В задачи посредников входило сближение позиций сторон. Алжирцам удалось переключить дискуссию с обсуждения общих проблем, охватывающих 15-летний период ирано-американских отношений, непосредственно на проблему освобождения заложников. При этом было крайне важным «сохранение лица» участников конфликта, что особенно волновало Иран, который не мог допустить уступок «сатане». Это в значительной степени повредило бы образу иранских лидеров в глазах иранцев. Для американцев же было неприемлемо, чтобы соглашение выглядело как выкуп заложников. Они жестко настаивали на том, что поведение иранцев незаконно и нарушает все международные нормы. Алжирцы хорошо понимали опасения каждой из сторон. В итоге окончательное соглашение приняло форму декларации, которая была составлена правительством Алжира и следовать которой обязались обе стороны. Наконец, алжирцы выполняли роль гаранта соглашения. Им было доверено получить 52 заложника, а в свою очередь иранские деньги должны были быть переведены в Алжирский центральный банк.

Успех посреднической деятельности Алжира ярко демонстрирует возможности стратегий, связанных с оказанием помощи в поиске решения и обеспечения взаимодействия сторон: эти стратегии являются главными в посредничестве малых государств.

## **2. Межправительственные и неправительственные организации в качестве посредников**

Кроме государств посредниками в конфликтах наиболее часто выступают межправительственные организации, как универсальные (ООН) так и региональные (например, Организация по безопасности и сотрудничеству в Европе; Организация американских государств, Организация африканского единства и др.).

По оценкам различных исследователей, активное участие межправительственных организаций после второй мировой войны в качестве посредников обусловлено следующими причинами:

- значительным ростом количества универсальных и региональных международных организаций, особенно во второй половине XX в.;
- их активной ролью в мире, в частности таких организаций, как ООН, ОБСЕ, ОАЕ и ряда других;

- во многих случаях воспритием их конфликтующими сторонами как нейтральных в связи с тем, что в межправительственных организациях представлены страны с различной политической, идеологической, религиозной ориентацией.

Межправительственные организации имеют меньше возможностей, чем крупные державы использовать рычаги «поощрения» или «наказания». Более того, эти возможности обычно ограничиваются лишь политической сферой. Но даже в тех случаях, когда метод «кнута и пряника» в принципе применим, межправительственные организации охотнее пользуются иными средствами, а именно такими, которые предполагают наличие экспертных знаний, а также легитимности для вмешательства в отношения членов своих организаций. Так, представитель ООН в принципе имеет больше формальных прав вмешиваться в конфликт, чем кто бы то ни было другой. Вследствие этого ему легче устанавливать контакты с высшим руководством обеих конфликтующих сторон и через них оказывать влияние на ситуацию. Благодаря тому, что межправительственные организации обычно воспринимаются в качестве законного посредника, стороны более склонны следовать именно их советам и идти навстречу их пожеланиям, нежели советам и пожеланиям крупных держав.

Возможность ООН оказывать политическое и моральное воздействие на участников конфликта и тот факт, что она представляет международное сообщество, не раз являлось ключевым фактором при выборе ООН в качестве посредника. По этой причине, например разрешение спора между Голландией и Индонезией по поводу Западного Ириана проходило в основном под эгидой ООН, хотя посредником выступали и США. Голландцам надо было «сохранить свое лицо», и в этой ситуации ООН была как бы «вправе требовать» более серьезных уступок от имени международного сообщества.

Несмотря на активную деятельность межправительственных организаций в урегулировании конфликтов, случается и так, что им отказывают в праве быть посредником, подозревая, будто через эти организации проводится политика какого-либо государства или группы государств. С подобной проблемой не раз сталкивалась, например, Организация американских государств, в которой доминируют США. В качестве еще одного примера можно привести первоначально скептическое отношение Израиля к посреднической роли ООН на переговорах по 101-километровой зоне на дороге Суэц—Каир после войны 1973 г. Израиль полагал, что в ООН слишком сильно влияние арабских стран, поэтому она не сможет быть хорошим посредником. Впоследствии ООН все же выступила посредником на этих переговорах, которые в итоге привели к достижению договоренностей.

Другая проблема в посреднической деятельности межправительственных организаций заключается в том, что хотя уставы многих из них предусматривают вмешательство в конфликт, но часто отсутствует механизм его реализации.

Наконец, каждый член межправительственной организации имеет свои интересы, которые он стремится реализовать в ситуации конфликта. Поэтому нередко получалось так, что сама организация оказывалась далеко не единодушной при выработке позиции в отношении конфликтующих сторон. В результате «посредничество» осуществлялось путем регулярных встреч и контактов в основном внутри самих межправительственных организаций.

Среди межправительственных организаций наиболее интенсивно оказанием посреднических услуг занимается Организация Объединенных Наций, Устав которой предусматривает коллективные меры для предотвращения и устранения угрозы миру и актов агрессии, а также разрешение споров мирными средствами. За более чем полувековую историю своего существования ООН посредничала на Ближнем Востоке, в Афганистане, в конфликте между Ираком—Ираном, на Кипре и во многих других конфликтных и кризисных ситуациях. Американский исследователь К. Холсти проанализировал 32 конфликта, которые урегулировались с помощью этой организации с момента ее образования до начала 80-х годов.

Он обнаружил, что из всех видов возможного вмешательства третьей стороны при урегулировании конфликтов ООН наиболее часто прибегала к посредничеству. Столь же распространенным был и поиск фактов, проводившийся ООН с целью выявления нарушений достигнутых договоренностей и наблюдения за процессом урегулирования.

В последние годы активность ООН по урегулированию конфликтов значительно возросла. Так, по оценкам самой Организации Объединенных Наций, в период с 1988 по 1996 гг. она предпринимала связанных с миротворчеством действий, почти в два раза больше, чем за все предыдущие годы.

Посредническая деятельность ООН осуществляется в различных формах и различными представителями ее. Это может быть специальный представитель генерального секретаря ООН или непосредственно генеральный секретарь. Например, в 1983—1985 п. при урегулировании кипрской проблемы, когда руководство турецкой общины заявило о создании в северной части острова независимого государства — Турецкой республики северного Кипра, — с помощью посреднических усилий генерального секретаря П. де Куэльера было проведено несколько раундов переговоров отдельно с президентом Кипра С. Киприану и лидером турецкой общины Р. Денкташем. В качестве специального представителя генерального секретаря ООН У. Пальме участвовал в начале 80-х годов в урегулировании ирако-иранского конфликта, связанного с давними территориальными спорами двух государств. Однако урегулирование этого конфликта шло крайне трудно.

Существенную роль в посредничестве играют специальные комитеты и комиссии ООН, которые занимаются сбором информации, отслеживанием ситуации и оказанием помощи в поиске мирных решений. Резолюции, принимаемые ООН, оказывают моральное и политическое воздействие на конфликтующие стороны, побуждая их к мирному решению споров.

Региональные межправительственные организации непосредственно заинтересованы в сохранении и поддержании мира в регионе. В силу этого уставы ряда из них предусматривают наличие мандата на вмешательство в случае разгорания конфликта. Например, уставы Организации африканского единства (ОАЕ), Лиги арабских государств (ЛАГ) и Организации американских государств (ОАГ) содержат прямое указание на то, чтобы их члены выступали посредниками в регионе. С этой целью региональные организации создают, например, по конкретному конфликту специальные группы или комитеты, которые осуществляют посреднические функции. Такие комитеты создавались, в частности, в рамках ОАЕ для урегулирования конфликтов между Алжиром и Марокко; Чадом и Ливией; Эфиопией и Сомали, а также для оказания помощи при решении внутренних проблем в Нигерии и прекращения там гражданской войны.

Организация по безопасности и сотрудничеству в Европе (ОБСЕ) в своей посреднической деятельности исходит из принципов, включающих в себя и принцип мирного разрешения споров. Эти принципы были сформулированы в Заключительном акте Совещания по безопасности и сотрудничеству в Европе, которое было подписано 33 европейскими странами, а также США и Канадой и Хельсинки в 1975 г. ОБСЕ участвовала в посредничестве на европейском континенте, в частности в бывшей Югославии и в России в связи с конфликтом в Чечне.

Некоторые региональные межправительственные организации вообще ставят основной из своих целей осуществление посредничества в регионе. Например, в 1983 г. Мексикой, Венесуэлой, Колумбией и Панамой была образована посредническая группа, получившая название Контадорской (по названию острова в Панаме, на котором проходила первая встреча министров иностранных дел этих государств). Ее задача заключалась в содействии мирному урегулированию конфликтов в латиноамериканских странах. Затем эта группа провела ряд встреч с участием других стран в целях нормализации ситуации в регионе.

Нередко различные межправительственные организации сотрудничают при проведении посреднических миссий. Так, в 80-е годы конфликт в Западной Сахаре урегулировался совместными усилиями ООН и ОАЕ, а в 90-е годы конфликт в Боснии и Герцеговине - ООН и ОБСЕ.

В последние годы все большую роль в посредничестве играют организации, которые не являются межправительственными, хотя некоторые из них активно сотрудничает с правительственными структурами разных стран. В частности, к ним относятся такие, как церковь, Международный Красный Крест, «Врачи без границ» и другие. В ряде случаев помощь этих организаций в урегулировании конфликтных отношений оказывается незаменимой, хотя порой она и не направлена прямо на оказание посреднических услуг.

Неправительственные институты и организации, как правило, не обладают особыми возможностями материально «поощрять» или наказывать» участников. Они осуществляют посреднические функции главным образом за счет того, что стороны доверяют им и стремятся сохранить с ними хорошие отношения. Например, папа римский является высшим авторитетом для более 800 млн. католиков, живущих на Земле. Его благосклонность, бесспорно, важна для государственных лидеров католических государств. К тому же авторитет папы делает его посредничество обоснованным и легитимным в глазах конфликтующих сторон.

Один из примеров посредничества Римской католической церкви — конфликт между Чили и Аргентиной в конце 1978 г., когда оба государства оказались на грани войны. Предметом спора был канал Бигл, принадлежность которого не была точно определена договорными отношениями. Юридическое разбирательство спора не удовлетворило Аргентину, и страны предприняли серию переговоров. Однако в 1978 г. эти переговоры зашли в тупик. Аргентина уже готовилась к высадке своих войск в район спорной территории, когда страны все-таки согласились на посредничество папы Павла II.

Выбор в качестве посредника Римской католической церкви определялся тем, что и в Аргентине, и в Чили было очень сильны ее авторитет и влияние. Именно этот фактор позволил представителю папы — карьерному дипломату кардиналу А. Саморе начать переговорный процесс. Переговоры шли сложно: они то прерывались, то возобновлялись вновь. В итоге в 1984 г. был подписан договор, ратифицированный в 1985 г. Согласно этому договору, Чили получила три острова, а Аргентина — большинство прав на использование канала.

Среди неправительственных организаций и институтов, участвующих в посредничестве, следует упомянуть Международный Красный Крест. Он включает в себя несколько организаций, среди которых одной из старейших является Международный Комитет Красного Креста (МККК), основанный в 1863 г. в Швейцарии с целью оказания гуманитарной помощи во время вооруженных конфликтов. МККК не участвует непосредственно в политическом урегулировании конфликтов, но имеет возможность благодаря оказанию гуманитарной помощи способствовать установлению каналов коммуникации, а также до некоторой степени влиять на участников, побуждая их к завершению конфликта мирным путем. Например, представители Красного Креста выступали с гуманитарными миссиями в таких конфликтах 90-х годов, как боснийский, чеченский, таджикский. С помощью Красного Креста обеспечивались продовольствием, медикаментами и другими необходимыми вещами заложники, которые оказались захваченными боевиками радикально настроенной организацией «Тупак Амару» в резиденции японского посла в Лиме (Перу) в декабре 1996 г. Во время венгерских событий 1956 г. представители МККК распространяли по радио принципы, закрепленные Женевскими конвенциями 1949 г. о защите жертв войны. Они обращались к сторонам с предложением об установлении перемирия с тем, чтобы можно было подобрать и эвакуировать раненых.

### 3. Другие виды посредничества

Виды посредничества различаются не только по тому, кто из субъектов его осуществляет, но и по ряду других параметров. Среди них выделяются следующие виды:

- предлагаемое — испрашиваемое;
- договорное — фактическое;
- формальное — неформальное;
- постоянное — временное;
- одностороннее — многостороннее (индивидуальное — коллективное);
- официальное — неофициальное;
- персональное — деперсонализированное.

Предлагаемое посредничество подразумевает, что инициатива в оказании посреднических услуг исходит от посредника. Например, в конфликте 1979—1980 гг. между США и Ираном в связи с захватом американских заложников было принято посредничество Алжира, хотя многие другие государства и международные организации выступали с аналогичными предложениями.

В отличие от предлагаемого, испрашиваемое посредничество подразумевает, что инициатива исходит от конфликтующих сторон. Они сами обращаются за помощью к стране, организации и т.п. для разрешения спора. Например, при урегулировании намибийской проблемы Ангола, ЮАР и Куба обратились за помощью к СССР и США.

Проводя различие между предлагаемым и испрашиваемым видами посредничества, следует подчеркнуть, что их выделение является все-таки условным. Во многих конфликтных ситуациях, прежде чем официально предложить посреднические услуги или запросить их, участники конфликта и потенциальные посредники проводят предварительные консультации.

Отечественный исследователь Э.А. Пушмин предлагает различать также договорное и фактическое посредничество в зависимости от формы его осуществления. В первом случае, как отмечает Э.А. Пушмин, оно предусматривается специальными соглашениями между посредником и участником конфликта, во втором такие соглашения отсутствуют.

Формальное посредничество предполагает, что за посредником закреплен статус посредника, который признают все стороны, участвующие в переговорах, в то время как неформальный посредник такого статуса не имеет. Строго говоря, лишь формальное посредничество может по определению считаться посредничеством. Однако на практике придание тому или иному лицу посреднических функций не всегда бывает желательным или даже возможным для участников конфликта. В некоторых случаях стороны просто не видят в этом необходимости, и лицо или группа лиц (это могут также быть государства и организации) выполняют посреднические функции, не имея на то формального статуса посредника. Примером здесь может служить деятельность нейтральных и неприсоединившихся стран по подготовке и уточнению компромиссных предложений на ряде форумов СБСЕ: эти страны тем не менее оставались такими же участниками переговоров, как и остальные государства. Другой пример — деятельность израильского министра на переговорах в Кэмп-Дэвиде между Египтом и Израилем, когда он фактически выполнял роль посредника между премьер-министром Израиля М. Бегинем и президентом Египта А. Салатом. Правда, некоторые исследователи, в частности Л. Крисберг, определяют подобную активность как «квазипосредничество».

В качестве неформальных посредников могут выступать и отдельные лица. Таким посредником был, например, представитель Сингапура Т. Кох, который имел статус председателя на 3-ей Конференции ООН по морскому праву, проходившей в 70-е — начале 80-х годов. На Конференции решались важные вопросы, в том числе в отношении фирм и стран, занятых разработкой полезных ископаемых с морского дна. Проблема заключалась в том, что достичь консенсуса (согласия всех) в условиях, когда в переговорах участвуют более 1000 представителей из более 150 стран с различными идеологическими ориентациями, уровнем технического развития, необходимым для разработки морского дна, и т.п., в принципе довольно сложно. В данной ситуации важным оказалось именно то, как Т. Кох организовал работу. Он внес ряд новых элементов в процесс выработки взаимоприемлемого решения, что и послужило основанием рассматривать его деятельность как неформальное посредничество. Т. Коху принадлежали идеи создания неформального секретариата (из числа наиболее заинтересованных лиц), использования внешних экспертов, а также компьютерной модели, которая была разработана Массачусетсом технологическим институтом и предназначена для обучения участников переговоров поиску новых вариантов и подходов решения.

Неформальный посредник, как правило, выполняет не все функции, а лишь часть их. В приведенных примерах задача неформальных посредников состояла в согласовании предложений — это одна из наиболее типичных задач неформального посредника.

В последние годы неформальное посредничество получает относительно большое распространение, что обусловлено двумя причинами: во-первых, развитием практики многосторонних переговоров, на которых, ввиду их сложности, почти всегда требуется неформальный посредник для улаживания разногласий и выработки окончательных решений; во-вторых, достаточной гибкостью неформального посредничества. Оно не связывает стороны какими-либо обязательствами. В случае неуспеха одного из неформальных посредников его задачи может попытаться решить другой. Все это открывает широкие возможности использования неформального посредничества. Однако есть у него и свои мину-

сы. Отсутствие статуса посредника ограничивает его возможность влияния на ситуацию и выполнения всего комплекса посреднических функций. По этой причине неформальное посредничество обычно используется в сочетании с другими видами посредничества, либо при незначительных разногласиях сторон. В последнем случае такой посредник выполняет роль сведения различных точек зрения к «единому знаменателю».

От формального и неформального посредничества следует отличать официальное и неофициальное посредничество. Официальное посредничество подразумевает, что в роли посредника выступают государства или межправительственные организации. При неофициальном посредничестве эти функции выполняют различные общественные организации, движения, академические круги, частные лица. Неофициальный посредник, как и официальный, может иметь статус посредника, хотя это не обязательно. Примером неофициального посредничества может служить деятельность Картеровской Программы по международным переговорам ('The Carter's International Negotiation Network' — INN). Так, только за 1992—1993 гг. в рамках этой Программы был проведен целый ряд консультаций и переговоров по урегулированию конфликтов в Африке, Азии, Европе, Центральной Америке.

Важной характеристикой деятельности неофициального посредника, позволяющей ему в ряде случаев действовать более эффективно, чем его официальному коллеге, является то, что он не отвечает за политику конкретного государства, хотя и может являться его гражданином.

В последнее время неофициальное посредничество становится довольно распространенным, что связано, с одной стороны, с увеличением количества неправительственных организаций и ростом их влияния, с другой стороны — с ориентацией этого вида посредничества в значительной мере на общественное сознание. Именно оно часто остается вне сферы влияния при официальном посредничестве. Кроме того, иногда конфликтующие стороны больше доверяют частным лицам или общественным организациям как более нейтральным, по их мнению, посредникам.

Среди мотивов, по которым неофициальный посредник подключается к урегулированию конфликта, Дж. Беркович в качестве наиболее распространенных называет следующие:

- желание уменьшить напряжение и разрешить конфликт мирными средствами;
- стремление использовать предоставленную возможность для наблюдения и анализа конфликта;
- стремление сблизиться с политическими лидерами конфликтующих сторон;
- желание на практике проверить ряд собственных идей по урегулированию конфликта;
- стремление внедрить собственные идеи по урегулированию и тем самым упрочить или поднять свой профессиональный статус.

Нередко официальный и неофициальный виды посредничества используются параллельно. Неофициальный посреднический канал в меньшей степени обязывает лидеров конфликтующих сторон, поэтому он выбирается, как правило, в наиболее сложных ситуациях.

Различают также постоянное и временное посредничество. Постоянный посредник осуществляет свои функции на всем протяжении урегулирования конфликта, временный — на каком-то этапе, и в его задачи входит оказание конкретного вида помощи. Для решения отдельной задачи к постоянному посреднику может присоединиться другой — временный посредник.

В некоторых случаях возможно своеобразное «разделение труда» между временными посредниками, сменяющими друг друга. Функции каждого из них ограничены решением какой-либо задачи. Решив ее, один временный посредник «передает» процесс урегулирования другому. В результате посредничество приобретает характер поочередного. Положительным моментом здесь является то, что решением каждой конкретной задачи занимается посредник, который лучше всего подходит для этого. Однако в таком посредничестве есть и свои минусы: теряется преемственность в урегулировании конфликта; доступ к конфиденциальной информации получает слишком большое число лиц. По этим причинам поочередное посредничество на практике применяется редко.

Возможность «разделения труда» между посредниками порождает еще один вид посредничества — многостороннее, когда в качестве посредника выступает не одно лицо, а группа лиц (например, группа государств). Соответственно, если посредничество осуществляется одним лицом, то оно будет односторонним.

Важно иметь в виду, что при различии многостороннего и одностороннего посредничества лицом, осуществляющим его, является не обязательно отдельный человек, им могут быть государство, организация, институт. Таким образом, если посредничество осуществляется несколькими людьми, которые представляют какую-либо страну или организацию и работают в «команде», то такое посредничество будет односторонним (разумеется, если при этом нет других официальных или неофициальных посредников).

В отличие от временного, при многостороннем посредничестве «разделение труда» между посредниками происходит не последовательно, а одновременно. Многостороннее посредничество — довольно распространенное явление в современном мире. Оно позволяет действовать более гибко. Конфликтующие стороны имеют возможность получать дополнительную оценку ситуации от двух или более посредников. Особенно эффективным многостороннее посредничество бывает в случае асимметричного влияния посредников, когда один из них может оказывать большее влияние на одну конфликтующую сторону, а другой — на другую. Многостороннее посредничество позволяет, кроме того, снять затруднения в случае, если одна из противоборствующих сторон настаивает на выборе одного посредника, в то время как другая — на выборе другого. Стороны могут согласиться на участие обоих посредников в урегулировании конфликта. Многостороннее посредничество использовалось, например, при урегулировании конфликтов на Ближнем Востоке, в Намибии и многих других.

Преимущества, предоставляемые этим видом посредничества, не означают, что посредничество вообще более эффективно, если оно осуществляется не одной, а двумя или несколькими сторонами. При плохой координации усилий посредников одновременное вмешательство нескольких сторон в конфликт может привести к усложнению процесса урегулирования. Так, при захвате заложников в городе Буденновске в 1995 г. посреднические функции по их освобождению пытались осуществить представители различных политических партий и сил России. Действуя параллельно, но не всегда согласованно, они создавали помехи друг другу и тем самым порой усложняли ситуацию. Другой пример отсутствия координации между посредниками — конфликт по поводу Фолклендских (Мальвинских) островов между Аргентиной и Великобританией. Там посреднические функции пытались осуществлять многие, в том числе ООН, США и другие. Однако посредники так и не смогли скоординировать свои действия.

Недостатком многостороннего посредничества является, кроме того, и его излишняя «громоздкость». Поскольку количество сторон, требующих согласования, увеличивается, постольку многостороннее посредничество, как правило, требует больше времени, и в результате теряется оперативность.

Наконец, как и при поочередном посредничестве, ограничительный момент при использовании многостороннего посредничества заключается в том, что слишком много лиц получают доступ к конфиденциальной информации.

Посреднические функции всегда осуществляются конкретными лицами. Однако в большинстве случаев посредничество деперсонализировано, т.е. обезличено, и в качестве посредника выступает государство, организация, движение и т.д. Однако в последние годы личность посредника начинает играть особую роль. В связи с этим формируется такой вид посредничества, как персональное. Хотя в отличие от предыдущих парных классификаций, различия между деперсонализированным и персональным посредничеством более условны. Речь идет лишь о том, насколько самостоятельную и значительную роль играет посредник в урегулировании конфликта. Так, персональное посредничество было существенным фактором урегулирования боснийского конфликта в первой половине 90-х годов, в котором в числе посредников был и лорд Д. Оуэн.

Персональное посредничество официального лица имеет ряд преимуществ по сравнению с другими видами официального посредничества. Во-первых, сам факт участия в урегулировании конфликта

авторитетного человека оказывает положительное влияние на поиск совместного решения противоборствующими сторонами. Во-вторых, в случае неудач при персональном посредничестве значительную долю ответственности за это может взять на себя конкретное лицо, осуществлявшее посредничество, а не государство или международная организация. Это позволяет официальным структурам и институтам впоследствии возобновить посреднические усилия, воспользовавшись помощью другого лица.

В связи с возможностями, которые открываются благодаря персональному посредничеству, генеральный секретарь ООН Б. Бутрос-Гали в 1992 г. в послании «Повестка дня для мира» высказался за привлечение известных политических деятелей к урегулированию конфликтов в рамках ООН на том основании, что те обладают личным престижем, опытом и искренним желанием помочь в урегулировании конфликтов.

Однако в персональном посредничестве есть и свои проблемы, на которые обратил внимание, в частности, английский исследователь Дж. Берридж. Персональный посредник, особенно из числа известных в прошлом государственных деятелей, может быть неприемлемым для конфликтующих сторон именно из-за характера его прежней политики. Так, Дж. Картер вряд ли смог бы успешно посредничать в конфликтах, в которые вовлекается Иран (именно в то время, когда он был президентом США, возник известный конфликт с Ираном в связи с захватом заложников), а А. Садат, будь он жив, — в конфликтах между арабскими государствами. Во многих странах арабского мира отрицательно отнеслись к договоренностям А. Салата с Израилем.

Существует и неофициальное персональное посредничество. Иногда его еще называют посредничеством частных лиц. В таком качестве обычно выступают журналисты, бизнесмены, известные ученые, бывшие политические деятели. Так, во время Карибского кризиса использовались журналистские каналы для обмена информацией. Определенную посредническую роль сыграл в свое время американский бизнесмен А. Хаммер при установлении отношений между Советской Россией и США, хотя он и не был формальным посредником.

Казалось бы, частное лицо в качестве неофициального посредника обладает минимальным влиянием. Порой он даже не является экспертом ни по проблемам, вызвавшим конфликт, ни по технологии осуществления посреднических функций. Более того, частному лицу обычно затруднен доступ к закрытым источникам информации. Почему же тогда участники конфликта обращаются к такому посреднику? Причина здесь в значительной мере психологическая — частный посредник может быть эффективным, если он пользуется большим авторитетом. Как правило, к его помощи прибегают тогда, когда между конфликтующими сторонами отсутствуют каналы коммуникации, а воссоздать их на официальном уровне крайне сложно. Частный посредник может помочь воспользоваться каналами, альтернативными официальным. Здесь важным моментом является то, насколько у посредника хорошие личные отношения с представителями высшего эшелона власти, а также политически влиятельными лицами обеих сторон.

Будучи известным и уважаемым лицом, частный посредник может также воздействовать на общественное мнение, заявив о своей обеспокоенности развитием отношений сторон. Его посредничество бывает особенно успешным при эскалации конфликтных отношений. Такой посредник нередко способен повлиять на лидеров обеих сторон и удержать их от развязывания вооруженного конфликта. Он может оказаться полезным в начале развития патовой ситуации, убеждая участников в необходимости поиска мирного решения.

Посредник, являясь частным лицом, тем не менее может поддерживать тесные контакты с руководством своей страны. Например, бывший президент США Дж. Картер в качестве частного лица совершил поездку в Северную Корею в 1994 г., незадолго до смерти Ким Ир Сена. США были крайне озабочены возможностями Северной Кореи в производстве ядерного оружия. В результате поездки Дж. Картеру удалось несколько снизить напряженность между двумя странами.

Неофициальное персональное посредничество предъявляет особо высокие требования к человеку, вызывавшемуся примирить участников конфликта. Он должен быть авторитетным, способным убе-

дить конфликтующие стороны отказаться от насильственного поведения, квалифицированно действовать при поиске возможных развязок. Персональному посреднику необходимо уметь интерпретировать высказывания или действия сторон, исходя из их культурных, идеологических и прочих особенностей.

Деятельность частного посредника, однако, также имеет свои ограничения. Она эффективна в налаживании отношений тогда, когда стороны действительно хотят найти мирный выход из конфликта. В противном случае частный посредник мало что может сделать.

Каждый конкретный случай посреднической деятельности описывается сочетаниями названных видов посредничества. Например, посредничество может быть одновременно предлагаемым, фактическим, формальным, постоянным, многосторонним. При этом оно осуществляется отдельными государствами и международными организациями, как это было, например, при урегулировании конфликта в Боснии, в Нагорном Карабахе и во многих других случаях.

## **Глава 11.**

### **Неофициальное посредничество**

#### **1. Истоки и основные положения неофициального посредничества**

Деятельность, ориентированная на предотвращение и разрешение конфликтов, осуществляемая на неофициальной основе, завоевывает все большую популярность. Во многом расцвет этого вида посредничества обусловлен интенсификацией международных контактов в связи с развитием международного бизнеса и туризма; расширением профессиональных связей между деятелями культуры, науки, спорта и т.п. Интенсификация контактов приводит к тому, что многочисленные встречи вне официальных рамок политической и дипломатической деятельности играют все большую, можно сказать, огромную роль в современном мире, а следовательно, являются важнейшим рычагом воздействия на стороны в случае возникновения конфликта между ними.

В деятельности неофициальных посредников большое значение придается организации контактов между представителями конфликтующих сторон, которые могут в дальнейшем позитивно влиять на улучшение их отношений. Для этих целей используются различные программы. Например, в отношениях СССР и США периода «холодной войны» можно вспомнить и встречи между космонавтами и астронавтами двух стран, и телемосты между советскими и американскими городами и т.п. Широкую известность получили Дартмутские встречи (они проводились в американском городе Дартмуте) ученых СССР и США по проблемам сохранения мира.

В настоящее время развитие неофициального посредничества все больше связывается с развитием «второго направления дипломатии». Один из активных сторонников «второго направления дипломатии» Дж. Монтвилль выделяет следующие его задачи:

- формирование рабочих отношений между представителями враждующих сторон на личном уровне;
- повышение адекватности восприятия; формирование представлений о конфликте с точки зрения противоположной стороны;
- разработка стратегий урегулирования конфликта, но в ограниченном объеме, только как возможные варианты решений.

В качестве третьей стороны в этом направлении часто выступают представители общественных организаций, академических кругов, иногда — бывшие дипломаты, посвятившие себя преподавательской деятельности после окончания срока службы. Они подчеркивают, что в отличие от посредничества, осуществляемого в рамках официальной дипломатии, здесь исключаются принудительные и директивные меры по отношению к участникам конфликта с целью побудить их к поиску решения. Главная задача — создать благоприятные условия для улучшения взаимопонимания между конфликтующими сторонами и нахождения ими самими мирного выхода из ситуации.

«Второе направление дипломатии» в качестве самостоятельного оформилось относительно недавно — около 15 лет назад. Однако оно имеет своих «идейных» предшественников. После второй мировой войны появились неправительственные организации и движения, которые сосредоточили свою деятельность на предотвращении новой мировой войны, урегулировании региональных и межобщинных конфликтов. Среди них — Комитет американских друзей (American Friends Service Committee) и Организация квакеров (Quaker Organization), которые были ориентированы на то, чтобы решать проблемы усилиями самих граждан.

Одна из ключевых идей Комитета американских друзей состояла в том, чтобы привлечь исследователей в области социальных наук — психологов, социологов, политологов, специализирующихся на анализе групповых процессов, групповой динамики, с одной стороны, и конфликтов — с другой, для практической работы по урегулированию конфликтов. Ученые ставили перед собой ряд задач, в частности такие: научить представителей различных общин слушать и понимать друг друга (для этого они стали проводить так называемый сенситивный тренинг общения); установить доверие на межличностном уровне, которое затем должно было, по их мнению, перейти на институциональный уровень (т.е. на уровень отношений между официальными организациями); наладить каналы коммуникации. Комитет организовал несколько встреч между конфликтующими сторонами. Результаты этой деятельности оценивались по-разному, в целом же участники конфликтов не склонны были утверждать, что положение как-то серьезно изменилось.

Во многом сходные задачи ставили перед собой квакеры. Они также исходили из того, что нужно научить стороны слушать друг друга, понимать суть проблемы, которая разделяет их. Для этого квакеры стремились улучшить общение между участниками конфликта, говорящими на «разных языках» и по-разному воспринимающими ситуацию. Их деятельность была направлена также на то, чтобы создать и поддержать доверительный уровень общения. Квакеры имели опыт по урегулированию международных конфликтов. Так, они участвовали в организации нескольких встреч между представителями ГДР и ФРГ в период с 1961 по 1973 п.; налаживали контакты между Индией и Пакистаном (1965); проводили встречи между противостоящими сторонами во время войны в Нигерии (1967-1970).

В центре внимания Комитета американских друзей, Организации квакеров, а также других направлений, идеи и практика которых легли затем в основу «второго направления дипломатии», были неофициальные контакты между представителями враждующих сторон. Однако в теоретическом обеспечении того, как должны проходить контакты и на чем их следует основывать, имелись значительные расхождения в зависимости от конкретного направления. Одна из наиболее ранних точек зрения заключалась в том, что, чем больше контактов (например, через развитие торговли), тем легче будет проходить мирное урегулирование конфликта. Позднее было показано, что такой подход является крайне упрощенным. Во-первых, контакты в случае разгорания конфликта могут использоваться для попыток навязать свою позицию противоположной стороне. А это способно лишь усилить негативные установки в отношении друг друга и как следствие — привести к дальнейшей эскалации конфликта.

Во-вторых, неясным остается вопрос, каков механизм влияния межличностных контактов на межгрупповые отношения и всегда ли улучшения, а также интенсификация первых влечет за собой улучшение вторых? В истории были примеры того, как первоначально хорошие контакты на уровне лидеров не останавливали развязывания войн. В-третьих, усиление взаимодействия между разными культурами приводит к «размыванию» культурных норм. Появляются заимствования в языке и обычаях, смешанные браки. Нередко это вызывает недовольство среди определенной националистически ориентированной части населения как в одной, так и в другой культуре. Для усиления своих позиций они прибегают к пропаганде национализма, требуют обеспечения «чистоты культуры и нации» и т.п., формируют негативные образы противоположной стороны. При этом выразители подобных настроений сталкиваются с противодействием внутри своей общины со стороны тех, кто выступают за дальнейшую интеграцию. В результате возможно развитие сразу двух типов конфликтов: внутригрупповых, возникающих между сторонниками и противниками дальнейшего проникновения культур, и межгрупповых — между двумя культурами.

Таким образом, сами по себе неофициальные контакты мало что дают, если порой не ухудшают отношения сторон. Поэтому речь должна вестись не просто о развитии контактов, об интенсивности взаимодействия, а именно о его характере, о том, какого типа оно должно быть. Ряд исследователей пошли по пути формулирования условий, при которых контакты способствуют не усилению, а, напротив, — ослаблению конфликтных отношений. Среди них называются такие, как:

- необходимость проведения встреч между людьми только одного социального статуса (например, ученых, общественных деятелей и т.п.), поскольку в противном случае возникают дополнительные барьеры, связанные с выработкой «общего языка» между различными социальными группами;
- недопустимость встреч во время усиления конфликтных отношений сторон, так как новый виток эскалации конфликта с самого начала отрицательно отразится на взаимоотношениях участников;
- необходимость проведения встреч в доверительной обстановке. В связи с этим, крайне нежелательным является внешнее воздействие на участников, в частности, через прессу;
- важность результативности встреч. Их итогом должно быть, пусть, и незначительное, но улучшение отношений.

Другое направление теоретических поисков в рамках неофициального посредничества сосредоточило свои усилия на анализе того, ради чего осуществляются контакты между конфликтующими сторонами. Ирландский исследователь С. Райан называет пять основных подходов.

Во главу угла первый из этих подходов ставит идею всепрощения. Причем всепрощение понимается не как отдельный акт, а как установка, которая должна воспитываться с детства и в соответствии с которой люди должны строить все свое поведение. Один из примеров реализации данного подхода — основание в 1972 г. поселения израильскими евреями и израильскими палестинцами на полпути между Тель-Авивом и Иерусалимом под названием «Оазис мира». Смысл его состоял в том, чтобы показать: люди из конфликтующих общин могут жить вместе, строя свои отношения на взаимном уважении.

Широкое распространение в рамках данного подхода получили такие представления, как «сила правды», «непричинение вреда другим», «всеобщее примирение». Идея всепрощения в свое время поддерживалась и развивалась Л.Н. Толстым, М. Ганди, М.-Л. Кингом. Ее в числе основополагающих приняли на вооружение квакеры.

Те, кто выступает за идею всепрощения, исходят из следующих положений при урегулировании конфликтов:

- на Земле слишком много страданий, и это является основой для всеобщего взаимопонимания;
- отношения людей должны строиться на принципах гуманизма;
- необходимо признание ответственности, в том числе и за ошибки, допущенные другой стороной;
- следует действовать, исходя из принципа доброты;
- необходима любовь и прощение в отношении своего врага.

В современном мире этот подход в значительной мере реализуется представителями организаций, ориентированных на религиозные традиции в урегулировании конфликтов. Существенным ограничением при реализации данного подхода является то, что далеко не все участники конфликтов разделяют и поддерживают их идеи.

Второй подход ориентирован на формирование общих целей в процессе взаимодействия между конфликтующими группами. Толчком к созданию этого подхода послужили исследования американских социальных психологов М. Шерифа и К. Шерифа в летнем лагере отдыха среди двух групп мальчиков, враждовавших между собой. Контакты, основанные на разговорах лидеров «с глазу на глаз» с целью примирения, вели лишь к усилению конфликтных отношений. Исследователи устроили так,

что в машине, которая везла в лагерь обе группы детей по возвращении из похода, кончился бензин. Отбуксировать ее на ближайшую стоянку можно было только совместными усилиями обеих групп. Оказалось, что в условиях появления общей цели, успешное взаимодействие детей для ее достижения способствовало исчезновению вражды.

В рамках неформального взаимодействия предпринималось немало попыток выработки общих целей в конфликтах. Например, в Северной Ирландии был организован баскетбольный клуб для детей и их родителей из разных общин. Другой проект заключался в создании небольшой городской фермы, где бы дети, также из разных общин, заботились о животных.

Подобных примеров довольно много. Сложность состоит в оценке их эффективности. Например, остается неясным, в какой мере те отношения, которые сложились в баскетбольной команде между различными религиозными или этническими группами, переносятся на отношения между двумя общинами в целом. Другой вопрос: если совместные цели не будут достигнуты, то не усилит ли это конфликт? Допустим, баскетбольная команда проиграла, будет ли это способствовать сплочению представителей различных групп, или, напротив, они станут обвинять друг друга в проигрыше, что в итоге скажется на усилении конфликтных отношений?

Оба подхода — всепрощение и формирование единых целей — исходят из того, что участники должны иметь нечто общее. В первом случае — общие морально-этические нормы, во втором — некие прагматические цели. В этом смысле они могут рассматриваться как единый подход, направленный на формирование некой общности между конфликтующими сторонами.

Третий подход основывается на том, что конфликты часто возникают из-за недостатка жизненно важных ресурсов. Этот тип конфликтов особенно характерен для развивающихся стран. Поэтому данный подход ориентируется на идею экономического развития сторон. Экономическое развитие прямо не влияет на урегулирование конфликта, однако экономический рост означает повышение жизненного уровня, а это, в свою очередь, способствует формированию стабильности, ориентации на мирную жизнь и отказу от разрешения противоречий конфликтным образом. Исходной посылкой данного подхода является положение, согласно которому чем более развиты в экономическом отношении стороны, тем менее вероятно возникновение между ними, а также внутри них конфликтов. В случае же появления противоречий они легче могут урегулировать их мирными средствами. В качестве примеров обычно приводятся развитые в экономическом отношении страны Запада.

Однако и этот подход имеет ряд проблем и недостатков. Во-первых, улучшение уровня жизни далеко не всегда ведет к снижению конфликтности даже в западном мире. Так, повышение уровня жизни в Северной Ирландии автоматически не вело там к исчезновению конфликта, а нередко, напротив, сопровождалось усилением насилия. Во-вторых, сам процесс экономического развития, особенно если он протекает быстро, может сопровождаться конфликтами, так как бурный экономический рост часто обостряет проблемы распределения и перераспределения.

Некоторые авторы исходят из необходимости одновременной реализации второго и третьего подходов, т.е. необходимости постановки совместных экономических целей, которые бы вели к развитию сторон. Но и здесь есть свои трудности. Участники конфликта редко доверяют друг другу. Подозрения, будто от совместного проекта противоположная сторона может получить большую выгоду, нередко становятся значимым фактором и ведут к ухудшению отношений между сторонами.

Четвертый подход предполагает формирование доверия между участниками конфликта посредством контактов. Например, попытки его реализации были предприняты отчасти в области сокращения вооружений, в том числе в рамках метода Ч. Осгуда «Постепенные и взаимные инициативы по сокращению напряженности» (GRIT), где исходной посылкой являлось положение, согласно которому односторонний шаг по сокращению вооружений должен продемонстрировать истинность намерений и тем самым вызвать доверие противоположной стороны.

Подход, ориентированный на формирование доверия между участниками конфликта, порождает в целом не меньше вопросов и трудностей, чем предыдущие три. Среди них, например, такие: обяза-

тельно ли односторонние шаги вызывают доверие? Не могут ли действия, которые вроде бы направлены на формирование доверия, в условиях конфликтных отношений вызывать подозрения? Не будут ли отдельные случаи обмана (возможно, вообще в другой области, а не там, где предпринимаются усилия по формированию доверия) обобщаться и объясняться нежеланием другой стороны вести дела честно? Неясен остается и механизм того, как конкретно, через какие действия может быть сформировано доверие?

Пятый подход исходит из того, что главным в урегулировании и предотвращении конфликтов является обучение правильному поведению в конфликтной ситуации, воспитание терпимости по отношению к другой стороне. Этот подход в значительной степени ориентирован на работу с детьми, прежде всего в школе, по развитию кооперативных отношений. Его приверженцы концентрируют свои усилия на создании школ совместного обучения детей, принадлежащих к разным этническим группам или исповедующих разные религии. Большое внимание уделяется изучению обычаев и традиций, характерных для другой общины. Этот подход дает неплохие результаты. Например, в рамках программы, разработанной под эгидой ЮНЕСКО, японские дети познакомились с корейской культурой; изучали историю, географию, литературу этой страны; переписывались с корейскими детьми. В итоге количество детей, которые сказали, что могут дружить с корейцами, возросло с 20 до 70%.

Главная трудность, с которой сталкиваются представители данного подхода, заключается в том, что на ребенка оказывает влияние не только школа, но и семья, его ближайшее окружение и т.д. Это влияние становится особенно значимым при усилении конфликтных отношений между двумя общинами.

Названные подходы не являются взаимоисключающими. Часто они используются параллельно. Это наиболее эффективный путь, так как позволяет комплексно воздействовать на сознание, установки и поведение сторон на массовом уровне в условиях конфликта.

Перечисленные подходы можно лишь условно отнести к посредничеству. В их рамках решаются задачи более широкие, чем только предотвращение и разрешение конфликтных ситуаций. Это — и задачи по формированию установок, направленных на совместную деятельность, на изучение другой культуры, на экономическое развитие и т.п. Деятельность, направленная на улучшение взаимопонимания хотя и полезна, но в принципе не может рассматриваться в качестве посреднической. Собственно посредничество должно содействовать тому, чтобы участники конфликта или конфликтной ситуации искали взаимоприемлемые выходы из него. С этой точки зрения именно на посредничество в рамках «второго направления дипломатии» более всего ориентированы семинары неофициальных представителей конфликтующих сторон.

## **2. Семинары неофициальных представителей по разрешению конфликтов**

Пионерами проведения неофициальных встреч-семинаров, направленных на разрешение конфликтов, были Дж. Бертон из лондонского Центра по анализу конфликтов, Л. Дуб и его коллеги из Йельского университета (США), Г. Келман из Гарвардского университета (США). Независимо друг от друга они в 60-х — начале 70-х годов организовали ряд семинаров, или, как их называли, — рабочих встреч (workshops), положивших начало целому направлению исследований и практической деятельности.

Дж. Бертон провел в те годы два семинара. Первый продолжался 10 дней и был посвящен проблемам урегулирования отношений в Юго-Восточной Азии — между Сингапуром, Индонезией и Малайзией. Второй семинар — по кипрской проблеме — проходил в течение 7 дней. Семинары проводились с одобрения официальных властей, но их участниками были представители социальных наук, выступавшие как частные лица. Одна из главных целей Дж. Бертон состояла в том, чтобы проверить, возможно ли обсуждение проблемы, лежащей в основе конфликта, если официальные контакты между сторонами крайне ограничены. В результате проведенных семинаров он пришел к заключению, что такое возможно при условии, если встречи имеют чисто академический характер, а их участники не рассматривают себя в качестве официальных представителей сторон.

Семинары Дж. Бертона проходили довольно свободно, без предварительного определения повестки дня. Участники сами выявляли причины конфликта, степень и характер искаженности восприятия, а также возможные пути решения проблемы. Посредник, или фасилитатор, не должен был перебивать участников за исключением тех случаев, когда они допускали обвинения в адрес друг друга или ситуация требовала пояснений. После изложения взглядов фасилитатор давал описание различных моделей конфликтов и принципов их урегулирования с тем, чтобы выявить параллели и аналогии. На этой стадии его роль была более активной. Наконец, в заключение участники, основываясь на проведенном обсуждении, рассматривали возможные варианты разрешения «своего» конфликта. Фасилитатор прямо не вмешивался в обсуждение, но мог воздействовать на участников семинара путем сравнения различных конфликтных ситуаций. В его задачи входило также поддержание благоприятного общего климата обсуждения и недопущение резких высказываний и оценок.

Организаторы семинаров хорошо понимали, что окончательное решение по поводу конфликта остается за официальными лицами. Поэтому после семинаров они просили участников обсудить с официальными представителями те идеи, предложения и т.п., которые были высказаны в ходе дискуссий. Дж. Бертон придавал этому моменту большое значение, специально приглашая к участию в своих семинарах тех лиц из академических кругов, которые были близки к представителям высших эшелонов власти.

Вскоре после этих семинаров, например, на Кипре были установлены контакты между официальными представителями, а в Юго-Восточной Азии были прекращены насильственные действия. Однако трудно оценить, насколько позитивное влияние на урегулирование обоих конфликтов оказали именно семинары, — все дискуссии проходили за закрытыми дверями.

Семинар, проведенный Л. Дубом, У. Фолтцем и Р. Стивенсом и вошедший в историю как фермедский (по названию отеля в Италии, где он проводился), был посвящен конфликту в районе Африканского Рога. Две недели у организаторов ушло только на то, чтобы убедить правительства трех стран — Эфиопии, Сомали и Кении — в целесообразности участия представителей их стран в семинаре. Сами участники отбирались спонсорами семинара из числа ученых и служащих (но не из сфер, связанных с внешнеполитической деятельностью) с таким условием, чтобы они были достаточно влиятельными людьми в своих странах. В приглашении подчеркивалось, что семинар имеет «поисковый», исследовательский характер и не предназначен для решения политических проблем.

После нескольких дней обсуждения участники фермедского семинара должны были сформулировать и описать чувства, обиды и т.п. противоположной стороны. Семинар показал, что взаимопонимание участников на индивидуальном уровне улучшилось, однако продолжало оставаться довольно сложным на уровне общин. К тому же официальные лица скептически отнеслись к результатам семинара.

В целом по характеру проведения этот семинар был близок к семинарам Дж. Бертона. Как и у Дж. Бертона, здесь фасилитатор не мог директивными методами вмешиваться в процесс обсуждения. Его задача заключалась в том, чтобы стимулировать дискуссию. Кроме трех исследователей из Йельского университета в качестве фасилитаторов выступили еще четверо американцев — специалистов по сенситивному тренингу. Они учили правильно слушать и понимать собеседника. Это внесло позитивный вклад в характер проведения семинара.

Между двумя семинарами были и различия. Так, если у Дж. Бертона акцент делался на анализе восприятия сторонами проблемы, целей, а также на понимании обид и причин недовольства друг другом, то у Л. Дуба и его коллег — на проблемах повышения восприимчивости к проблемам и нуждам другого. В связи с этим У. Фолтц в одной из более поздних работ предложил различать два типа семинаров, ориентированных соответственно на:

- поиск решения проблемы;
- обучение технике взаимопонимания.

Наконец, еще одна серия семинаров в начале 70-х годов была организована Г. Келманом. Они были посвящены урегулированию конфликта между палестинцами и израильтянами. Кроме того, им было

проведено несколько семинаров по кипрской проблеме. Большинство из этих семинаров проходило в стенах Гарвардского университета под эгидой Центра по международным исследованиям. Посторонние наблюдатели на них обычно не допускались. Это было сделано специально, чтобы не сковывать участников обсуждения. Но Г. Келман затем довольно подробно описал методику их проведения в своих работах. На этой методике следует остановиться подробнее, чтобы дать представление об основных принципах организации семинаров по разрешению конфликтов в рамках «второго направления дипломатии».

Г. Келман исходил из следующих теоретических посылок:

- конфликт возникает не только между правящими кругами, но и между обществами. Значит, и разрешаться он должен не только на официальном уровне — политиками, дипломатами и военными, но и представителями общин. Причем при разрешении конфликтов основное внимание должно быть уделено психологическим, экономическим, социальным изменениям;
- конфликт будет разрешен тогда, когда договоренности изменят отношения между сторонами. Но для этого решения должны: а) быть выработаны самими участниками; б) отвечать их нуждам; в) быть такими, чтобы стороны их выполняли;
- само решение может быть разработано и принято только на официальном уровне. Неофициальные семинары вносят конструктивный вклад в этот процесс, давая возможность разрабатывать различные варианты без каких-либо обязательств;
- в ходе семинара участники могут найти потенциальных партнеров по переговорам;
- неофициальная дипломатия является интегративной частью общего процесса разрешения конфликтов, а не только конкретного конфликта.

Семинары Г. Келмана не были многочисленными по количественному составу. Например, по ближневосточной проблеме в них обычно участвовало от трех до шести человек с каждой стороны и от трех до восьми посредников.

При отборе участников семинара Г. Келман столкнулся с дилеммой. Чем ближе участники к правящей элите, тем более вероятно, что они донесут до нее те идеи, предложения и оценки, которые высказываются на семинаре. Но близость участников к правительственным кругам затрудняет их общение на семинаре. Оптимальный путь — подобрать участников так, чтобы они были близки к политической элите, но все же не входили в нее. Большинство участников семинаров Г. Келмана были политически влиятельные люди. Как правило, они принадлежали к трем категориям: 1) к политическим кругам (советники политических деятелей), но при этом не были непосредственно ответственными за принятие политических решений; 2) к лицам, которые не занимают официальных государственных постов, но являлись политически влиятельными (представители академических кругов, писатели, журналисты); 3) к тем, кто, как предполагалось, будет влиятелен в будущем (молодые ученые, лидеры молодежных организаций).

Перед началом семинара организовывались предварительные встречи, на которых посредники беседовали с участниками каждой из сторон по отдельности. На этих встречах сообщались цели и задачи семинара, основные процедурные моменты. Затем участников просили рассказать, как они видят перспективы развития конфликта; каков спектр взглядов на конфликт внутри их общины и каких они сами придерживаются точек зрения; как они оценивают современное состояние конфликта и как видят возможности его разрешения. Их просили также описать основные нужды и позицию противоположной стороны.

В отличие от других семинаров, у Г. Келмана третья сторона не вмешивалась в те дискуссии, которые проходили внутри каждой из сторон, а участвовала только в процессе обсуждений между участниками конфликта. Задача посредника при обсуждении этих вопросов на предварительных семинарах состояла лишь в том, чтобы содействовать продуктивности дискуссии.

Смысл предварительных семинаров, по мнению Г. Келмана, заключается в том, что они дают возможность участникам познакомиться друг с другом (необязательно, чтобы те, кто представлял одну сторону, встречались ранее) и с организаторами семинара; выяснить вопросы, связанные с целями и

задачами семинара; понять роль посредника. Кроме того, посредники получают представление о том, как воспринимает конфликт каждая сторона. Наконец, посредник выявляет разнообразие взглядов внутри каждой из сторон и имеет возможность затем сравнивать, какие оценки конфликту дают участники наедине и какие — в присутствии представителей с другой стороны.

Сам семинар у Г. Келмана обычно занимал два с половиной дня. Сначала представители сторон познакомились друг с другом. Им еще раз напоминалось о задачах семинара и его процедуре, подчеркивалась конфиденциальность обсуждения. Третья сторона давала описание конфликта и предлагала программу обсуждения. После этого участников семинара просили рассказать о конфликте и определить место собственного мнения в спектре тех мнений, которые существуют в их общине. В ходе обсуждений участники высказывались относительно основных нужд и тревог своих сторон. Затем им предлагалось выработать схему решения конфликтной ситуации, которая удовлетворяла бы эти нужды и снимала бы тревоги. Каждый должен был предлагать и разрабатывать решения, приемлемые для обеих сторон, а не только для своей. Наконец, дискуссия направлялась на обсуждение того, как могут быть преодолены преграды, стоящие на пути мирного решения конфликта. В зависимости от того, сколько оставалось времени до конца семинара, а также от общего настроения обсуждались возможные односторонние, скоординированные или совместные действия, которые способствовали бы преодолению межобщинных барьеров.

Третья сторона организовала и поддерживала дискуссию. Она побуждала участников к тому, чтобы провести анализ конфликта, просила их пояснить сказанное, обобщала, выделяла наиболее важные моменты в обсуждении. При этом постоянно подчеркивалась необходимость аналитического, а не полемического подхода к рассмотрению проблем. Наиболее интенсивно посредники вмешивались в ход дискуссии в начале и в конце семинара, т.е. в наиболее-ключевые моменты.

Важной в проведении семинаров, как подчеркивает Г. Келман, была организация совместных обедов и ужинов, на которых присутствовали участники с обеих сторон и посредники. Это являлось своеобразным продолжением семинара. Часто обсуждения, имевшие наибольшее значение, велись именно вне формальных рамок семинара. Кроме того, общение во время этих мероприятий было также необходимо для формирования определенного уровня доверия между участниками. Однако посредники внимательно следили за тем, чтобы доверительные отношения участников не переходили известную грань, так как в этом случае они легко потеряли бы связь со своими общинами, поскольку могли восприниматься ими как предатели, перешедшие на сторону врага.

Семинары преследовали две группы целей: политические и образовательные. С образовательной точки зрения они были направлены на изменение установок, восприятия сторон, образа мышления, что в свою очередь должно было способствовать лучшей подготовке к реализации политической цели — разрешению конфликта. Г. Келман подчеркивал, что такая связь существует, поскольку:

- в ходе обсуждений на семинарах, которые ориентированы на анализ проблемы, исчезает образ врага;
- семинары дают возможность участникам непосредственно наблюдать свою реакцию и реакцию оппонентов на одни и те же факты;
- семинары нацелены на выработку такого подхода к пониманию конфликтов, который направлен на совместный анализ ситуации и поиск взаимоприемлемого решения. Принципы этого подхода могут быть использованы в дальнейшем в реальном переговорном процессе;
- неофициальные семинары создают определенный климат, благоприятствующий выработке общего языка с противоположной стороной и в целом способствуют изменению отношений.

Сначала Г. Келман проводил семинары, в которых одни и те же люди участвовали по два-три раза. Затем он организовал семинар на постоянной основе. После семинара его участники разъезжались в свои страны, обсуждали идеи и предложения, выработанные в ходе семинара, а затем возвращались и снова принимали участие в семинаре, но уже с учетом полученных ими критических замечаний от своих общин.

Наряду с названными семинарами большую известность получили семинары, проводимые под руководством Э. Азара в американском штате Мэриленд. Он подчеркивает необходимость подготовки тех, кто проводит семинары, и прежде всего знакомства их с сутью конфликта, а также наличия у них навыков организации обсуждения.

Э. Азар обращает внимание на ряд проблем, с которыми сталкиваются организаторы и участники семинаров. Так, участник семинара рискует, что по возвращении домой он может быть воспринят как предатель. Поэтому задача третьей стороны состоит в том, чтобы с помощью правильно организованного семинара свести к минимуму возможность подобного восприятия его участниками. При проведении неофициальных семинаров главное, как подчеркивает Э. Азар, — создание условий для поиска решения. Само решение может появиться позднее, после окончания семинара. Именно нацеленность официальных посредников на выработку решения без предварительной подготовки является одним из существенных факторов, по мнению Э. Азара, делающих работу «первого направления дипломатии» часто неэффективной.

Неофициальные рабочие встречи-семинары между представителями конфликтующих сторон получили довольно широкое распространение и в настоящее время являются важным инструментом воздействия на конфликты с целью их мирного разрешения.

## **Глава 12.**

### **Эффективность посреднических усилий**

#### **1. Что такое успешное посредничество**

На, казалось бы, довольно простой вопрос о том, какое посредничество успешно, трудно дать однозначный ответ. Можно ли считать посредничество, которое не привело к прекращению конфликта, неэффективным? Конечно, снижение уровня противостояния сторон, а также их переход от попыток разрешить противоречия в одностороннем порядке к поиску совместного пути могут служить объективными показателями успешности посреднической деятельности. Однако здесь есть два момента.

Во-первых, большинство исследователей и практиков исходят из того, что результат посредничества определяется не только, и даже не столько тем, удалось снизить напряженность и подписать, например, соглашение между конфликтующими сторонами или нет. Его итог значительно шире и включает в себя прежде всего изменение отношения между конфликтующими сторонами.

Для того чтобы посреднические усилия были успешными, посредник должен воздействовать на нею систему конфликта: на отношения между лидерами, политическими элитами, массами. Более того, посредничество, особенно в международных конфликтах, нередко оказывает влияние на комплекс отношений в регионе и в мире в целом. Это означает, что успешно осуществленное посредничество не только способствует разрешению конкретного конфликта, но и улучшает общую атмосферу. При таком понимании соглашение — лишь возможное внешнее проявление изменения этих отношений. Вынужденное соглашение, которое не затронуло отношений сторон, оказывается временным и потому малоэффективным.

Следует также иметь в виду, что умелое поведение посредника является значимым фактором, сдерживающим эскалацию и расширение конфликтных отношений. Поэтому даже одно только «замораживание» конфликта может рассматриваться как успех посредника.

Во-вторых, если ограничиться только объективными показателями эффективности деятельности посредника (снижение напряженности, подписание соглашений и даже изменение отношений), то остается неясной роль самого посредника в урегулировании конфликта. Не исключено, что участники самостоятельно нашли решение, а действия посредника в лучшем случае оказались бесполезными. Поэтому важно учитывать не только то, как изменились конфликтные отношения, но и то, что конкретно и как сделал посредник. Иными словами, кроме объективных критериев (сохранилось ли насилие? каким стало взаимодействие и взаимоотношение сторон? разрешились ли противоречия? и

т.д.) следует ориентироваться еще и на субъективные показатели. Последние отражают степень удовлетворенности сторон посредничеством. Дж. Рубин конкретизировал субъективные показатели, определив их как то, в какой мере участники считают посредничество справедливым, необходимым и результативным. Справедливое (честное) посредничество означает, что при осуществлении своих функций посредник одинаково относился к обеим сторонам и не пытался «подыгрывать» ни одной из них. О необходимом посредничестве можно говорить тогда, когда ясно, что без усилий посредника было сложно или даже невозможной обойтись. Оно действительно было нужным участникам. Результативность посредничества подразумевает, что достигнутые договоренности имеют реалистичный и стабильный характер. Ни одним из участников конфликта они не рассматриваются как временный маневр перед следующим витком развития конфликта.

Проблема с субъективными показателями заключается, однако, в том, что участники конфликта не всегда могут давать адекватную оценку посреднической деятельности. Причины здесь различны. Одна из возможных — обращение к посреднику не было продиктовано действительно желанием найти мирный выход из конфликтной ситуации, а лишь явилось предлогом для демонстрации «невозможности» разрешить конфликт с помощью мирных средств. Другая причина неудовлетворенности может заключаться в том, что конфликтующие стороны ожидали от посредника большего (возможно, что и необоснованно), чем реально удалось получить с его помощью.

Посредник призван решать множество задач. Значит, успех, эффективность его деятельности определяются еще и тем, насколько были реализованы поставленные задачи. Иногда функции посредника ограничиваются только формированием основ для возможного поиска совместного решения или, например, предоставлением своей территории для встречи сторон. Но даже в этих случаях, если посредник справился с поставленным кругом задач, можно говорить об успехе его деятельности, несмотря на то, что конфликтующие стороны (или одна из них) могут считать ее недостаточной.

Следовательно, к названным Дж. Рубиным субъективным показателям эффективности деятельности посредника кроме оценок самих участников конфликта необходимо добавить оценки посредника, а также оценки внешних наблюдателей.

В целом же использование не только объективных, но и субъективных критериев, в том числе внешних по отношению к конфликту сторон, несомненно, дает возможность лучше оценивать деятельность посредника, но все равно не решает проблемы полностью. Дело в том, что бывают конфликты, которые сами по себе легче поддаются урегулированию, а следовательно, и вероятность успешного посредничества и по объективным, и по субъективным показателям в них выше.

Сложности при оценке эффективности посреднических усилий по объективным и субъективным показателям возникают обычно в конфликтных ситуациях, которые либо трудно поддаются урегулированию, либо являются достаточно неопределенными с точки зрения возможности нахождения в них мирного решения. В таких ситуациях посредник часто бессилён или значительно ограничен в своих действиях. Одни авторы вообще советуют не вмешиваться в подобные конфликты, чтобы не породить потом проблем, связанных с неверием в возможности посредничества вообще или потерей репутации посредником. Другие авторы исходят из того, что даже в безнадежных случаях помощь посредника полезна, если учитывать не сиюминутный ее эффект, а то, как она скажется на развитии отношений сторон в дальнейшем. Например, деятельность посредника по формированию ориентации участников конфликта на поиск взаимоприемлемого решения проблемы может проявиться и дать свои плоды только спустя годы, а то и десятилетия.

При каких условиях все же легче осуществлять посредническую деятельность? Прежде всего следует выяснить, между какими сторонами произошел конфликт. Если мы имеем дело с конфликтом, в котором стороны разделяют одни и те же политические и культурные ценности и участники определены достаточно однозначно, то такой конфликт легче поддается урегулированию с помощью посредничества. Если же возникает конфликт, в котором одна из сторон одновременно сталкивается с серьезными внутренними проблемами, то его крайне трудно урегулировать с помощью посредничества. Примерами таких трудноурегулируемых конфликтов могут служить конфликты на Кипре, в бывшей Югославии и бывшем СССР.

Важным моментом, по мнению ряда исследователей, является соотношение сил сторон. Легче осуществляется посредничество в том случае, если силы сторон примерно равны. Здесь больше вероятности, что стороны действительно будут стремиться к миру и ни одна из них не попытается навязать его на своих условиях. Некоторые специалисты по посредничеству вообще предлагают отложить вмешательство в урегулирование, если силы сторон неравны, исходя из того, что в этом случае достичь взаимоприемлемого решения трудно. Более сильный участник будет стремиться закрепить свои позиции и вряд ли пойдет на уступки, а более слабый — едва ли согласится с асимметричным решением. Он может рассматривать его лишь как временное, на период прекращения огня (соглашение о перемирии). Так, сразу после шестидневной войны 1967 г., в результате которой Израиль захватил ряд арабских территорий, трудно было достичь компромиссного решения, поскольку, по мнению К. Митчелла, ни одна сторона не согласилась бы на него. По этой же причине трудно шел процесс достижения согласия на Кипре в 1963—1974 гг., в котором сначала доминировали греки-киприоты, а затем — турки. Аналогичная ситуация сложилась в Боснии в конце 1994 — начале 1995 гг., когда боснийские сербы владели порядка 70% территории страны.

Успех посредничества зависит и от того, какие интересы сторон затрагивает конфликт, — являются ли эти интересы главными, жизненно важными или нет. Крайне трудно поддаются посредничеству конфликты, которые близки к ситуации с нулевой суммой. Таковы конфликты, связанные с проблемами безопасности и территориальными претензиями, как, например, конфликт между Аргентиной и Великобританией по поводу Фолклендских (Мальвинских) островов, конфликт в Персидском заливе между Ираком и Кувейтом, а также ряд идеологических (ценностных) конфликтов, к числу которых можно отнести, например, конфликт на Корейском полуострове, конфликты по проблемам национального самоопределения, многие конфликты на территории бывшего СССР.

При осуществлении посредничества важным моментом является соотношение у участников конфликта ВАТНА и переговорного пространства. Очевидно, если у них отсутствует ВАТНА и имеется переговорное пространство, то деятельность посредника значительно облегчается. В этом случае даже при незначительных усилиях с его стороны, связанных, например, с оказанием помощи в выработке формулы решения, конфликт скорее всего будет урегулирован и стороны останутся удовлетворены деятельностью посредника.

По данным Дж. Берковича, посредничество более эффективно, если оно проходит на нейтральной территории, а не на территории конфликтующих сторон. В этом случае важную роль играет чисто психологический фактор.

Наконец, в различных конфликтных ситуациях предпочтительны разные посредники. Например, Л. Крисберг подчеркивает, что неофициальные посредники действуют более успешно по сравнению с официальными, если хотя бы один из участников конфликта не представляет государство. Неофициальному посреднику легче понять такого участника конфликта, правда, отрицательным моментом здесь является то, что посредничество требует больше времени.

В целом же необходимо иметь в виду, что перечисленные условия эффективности посреднической деятельности следует рассматривать как некие предварительные ориентиры. Конфликты крайне разнообразны и сложны, поэтому существует множество исключений из общих правил.

## **2. Моменты, благоприятные для посредничества**

Один из наиболее широко обсуждаемых вопросов касается времени, когда третья сторона должна вмешиваться в конфликт, чтобы ее деятельность была успешной: только ли после обращения к ней конфликтующих сторон или ей следует предлагать посреднические услуги самостоятельно, не дожидаясь просьбы? Иными словами, какое — испрашиваемое или предлагаемое — посредничество обычно более эффективно?

Вообще, как показал американский исследователь Р. Баттеруорс, проанализировавший международные конфликты с 1945 по 1974 гг., на практике вмешательство третьей стороны обычно происходит

тогда, когда конфликт уже разгорелся, особенно когда он достиг вооруженной стадии развития (см. табл. 4) и становится очевидной опасностью расширения конфликта.

Среди исследователей нет единого мнения по вопросу о том, в какой момент развития конфликта все же лучше вступить третьей стороне. Одни авторы полагают, что не следует торопиться с вмешательством, поскольку считают самостоятельное подключение третьей стороны к урегулированию конфликта малоэффективным. А если оно еще и основано на методах принуждения, то может быть даже контрпродуктивным и вести к эскалации и расширению конфликта.

Проблема же состоит в том, что участники конфликта ищут помощи третьей стороны, как правило, лишь в случае сложного и длительного конфликта. Часто к ней обращаются только после того, как в силу вступят факторы, связанные с проявлением насилия. В результате позднего вмешательства в конфликт многие возможности его урегулирования оказываются упущенными. Поэтому другие авторы полагают, что чем раньше третья сторона подключится к урегулированию, тем быстрее и легче можно будет найти взаимоприемлемое решение. Именно посредничество на ранних стадиях позволяет участникам конфликта избежать «эскалационных ловушек», тупиковых ситуаций, а также проявления насильственных действий.

Обе точки зрения имеют под собой определенные основания. В зависимости от характера конфликта в одних случаях целесообразно раннее, самостоятельное вмешательство третьей стороны, в других — подключение к конфликту на более поздних стадиях его развития. Конкретные рекомендации здесь дать сложно, но все-таки чаще официальное посредничество оказывается более эффективным в тех случаях, когда оно чуть запаздывает и стороны имеют возможность прийти к выводу, что самим им с конфликтом не

*Таблица 4 Частота вмешательства третьей стороны на различных фазах развития конфликта (по Р. Баттеруорсу)*

<b>Фаза развития конфликта</b>	<b>Частота вмешательства</b>
До проявления враждебности	64
Проявление враждебности, но без вооруженных столкновений	38
Вооруженные столкновения	117
После прекращения вооруженных столкновений	26
После окончания конфликта	10

справиться. Этот вывод следует из результатов, полученных швейцарским исследователем Д. Фрайем, рассмотревшим 64 международных конфликта в период с 1964 по 1974 гг., которые урегулировались с помощью посреднических усилий третьей стороны. Вмешательство на официальном уровне было более успешным, если оно происходило на достаточно поздних стадиях развития конфликта и если при этом интенсивность конфликта была не слишком высока. В то же время нельзя не учитывать тот факт, что ожидание благоприятного момента для вмешательства в конфликт связано с большим риском. Участники могут оказаться в эскалационных ловушках, и им будет крайне сложно выйти из конфликта, «не потеряв лицо», даже несмотря на помощь посредника.

В целом же, определяя момент вмешательства третьей стороны, следует иметь в виду, что, с одной стороны, подключившись к конфликту раньше, посредник имеет возможность предупредить его дальнейшую эскалацию и расширение, а с другой стороны, при более позднем вмешательстве он имеет дело с более сильной мотивацией сторон к тому, чтобы искать решение мирным путем. В патовой ситуации посредник помогает участникам осознать необходимость нахождения взаимоприемлемого решения, а вмешательство его в конфликт на заключительной стадии способствует поиску такого решения.

Обсуждая вопрос о времени вмешательства, необходимо учитывать важность не только выбора самого момента, но и средств, которые могут при этом использоваться, и процедуры вмешательства в целом. Так, по словам Ясуси Акаси, который был специальным представителем генерального секретаря

ООН в Югославии, неуспех операций ООН в первой половине 90-х годов по урегулированию боснийского конфликта связан с тем, что миротворческие операции там оказались преждевременными.

Другая проблема — в какой момент развития конфликтных отношений вмешательство какого посредника наиболее целесообразно? Дж. Рубин, основываясь на стадиях развития конфликта, выделенных им совместно с Д. Прюттом (I стадия — эскалация конфликтных отношений; II стадия — патовая ситуация; III — поиск решения проблемы мирными средствами), предлагает схему, в которой показан наиболее эффективный момент подключения посредника к конфликту в зависимости от того, кто выступает в его качестве (см. табл. 5). Заметим, что согласно приведенной ниже схеме, деятельность посредника, обладающего значительными силовыми рычагами (крупные державы), эффективна на всех трех стадиях развития конфликта. В остальных же случаях эффективность посреднической деятельности ограничивается одной или двумя стадиями. Однако следует иметь в виду, что нередко крупные державы излишне полагаются на использование рычагов давления (финансовая, экономическая помощь и т.п.) и мало внимания уделяют анализу интересов сторон. По этой причине, например, по мнению ряда исследователей, посредничество США между Ливаном и Израилем в 1983 г. не было успешным. Лучше с подобной задачей справляется тот посредник, у которого нет особо силовых рычагов воздействия.

Таблица 5

*Целесообразность вмешательства в конфликт различных посредников в зависимости от стадии его развития*

Посредник	Стадия		
	I	II	III
Частное лицо	+	+	
Исследователь-практик	+	+	
Официальный представитель		+	+
Региональная организация	+	+	
Международные неправительственные организации и институты		+	+
Международные организации		+	+
Малые государства		+	+
Большие государства и сверхдержавы	+	+	+

Решение вопроса о том, какой посредник и когда наиболее эффективен, в немалой степени зависит от того, какие задачи он должен решить. Задачи же эти, как отмечалось ранее, различаются, в том числе, и в зависимости от фаз урегулирования конфликта. Так, при прекращении насильственных действий и установлении диалога возникает необходимость выявления того, кто реально может сесть за стол переговоров. Здесь, как отмечает Л. Крис-берг, официальный посредник более эффективен для разработки повестки дня и достижения договоренностей о встрече делегаций, в то время как неофициальный посредник может лучше помочь неофициальному обмену мнениями.

В ходе самих переговоров, ведущихся на официальном уровне, важен официальный статус посредника — основание для выполнения им посреднических функций во время переговорного процесса. На этой фазе могут быть эффективны государства и межправительственные организации.

При выполнении соглашений с задачами мониторинга лучше всего справляются межправительственные организации; использовать силовые рычаги влияния на конфликтующие стороны могут крупные державы, развитию же диалога немало способствуют неофициальные посредники.

## Часть III.

# ПЕРЕГОВОРНЫЙ ПРОЦЕСС

## Глава 13.

### Процесс переговоров в условиях конфликтных отношений сторон

#### 1. Переговоры и их особенности при конфликте

Переговоры имеют столь же древнюю историю, как войны и посредничество. Этот инструмент использовался для урегулирования конфликтов еще задолго до появления правовых процедур. Однако то, как ведутся переговоры - их технология, долгое время оставалось без внимания. Только во второй половине XX столетия переговоры стали объектом широкого научного анализа, что обусловлено прежде всего той ролью, которую приобрели переговоры в современном мире.

Намерение вести переговоры в конфликте означает многое. По существу это переход от конфликтной ситуации к ситуации переговоров. Переговорный процесс в условиях конфликтных отношений довольно сложен и имеет свою специфику. В отличие от переговоров, ведущихся в рамках сотрудничества, он, во-первых, накладывает на участников особую ответственность за принимаемые решения, многократно увеличивая "цену ошибки". Несвоевременное или неверное решение, принятое на переговорах, часто влечет за собой продолжение или даже усиление конфликта со всеми вытекающими отсюда последствиями. При сотрудничестве ошибка также может стоить дорого, но в условиях доверия сторон исправить все же легче ее.

Во-вторых, при сотрудничестве участники переговоров строят новые отношения, позволяющие им получить некий новый продукт. Их цель состоит в том, чтобы договориться о "вкладе" каждого, а также об организации взаимодействия и распределения полученного. Иначе ставится задача в конфликте. Здесь основной акцент делается обычно на распределении или перераспределении имеющегося. Для участников переговоров проблемой является, образно говоря, не то, как "испечь пирог", а то, как разделить его. Поэтому ситуация на переговорах, ведущихся по урегулированию конфликта, оказывается ближе к ситуации с нулевой суммой. В результате, по замечанию К. Митчелла, все переговоры в условиях конфликта обычно похожи друг на друга тем, что на них звучат угрозы, ультиматумы, а поведение сторон является "жестким" - они ориентированы на продвижение, усиление своей позиции.

Переговоры в условиях конфликта, как правило, оказываются более успешными, если:

- предмет конфликта четко определен;
- стороны избегают использовать угрозы;
- участники стараются отойти от рассмотрения конфликта как ситуации с нулевой суммой;
- отношения сторон не сводятся только к урегулированию конфликта, а охватывают многие области, где интересы сторон совпадают;
- ставки участников не слишком высоки;
- силы сторон примерно равны;
- обсуждается не слишком большое количество вопросов (одни вопросы не "тормозят" решение других);

Несмотря на различие переговоров, ведущихся в условиях сотрудничества и конфликта, между ними есть общие моменты, которые отличают любые переговоры от других видов взаимодействия и, по сути, делают переговоры именно переговорами. Игнорирование этих моментов ведет либо к срыву переговоров, либо к превращению их в иной вид взаимодействия.

Одной из важнейших особенностей переговоров является то, что интересы сторон частично совпадают, а частично расходятся. При полном расхождении интересов наблюдаются конкуренция, состязание, противоборство, конфронтация и, наконец, войны, хотя, как отмечал Т. Шеллинг, даже в войнах у сторон имеется общность интересов. Тем не менее, при явном совпадении интересов или явном расхождении их мы имеем дело с другими видами взаимодействия сторон - сотрудничеством или конфликтом, которые и строятся по-другому.

Переговоры в принципе могут вестись, и, как это часто бывает на практике, ведутся с позиции силы, когда один из участников диктует свои условия другому и использует различные методы принуждения. Однако из наличия общих и противоположных интересов сторон следует, что в случае крайне выраженного силового диктата переговоры перестают быть переговорами, уступая место конфликту.

Совпадение и расхождение интересов делает переговоры противоречивыми, поскольку приносит в них одновременно элементы кооперации и конфронтации. Этот факт подчеркивается многими исследователями. Так, Р. Фишер и У. Юри отмечают, что переговоры направлены на достижение договоренности в условиях, когда ваши интересы и интересы противоположной стороны частично совпадают, а частично расходятся. Близкая к этой мысль содержится в работе Ф.Ч. Икле "Как государства ведут переговоры", где он пишет, что для начала переговоров у потенциальных участников должны быть единые интересы и одновременно конфликт интересов. В общем виде эта характеристика переговоров формулируется как необходимость наличия ситуации со смешенными интересами.

Говоря о различии в интересах сторон, следует иметь в виду, что это не только противоречащие друг другу интересы. Среди всех интересов, как отмечает отечественный автор В.В. Удалов, необходимо выделять взаимоисключающие и непересекающиеся. Наличие взаимоисключающих интересов означает, что стороны хотят одного и того же, например, претендуют на одну территорию. Непересекающиеся интересы предполагают, что реализация интересов одной стороны никак не затрагивает интересы другой стороны, т.е. эти интересы являются нейтральными, и каждый участник может реализовывать непересекающиеся интересы в одиночку.

В условиях конфликта соотношение интересов обычно таково, что действительно имеются интересы, противоречащие друг другу. Кроме того, в ситуации конфликта расхождение интересов больше и глубже, чем в условиях сотрудничества. По крайней мере, стороны так воспринимают соотношение своих интересов. В ходе переговоров оценка соотношения интересов участниками конфликта может меняться.

Сложное переплетение интересов и невозможность реализовать их в одиночку, путем односторонних действий делает участников переговоров взаимозависимыми. Это составляет вторую отличительную особенность переговоров. Чем больше стороны зависят друг от друга, тем в большей мере они ограничены в своих односторонних шагах и, следовательно, тем более вынуждены искать решение совместно, путем переговоров. Важно отметить, что стороны должны понимать свою взаимозависимость, в противном случае будут доминировать попытки разрешить конфликт путем односторонних действий. Тогда, когда односторонние действия сторон начинают превалировать, особенно те, которые направлены на разработку альтернатив переговорному решению (ATNA), переговоры прекращаются. При этом внешне они могут некоторое время "продолжаться", т.е. стороны будут делать вид, что ведут переговоры: проводят встречи, обсуждают вопросы, стоящие в повестке дня, но фактически ничего на них не решают. Рано или поздно такие "переговоры" будут прерваны. Опасаясь, как бы противоположная сторона не пошла по этому пути, участники переговоров порой даже специально усиливают взаимозависимость за счет предварительных договоренностей, рамочных соглашений и т.п., чтобы иметь возможность через них влиять затем на поведение партнера.

Переговоры - процесс неоднородный и состоит из нескольких стадий, которые отличаются по своим задачам, причем каждая стадия обладает своими особенностями. В то же время это единый процесс в том смысле, что ни одна стадия не может рассматриваться самостоятельно, вне зависимости от других.

Многие исследователи указывают на стадийность переговорного процесса. Например, канадский автор Г. Уинхэм выделяет три стадии в переговорах: 1) поиск проблемы, возможной для решения; 2) выработка программы действий; 3) достижение договоренности. В работах других авторов также отмечается наличие стадий в переговорном процессе. Обобщая приводимые различными исследователями стадии ведения переговоров, представляется целесообразным выделить следующие:

- подготовка к переговорам (предпереговорная стадия);
- процесс их ведения и достижение договоренностей в случае, если переговоры закончились их подписанием (стадия взаимодействия);
- анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей (имплементация).

Выделение именно этих стадий обусловлено прежде всего различиями в характере деятельности на каждой из них, стоящими задачами и типом взаимодействия участников переговоров, т.е. действуют они в значительной степени внутри своей делегации или внутри своей стороны (первая и последняя стадия) либо совместно с партнером (стадия взаимодействия).

Следующая важная характеристика переговоров, без которой они не могут состояться, - наличие общения сторон. Оно является неотъемлемой частью переговорного процесса. Переговоры обязательно предполагают обсуждение проблемы. Американские авторы Р. Фишер и У. Юри, определив общение как один из элементов переговоров, отмечают, что без общения не бывает переговоров, а шведский исследователь К. Йонссон, например, посвятил коммуникативному аспекту международных переговоров специальное монографическое исследование.

В условиях конфликта общение на переговорах в значительной степени осложняется негативными стереотипами сторон в отношении друг друга, а также другими феноменами восприятия и отсутствием каналов коммуникации. Однако существует и обратное влияние. При правильной организации переговорного процесса общение способствует формированию более адекватного восприятия участниками и предмета, вызвавшего конфликт, и друг друга.

Общение открывает широкие возможности для участников переговоров. Оно позволяет им не только лучше понять суть проблемы, стоящей в повестке дня, но и выйти за ее рамки - обсудить более широкий круг вопросов. Однако такое возможно, если общение на переговорах будет построено на основе диалога, восприимчивости к проблемам и нуждам друг друга. Когда удастся построить такое общение, переговоры становятся одним из наиболее конструктивных элементов политического развития.

От переговоров следует отличать подачу сигналов участниками о возможных действиях и намерениях. Характер таких знаков может быть различным. Так, один из участников конфликта может снизить уровень конфронтационной риторики в официальных выступлениях или в средствах массовой информации. Такой поворот дела можно понять как сигнал, означающий приглашение к переговорам, но он еще не является переговорами. При этом безразлично, существуют у участников прямые или косвенные каналы коммуникации или нет. Например, в октябре 1973 г. между США и СССР такие каналы были, однако СССР предпочел выводом своего персонала из Сирии и Египта "просигнализировать" о том, что он не собирается напрямую участвовать в развитии конфликта на Ближнем Востоке. Порой участники выбирают сигналы, а не переговоры, как путь наименьшего риска и наименьших обязательств: впоследствии легче сослаться на то, что сигналы были неправильно поняты.

Важно иметь в виду, что от других видов общения переговоры отличает наличие проблемы, которую необходимо решить совместными усилиями. Если этого нет, то общение сводится к дискуссиям, консультациям, обсуждениям. Здесь мы подходим к последней важнейшей характеристике переговоров. Она заключается в том, что переговорами по праву можно назвать лишь те из них, которые направлены на совместное решение проблемы. Необходимо особо выделить здесь слово "совместное", поскольку при односторонних шагах стороны также решают проблему или пытаются ее решить, но иным путем, а именно односторонних шагов.

Другим существенным моментом является то, что переговоры ориентированы на решение проблемы. Французский дипломат Ж. Камбон заметил, что тот, кто произносит слово "переговоры", хотя бы отчасти подразумевает соглашение. Но это только отчасти, поскольку, вступая в переговоры, участники конфликта еще не принимают на себя никаких обязательств относительно их успешного завершения. Начало переговоров не означает, что стороны захотят и в конце концов смогут найти взаимоприемлемое решение.

## 2. Функции переговоров

Направленность на совместное решение проблемы одновременно является и главной функцией переговоров. Это то главное, ради чего переговоры ведутся. Реализация данной функции зависит от степени заинтересованности участников в поиске взаимоприемлемого решения. Американский участник и руководитель делегаций на многих переговорах Дж. Дин выделяет три вида переговоров в зависимости от заинтересованности сторон. Первый вид представляют такие переговоры, в которых участники (или один из участников) мало заинтересованы в их положительном исходе или безразличны к нему. Второй вид переговоров - это переговоры, в которых стороны хотя и проявляют интерес к достижению результатов, но достаточно умеренный, к тому же имеющий отношение скорее к общей перспективе. К третьему виду относятся переговоры, в которых участники реально заинтересованы в совместном решении проблемы. Согласно Дж. Дину, если все участники ориентированы на третий вид, то переговоры наверняка закончатся успешно, т.е. решение проблемы будет найдено. Возможно достижение договоренности и в том случае, если одна из сторон проявляет умеренный интерес к ним, а другая - сильный. При малой заинтересованности сторон соглашение скорее всего не будет достигнуто.

Реализация функции "совместного решения проблемы" путем переговоров не обязательно означает ее окончательное разрешение. Здесь возможны различные варианты. Например, стороны осознают опасность, которую таят в себе односторонние шаги, и вступают в переговоры. Но на данном этапе участники не видят возможных развязок путем переговоров и понимают, что они не готовы к совместным действиям и решениям или считают их допустим, невыгодными или преждевременными. Целью таких переговоров является "замораживание" дальнейшего развития конфликтных отношений. Процесс переговоров может способствовать сдерживанию односторонних действий путем создания взаимозависимости участников конфликта самим фактом их проведения. Подобный пример приводит участник переговоров между Россией и Украиной по Черноморскому флоту В.Н. Чернавин. Он пишет, что после распада СССР сначала президент Украины, а затем и президент России стали предпринимать односторонние шаги по переподчинению Черноморского флота одному государству. Эти шаги были остановлены началом переговорного процесса.

В данном примере совместное переговорное решение имеет временный характер. Необходимо иметь в виду, что временные решения только приостанавливают конфликт. Если стороны не принимают дальнейших шагов по его урегулированию, то он может вспыхнуть с новой силой. В таких ситуациях обычно требуются возобновление и продолжение переговоров. Однако и временное, и длительное переговорные решения должны выступать для сторон как более предпочтительные, чем односторонние действия. В противном случае переговоры станут лишь тактическим ходом, передышкой в развитии конфликта.

Почти на всех переговорах по урегулированию конфликта наряду с главной функцией присутствуют и другие функции. Использование переговоров с различными функциональными целями возможно в силу того, что переговоры всегда включаются в более широкий политический контекст и служат инструментом при решении целого комплекса внутривнутриполитических и внешнеполитических задач. Соответственно, они могут выполнять различные функции. Одни функции достаточно хорошо согласуются с главным предназначением переговоров - совместно с противоположной стороной решать проблему, другие - явно противоречат их основной функции. Последнее даже побудило отечественного исследователя и дипломата В.Л. Исраэляна ввести термин "антипереговоры".

Наиболее существенными и часто реализуемыми функциями переговоров, кроме главной, являются следующие:

- информационно-коммуникативная;
- регуляционная;
- функция решения собственных внутриполитических и внешнеполитических задач;
- пропагандистская.

Информационно-коммуникативная функция присутствует практически на всех переговорах. Исключения могут составлять переговоры, которые предпринимаются для "отвода глаз", но и в них коммуникационный аспект, хотя и в минимальной степени, все же присутствует.

Смысл информационно-коммуникационной функции состоит в том, чтобы выяснить точку зрения противоположной стороны, дать информацию о своих интересах, опасениях, подходах к решению проблемы и т.п. прежде, чем стороны приступят к выработке договоренностей. Очень большое значение этой функции придается в работах Г. Уинхэма. Он подчеркивает, что переговоры представляют собой процесс снятия информационной неопределенности путем постепенного уяснения партнерами позиций друг друга. Наиболее интенсивно этот процесс идет в начале переговоров.

Уяснение сторонами подходов к решению проблемы позволяет более точно определить конечное решение и полнее реализовать основную функцию переговоров - совместного поиска решения проблемы.

Однако следует иметь в виду, что с помощью информационно-коммуникативной функции возможна и подача ложной информации, введение противоположной стороны в заблуждение. В этом случае решение проблемы путем переговоров будет заблокировано.

Иногда бывает, что участники конфликта, вступая в переговоры, заинтересованы лишь в обмене взглядами, точками зрения. Такие переговоры часто рассматриваются сторонами как предварительные, а их функция - как чисто информационная. Результаты предварительных переговоров служат основой для выработки позиций и предложений к их следующему, основному раунду.

Предварительные переговоры не являются переговорами в строгом смысле этого слова. Но на них может быть намечен некий подход к решению проблемы. Поэтому, если такие переговоры рассматривать в контексте общего процесса урегулирования, то следует признать их положительную роль в поиске сторонами взаимоприемлемого решения.

Близкой к информационной является коммуникативная функция, связанная с налаживанием и поддержанием связей и отношений участников конфликта. Ее основные задачи - установление постоянных каналов коммуникации, обмен точками зрения и обсуждение подходов к решению проблемы. Обе функции - информационная и коммуникативная, как правило, реализуются одновременно и слитно не только на переговорах, но и в других сферах общения, что позволяет не проводить различий между ними, а выделять единую информационно-коммуникативную функцию переговоров.

Следующая важная функция переговоров - регуляционная. С ее помощью осуществляются регуляция, контроль и координация действий участников. Эта функция близка к информационно-коммуникативной, хотя и имеет свои особенности. Во-первых, она часто реализуется в тех случаях, когда уже имеются договоренности и переговоры ведутся по поводу выполнения достигнутых ранее решений. Во-вторых, регуляционная функция используется для контроля. Если установлено перемирие и мирные переговоры только начались, то смысл контроля сводится к тому, чтобы, например, обсудить спорные случаи нарушений соглашений о перемирии. А если участники конфликта уже достигли договоренностей о мире, то последующие переговоры могут использоваться для выяснения вопросов о соблюдении этих договоренностей.

Регуляционная функция предусматривает также детализацию более общих решений с целью их конкретного воплощения. Переговоры, на которых реализуется эта функция, выполняют роль своеобразной "настройки" отношений сторон. Если переговоры многосторонние, то на них происходит "коллективное управление взаимозависимостью" - регуляция отношений участников. В качестве примера

можно привести форумы в рамках СБСЕ после подписания Заключительного акта в Хельсинки в 1975 г. Каждая последующая встреча (Белград, 1977-1978; Мадрид, 1980-1983; Вена, 1986-1989 и др.) выполняли, наряду с прочими, и регуляционную функцию.

Наконец, регуляционная функция используется для того, чтобы не допустить выхода ситуации из-под контроля участников конфликта, особенно в наиболее острые моменты развития отношений. В таких случаях она наиболее тесно переплетается с информационно-коммуникативной: участники регулируют свои отношения именно за счет обеспечения информацией друг друга о намерениях.

Впрочем, следует иметь в виду, что регуляционная функция может быть использована и для того, чтобы путем контроля над действиями противоположной стороны попытаться навязать ей свое решение.

Кроме того, переговоры могут использовать тем или иным участником для решения собственных внутрисполитических и внешнеполитических задач. Эта функция переговоров весьма распространена и проявляется по-разному, но обычно именно такого рода переговоры образуют первый вид по классификации Дж. Дина - стороны мало заинтересованы в совместном решении проблемы. Участие в переговорах может быть просто выгодно кому-либо из участников с точки зрения предвыборной борьбы, как, например, демонстрация стремления к миру. В иных случаях в переговоры вступают для того, чтобы повлиять на позиции третьих сторон, например, побудить их к снятию санкций. Наконец, сторона может рассматривать само участие в переговорах как полезное с точки зрения повышения ее международного авторитета, предоставления определенного политического статуса и т.п.

Бывает, что переговоры требуются для того, чтобы служить своего рода "маскировкой" ("отводом глаз"), когда на самом деле договоренности вовсе не нужны, поскольку решаются совсем иные задачи. "Маскировочные" переговоры ведутся лишь ради создания видимости. В этом случае их функциональное предназначение оказывается далеким от основного - совместного решения проблем, и переговоры перестают быть переговорами по своей сути.

В наиболее явной форме "маскировочная" функция переговоров обычно используется для начала вооруженного наступления. Смысл таких переговоров состоит в том, чтобы провести их и даже, может быть, заключить соглашения с целью выиграть время, "усыпить" внимание противника, а при начале вооруженных действий - оказаться в более выгодном положении. Так, попытка переговоров австрийского посла Меттерниха с Наполеоном в 1813 г., незадолго до Лейпцигского сражения, как раз и была в основном направлена на то, чтобы дать время коалиционным армиям собраться с силами и подготовиться к битве. С аналогичными целями были предприняты переговоры Японией с США незадолго до ее нападения на Пёрл-Харбор.

Истории известны также примеры, когда переговоры начинались только для того, чтобы затем обвинить противоположную сторону в их провале, нежелании решать проблемы переговорным путем и начать против нее вооруженные действия.

Следует заметить, что подобное поведение не обязательно имеет абсолютно деструктивный характер. Все зависит от конкретной ситуации, а главное, от того, действительно ли решение проблемы возможно переговорным путем. Например, по сообщениям прессы, в конфликте с представителями радикального движения "Ту-пак Амару", захватившими заложников в резиденции японского посла в Лиме, власти, делая вид, что могут пойти на компромисс, вели длительные переговоры (с декабря 1996 г. по апрель 1997 г.). В итоге это дало им возможность подготовиться к штурму здания и освободить заложников.

Пропагандистская функция переговоров заключается в активном воздействии на общественное мнение с целью разъяснения широким кругам своей позиции, оправдания собственных действий, предъявления претензий противоположной стороне, обвинения противника в противоправных действиях, привлечения на свою сторону новых союзников и т.п. В этом смысле она может рассматриваться в качестве производной или сопутствующей такой функции, как решение собственных внутрисполитических или внешнеполитических проблем.

В настоящее время при широком привлечении средств массовой информации к проблемам урегулирования конфликтов практически любые переговоры обладают - в большей или меньшей степени - пропагандистской функцией. Однако особенно интенсивно пропагандистская функция используется на крупных международных конференциях, проходящих в условиях конфликтных отношений при широком привлечении прессы. На крупных переговорах создаются специальные органы для работы с прессой. Выступление на таких конференциях порой становится своеобразным использованием ее как трибуны. По этой причине, согласно образному замечанию американских авторов У. Зартмана и М. Бертона, открытость переговоров нередко ведет к потере их эффективности: желание адресовать свои выступления массам тянет участников скорее к окнам, чем друг к другу. В результате их позиции оказываются "скованными" ожиданиями масс.

Для того чтобы избежать давления прессы и вообще влияния извне, переговоры зачастую ведутся "за закрытыми дверями" и даже в обстановке секретности. В последнем случае вообще не дается информация об их проведении.

Говоря о пропагандистской функции и об открытости переговоров, не следует сбрасывать со счетов и положительные моменты, благодаря которым стороны оказываются под контролем общественного мнения.

Сами участники переговоров обычно стараются как можно более полно использовать их пропагандистскую функцию. Для этих целей созываются пресс-конференции, проводятся брифинги, выпускаются пресс-релизы. Например, проведение сразу после успешных переговоров пресс-конференции одной из сторон при выборе тактики "отмалчивания" второй стороной может способствовать тому, что успех переговоров будет связываться именно с первым участником, несмотря на то, что роль другого была в этом не менее, а может быть даже более значительной.

Вопрос об открытости переговоров широко дебатировался после первой мировой войны. С идеей открытости переговоров активно выступил тогда президент США В. Вильсон. Однако многие опытные дипломаты сдержанно отнеслись к его предложению. Сегодня, пожалуй, возобладали умеренная точка зрения, согласно которой вопрос о том, насколько переговоры должны быть открытыми, необходимо решать отдельно в каждом конкретном случае, - важно, чтобы их общая направленность отвечала снижению уровня конфликта.

Любые переговоры многофункциональны и предполагают одновременную реализацию сразу нескольких функций, обычно образующих иерархию, в которой одна функция является более важной для того или иного участника переговоров, другая - менее важной. Причем это иерархическое образование может претерпевать изменения в ходе переговорного процесса. Важно, однако, чтобы главной функцией все же оставалось совместное решение проблемы. Другие функции, особенно такие, как решение собственных внутриполитических и внешнеполитических задач и пропагандистская, реализуют то, что Ф.Ч. Икле назвал "побочными эффектами".

В различные исторические периоды, на различных переговорах те или иные функции использовались и продолжают использоваться в большей или меньшей степени. В условиях конфликтных отношений стороны особо склонны к тому, чтобы интенсивнее использовать иные, отличные от основной переговорные функции. Чаще при конфликте можно услышать и упреки от обоих участников в том, что противоположная сторона прибегает к переговорам исключительно для решения своих задач и извлечения собственной выгоды.

Вообще же, оценивая функции переговоров с точки зрения их конструктивности или деструктивности, следует иметь в виду весь политический контекст и то, насколько целесообразно совместное решение проблемы (например, нужны ли переговоры с террористами, захватившими заложников, или лучше предпринять действия по их освобождению). И все же необходимо еще раз подчеркнуть, что только те переговоры в условиях конфликта или сотрудничества, на которых главенствующее положение в иерархии занимает функция совместного с партнером решения проблемы, действительно являются переговорами. В противном случае переговоры становятся если не "анти-", то, по крайней мере, "квазипереговорами", напоминая переговоры лишь внешне, по форме.

### 3. Два подхода к переговорам: торг и совместный с партнером поиск пути решения проблемы

Под подходом к переговорам понимается основной принцип, из которого исходят их участники: рассматривают они переговоры как продолжение борьбы или как процесс решения проблемы, предполагающий совместные усилия. Соответственно этому выделяются два основных подхода или две стратегии переговоров: торг (bargaining) и совместный с партнером поиск решения проблемы (joint problem-solving).

В первом случае участники видят в переговорах одну из возможностей добиться победы при реализации собственных целей и интересов в максимально полном объеме. Они стремятся "выторговать" (отсюда название - "торг") наиболее выгодный для себя итоговый документ, мало заботясь о целях и интересах другой стороны, а также о том, насколько партнер будет удовлетворен итогами переговоров, и вообще о том, насколько проблема будет решена.

В ходе торга каждая из сторон в значительной степени самостоятельно ищет решение и пытается навязать свое решение другой стороне. В результате борьбы, которая длится порой достаточно долго, участники могут прийти к некому компромиссному варианту и заключить соглашение, т.е. все же совместно принять решение. В принципе же торг является продолжением идеи конфронтации и в значительной степени продолжением односторонних действий, только за столом переговоров и с учетом того, что на окончательное решение необходимо получить согласие партнера. В противном случае переговоры будут провалены. Таков конкурентный тип поведения на переговорах.

Чем жестче торг, тем лучше перспективы для участника в реализации собственных целей. Однако возможен срыв переговоров и переход к односторонним шагам, тогда собственные интересы вообще могут не быть удовлетворены.

Противоположный подход предполагает ориентацию не только на то, чтобы вынудить или заставить партнера принять совместное решение, как в предыдущем случае, но и на совместный анализ проблемы и совместный поиск вариантов решения. Он подразумевает кооперативность, партнерские отношения, поэтому данный тип поведения на переговорах часто называют партнерским или кооперативным подходом к переговорам, а также совместным с партнером анализом проблемы или совместным поиском решения. В рамках этого типа поведения иначе понимаются победа или успех переговоров, а именно, как разрешение противоречий и максимальное взаимное удовлетворение интересов всех сторон. В таком случае стороны исходят не из каких-то альтруистических соображений, а из того, что вследствие взаимозависимости эффективное, устраивающее все стороны решение проблемы позволит сделать договоренности наиболее прочными, а в конечном счете и более выгодными.

Однако не только понимание победы или успеха переговоров лежит в основе различия этих двух подходов. Различными являются и сами процессы их ведения. При торге стороны пытаются манипулировать поведением друг друга. Они стремятся дать как можно меньше информации о своих истинных интересах и намерениях, крайне завышают первоначальные требования, используют угрозы, ультиматумы, шантаж, стараются оказать давление с целью добиться желаемого соглашения.

Подход к переговорам как к совместному с партнером поиску решения проблемы основывается на иных принципах и подразумевает в значительной степени открытость обоих участников, формирование отношений диалога. Именно в ходе диалога участники стараются по-иному увидеть проблему и ее решение. В диалоге между сторонами формируются новые отношения, ориентированные в перспективе на сотрудничество и взаимопонимание.

Заметим, что иногда партнерский подход называется "совместным с партнером решением проблемы", но такая характеристика (название) представляется не совсем точной, поскольку в любом случае, если решение на переговорах принимается, то оно принимается обязательно совместно, независимо от подхода, - в этом состоит основная функция переговоров. В английском языке название подхода звучит точнее - "совместный процесс разрешения проблемы" (joint problem-solving), с акцентом именно на процессе, а не на конечном результате.

Торг (борьба за столом переговоров) и совместный с партнером анализ проблемы хорошо иллюстрируются описанием переговоров, которые, по образному определению известного английского дипломата и политического деятеля Г. Никольсона, являются переговорами "воинов" и "лавочников". Первые, как он пишет, напоминают военные действия или, в лучшем случае, военные маневры. Победа - главное для "воинов", отказ же от нее означает для них поражение. Переговорному подходу "воинов" Г. Никольсон противопоставляет концепцию "лавочников", которые нацелены на достижение взаимовыгодного соглашения. В этом они видят цель и смысл переговоров.

Торг и совместный с партнером анализ проблемы оказались в центре внимания исследователей, занятых теоретическими проблемами изучения переговоров. Особенно большое внимание к этим двум подходам было проявлено в последние 10-15 лет, хотя оба они имеют давние философские и исторические корни. Так, партнерский подход во многом базируется на теории "разумного эгоизма", истоки которой восходят к французскому материализму XVIII в. Одним из звеньев этой теории является положение, согласно которому необходимо правильно понять, в чем состоят собственные интересы и интересы другого. Дальнейшее развитие идеи "разумного эгоизма" получили в трудах Н.Г. Чернышевского. Он разработал свой вариант теории "разумного эгоизма", а именно, как сознательного подчинения собственных интересов общему делу с тем, чтобы общий "выигрыш" позволил реализовать и личные интересы.

Две основные идеи концепции "разумного эгоизма" легли в основу подхода к переговорам как совместному с партнером поиску решения проблемы:

- для поиска взаимовыгодного решения необходим тщательный анализ потребностей и интересов обоих участников;
- собственные потребности и интересы могут быть реализованы полнее, если и партнер реализует свои интересы, поскольку в этом случае результаты соглашения будут восприниматься как честные, справедливые, а значит, и не будет стремления их пересмотреть.

На протяжении истории научный интерес к обоим подходам претерпевал изменения. Первоначально акцент делался на разработке идей торга. Многие исследования проводились на игровых моделях с использованием аппарата теории игр. Одним из центральных вопросов, интенсивно обсуждавшихся в научной литературе, был вопрос о том, какая стратегия в торге является наиболее эффективной для получения максимального результата (выигрыша): "жесткая" или "мягкая". Иными словами, должен ли быть торг с минимальными уступками и подвижками в позициях (жестким) или, напротив, он должен предполагать компромиссные предложения и решения (мягким).

Одними из первых, кто выступил с идеей "жесткой" стратегии, были американские исследователи С. Сиджел и Л. Фурекер. Согласно их взглядам, уступка одной стороны на переговорах влечет за собой ужесточение позиции другой. Отсюда они сделали вывод, что для успешного ведения переговоров, понимаемого как получение максимального выигрыша, необходимо придерживаться жесткой стратегии: начинать переговоры с завышенных требований и в целом быть неуступчивым.

Почти одновременно с идеей "жесткой" стратегии появилась противоположная ей концепция "мягкой" линии поведения на переговорах. Ее автор Ч. Осгуд полагал, что наибольший выигрыш на переговорах можно получить благодаря обмену взаимными уступками. Чуть позднее некоторые исследователи стали исходить из "компромиссного" варианта, предполагающего "попеременное" сочетание "мягкой" и "жесткой" стратегий.

Основная проблема, с которой столкнулись представители направления, разрабатывающего проблему оптимизации торга заключалась в сложности выявления общих закономерностей, влияющих на величину и скорость уступок. Каждый раз они обуславливались конкретными историческими, политическими, ситуативными и другими причинами.

В конце 70-х годов в качестве альтернативы торгу стали активно развиваться идеи партнерского подхода. Одними из наиболее последовательных их сторонников стали Р. Фишер и У. Юри, которые называли такой подход к переговорам "принципиальными переговорами", отмечая, что он не предполагает

ет ни "сдачи собственной позиции" (альтруизма по отношению к противоположной стороне), ни жесткого ее отстаивания. Вообще, как подчеркивали указанные исследователи, речь должна вестись не о позициях и поиске их развязок, а об интересах. Эти и аналогичные им идеи нашли много сторонников. Особенно хорошо они были восприняты в сфере международных переговоров, что совпало с общим улучшением отношений между Востоком и Западом и интенсификацией разного рода переговоров в мире. Все это побуждало к отказу от ярко выраженного конфронтационного подхода.

Позднее стали раздаваться голоса о том, что партнерский подход не следует абсолютизировать. В качестве аргумента приводилось то, что этот подход скорее является неким "идеальным" эталоном, а при его реализации на практике возникает ряд трудностей. Во-первых, выбор партнерского подхода не может быть сделан в одностороннем порядке. При следовании одной из сторон концепции торга ее партнер так или иначе вынужден будет принимать предложенные правила игры (если ему, конечно, не удастся в ходе переговоров убедить другую сторону отказаться от торга), иначе он оказывается в ситуации "сдачи позиции" и чувствует себя просто обманутым. Во-вторых, в условиях конфликтных отношений сторон партнерский подход трудно применим, поскольку невозможно сразу резко от силовых методов перейти к партнерству. Участникам конфликта требуется время для формирования доверия и изменения отношений в целом.

Спор о том, на какой подход все же следует ориентироваться - партнерский или торг, - разрешить нелегко, если рассматривать оба подхода как альтернативные. Однако они таковыми не являются. Одним из первых, кто обратил внимание на этот факт, был американский исследователь Р. Аксельрод. Вывод, к которому он пришел, заключался в том, что в условиях постоянного ("бесконечного") взаимодействия участников становится бессмысленной ориентация на одноразовый выигрыш, который брался за основной постулат в исследованиях, проводившихся в рамках торга. Выигрыш одной стороны влечет за собой то, что в следующий раз противоположная сторона будет стремиться взять реванш. Вот так более детально сформулировал свои выводы Р. Аксельрод. При постоянном взаимодействии участников для достижения наилучшего результата необходимо:

- избегать конфликтов и сотрудничать до тех пор, пока это делают другие;
- отказаться от зависти: неважно сколько получит противоположная сторона; важно в какой мере удовлетворены ваши интересы;
- сразу реагировать на отказ от сотрудничества противоположной стороны;
- прощать после того, как отреагировали;
- следовать предсказуемому поведению, чтобы другой участник мог разобраться и приспособиться к нему.

Р. Аксельрод был не единственным, кто показал ограниченность торга в условиях постоянного взаимодействия, а фактически - условность в абсолютном противопоставлении двух подходов. Близкие идеи содержались в исследованиях Г. Райффы, Д. Прюитта, У. Зартмана и М. Бермана и ряда других авторов. В то же время все эти работы, включая исследование Р. Аксельрода, не были специально посвящены изучению соотношения двух подходов, а вывод, о котором шла речь, вытекает из общей логики их рассуждений.

Более четко мысль об условности противопоставления обоих подходов - торга и совместного с партнером анализа проблемы - звучала лишь с начала 90-х годов, причем сразу у многих исследователей. В итоге стал формироваться своеобразный "мост" между намечавшимся было все большим разрывом между двумя подходами. В теоретическом плане относительность противопоставления друг другу обоих подходов вытекает из двойственного характера переговорного процесса - наличия частичного совпадения и частичного расхождения интересов сторон. Отсюда следует предположить, что в реальной практике ведения переговоров трудно встретить "чистый" торг или "чистый" совместный с партнером анализ проблемы, - оба подхода присутствуют одновременно. Речь идет лишь о том, на что в большей степени ориентируются участники переговорного процесса. Для наглядности торг и партнерский подход целесообразно представить в виде двух точек, расположенных на прямой (рис. 7).



*Рис. 7. Соотношение торга и партнерского подхода.*

Характер отношений сторон является одним из важнейших факторов, определяющих выбор доминирующего подхода, но он не жестко детерминирует этот выбор. В ситуации с нулевой суммой стороны могут стремиться использовать партнерский подход, и наоборот, в ситуации, когда большинство главных и основных интересов совпадает, использовать торг. Ключевым здесь является то, на какую перспективу ориентируются стороны на переговорах. Если они заинтересованы в сохранении длительных отношений, то с большим желанием станут использовать партнерский подход, если же главным для них является получение сиюминутной выгоды, то будет превалировать торг. Важное значение при выборе доминирующего подхода имеют и такие факторы, как владение технологией переговорного процесса.

В рамках одних и тех же переговоров обычно наблюдаются колебания на прямой "торг - совместный с партнером анализ проблемы". Иными словами, степень выраженности торга или совместного с партнером анализа проблемы не является заданной на протяжении всего переговорного процесса. В ходе переговоров их участники могут ориентироваться то на торг, то на совместный анализ проблемы, - все зависит от целого комплекса различных по своему характеру причин. Это типичное явление практически для любого переговорного процесса.

## **Глава 14.**

### **Подготовка к переговорам**

#### **1. Действия конфликтующих сторон перед началом переговоров**

Началу работы участников конфликта за столом переговоров непосредственно предшествует огромный подготовительный период. От него зависит дальнейший ход и результат переговоров. И, тем не менее, зачастую подготовке к переговорам не уделяется должного внимания. Стороны, особенно, если они не владеют технологией переговорного процесса и не имеют достаточного опыта их ведения, исходят из того, что «сориентироваться» легче на месте, т.е. непосредственно при проведении переговоров. Р. Фишер и Д. Эртель видят в отсутствии подготовки наиболее серьезный недостаток всего переговорного процесса. Другой автор, бывший помощник государственного секретаря США по проблемам Ближнего Востока Г. Сандерс отмечает, что большинство современных конфликтов заставляет их участников основную часть времени тратить на то, чтобы сделать ситуацию возможной для проведения переговоров.

Подготовительный период порой занимает месяцы, а то и годы. Он довольно противоречив и характеризуется двумя различными тенденциями. С одной стороны, участники стараются занять наиболее выгодные для себя «стартовые позиции», с другой — проявляют заинтересованность в мирном урегулировании и предпринимают действия навстречу друг другу.

Смысл получения наиболее выгодных «стартовых позиций» заключается в том, чтобы усилить свою позицию на предстоящих переговорах. Вследствие этого переговорам часто предшествуют своеобразные «маневры» участников. К их числу относится прежде всего выдвижение предварительных условий для начала обсуждения проблемы. Так, одна из сторон может заявить, что она согласна обсуждать какие-либо одни вопросы и отказывается от обсуждения других. Это является условием начала переговоров. В качестве предварительного условия нередко выдвигается требование той или иной формулировки относительно участников переговоров или предмета конфликта. Например,

крайне важным может оказаться статус, в котором стороны принимают участие в переговорах. Его обсуждение порой становится краеугольным камнем. Например, после вооруженных столкновений на Кипре 1963—1964 гг. кипрское правительство, в котором доминировали греки, настаивало на том, чтобы вести переговоры с турецкими киприотами только при условии, если последние признают, что они являются повстанцами, выступившими против законного правительства.

Подобных примеров множество. В одних случаях предварительные условия выполняются, в других — нет. Так, на Конференции ООН по морскому праву министр иностранных дел Исландии в 1975 г. заявил, что будет обсуждать проблему ограничения рыболовства только после вывода из исландских вод военно-морских сил Великобритании. Тогда это условие было выполнено и переговоры состоялись. Но часто бывает и по-другому. Предварительные условия не принимаются и выдвигается контрпредложение — «переговоры без предварительных условий». Может случиться и так, что на предварительные условия начала переговоров противоположная сторона выдвинет свои предварительные условия.

В качестве других предстартовых маневров усиливается политическая и дипломатическая активность в целях получения союзников, финансовой помощи и т.п. Возможны и такие действия, как демонстрация силы с тем, чтобы испугать партнера, заставить его снизить уровень требований.

Заинтересованность в переговорном процессе проявляется в формировании доверия сторон. Конфликт, особенно затяжной, приводит к тому, что участники подозрительно относятся к любым заявлениям и действиям друг друга, а главное, к тому, действительно ли противоположная сторона стремится решить проблему путем переговоров или они выполняют для нее иные функции.

Уровень доверия можно повысить. Одним из существенных факторов здесь является выбор представителей для налаживания контактов и проведения переговоров. Очевидно, что ими не могут быть лица, принимавшие решение, например, о начале вооруженных действий, выступавшие ранее с резкими заявлениями в адрес противоположной стороны, допускавшие блеф. Важно также, насколько влиятельны представители, устанавливающие контакты. Чем влиятельнее представитель, тем более вероятно, что данная сторона действительно заинтересована в диалоге. При этом влияние не должно отождествляться с официальным статусом. Тот или иной представитель может не занимать официального поста (а в некоторых случаях лучше даже, чтобы он не занимал его и не был связан с проводимой ранее политикой, направленной на развитие конфликтных отношений), но должен иметь возможность напрямую выходить на лиц, принимающих решение. Наконец, существенным фактором может оказаться профессиональная или иная общность представителей обеих сторон. Иногда на это специально обращается внимание. Так, при урегулировании чеченского конфликта в 1996 г. А.И. Лебедь, который вел переговоры от лица центральных властей с чеченским представителем А. Масхадовым, неоднократно подчеркивал, что двум офицерам, прошедшим войну, всегда легче договориться.

Для формирования доверия исходные предложения сторон на предварительных встречах должны быть разумными и исключать различные формы прямого давления на противоположную сторону. Оказание давления сразу порождает неверие в то, что противоположная сторона действительно заинтересована в достижении согласия. Кроме того, если у сторон есть возможность проверки информации, получаемой друг от друга (достаточно времени, имеется канал для проверки и т.п.), то это также способствует повышению уровня доверия сторон. Во многих случаях посредник обеспечивает повышение уровня надежности и достоверности информации, выступая своеобразным фильтром, не пропускающим ложную информацию.

Доверие к шагам, направленным на ослабление напряженности, возрастает, если они понятны. В ряде случаев, когда их направленность недостаточно очевидна, требуются дополнительные пояснения о мирных намерениях. Например, свои действия в 1977 и 1978 гг., направленные на мирное урегулирование конфликта между Египтом и Израилем, президент Египта А. Садат публично объяснял взаимозависимостью двух стран, в результате которой они обе могут выиграть в случае мира или проиграть в случае продолжения конфликта.

Если стороны убедились в искренности желания друг друга начать переговоры, то они переходят к установлению взаимных контактов и согласованию вопросов предстоящих переговоров. Одновременно участники конфликта занимаются подготовкой к переговорам и внутри своих стран.

## 2. Задачи и проблемы подготовительной работы

Как участники готовятся к переговорам? Этот вопрос долгое время находился на периферии научного интереса. Лишь небольшое из того, как ведется подготовка к переговорам, оказалось затронутым в мемуарной литературе. В научной же литературе ли вопросы практически вообще обходились стороной. Такое положение дел объясняется прежде всего недостаточным количеством документальной информации, относящейся к подготовительной стадии переговорного процесса и вопросам принятия внутривластных решений. Если для анализа непосредственно процесса взаимодействия на переговорах имеются материалы, в частности стенограммы или записи ведения переговоров, вносимые участниками предложения, заявления, выступления, итоговые документы, то источники по подготовке к переговорам практически отсутствуют. Более того, участники стараются не раскрывать всю «кухню» подготовительной работы, поскольку она затрагивает более общие вопросы, связанные с принятием ими решений. Подготовка к переговорам оказывается, таким образом, скрытой от глаз «постороннего».

В подготовительной работе выделяются различные аспекты. Рассмотрим ее с точки зрения того, на что она направлена: на решение проблем внутри своей стороны или на взаимодействие с партнером. Существуют две группы проблем:

- задачи согласования вопросов с противоположной стороной о проведении переговоров («переговоры о переговорах»)
- задачи, ориентированные на собственно подготовку к предстоящей встрече — формулирование позиции, предложений и т.п.

Выделение двух аспектов в подготовительной работе в общем-то условно, поскольку они взаимосвязаны. То, как проходят «переговоры о переговорах», влияет на формулирование собственных предложений и позиции к предстоящим переговорам. В свою очередь, ряд предварительных «домашних заготовок» реализуется уже при первых контактах сторон.

«Переговоры о переговорах» включают в себя решение следующих проблем:

- выбор места и времени встречи;
- определение повестки дня и названия переговоров;
- определение уровня проведения переговоров.

Вопрос, где проводить переговоры при конфликтных отношениях сторон, лишь на первый взгляд может показаться простым. Один из примеров дискуссии по вопросу о месте проведения переговоров приводит отечественный дипломат В.В. Карягин. В конце 1953 г. между представителями СССР, США, Франции и Великобритании была достигнута договоренность о созыве в начале 1954 г. совещания министров иностранных дел этих стран. Для решения ряда организационных проблем были проведены предварительные переговоры, на которых стоял вопрос и об определении места встречи. Западные страны предлагали здание бывшего Контрольного совета — своего рода символа сотрудничества союзников. Однако это здание находилось в американском секторе Берлина, что вызывало возражение советской стороны, которая в свою очередь предлагала резиденцию Верховного комиссара СССР. После длительных споров западные страны предложили: поскольку в переговорах участвуют четыре стороны, то три заседания провести в здании Контрольного совета, как предлагали США, Франция и Великобритания, а одно, по предложению СССР, — в здании Верховного комиссара СССР. СССР возражал, аргументируя свою позицию тем, что в принципе Запад един, поэтому в качестве компромиссного варианта следует два заседания провести на одной территории, а два — на другой. Наконец, стороны пришли к такому решению: два заседания провести в здании бывшего Контрольного совета и одно — в резиденции Верховного комиссара СССР.

Конкретные решения о месте переговоров могут быть различными. Например, стороны попеременно проводят встречи на территории друг друга. Так, заседания Совместной комиссии по урегулированию намибийской проблемы в конце 80-х — начале 90-х годов проходили поочередно на территории Анголы, Кубы, Намибии и ЮАР. В других случаях выбирается нейтральная территория. По этому пути пошли, в частности, при выборе места проведения переговоров, которые ознаменовали собой окончание войны во Вьетнаме. Переговоры прошли в Париже (1968—1973). В них сначала участвовали делегации США и ДРВ, а затем к ним присоединились представители Национального фронта освобождения Южного Вьетнама (впоследствии Временное революционное правительство Южного Вьетнама) и сайгонской администрации. Довольно часто местом встречи выбирается территория посредника, как это было, например, при урегулировании индо-пакистанского конфликта (Ташкентская конференция 1966 г.).

Вообще же при выборе места проведения переговоров кроме политических следует учитывать и психологические моменты, в частности то, что в собственной стране люди чувствуют себя увереннее, здесь им легче контролировать ситуацию. Кроме того, обычно главенствующими оказываются не связанные с протоколом нормы общения (темп переговоров, время суток, в которое они проводятся, и т.п.), распространенные в стране проведения переговоров. Они облегчают процесс переговоров принимающей стороне. Причем, чем больше культурные различия, тем этот фактор является более значимым. Приехавшей делегации приспособиться труднее.

Однако и для принимающей стороны, помимо преимуществ, есть также минусы, которые осложняют ей процесс переговоров. Это связано с тем, что она не может отложить решение, сославшись, скажем, на отсутствие под рукой необходимой информации. Кроме того, организационные моменты (техническое и прочее обеспечение переговоров) тоже могут отвлекать от сути, создавать чувство беспокойства. Наконец, порой возникает ощущение некоего обязательства перед гостем, что может побуждать к неоправданным уступкам.

Что касается сроков проведения переговоров, то, как правило, исходят из реальных возможностей подготовки к ним. Разногласия могут возникнуть в том случае, если кто-либо из участников не заинтересован в действительном решении проблемы, а пытается с помощью переговоров добиться иных целей или ожидает более выгодной ситуации.

Важным вопросом, требующим согласования, может оказаться последовательность появления и рассаживание членов делегации — кто за кем входит в комнату, где проводятся переговоры, кто где садится и т.п. Особенно остро этот вопрос встает на многосторонних переговорах. Классическим примером здесь являются переговоры по окончанию Тридцатилетней войны, которые закончились подписанием в 1648 г. Вестфальского мира. Только согласование вопросов размещения представителей сторон на переговорах заняло полгода. На переговорах же И.В. Сталина, Ф. Рузвельта и У. Черчилля в Ялте этот вопрос, как отмечает К. Митчелл, решился довольно быстро: каждая делегация входила через «свою» дверь.

Определение повестки дня обычно вызывает наибольшие трудности. Что включать в повестку дня. В какой последовательности обсуждать вопросы? Какой предложить регламент? Решение всех этих вопросов во многом предопределяет исход предстоящих переговоров. Например, на Парижских переговорах в связи с окончанием войны во Вьетнаме США настаивали на первоначальном обсуждении военного соглашения, что, по их мнению, должно было дать гарантии правительству Южного Вьетнама. В свою очередь Северный Вьетнам предлагал обсудить сначала политические вопросы. Когда казалось, что переговоры вообще не состоятся, было достигнуто согласие о том, что обе группы вопросов будут обсуждаться одновременно.

Иногда для того чтобы избежать длительных дискуссий, принимают свободную повестку дня. Так, перед первым официальным заседанием переговоров по ядерным силам средней дальности (ЯССД) осенью 1981 г. глава советской делегации Ю.А. Квицинский и глава американской делегации П. Нитце договорились не фиксировать повестку дня, чтобы каждая из сторон в любое время могла внести на обсуждение тот вопрос, который она считает нужным.

Споры могут возникать не только по повестке дня, но и по определению самого названия переговоров. В качестве одного из примеров можно привести сложности, возникшие в связи с формулировкой названия переговоров 1981 г. по ядерным силам средней дальности. П. Нитце вспоминает, что первоначальные названия переговоров, которые получили распространение в средствах массовой информации, были такими: «переговоры по евраке-там», «переговоры по ядерным силам театра военных действий».

Однако европейские союзники США по НАТО возражали против этих названий, поскольку, по их мнению, в таком случае проводилось разграничение между ядерной войной в Европе и обменов ядерными ударами между США и СССР. Чтобы снять данное возражение европейцев, была достигнута договоренность о том, что официально переговоры будут называться так: «переговоры по ядерным силам средней дальности».

Уровень проведения переговоров (на уровне лидеров противостоящих сторон, их представителей и т.п.) также может стать предметом разногласий. Например, в 1994 г. до ввода федеральных войск в Чечню предлагались переговоры по урегулированию ситуации. Среди прочих пунктов, по которым не было достигнуто договоренности, в результате чего переговоры так и не состоялись, был и такой, на каком уровне их проводить. Чеченская сторона настаивала на том, что должна состояться встреча двух президентов — чеченского и российского. Российские власти не шли на это, аргументируя свою позицию тем, что такой подход в тех условиях уже означал бы признание независимости Чечни.

В рамках подготовительной работы каждая из сторон решает ряд задач самостоятельно, что и составляет собственно подготовку к предстоящей встрече. Среди этих задач такие, как:

- проведение анализа проблемы и разработка возможных иных альтернатив;
- определение переговорной позиции, концепции и возможных вариантов решения проблемы;
- формулирование предложений и подготовка основной аргументации;
- выработка инструкций участникам переговоров, а также подготовка необходимых документов и материалов;
- формирование делегации.

Анализ проблемы является основой подготовки к переговорам. В ситуации конфликтных и кризисных отношений решение этой задачи крайне затруднено в силу специфики восприятия, речь о которой шла в первой части настоящего пособия. Анализ проблемы предполагает прежде всего выявление интересов участников, причем не только собственных, но и противоположной стороны. Последний момент нередко игнорируется участниками переговоров. Р. Фишер и У. Юри приводят яркую иллюстрацию того, как недостаточное изучение интересов противоположной стороны ведет к срыву переговоров даже в условиях сотрудничества. Во второй половине 70-х годов между США и Мексикой проходили переговоры по поводу продажи мексиканского газа. Американцы добивались наиболее низкой цены за поставки. Поскольку в тот момент у Мексики много потенциального покупателя не было, постольку США, готовясь к переговорам, рассчитывали, что Мексика довольно легко согласится на снижение цен, и поэтому в ходе переговоров заняли жесткую позицию. Однако на деле интересы Мексики заключались не только в том, чтобы получить прибыли от продажи газа, но и в том, чтобы к стране относились как к равноправному партнеру. Однако в результате вместо того, чтобы продать США газ по предлагавшейся ими цене и получить хотя бы минимальную прибыль, мексиканцы стали сжигать его. В данном случае политические интересы оказались для Мексики более значимыми, чем экономические, что явно не учли представители США.

Кроме интересов оцениваются собственные альтернативы переговорному решению (ATNA) и партнера. Важно, чтобы были заранее определены возможные действия, если переговорное решение не будет достигнуто. Это создает уверенность сторон на самих переговорах и облегчает процесс их ведения.

Следующий элемент подготовки к переговорам — определение переговорной позиции. Говоря о «позиции», следует иметь в виду, что этот термин используется в различных значениях. В понимании Р. Фишера и У. Юри позиция — это то, о чем принято решение (в отличие от интересов, которые явля-

ются побудителями или основаниями для принятия решения). Сами участники переговоров обычно под позицией подразумевают официальный взгляд на проблему, который формулируется в виде предложений, заявлений или в другой официальной форме. Иначе определяют переговорную позицию отечественные авторы В.Б. Луков и В.М. Сергеев. Они рассматривают ее как систему, составными элементами которой являются цели участников, выдвинутые ими предложения, а также оценки этих предложений другими участниками. И все же чаще позиция связывается с официально заявленной точкой зрения.

Иногда кроме позиции выделяется переговорная концепция. Например, отечественный исследователь Ан. В. Загорский понимает под концепцией более сложное образование, чем позиция, и включает в нее основные цели, шкалу приоритетов и ряд других составляющих, т.е. общий подход к переговорам. Выделение переговорной концепции при подготовке к переговорам оправдано. Она заставляет посмотреть на проблему шире и не ограничивать подготовку к переговорам всего лишь формулированием официально заявляемых пунктов.

Существенным элементом подготовки концепции переговоров является анализ возможных вариантов решения. Важность данного элемента следует из основной функции переговоров — совместного поиска решения стоящих проблем. Варианты решений не являются равнозначными для участников переговоров: один может быть более приемлем для одной стороны, другой — для противоположной. Ан. В. Загорский обратил особое внимание на необходимость подготовки нескольких возможных вариантов решения, поскольку почти каждый вариант несет как выгоды, так и издержки для участников переговоров. При этом существуют условия приемлемости варианта решений, которые, по определению Ан.В. Загорского, являются компенсацией за издержки того или иного варианта. В качестве примера он приводит дискуссию в странах Западной Европы после подписания советско-американского договора 1987 г. о ликвидации РСМД (ракет среднего и малого радиуса действия). Несмотря на то, что сам договор оценивался положительно, стали раздаваться голоса о необходимой «компенсации», под которой имелась в виду модернизация остающегося ядерного потенциала НАТО в Европе с целью восстановления эффективности политики сдерживания.

На подготовительной стадии стороны формулируют и возможные предложения, отвечающие тому или иному варианту решения. Часто предусматривается также подготовка основной аргументации для обоснования предложений.

Р. Аксельрод выделил два типа аргументов: 1) оценочные, когда участник переговоров выражает свое отношение к событиям или фактам (например, оценочным аргументом может быть фраза: «Беспорядок в Иране наносит вред Великобритании»); 2) причинно-следственные аргументы. В результате проведенного эмпирического исследования Р. Аксельрод пришел к выводу, что причинно-следственные аргументы, как правило, не вызывают возражения.

Поскольку переговоры имеют множество функций, то не все предложения и аргументы могут отвечать основной их функции — поиску решения проблемы. В связи с этим большое значение при подготовке предложений и аргументов имеет то, какую функцию они выполняют и к кому они обращены: непосредственно к партнерам, к своему общественному мнению или, например, к общественному мнению третьей страны и т.п.; каковы культурные, психологические и иные особенности респондента.

Прежде чем будет выработана переговорная концепция и подготовлены позиция, варианты решения, предложения и основные аргументы, проводится согласование внутри каждой стороны. Это так называемые «внутренние переговоры». Бывший представитель делегацию возглавляли три разных министра, которые не смогли прийти к согласию, кто из них будет ответственным за принятые решения.

Важным моментом при формировании делегации является определение ее персонального состава и функций каждого участника. Эти функции могут различаться в зависимости от характера переговоров. Определение функций имеет особое значение в случае крупных переговоров, в которых участвует большая делегация. В.Л. Исраэлян выделяет следующие наиболее типичные функции участников переговоров: работа в группе по конкретному вопросу; поддержание связей с представителями дру-

гих делегаций — информирование их по тем или иным пунктам позиций и выяснение точек зрения других сторон (особенно, если это крупные форумы с большим числом делегаций); работа со средствами массовой информации, общественностью, неправительственными организациями и т.п.; ведение документации.

## **Глава 15.**

### **Структура переговорного процесса**

#### **1. Этапы ведения переговоров и способы подачи позиций**

С момента встречи сторон за столом начинает разворачиваться собственно переговорный процесс. Г. Киссинджер заметил, что то, как ведутся переговоры, практически имеет столь же большое значение, как и то, относительно чего они ведутся. Поэтому крайне важно представлять структуру переговорного процесса.

Процесс переговоров состоит из ряда структурных элементов. Прежде всего он неоднороден по своим задачам и включает в себя нескольких этапов. Несмотря на то, что практически все авторы, изучающие процесс переговоров, указывают на наличие этапов, выделяются они по разным основаниям. Обобщение этих оснований позволяет остановиться на следующей последовательности решения задач или этапов ведения переговоров:

- взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций, позиций и т.п.;
- дискуссионный этап, предполагающий выработку основных параметров совместного решения проблемы;
- итоговый этап, состоящий в работе над соглашением.

Как бы хорошо ни были подготовлены переговоры, все же стороны, сев за стол, имеют достаточно общие представления о позициях друг друга. Наличие первого этапа переговорного процесса — взаимного уточнения интересов, точек зрения, концепций и позиций участников, — подразумевает, что прежде чем стороны приступят к выработке договоренностей, они выяснят и обсудят точки зрения друг друга на имеющуюся проблему. Поэтому они начинают с того, что излагают позиции и выслушивают друг друга. Именно на этапе уточнения наиболее полно реализуется информационно-коммуникативная функция переговоров. Если эта функция оказывается центральной и единственной для переговоров, то они на данном этапе заканчиваются, превращаясь фактически в консультации. Основная функция переговоров в этом случае остается не реализованной. Однако такое окончание не обязательно означает провал переговоров. Стороны могут приблизиться к взаимоприемлемому решению, наметив переговорную область, в рамках которой решение можно будет выработать и принять в дальнейшем. Если же стороны приходят к заключению о невозможности совместного решения, то они, как правило, возвращаются к односторонним шагам. В таком случае конфликт продолжается.

На этапе уточнения позиций участники излагают свои позиции, вносят предложения, предоставляют необходимые разъяснения по ним. Предложения выполняют функцию дальнейшего уточнения позиций, поскольку с их помощью стороны определяют свои приоритеты и понимание возможных путей решения проблемы. Разумеется, предложения могут вноситься и на более поздних стадиях ведения переговоров, но там они зачастую выполняют иные функции. Например, компромиссные предложения на заключительном этапе переговоров обычно бывают направлены на согласование позиций участников.

Этап уточнения позиций имеет особо важное значение при конфликтных отношениях сторон, не говоря уже о вооруженном конфликте. В этих случаях на данном этапе специальное внимание уделяется выработке основ «общего языка». Дело в том, что при конфликте участники нередко исходят из совершенно различных определений и представлений о путях решения проблемы, а подчас не совпадает терминология, которой они оперируют. Как отмечают американские исследователи Д. Дракман и Т. Хопманн, на переговорах по ограничению стратегических вооружений основные сложности возникли в связи с определением того, что можно считать «общей безопасностью», поскольку США и

СССР вкладывали различный смысл в данное понятие. Это порождало и совершенно различные предложения сторон.

При ориентации сторон на партнерский подход этап уточнения имеет тенденцию в значительно большей степени приближаться к тому, что Г. Уинхэм назвал «исследовательской работой». Однако для конфликтных отношений на начальной стадии ведения переговоров довольно типичен торг, поэтому определение этого этапа как диагностического, предложенное У. Зартманом и М. Берманом, точнее отражает его суть. Стороны стараются получить по возможности больше информации, отражающей действительные интересы партнера.

Часто при конфликте участники, действуя в рамках торга, стараются сразу изложить свои максимальные требования к противоположной стороне. Опасность здесь состоит в том, что подобное поведение на переговорах может «испугать» противоположную сторону, и тогда переговоры будут сорваны.

Второй этап переговоров — дискуссионный. На этом этапе участники переговоров основное внимание уделяют обсуждению и аргументации вариантов решения проблемы, в результате чего они определяют возможность ее совместного решения.

В условиях конфликтных отношений именно второй этап является, как правило, наиболее трудным и длительным. Нередко на этом этапе возникают ситуации, когда участники после изложения собственных позиций по несколько раз настаивают на реализации именно своих предложений. Они выступают с резкой критикой позиций друг друга, стремятся оказать давление на противоположную сторону, в том числе через средства массовой информации, которые освещают переговоры. Одновременно средства массовой информации интенсивно используются и для оправдания собственных действий. В результате дискуссия зачастую идет как бы по кругу, и переговоры заводятся в тупик.

Далее следует период, который, по определению отечественного дипломата А.Г. Ковалева, является периодом «глухой поры». Естественное течение переговоров приостанавливается, а партнеры начинают демонстрировать незаинтересованность в деловых встречах, протокольных контактах. В кулуарах начинают расползаться тревожные слухи о возможности откладывания переговоров или их срыве.

Из периода «глухой поры» возможны два выхода. Первый состоит в том, чтобы стороны перешли к односторонним действиям, реализуя свои альтернативы переговорному решению (BATNA). Вторым вариантом заключается в нахождении позитивного выхода и в продолжении переговоров. Для того чтобы найти позитивный выход из периода «глухой поры», обычно прибегают к чисто техническому средству — объявляют перерыв на переговорах. Это дает возможность участникам провести консультации внутри своих делегаций, связаться с центром. Во время перерыва позитивную роль могут сыграть и неофициальные встречи с противоположной стороной с целью выяснения возможности различных решений. Неофициальные встречи обладают тем преимуществом, что на них высказывания участников не несут за собой тех обязательств, которые предполагаются во время официального переговорного процесса. Поэтому посредством таких контактов намного легче «проигрывать» всевозможные варианты выхода из тупиковой ситуации, которые (а скорее всего часть из них) можно будет обсуждать впоследствии в официальной обстановке.

При намерениях сторон действительно решить проблему с помощью переговоров результатом второго этапа становится выявление подходов к решению или рамок таких решений. В этом случае участники переходят к третьему этапу, непосредственно связанному с разработкой договоренностей.

Несмотря на то, что третий этап может протекать непросто, вызывать споры и дискуссии, в большинстве случаев он все же не является столь критическим, как второй. Если участникам удалось приступить к разработке документов соглашения, то это свидетельствует об их действительно серьезной заинтересованности в решении конфликта мирным путем. Хотя, конечно, не исключено, что и в данном случае кому-то из участников нужно всего лишь псевдосоглашение.

У. Зартман и М. Берман предложили выделять две фазы в переговорном процессе. Первая фаза — выработка «общей формулы» решения. По сути дела, она является итогом дискуссионного этапа. Вторая фаза — разработка деталей соглашения, которая охватывает третий, итоговый этап переговоров. Многие практические работники также склонны ориентироваться на две фазы переговорного процесса, полагая, что наличие общих договоренностей побуждает участников переговоров к разработке самих документов.

Следует иметь в виду, что не всегда и не все переговоры ведутся по двухфазной схеме. В ряде случаев возможен путь последовательного согласования вопросов, так что они сразу приобретают форму детализированных договоренностей. Все зависит от характера обсуждаемых проблем, количества вопросов, традиций, существующих в переговорной культуре, и многих других факторов.

При ведении переговоров бывает, что стороны, находясь на втором или третьем этапе, «возвращаются назад». Однако общая логика последовательности этапов решения задач все-таки должна сохраняться. При несоблюдении ее переговоры затягиваются, а нередко и вообще срываются. Особенно часто подобное происходит в тех случаях, когда хотя бы у одной из сторон отсутствует опыт участия в переговорах или этот опыт является весьма ограниченным (такое бывает в ситуациях внутреннего конфликта). При отсутствии опыта возникает иллюзия, будто можно быстро провести переговоры по урегулированию конфликта. Участник пытается начать переговоры «с конца», т.е. сразу с разработки текста договора. В результате переговоры нередко срываются или стороны возвращаются к первому этапу, но уже с потерей времени и, возможно, с большей поляризацией позиций, поскольку реакции на первые предложения друг друга были негативными.

В зависимости от приоритетности функций переговоров один из этапов может быть сокращен, в то время как другой, напротив, занимать центральное место. Так, если для участников наиболее важна пропагандистская функция, то основное место в переговорном процессе займет скорее всего дискуссионный этап. При этом маловероятно, что стороны перейдут к третьему этапу — согласованию текста итогового документа. Если же главная задача переговоров состоит в выяснении точек зрения партнеров, то ведущее место в них будет отведено первому этапу — уточнению интересов и позиций. Последний этап здесь также будет сокращен, но уже по другой причине, а именно, вследствие того, что в итоговом документе стороны могут лишь указать области, представляющие взаимный интерес, но не разрабатывать его детально. Таким образом, характер прохождения участниками переговоров указанных этапов демонстрирует их значение для сторон.

При успешном завершении переговоры заканчиваются выработкой итоговых документов: договоров, соглашений, меморандумов и т.д. С точки зрения политического урегулирования конфликта важно, чтобы договоренности были оформлены юридически. В политическом плане наличие лишь устных договоренностей делает соглашение непрочным и создает основу для различных толкований, а следовательно, и для новых конфликтов или по крайней мере разногласий. Один из таких примеров приводит бывший посол СССР в США А.Ф. Добрынин. Он пишет, что договоренности, достигнутые между Н.С. Хрущевым и Дж. Кеннеди по урегулированию кризиса 1962 г., не были оформлены в письменном виде в том же году. От этого уклонилась американская сторона, сославшись на отсутствие разрешения со стороны кубинского лидера Ф. Кастро контролировать вывоз советского наступательного оружия с территории Кубы. В результате при том, что в целом договоренности выполнялись, тем не менее были попытки их расширительного толкования.

Переговоры не всегда заканчиваются достижением договоренностей. И здесь важно, как участники будут реагировать на неудачу. Возможны разные варианты. В одних случаях они пытаются возложить вину на противоположную сторону, в других — стремятся обсудить вопрос о том, что предложить средствам массовой информации по поводу переговоров, в третьих стараются договориться о подписании документа, который хотя и мало к чему обязывает, но вместе с тем не закрывает дорогу для возможных последующих переговоров.

Другим структурным элементом переговорного процесса являются способы подачи позиции. Способы подачи позиции обуславливаются логикой соотношения интересов сторон (их совпадения и расхождения), а также оценками этого соотношения участниками переговоров. Дело в том, что на пере-

говорах стороны не «открывают карты» полностью. И даже если нет прямой дезинформации, то и тогда что-то остается недоговоренным. Исходя из этого, выделяются четыре основных способа подачи позиции:

- открытие позиции;
- закрытие позиции;
- подчеркивание общности в позициях;
- подчеркивание различий в позициях.

Сама ситуация переговоров (наличие общности и различий в позициях, а также известных и неизвестных компонентов в позициях партнеров) предполагает использование четырех способов подачи позиции на всех этапах ведения переговоров, а следовательно, речь может идти лишь об их пропорциональном соотношении. Очевидно, что невозможно определить некое «универсальное» соотношение способов подачи позиции, так как каждый раз — в зависимости от конкретного соотношения интересов, целей сторон, от иерархии переговорных функций каждого участника переговоров, — пропорция будет иной. При конфликтных отношениях, как правило, доминирует способ подчеркивания различий, также довольно интенсивно используется и способ закрытия позиции.

При стремлении сторон достичь договоренности, даже при конфликтных отношениях начинать все же следует с подчеркивания общих моментов. Это улучшает общую атмосферу переговоров. В противном случае существует риск того, что договоренности не будут достигнуты вообще. Отечественный дипломат В.В. Шустов заметил, например, что на Венских переговорах по сокращению обычных вооружений и вооруженных сил в Центральной Европе стороны начали обсуждения с рассмотрения тех моментов, по которым позиции сторон не совпадали. Это, по его мнению, явилось главной причиной затягивания переговоров.

## **2. Какие бывают тактические приемы**

Последним структурным элементом переговорного процесса является тактический прием, который представляет собой более сложное образование по сравнению со способом подачи позиции.

Тактические приемы довольно подробно описаны в литературе. Так, Ф.Ч. Икле в работе «Как государства ведут переговоры» приводит примеры различных тактических приемов. Аналогичные описания дает венгерский автор Я. Нергеш, который неоднократно представлял свою страну на международных форумах, а также многие другие участники переговоров и их исследователи.

Тактические приемы крайне разнообразны. Для того чтобы иметь более четкое представление о них целесообразно рассмотреть тактические приемы в некоей «системе координат». Такой «системой координат» могут выступать этапы ведения переговоров или основные подходы — торг (конфронтационный) или совместный с партнером анализ проблемы (партнерский) - в рамках которых используются приемы. Во втором случае «система координат» позволяет более прагматично подойти к классификации тактических приемов, поскольку в практическом плане важнее, как правило, является не то, когда используется прием, а то, ради чего он применяется. .

Тактические приемы торга особенно характерны для тех случаев, когда стороны вступают в переговоры для урегулирования конфликтных отношений. Вообще эти приемы лучше разработаны в переговорной практике и более диверсифицированы, т.е. имеют множество вариантов. Их аналоги есть и в сходных видах деятельности, связанных, например, с ведением спора, полемики. Соответственно изучались они и описывались специалистами не только в области переговоров, но и в других областях, прежде всего в логике и риторике (С.И. Поварнин), праксиологии (Г. Котарбинский).

В случае торга одним из наиболее часто используемых приемов является «оказание давления на партнера», которое осуществляется путем угроз, нажима, блефа и других сходных действий. Цель «оказания давления» — вынудить противоположную сторону согласиться на предлагаемое решение. Иногда для усиления давления используются и чисто психологические приемы. Так, Ш. де Голль,

вспоминая о переговорах конца 1940 — начала 1941 гг. с англичанами, рассказывает, что «машина давления» действовала постоянно на официальных и неофициальных встречах. На французскую делегацию оказывала воздействие и английская пресса, которая создавала атмосферу нетерпимости и порицания.

В довольно жестком виде давление осуществляется через выдвижение ультиматумов. Одним из таких примеров может служить захват заложников в резиденции японского посла в Перу в конце 1996 г., когда террористы выдвинули требование в виде ультиматума об освобождении своих сторонников из тюрем. Только на этом основании они готовы были вести дальнейшие переговоры об освобождении заложников.

Давление и угрозы не обязательно имеют под собой реальную основу. Иногда за угрозами ничего не следует. Если для противоположной стороны это становится очевидным, то угрозы теряют свою силу и вряд ли могут быть применены вторично. Вообще часто тот, кто применяет угрозы, но впоследствии не может реализовать их, оказывается в неловком положении, а иногда и просто в проигрыше. Так, во время Женевских переговоров 1954 г. при обсуждении вопроса об Индокитае французский премьер-министр заявил, что либо в течение 30 дней он заключит мир, либо уйдет в отставку. В дальнейшем в ходе переговоров эта угроза искусно использовалась китайскими представителями.

Прием «оказания давления» ориентирован на то, чтобы добиться согласия партнера по переговорам, но такие решения вынужденные и потому непрочные. Противодействовать оказанию давления можно, например, ведя переговоры через посредника. Публично или, по крайней мере, в присутствии третьей стороны этот прием используется реже.

Прием «значительного завышения первоначальных требований» всегда сопровождает торг. Суть данного приема состоит в том, что участники, начиная переговоры, запрашивают значительно больше, чем реально надеются получить. Как показал американский исследователь О. Бартос, итоговое решение на переговорах, ведущихся путем торга, в значительной степени зависит от первоначальных предложений и оказывается примерно посередине. Стремясь сместить точку «середины решения» в свою сторону, участники запрашивают гораздо больше того, что надеются получить на самом деле.

Однако используя этот прием, сторона рискует выйти за пределы переговорного пространства и побудить другого участника к реализации его BATNA. Для противодействия такому приему обычно выдвигается требование обосновать выдвигаемые требования. Вообще же, то, насколько могут быть завышены первоначальные требования, в значительной степени обусловлено культурными нормами.

Другим тактическим приемом является «расстановка ложных акцентов в собственной позиции». Суть его заключается в том, чтобы продемонстрировать партнеру крайнюю заинтересованность в решении какого-либо вопроса, хотя на самом деле этот вопрос является второстепенным. В дальнейшем требования по данному вопросу снимаются без особого ущерба для собственных интересов, поскольку они не затрагивали главных из них. При этом само снятие каких-либо пунктов представляется как уступка, взамен которой требуют ответных шагов от противоположной стороны.

В более жестком варианте прием «расстановки ложных, акцентов в собственной позиции» выглядит как вымогательство и даже не маскируется. Как и при «значительном завышении первоначальных требований», просьба обосновать все выдвигаемые требования может ограничить сферу использования этого приема.

Близким к описанным приемам является «выдвижение требований в последнюю минуту». Он состоит в следующем. В конце переговоров, когда практически становится очевидным успешное их завершение, одна из сторон выдвигает новые требования. При этом она исходит из того, что ее партнер, будучи крайне заинтересованным в подписании достигнутых предварительных договоренностей, пойдет на уступки. Прием является частным случаем выдвижения ультимативных требований. Риск, что договоренности вообще не будут достигнуты, здесь довольно велик, кроме того страдает репутация стороны, применяющий этот прием. Однако у нее есть вероятность получить значительную уступку в

конце переговоров. Отклонение требований, выдвинутых в последнюю минуту, во многих случаях все же позволяет успешно завершить переговоры.

При торге участники переговоров прибегают и к такому приему, как «выдвижение требований по возрастающей». Видя, что партнер соглашается с вносимыми предложениями, другой участник переговоров выдвигает все новые и новые требования. Эта тактика была использована, например, премьер-министром Мальты на переговорах с Великобританией в 1971 г. по поводу размещения на территории Мальты воздушных и морских баз. Каждый раз, когда Великобритания считала, что соглашение уже достигнуто, выдвигались новые условия. Одновременно следовали угрозы возможности предоставления баз Советскому Союзу или Ливии. В итоге сумма этих новых требований обернулась для Великобритании 10 миллионами фунтов стерлингов или гарантиями занятости для докеров и рабочих баз в течение всего действия договора. Для того чтобы ограничить возможность применения данного приема, важно, как только партнер начнет выдвигать требования по возрастающей, обратить его внимание на это.

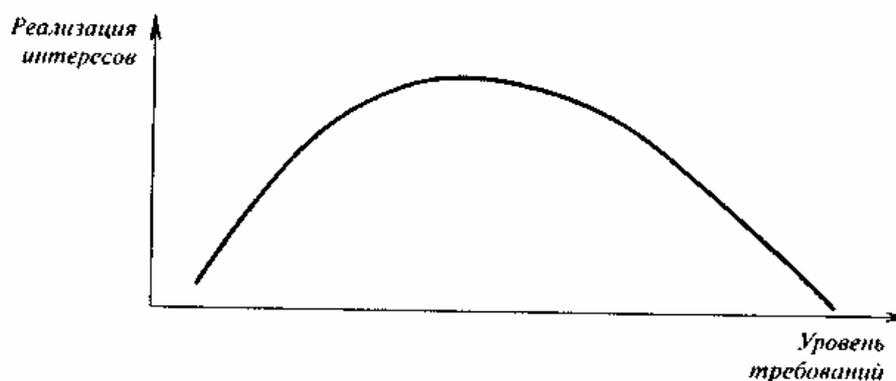


Рис. 8. Вероятность реализации интересов в зависимости от уровня требований.

Вообще же, используя приемы, так или иначе связанные с завышенными требованиями, ультиматумами, вымогательством и т.п., следует иметь в виду, что итог переговоров зависит от уровня требований. Д. Прюитт проиллюстрировал эту зависимость графически (см. рис. 8), где  $x$  — это уровень требований,  $y$  — вероятность реализации интересов. При слишком высоком уровне требований вероятность реализации интересов снижается.

Довольно типичным для торга является прием «двойного толкования». Он предполагает, что при выработке итогового документа одна из сторон «закладывает» в него формулировки с двойным смыслом, для того чтобы в будущем трактовать соглашение в своих интересах, не нарушая его формально, т.е. следуя его «букве». Следует очень тщательно проводить работу над текстом соглашения, стремясь избежать «двойного толкования».

К числу тактических приемов торга относится «салями». Такое ироничное название прием получил по аналогии с тем, как нарезается колбаса салями — очень тонкими кусочками. Прием заключается в предоставлении информации партнеру по переговорам очень небольшими порциями. То же, но в еще большей степени относится к уступкам — они делаются очень маленькими шажками. Смысл приема заключается в том, чтобы получить максимально возможное от противоположной стороны, а самому действовать крайне медленно и осторожно. В основе приема лежит посылка, что партнер «сдается первым». Применение этого приема, как правило, ведет к значительному затягиванию переговоров, а то и к срыву их.

Близкий к приему «салями» — прием «выжидания» или «молчания» на переговорах. Смысл его тот же, а именно, вынудить партнера первым давать информацию. И недостатком его, как и в предыдущем случае, является затягивания переговоров. Кроме того, сторона, применяющая прием «выжидания»

ния», пассивна, инициатива принадлежит противоположной стороне. И, если она умело воспользуется этим, то переговоры пойдут по предложенному ей сценарию.

Следует иметь в виду, что «выжидание» или «молчание» на переговорах не всегда является следствием использования тактического приема. Не исключено, что представитель одной из сторон на переговорах не располагает достаточной самостоятельностью для принятия решений и вынужден постоянно запрашивать центр.

Торг необязательно связан с приемами «жесткого поведения на переговорах». Возможно, что одна из сторон предпримет действия, напоминающие «заискивание». Обычно они применяются более слабой стороной в надежде получить хотя бы минимальные уступки от партнера.

В целом же важно иметь в виду, что использование приемов торга в ряде случаев приводит к достижению целей. Однако осуществляется это за счет:

- ослабления контроля над ситуацией — переговоры могут быть прерваны;
- опасности невыполнения соглашения противоположной стороной или выдвижения требований пересмотра договоренностей.

Другая группа приемов ориентирована на партнерский подход.

К ней относится, например, прием «постепенного повышения сложности обсуждаемых вопросов». Он подразумевает, что переговоры начинаются с наиболее легких вопросов, т.е. с тех, которые вызывают наименьшие разногласия. Затем их участники переходят к более сложным проблемам. При этом исходят из того, что достижение договоренностей по ряду вопросов оказывает положительное воздействие (в частности, психологическое) на участников переговоров, демонстрирует принципиальную возможность достижения взаимоприемлемых решений, формирует доверие сторон друг к другу. Такое же воздействие данный прием может оказывать и на общественное мнение. Кроме того, он усиливает взаимозависимость сторон через достигнутые договоренности. Как отмечает К. Митчелл, прием постепенного повышения сложности обсуждаемых вопросов весьма успешно использовала Ирландия в 1921 г. на переговорах с Великобританией, в результате которых была достигнута договоренность о создании Ирландией независимого государства.

Однако прием «постепенного повышения сложности» имеет и недостатки. В частности, он не позволяет увязывать различные по значимости вопросы, а следовательно, ограничивает возможности взаимовыгодного «размена уступками». Оказывается невозможным принять и двухфазное решение: сначала выработать «общую формулу», а потом согласовать детали.

В сложных конфликтных ситуациях при использовании партнерского подхода применяется такой прием, как разделение проблемы на отдельные составляющие и вынесение спорных вопросов «за скобки». Иными словами, соглашение достигается не по всему комплексу проблем, а только по их части, спорные же вопросы оказываются вне рассмотрения. В этом слабая сторона данного приема. Однако нередко наличие частичных договоренностей предпочтительнее, чем вообще отсутствие каких-либо соглашений. По этому пути пошли, например, при урегулировании афганского и намибийского вопросов. В обоих случаях на переговорах обсуждался внешнеполитический контекст проблем, внутренние же аспекты были вынесены «за скобки». В Афганистане они впоследствии дали о себе знать, причем в крайне острых формах, чего нельзя сказать, например, о Намибии.

При решении спорных вопросов, которые предполагают равный раздел функций, полномочий, территории и т.п., возможно применение приема, основанного на том, что один из участников предлагает принцип раздела и проводит раздел, а другой выбирает. Используя аллегорию, можно сказать, что один делит «пирог», а другой выбирает себе кусок. Суть приема заключается в следующем: первый, опасаясь получить меньшую часть, будет стремиться к тому, чтобы разделить как можно точнее поровну.

Еще один прием — увеличение альтернативности переговорных решений, когда разрабатывается большое количество различных вариантов. Этот прием предполагает прежде всего творческое отношение к переговорам и практически не имеет ограничений. Единственной проблемой при его использовании может оказаться затягивание переговоров при наличии огромного числа вариантов или альтернатив решения.

В ходе переговоров нередко применяется сразу нескольких близких по своим характеристикам и направленности приемов. Например, после «разделения проблемы на отдельные составляющие» и вынесения части из них «за скобки» в отношении остальных используется прием «постепенного повышения сложности обсуждаемых вопросов»: сначала согласовываются вопросы, по которым позиции сторон совпадают или близки, затем участники переговоров переходят к более сложным проблемам.

В рамках партнерского подхода используются и такие тактические приемы, как указание на те моменты, которые не были учтены партнером, но которые могут помочь в нахождении взаимоприемлемого решения; апеллирование к необходимости совместного решения проблемы; разъяснение партнеру, в чем состоят ошибки восприятия, и т.п.

Некоторые тактические приемы на переговорах имеют двойственный характер. Двойственность заключается в том, что по своему проявлению они сходны, однако имеют разный смысл и, соответственно, относятся либо к торгу, либо к партнерскому подходу. При описании таких тактических приемов, как правило, не обращают внимания на возможность их двойственного характера, каждый автор приводит их по собственному усмотрению в том или ином варианте. Однако именно заложенная в них двойственность делает порой эти приемы более сложными для распознавания.

Одним из таких двойственных приемов является прием «пакета», или, как его еще называют — «увязки». Он состоит в том, что несколько предложений или вопросов увязываются и предлагаются к рассмотрению вместе (в виде «пакета» — отсюда и название). В результате обсуждению подлежат не отдельные предложения или вопросы, а их комплекс. Обычно увязываются выдвигаемые предложения, хотя иногда могут увязываться, например, и вопросы повестки дня.

Использование «пакета» в рамках торга предполагает увязывание привлекательных, отвечающих главным интересам другой стороны предложений с малопривлекательными для нее в один «пакет». По определению Ф.Ч. Икле, такая «пакетная сделка» представляет собой «продажу в нагрузку». При этом малопривлекательные предложения нередко имеют весьма отдаленное отношение к теме обсуждения. Сторона, предлагающая «пакет», исходит из того, что партнер, будучи крайне заинтересован в нескольких предложениях из «пакета», примет и остальные. В случае отказа партнера принять их участник, предложивший «пакет», имеет возможность реализовать пропагандистскую функцию переговоров, выдвинув обвинения в нежелании противоположной стороны конструктивно подходить к решению проблемы, делая при этом акцент на приемлемых для партнера предложениях. Одним из примеров «пакета» в рамках торга с использованием пропагандистской функции может служить заявление иракского лидера С. Хусейна в августе 1990 г. о готовности вывести свои войска из оккупированного Ираком Кувейта в ответ на вывод израильских войск с Западного берега реки Иордан и сектора Газа, а также сирийских войск из ливанской долины Бекаа. Тогда было очевидным, что Израиль не пойдет на подобный размен, что это — крайняя форма «пакета» для торга. Чаще же в «пакет» увязываются предложения, которые при определенном «нажиме» могут быть приняты противоположной стороной.

Другой вид «пакета» применяется в рамках совместного с партнером поиска решения проблемы. Суть такого «пакета» заключается в том, что он представляет собой увязку интересов с возможным выигрышем для всех участников или, по крайней мере, сторона, предлагающая «пакет», оценивает его как взаимовыигрышный. Преимущества «пакетного решения», как заметил глава американской делегации на переговорах 1981 г. по ядерным силам средней дальности (ЯССД) П. Нитце, состоит в том, что оно дает сразу некую формулу варианта решений, а не предполагает изнурительного и долгого размена уступками.

В то же время «пакет», даже относящийся к партнерскому подходу, имеет и свои недостатки. Если переговоры охватывают большой круг проблем, то громоздкость «пакета» может привести к значительному снижению эффективности переговоров.

Участники переговоров могут усилить конфликтные отношения или, напротив, ослабить их путем варьирования количества и характера «вопросов для обсуждения». Этот прием может рассматриваться как разновидность «пакета».

Двойственным характером обладает также прием «коалиционной», или «блоковой тактики». Он используется на многосторонних переговорах и заключается в согласовании своих действий с партнерами по коалиции, выступающими единым блоком. Смысл приема может состоять в том, чтобы при большом числе сторон, участвующих в переговорах, сначала найти решения для части из них и тем самым облегчить поиск конечного решения. В этом случае прием «коалиционной» тактики используется в русле совместного с партнером анализа проблемы. При торге прием «блоковой тактики» направляется на объединение усилий для блокирования реализации интересов противоположной стороны.

Один из наиболее распространенных приемов, имеющих двойственный характер, — «уход» (тактика избегания). Этот прием близок к действиям, которые описаны польским праксиологом Т. Котарбинским и названы им «уклонение от борьбы». В принципе в рамках торга «уход» используется чаще, при партнерском подходе — реже. Во втором случае его конструктивность состоит в том, чтобы, например, дать возможность обдумать предложенное решение, провести консультации или неформальные встречи.

В ситуации торга «уход» связан с закрытием позиции. На этапе уточнения позиций «уход» применяется для того, чтобы не дать партнеру точную и определенную информацию по тем или иным пунктам позиции, на этапе дискуссии — с целью не вступать в дискуссию (например, в случаях, если позиция по данному вопросу плохо проработана или участник не заинтересован в обсуждении данного вопроса). При согласовании позиций «уход» используется для отклонения в косвенной форме нежелательных предложений.

«Уход» имеет множество разновидностей: это могут быть «просьбы отложить рассмотрение проблемы», «ответ не по существу задаваемого вопроса» и просто «игнорирование заданного вопроса». Следует различать прямой и косвенный виды «ухода». В первом случае прямо предлагается отложить данный вопрос, перенести его обсуждение на другое заседание, при косвенном «уходе» это делается в завуалированной форме, порой так, что не сразу становится очевидным использование данного приема (например, ответ на вопрос дается, но крайне неопределенный). Как правило, именно прямой вид «ухода» соотносится с партнерским подходом (сторона, применяющая его, просит партнера дать время для того, чтобы обдумать решение). При торге чаще используется косвенный вид «ухода».

«Уход» имеет не только много разновидностей, но и производных от него. Например, принимается такой прием, как «возвращение к дискуссии». Он заключается в том, что одна из сторон возвращается к этапу обсуждения тогда, когда участники уже подошли к согласованию итогового решения. Этот прием может использоваться для того, чтобы избежать подписания договоренностей, или для дополнительного выявления интересов с целью выработки наиболее сбалансированного итогового документа.

Интенсивность использования «ухода» обычно бывает высокой в тех случаях, если тот или иной участник не заинтересован на данный момент в решении проблемы на переговорах (например, ожидает изменений в позиции противоположной стороны в более благоприятную для себя сторону в результате предстоящих выборов), если его позиция плохо проработана, если участники переговоров не обладают правом принятия решения. Фактически поведение на переговорах в этих случаях состоит из серии «уходов». Однако в такой ситуации создается опасность срыва переговорного процесса и реализации партнером альтернативы переговорному решению (ATNA).

Несколько менее распространенным по сравнению с «уходом», но также имеющим двойственный характер, является прием «пробного шара». Он состоит в том, что предложение формулируется не в виде предложения, а в виде идеи, которая ни к чему не обязывает. Например, партнеру предлагается ответить на вопрос: «а что, если..?». Нередко противоположная сторона начинает реагировать на эту формулировку как на предложение и обсуждать перспективы его реализации или, напротив, причины, по которым предложение, по ее мнению, должно быть отклонено. Инициатор же при такой постановке вопроса, выслушав партнера, имеет возможность «забрать» свое «предложение» назад, не рискуя потерять репутацию, поскольку предложения по существу не было.

В рамках партнерского подхода применение рассматриваемого приема дает возможность косвенного выяснения позиции партнера для поиска взаимоприемлемого решения. Он эффективен, если партнер настроен скорее на торг и ведет себя настороженно. При конфронтационном подходе прием «пробного шара» позволяет получить информацию от противоположной стороны с тем, чтобы потом использовать ее для наиболее полной реализации собственных интересов.

Заканчивая описание тактических приемов, следует подчеркнуть, что они не являются раз и навсегда заданными, а изменяются, развиваются и усложняются. По мере развития переговорной практики появляются новые виды тактических приемов. Особенно интенсивно этот процесс стал развиваться в последнее время в связи с общей интенсификацией переговорных процессов в мире.

## **Глава 16.**

### **Стили ведения переговоров**

#### **1. Национальные стили ведения переговоров**

Структурные элементы ведения переговоров, о которых уже шла речь, являются типичными независимо от того, кто участвует в переговорах. А если переговоры ведутся между представителями различных национальных культур, то будут наблюдаться различия или нет? Если будут, то в чем они могут проявляться? И вообще — существуют ли национальные стили ведения переговоров?

Споры о национальных стилях идут давно. Непосредственные участники переговоров всегда подчеркивают факт различия в характере ведения переговоров представителями разных стран и народов. Более того, они стараются учитывать эти особенности на практике. В мемуарной литературе можно найти немало описаний влияния национальных особенностей на переговорный процесс. Например, сингапурский дипломат Т. Кох приводит курьезный случай того, как национальные различия вызвали непонимание сторон. В начале 90-х годов американский дипломат Дж. Кикпат-рик совершила поездку по странам АСЕАН, где встречалась с министрами иностранных дел и задавала им один и тот же вопрос: «Как вы думаете, скоро ли будет разрешена камбоджийская проблема?». Везде ей отвечали одно и то же: этот вопрос будет решен очень скоро. Когда же она поинтересовалась, когда именно, то была поражена, услышав, что это произойдет лет через пять. По американским понятиям срок в пять лет никак не может рассматриваться в качестве скорого решения проблемы. Аналогичны наблюдения и бывшего американского представителя на переговорах по стратегическим наступательным вооружениям (СНВ) между СССР и США Э. Роуня, который заметил, что, если советские участники рассматривали переговорный процесс как игру в шахматы, предпочитая обдумывать решения и принимать их последовательно одно за другим, то американские — как видеоигру, для которой характерен крайне быстрый темп.

В отличие от практиков, исследователи, напротив, сначала мало внимания уделяли национальным стилям ведения переговоров, ссылаясь на сложность данной темы, неразработанность научного аппарата, который не позволяет описывать и объяснять имеющиеся различия, да и вообще на «непонятность феномена». Ситуация значительно изменилась в конце 70-х и в 80-х годах прежде всего в связи с бурным развитием международных переговоров, предполагающих взаимодействия различных культур. Во многих научных и учебных центрах, особенно в США, стали проводиться исследования по этой проблеме.

Наибольший интерес был проявлен к специфике ведения переговоров СССР как главного американского партнера на международной арене. Так, еще в 1979 г. по заказу комиссии по иностранным делам палаты представителей Конгресса США сотрудником исследовательской службы библиотеки Конгресса Дж. Уиланом был составлен аналитический обзор работ американских авторов, в которых рассматривались вопросы организации, состава, форм деятельности советского внешнеполитического аппарата 1971 — 1978 гг., а также характерные особенности советского стиля ведения переговоров. Затем вышел в свет второй том этого издания, а через несколько лет — и третий. Советскому переговорному стилю посвящались и другие работы исследователей и дипломатов. Активно стали изучаться и некоторые другие национальные стили, а появившийся в 1996 г. новый журнал по переговорам «Международные переговоры: теория и практика» специально два своих номера посвятил анализу американского стиля ведения переговоров и стиля, характерного для стран Восточной Европы.

Несмотря на возросший интерес к исследованию переговорных стилей, в настоящее время нет единых, общепринятых представлений по данному вопросу. Отчасти это объясняется методологическими трудностями. Неясно, например, что считать национальным стилем? Насколько национальный стиль связан с государственным стилем ведения переговоров: будет ли китаец, проживающий в США, вести переговоры «по-американски» или на его стиль будут влиять этнические особенности? Сложности возникают еще и в связи с тем, что анализ национальных особенностей ведется сквозь призму собственного стиля, чаще всего — американского, так как в данной области больше всего американских работ. Это, несомненно, накладывает свой отпечаток на описание других стилей.

Один из первых вопросов, который вызывает немалые споры, — какова вообще роль национальных стилей в переговорном процессе? Здесь существует две основные точки зрения и обе они признают наличие национальных особенностей. Однако согласно первой из них, национальные особенности отражают скорее несущественные характеристики переговорного процесса. Противоположная же точка зрения состоит в том, что национальной или культурной (в широком смысле этого слова) специфике должно придаваться, если не решающее, то, по крайней мере, одно из основных значений в переговорном процессе.

Первое направление исследований представлено, в частности, У. Зартманом и М. Берманом, которые в совместном труде «Участник переговоров» признают, что во многих работах, в том числе ориентированных на применение количественных методов анализа, показаны различия в национальных особенностях ведения переговоров, однако эти национальные различия составляют скорее их периферическую область. Аргументом здесь служит то, что переговоры представляют собой универсальный процесс, позволяющий его участникам говорить на «одном языке». Авторы используют яркую метафору, говоря, что долететь до Бостона можно различными рейсами, но в любом случае пассажиров неизменно ждут взлет, полет и посадка. Также и переговорный процесс состоит из единых структурных элементов. Продолжая обосновывать свою позицию, У. Зартман и М. Берман ссылаются на то, что в связи с развитием международных переговоров, особенно в последние десятилетия, мир все сильнее формирует единую субкультуру для участников переговоров со своими правилами поведения, языком, символами и т.д. И хотя эта субкультура может значительно отличаться от принятых национальных норм и правил поведения, тем не менее она принимается всеми членами мирового сообщества. Способствует данному процессу и обмен студентами, учебными программами и т.п. В результате, например, гражданин Франции или Китая, получивший образование в США, так или иначе воспринимает особенности американского типа мышления и поведения.

Таким образом, согласно первому направлению исследований, интенсификация переговоров приводит к «размыванию» национальных границ. По мере развития интеграционных процессов в мире и его глобализации взаимопроникновение национальных стилей, формирование единых параметров ведения переговоров будут играть все большую роль в переговорном процессе.

Представители второго направления, напротив, склонны отводить национальным особенностям одно из центральных мест в переговорном процессе. Так, американские авторы Р. Коэн и Г. Фишер исходят из того, что различия в культурах слишком велики и трудности, которые возникают в ходе переговоров между представителями различных культур, во многом обусловлены этими различиями. В

качестве возражений представителям первого направления относительно формирования единой переговорной культуры авторы, отстаивающие данную точку зрения, приводят следующие аргументы:

- на человека наибольшее воздействие оказывают ценности, традиции, обычаи и т.д., усвоенные в детстве, поэтому на переговорах в критических ситуациях (которые особенно важны) именно они оказывают влияние, а не сформированная в более поздний период некая «единая переговорная культура»;
- участники переговоров представляют не себя лично, а конкретные государства, национальные движения и т.п., а значит, не могут не учитывать свои культурные, идеологические и другие особенности;
- переговоры являются формой взаимодействия различных культур, а следовательно, на них происходит своеобразное «испытание» норм поведения и традиций; каждая сторона на переговорах стремится их не только сохранить, но и закрепить;
- в настоящее время переговоры широко ведутся не только дипломатами, но и людьми, часто обладающими значительно меньшим опытом международного общения, например представителями общественных, религиозных организаций, промышленности и т.д. Эти участники, не имея возможности на основе прошлого опыта выработать «единую переговорную культуру», привносят в переговорный процесс значительный элемент национальной специфики.

Все это, по мнению исследователей, подчеркивающих особую важность и значимость национальных особенностей при ведении переговоров, свидетельствует о невозможности искусственной универсализации стилей.

Какая же точка зрения имеет под собой больше оснований? Пожалуй, не следует абсолютизировать ни одну из них, тем более, что они сходятся в признании существования национальных различий при ведении переговоров. Что касается степени значимости национальных особенностей, то она может быть различной в каждом конкретном случае. Причем, роль здесь играет то, в рамках каких отношений ведутся переговоры. По данным шведского исследователя К. Йонссона, «единая переговорная субкультура» в наибольшей степени проявляется при существенном совпадении интересов сторон на переговорах, т.е. в условиях сотрудничества. В конфликтных же ситуациях, напротив, следует больше ожидать проявления национальных особенностей. В связи с этим обращение к национальным стилям ведения переговоров в рамках урегулирования конфликта является особенно важным. Однако и тогда, когда говорят о национальном стиле, предполагают наиболее характерное, но вовсе не обязательное отношение к переговорам, поведение на них и т.п.

Важно иметь в виду и то, что национальные стили не являются некими «застывшими» образованиями. Они изменяются, развиваются, обогащаются. Кстати, Дж. Уилан обратил внимание на то, что в самих переговорных стилях можно выделить достаточно консервативные, обусловленные культурными традициями и более подвижные компоненты, связанные, например, с политическими, идеологическими нормами, которые меняются относительно быстро. Строго говоря, их лишь условно можно отнести к национальным особенностям.

В чем же конкретно проявляются национальные стили в переговорном процессе? Разные авторы отвечают на этот вопрос по-разному. Г. Никольсон в 30-х гг. подчеркивал, что народы различаются по теоретическим подходам к переговорам и практике их ведения. Корни различий он видел в особенностях национального характера, культуры, традиций. Это один из наиболее инертных компонентов переговорного стиля. Так, говоря об отечественном стиле ведения переговоров, следует обратить внимание на то, что на протяжении тысячелетий складывались традиции и особенности российской культуры, которые внесли существенный вклад в формирование национального характера и, соответственно, национального стиля ведения переговоров. Как подчеркивает, например, академик Д.С. Лихачев, русская культура уже по одному тому, что она включает в свой состав культуры десятка других народов и издавна была связана с соседними культурами Скандинавии, Византии, южных и западных славян, Германии, Италии, народов Востока и Кавказа, есть культура универсальная и терпимая к культурам других народов. Применительно к переговорам эта черта означает высокую адаптивную способность. Однако Д.С. Лихачев называет и другую черту русского национального характера — стремление доводить все до крайностей, до пределов возможного. На переговорах это прояв-

ляется по-разному: и как возможность постоянно следовать очень жесткой линии поведения, и, напротив, как неожиданное для партнера полное принятие его предложений. Именно с этой чертой, видимо, была связана особенность поведения советских участников переговоров, отмеченная американским дипломатом Р. Смитом. Он говорит о быстрой смене настроений и установок в отношении партнера: то крайне дружеское расположение, то вдруг проявления официальности, исключающие любые личные симпатии.

Иные ценностные установки легли в основу переговорного стиля, например, египтян. Американский исследователь и бывший участник переговоров в Кэмп-Дэвиде У. Квандт отмечает, что важным для них является восприятие Египта как одного из древнейших очагов человеческой цивилизации и стремление продолжать исторические традиции своей страны. В результате египтяне оказываются весьма чувствительными к вопросам, связанным с национальной независимостью и вмешательством в их внутренние дела.

Тип аргументации, а именно, являются аргументы главным образом причинно-следственными или оценочными, также составляет одну из существенных характеристик национальных особенностей восприятия и мышления во время переговоров. В свою очередь, среди причинно-следственных также выделяются два типа аргументов:

- индуктивные, предполагающие вывод заключения на основе фактического доказательства и являющиеся характерными для англосаксонского переговорного стиля (соответственно, для английского и американского стилей ведения переговоров);
- дедуктивные, основанные на том, что исходной точкой служит некий принцип, а доказательство строится, как демонстрация применения этого принципа, что является типичным, например, для традиций римского права.

Характер принятия решений на переговорах — еще один параметр, по которому различаются национальные стили. С этой точки зрения важно, например, насколько сложен процесс внутренних согласований. В 70-х годах Ф.Ч. Икле писал, что для американцев всегда остро стоит проблема «внутренних переговоров» между различными ведомствами. На эту же особенность американского стиля обращает внимание и сингапурский дипломат Т. Кох. Однако после того, как позиция согласована, члены американской делегации имеют достаточно широкие полномочия, чтобы действовать в ее рамках. В результате темп ведения переговоров оказывается высоким. Иначе строится процесс принятия решения в китайской или японской делегациях. По оценкам ряда авторов, для них является необходимым согласование достигнутых договоренностей с центром даже в том случае, если эти договоренности не выходят за пределы предварительно данных инструкций.

Наконец, национальные стили различаются в зависимости от поведенческих особенностей. К их числу относятся: значение, которое придается каждому этапу; ориентация на последовательность прохождения этапов; характерные тактические приемы; особенности невербальных компонентов общения, их роль в переговорном процессе.

Эта группа параметров наиболее подробно описана исследователями и практиками. Большое внимание подготовительной стадии переговоров уделяют, например, немцы, которые тщательно прорабатывают свою позицию. В отличие от немцев, англичане меньше обращают внимание на вопросы подготовки к переговорам. Они подходят к переговорам с большей долей прагматизма, полагая, что в зависимости от позиции партнера на самих переговорах и может быть найдено наилучшее решение.

Для китайского стиля ведения переговоров, по мнению американского исследователя Р. Соломона, типично четкое разграничение отдельных этапов: первоначальное уточнение позиций, их обсуждение и заключительный этап переговоров. При этом на начальном этапе большое внимание уделяется внешнему виду партнеров, манере их поведения. Американцы менее склонны строго следовать этапам.

В вопросах тактики также наблюдаются определенные различия. Например, китайские представители предпочитают, чтобы на переговорах с ними партнер первым «открывал карты», первым высказывал

свою точку зрения, первым делал предложения и т.д. Сами китайцы стараются делать уступки обычно под конец переговоров, после того, как оценят возможности противоположной стороны. На второй стадии, если наблюдается период «глухой поры», китайские участники могут неожиданно внести новые предложения, содержащие уступки. Описывая японскую тактику ведения переговоров, американский автор М. Бленкер отмечает, что когда японцы встречаются с ярко выраженной уступкой, они как правило, отвечают тем же. Японцы часто стремятся избегать обсуждений и столкновений позиций во время официальных переговоров. В целом для японской стороны не характерны особые подвижки в позиции или значительные изменения в тактике при ведении переговоров. Для представителей французской же делегации, напротив, типичным является, как правило, разнообразие тактических действий.

Американцы также имеют свои особенности, связанные с тактикой. Они предпочитают обсуждение сначала общих рамок возможного соглашения, а потом — деталей. Для них характерно предложение «пакетных» решений на переговорах, использование приема «пробного шара». Кроме того, многие авторы, описывающие американский стиль, отмечают, что американцы задают крайне быстрый темп как самому обсуждению, так и реализации договоренностей.

При рассмотрении поведенческих особенностей значимым является то, какую роль в этих культурах играет контекст. Принято различать два типа культур: культуры с высоким уровнем контекста и культуры с низким уровнем контекста. В первом типе культур значение контекста очень велико, вплоть до того, что смысл сказанного может меняться на противоположный. Важны здесь и невербальные компоненты общения (жесты, мимика). К этому типу относятся, в частности, русская, египетская, японская культуры. В культурах с низким уровнем контекста, например, в американской или немецкой, практически не содержится скрытого смысла.

В связи с этим на переговорах возможны ситуации, которые ведут к недоразумениям. Например, в японской культуре отказ не может быть выражен прямо. Во время встречи в 1969 г. между президентом США Р. Никсоном и премьер-министром Японии Э. Сатоу последний на предложение Р. Никсона, связанное с экспортом текстиля, ответил словами, которые дословно могут быть переведены: «я сделаю все от меня зависящее». Эти слова были восприняты Р. Никсоном как то, что в этом направлении будет вестись работа, хотя по сути они означали отказ.

Заканчивая описание национальных стилей ведения переговоров, следует подчеркнуть, что необходимо знать национальные стили, уметь видеть различия между ними, однако не следует слепо перенимать стиль партнера в надежде на лучший исход иерею воров. Как довольно образно замечает Р. Фишер, если японские участники на переговорах с американской стороной, зная, что их партнеры предпочитают быть достаточно неформальными, открытыми и вечно спешащими, решат следовать американскому стилю, а, в свою очередь, американцы, учитывая тот факт, что японцы стремятся действовать размеренно, в достаточно официальных рамках и т.д., будут использовать японский стиль ведения переговоров, то результат окажется весьма плачевным. Причем, чем лучше каждая из сторон поймет и постарается перенять стиль другой, тем хуже будут идти переговоры. Итог переговоров будет не более успешным, чем в том случае, если исполнитель венского вальса попытается танцевать американский народный танец, а его партнер — исполнитель американских народных танцев начнет вальсировать.

## **2. Личностный стиль ведения переговоров**

Личностный стиль ведения переговоров в научной литературе определяется не менее сложно, чем национальный. Любые переговоры подразумевают, что стороны ведут их через своих представителей. В этом смысле участник переговоров выступает двояко: с одной стороны, как человек, призванный реализовывать интересы представляемой им стороны (государства, политического движения, партии, международной организации и т.п.), с другой — как человек с присущими ему индивидуальными характеристиками и умениями. В связи с этим встает вопрос о личностных особенностях, влияющих не только на процесс принятия решения в условиях конфликта или кризиса (этой проблеме был посвящен специальный параграф пятой главы), но и непосредственно на ход переговоров.

Как в вопросе о значимости национального стиля, так и при определении роли личностных особенностей на переговорах высказываются противоположные точки зрения. Пожалуй, больше внимания личностным аспектам при ведении переговоров уделяли и уделяют практики, непосредственно ведущие переговоры. Более 50 лет назад Г. Никольсон писал, что основа успешных переговоров — моральное воздействие, которое покоится на семи особых добродетелях, а именно: 1) правдивости, 2) точности, 3) спокойствию, 4) ровном характере, 5) терпении, 6) скромности, 7) лояльности. Венгерский участник переговоров Я. Нергеш называет такие личностные черты, необходимые для ведения переговоров, как наличие сильного характера, решительность, целеустремленность, готовность к принятию решения, честность, добросовестность. Ф.Ч. Икле, описывая политические и дипломатические переговоры, указывает, что сильное влияние на их ход могут оказывать личностные качества участвующих в них дипломатов: их образ мышления, характер, политические и личные амбиции, эмоции. Близка к названным и точка зрения сингапурского посла Т. Коха. Он пишет, что характер и личностные особенности участника переговоров, среди которых наиболее значимой, по его мнению, является умение установить доверительные отношения с партнером, влияют на успех его деятельности. А вот обладание харизмой, которая важна для политического лидера, при ведении переговоров оказывается вовсе не обязательным. Например, Г. Киссинджер, по замечанию английского исследователя Д. Данна, не был харизматичен, однако это не мешало ему успешно провести многие переговоры.

Очевидно, что перечисление всех тех качеств, которыми должен обладать участник переговоров и которые влияют на их ход, может быть очень долгим. Ведь вести переговоры можно по-разному: в твердой манере (и прослыть, например, «господином нет») или в мягкой (став господином «да»); быть открытым, дружелюбным или достаточно замкнутым, но тем не менее оставаться профессиональным участником переговоров. Дж. Рубин и Б. Браун, обобщив различные описания личностных свойств, а также проанализировав исследования, посвященные анализу личностных характеристик участников переговоров, получили довольно значительный список этих черт, правда, мало что объясняющий по сути. В этой связи, следует согласиться с мнением В.Л. Исраэляна, который писал: «трудно нарисовать портрет идеального переговорщика, а тем более назвать конкретное лицо». История знает много примеров непохожих друг на друга глав делегаций и отдельных участников переговоров, которые вели их в разные времена, и благодаря именно уникальному сочетанию различных личностных качеств и черт приобрели известность. Более того, каждый исторический период, наверное, требует своих, особых качеств от участников, да и оцениваться эти качества могут по-разному. Например, отечественный дипломат О.А. Гриневский, вспоминая об А.А. Громыко, пишет, что он был хорошим переговорщиком, особенно для времен «холодной войны». Если у него имелась какая-либо запасная позиция, то он пускал ее в ход именно тогда, когда партнер, потеряв все остатки терпения, в гневе собирался встать из-за стола, прервав переговоры. В своей памяти он удерживал массу дат, фактов, позиций, которые умело вводил в оборот переговоров, не пользуясь шпаргалками, подготовленными экспертами. По этим причинам западные партнеры называли министра иностранных дел СССР А.А. Громыко «господином нет». Но таковы были общие «правила игры» во время «холодной войны» — тогда доминировал торг.

Исследователи, в отличие от практиков, довольно осторожно подходят к описанию личностных особенностей участников переговоров. Некоторые из них полагают, что личность на переговорах была важна в прошлом, сегодня же участник переговоров действует в довольно жестких рамках объективной ситуации, имея инструкции и всегда согласовывая свои действия с центром. Другие не согласны с этой точкой зрения и особенно подчеркивают тот факт, что в настоящее время последствия принятых на переговорах решений являются куда более серьезными, чем столетие назад.

В методологическом плане изучение личностных особенностей участников переговоров не менее сложно, чем национальных. Доступ к получению информации и проведение исследований здесь крайне ограничены. Вследствие этого многие авторы (например, Р. Фишер и У. Юри, Г. Райффа, Г. Уинхэм и другие) практически не затрагивают данный вопрос в своих работах.

В то же время нельзя утверждать, будто исследовательский интерес к личностным особенностям участников переговоров отсутствует. Скорее следует говорить о противоположной тенденции.

Ключевой вопрос, который возникает в связи с анализом личностных особенностей заключается в выяснении того, при каких условиях личностные характеристики участников переговоров становятся наиболее значимыми? Ответу на этот вопрос было посвящено исследование американского ученого Д. Дракмана. Основываясь на экспериментальных исследованиях (материалах переговорных игр), он пришел к следующим заключениям:

- чем яснее определены роли в ситуации переговоров, тем меньшее влияние оказывают личностные факторы (но не национальные) на ход переговоров;
- чем более неоднозначна переговорная ситуация и чем менее определены намерения партнера, тем большее влияние на процесс переговоров оказывают личностные факторы;
- в сложной, неоднозначной ситуации наибольшее значение имеют те ее параметры, которые воздействуют на процессы восприятия участников переговоров иди легко поддаются интерпретации.

Из исследования Д. Дракмана следуют три вывода. Первый вывод состоит в том, что в отличие от национального стиля ведения переговоров, который проявляется независимо от уровня ведения, личностный стиль в большей степени связан с тем, на каком уровне ведутся переговоры: чем выше уровень ведения переговоров, тем самостоятельнее участники при принятии решения, тем менее определены их роли, а следовательно, большее значение приобретает личностный фактор. Поэтому вопросы, связанные с личностными особенностями ведения переговоров, особенно важны (а следовательно, главным образом и изучаются) для тех случаев, когда переговоры проходят на высоком и высшем уровнях.

Второй вывод из исследования Д. Дракмана заключается в том, что личностные характеристики участников переговоров оказываются более значимыми на переговорах в условиях конфликтных отношений. В таких случаях ситуация не столь однозначна, как обычно бывает в условиях сотрудничества, а значит очень многое зависит от того, как поведет себя на переговорах конкретный человек.

Наконец, третий вывод, основанный на третьем положении Д. Дракмана, сводится к тому, что при переговорах особенно подверженной воздействию оказывается сфера, связанная с восприятием, и прежде всего с оценкой участником переговоров даваемой ему информации.

Одним из значимых проявлений личности на переговорах являются установки их участников. По оценке Дж. Рубина и Б. Брауна, они могут быть двух типов в зависимости от ориентации на ситуацию или на межличностные взаимоотношения. Участники переговоров, ориентированные главным образом на ситуацию, действуют, мало обращая внимание на личностные особенности своего партнера. Они вообще склонны видеть в переговорном процессе больше объективную сторону: соотношение сил, параметры ситуации и т.д. Другие люди, напротив, придают большое значение именно межличностным отношениям с партнером. Среди них, в свою очередь, выделяются те, кто ориентирован на сотрудничество и ждет аналогичного поведения от партнера (значительная ориентация на совместный с партнером анализ проблемы), и те, кто предпочитает конкурентные отношения с противоположной стороной, т. е. в большей степени ориентирован на торг. По мнению Дж. Рубина и Б. Брауна, тип межличностной ориентации зависит в значительной мере от личностных характеристик участников переговоров и в меньшей степени — от конкретных переговоров. Иными словами, данный показатель практически не меняется от одних переговоров к другим.

Следует иметь в виду, что ориентация на объективные параметры ситуации или межличностные отношения не является специфически личностной характеристикой. Она тоже во многом зависит от национальных особенностей. Например, специалист по Китаю Л. Пай отмечает, что китайцы во время переговоров ориентируются главным образом на людей с более высоким статусом, — и официальным, и неофициальным. Кроме того, в делегации партнера они склонны выделять людей, которые выражают симпатии китайской стороне. Именно через них китайцы стараются оказать влияние на позицию противоположной стороны. При всем том для них вообще очень большое значение имеет «дух дружбы» на переговорах.

Аналогично и характер аргументации, ориентация на использование тех или иных тактических приемов, большая или меньшая самостоятельность при принятии решения на переговорах могут отражать как личностные, так и национальные особенности.

## **Глава 17.**

### **Особые случаи в ведении переговоров**

#### **1. Переговоры на высоком и высшем уровнях**

Традиция проведения переговоров на высшем уровне — между главами государств, монархами — уходит корнями глубоко в историю. Один из примеров — личные переговоры Наполеона и Александра I в Тильзите в 1807 г., закончившиеся подписанием русско-французского мирного договора. Нетрудно найти и другие случаи, относящиеся к более древней истории.

После второй мировой войны переговоры, проводимые на высоком (например, на уровне министров иностранных дел) и высшем (глав государств и правительств) уровнях, стали особенно интенсивно развиваться на международной арене. Они приобрели различные формы: регулярные встречи (например, встречи «семерки» — лидеров семи индустриально развитых государств, ставшей в 1997 г., после присоединения России, «восьмеркой»); двусторонние саммиты и даже такие формы, как проведение переговоров на высшем уровне во время празднеств (например, на празднованиях 50-летия окончания второй мировой войны в России в 1995 г., церемонии инаугурации первого президента ЮАР Н. Манделы, избранного всеобщим голосованием в 1994 г., и т.п.) или похорон. Празднества и похороны дают возможность неформального обсуждения проблем с лидерами, с которыми при иных обстоятельствах переговоры затруднены в силу политических и идеологических причин. Например, во время похорон Ю.В. Андропова и К.У. Черненко в Москве состоялись встречи лидеров ГДР и ФРГ Э. Хонекера и Г. Коля.

В последние годы получили распространение и переговоры на высшем уровне внутри одного государства. Здесь примечателен пример СССР. Стремление использовать переговоры на высшем уровне для урегулирования конфликтной ситуации проявилось, в частности, в 1991 г. при обсуждении нового Союзного договора. Эти переговоры получили впоследствии название Ново-Огаревского процесса, по месту их проведения. Правда, Ново-Огаревский процесс скорее напоминал не собственно переговоры, а согласование, в котором ведущая роль отводилась все же центральным властям, а значит, им принадлежал и «основной голос» при решении вопросов. Позднее, в 1994 г., переговоры на высшем уровне проводились с Татарстаном, а в 1997 г. — с Чечней.

Чем обусловлено такое бурное развитие переговоров на высоком и высшем уровнях в современном мире? Главная причина заключается в том, что данный вид переговоров позволяет принять кардинальные решения и тем самым действительно резко изменить ситуацию. Чем выше уровень переговоров, тем большее значение имеют они по характеру обсуждаемых проблем и по принятым решениям. Такие переговоры, на которых договоренности скрепляются подписями высших должностных лиц государств, обеспечивают дополнительные гарантии выполнения результатов соглашения. Все это особенно важно перед лицом серьезных угроз, с которыми столкнулось человечество во второй половине XX столетия.

Переговоры на высшем уровне нередко становятся поворотной точкой в отношениях сторон. Примером может служить московская встреча в верхах лидеров США и СССР в 1972 г., ознаменовавшая собой начало эпохи разрядки. Встреча президента России Б.Н. Ельцина и президента Татарстана М.Ш. Шаймиева и заключенные в результате нее договоренности явились кульминационным моментом при нормализации отношений между Татарстаном и центральными властями Российской Федерации.

Возможность быстрого и принципиального решения проблемы на переговорах, проводимых на высшем и высоком уровнях, — главная причина их интенсивного развития. Но существуют и другие причины. На таких встречах есть возможность быстро получать необходимую информацию «из пер-

вых рук», поэтому особое значение на них приобретает информационно-коммуникативная функция переговоров. Оперативный обмен мнениями, причем по самому широкому кругу проблем, выходящих нередко за рамки первоначальной повестки дня, позволяет увязывать различные вопросы, которые невозможно увязать на переговорах других уровней, поскольку характер обсуждаемых там вопросов ограничен гораздо более жестко. Подобного рода увязки воедино различных проблем были характерны, например, для многих переговоров, которые проводил государственный секретарь США Г. Киссинджер.

Обмен мнениями на высшем уровне способствует и своеобразной «передаче опыта» лидеров друг другу. Так, бывший премьер-министр Великобритании М. Тэтчер вспоминает: во время встречи с президентом США Дж. Бушем в августе 1990 г. она, сославшись на свой опыт участия в конфликте с Аргентиной по поводу Фолклендских (Мальвинских) островов, предупредила Дж. Буша, что при решении вопроса о вторжении Ирака в Кувейт нет времени «на раскачку». Конечно, такие «советы» не всегда могут быть удачны, имеют различную политическую направленность, но важен сам их факт.

При проведении переговоров на высшем уровне возможно и посредничество на высшем уровне. Это позволяет найти решения в особо сложных конфликтных ситуациях. Один из примеров — переговоры по урегулированию отношений между премьер-министром Израиля М. Бегином и президентом Египта А. Садатом в Кэмп-Дэвиде, где активную посредническую роль играл президент США Дж. Картер.

Оперативное решение проблем и обмен мнениями между лидерами стали возможны в последние годы благодаря развитию технических средств связи и передвижения. Так, пытаясь посредничать в конфликте между Аргентиной и Великобританией по поводу Фолклендских (Мальвинских) островов, государственный секретарь США А. Хейг в течение пяти дней преодолел расстояние, равное в общей сложности 32 000 миль. Появление таких средств технической связи, как телефонная, факсимильная, электронная почта, видеосвязь и другие, которые были невозможны в прошлых столетиях, также способствует интенсификации диалога на высшем уровне. Например, помощник президента США Дж. Картера по вопросам национальной безопасности Зб. Бжезинский вспоминает, что он часто был свидетелем того, как президент беседовал по телефону с премьер-министром Великобритании или канцлером ФРГ. В результате некоторые вопросы решались гораздо более оперативно, чем через традиционные дипломатические каналы.

Заметим, что названные, а также другие факторы, которые позволяют легче решать вопросы именно на высшем уровне, могут иметь и обратную сторону. Этой проблеме английский автор Д. Данн посвятил специальное исследование. Так, влияние личностных особенностей на переговорный процесс может быть совершенно противоположным — от возможности разрешения наиболее острых ситуаций до их обострения. Известно, например, что после встречи с М.С. Горбачевым премьер-министр Великобритании М. Тэтчер заявила, что это тот человек, с которым она может вести дела. В дальнейшем личный контакт между двумя лидерами способствовал нахождению развязок по сложным вопросам двусторонних отношений и внешней политики. Но по поводу французского президента В.Ж. д'Эстэна М. Тэтчер высказывалась довольно прохладно.

Масштаб решений на переговорах высокого и высшего уровней влечет за собой резкое возрастание цены возможной ошибки. Измерить ошибку, конечно, трудно, но известно, например, какое влияние на дальнейший ход истории имели Мюнхенское соглашение 1938 г., подписанное Великобританией, Францией, Германией и Италией, или пакт Риббентропа-Молотова 1.939 г.

Существует еще один момент, связанный с переговорами, которые проводятся на высоком и высшем уровнях. Если договоренности вдруг будут сочтены ошибочными, то отказаться от них значительно сложнее, что также накладывает ограничения на данный вид переговоров.

К переговорам в верхах, как правило, привлекается пристальное внимание, на них возлагаются огромные надежды, поэтому в ситуации конфликта неуспех переговоров может вызвать крайнее разочарование, вообще неверие в возможность найти мирное решение. Поэтому для этих переговоров особенно важна хорошая предварительная подготовка. Если все же переговоры не увенчались успе-

хом, то стороны порой подписывают символический документ, тем самым оставляя возможность для дальнейших совместных шагов по урегулированию. Практикуется также проведение совместных пресс-конференций. Нередко стороны специально договариваются о том, что должно появиться в средствах массовой информации по итогам переговоров.

## 2. Многосторонние переговоры

Многосторонние переговоры предполагают, что в обсуждении участвуют более двух сторон. Соответственно, и нужны такие переговоры в том случае, если конфликт затрагивает интересы сразу нескольких участников. В настоящее время этот вид переговоров часто используется на международной арене. Однако многосторонние переговоры возможны и для урегулирования внутренних конфликтных ситуаций. Пример подобных попыток урегулирования — переговоры центральных властей СССР с руководителями республик в Ново-Огарево в 1991 г. Многосторонние переговоры проводились также при решении югославской проблемы в 90-х годах.

Формы многосторонних переговоров могут быть различными. Если при урегулировании внутренних проблем, как правило, проводятся собственно переговоры, часто при решающем голосе центра, то на международной арене многосторонние переговоры могут происходить также в рамках:

- международных универсальных организаций (ООН) и региональных международных организаций (например, Организации африканского единства, Организации американских государств и других);
- конференций по какой-либо проблеме (например, переговоры в рамках Парижской конференции по Вьетнаму);
- встреч в верхах для обсуждения возможностей и путей урегулирования того или иного конфликта.

В некоторых случаях возможна институционализация переговорных форумов, т.е. формирование организации на основе постоянно возобновляющихся переговоров. Такая институционализация произошла, например, при образовании Организации безопасности и сотрудничества в Европе (ОБСЕ) на основе Совещания по безопасности и сотрудничеству в Европе (СБСЕ).

В последние годы наблюдается тенденция к увеличению многосторонних переговоров, в том числе связанных с урегулированием конфликтных и кризисных ситуаций. Это обусловлено в первую очередь процессом глобализации современного мира, в котором большое количество конфликтов затрагивают интересы множества других субъектов, непосредственно не вовлеченных в конфликт, особенно, если возникают вопросы, касающиеся экологии, терроризма и других глобальных проблем.

Нередко малые государства или более слабые стороны стремятся к проведению многосторонних переговоров. Такие переговоры дают им возможность использовать «блоковую тактику», за счет чего происходит усиление их позиций. Это также фактор, способствующий увеличению количества данного вида переговоров.

В свою очередь, многосторонние переговоры влияют на процессы, происходящие в мире, усиливая его глобализацию и взаимозависимость за счет коллективных обязательств. В случае нарушения договоренностей той или иной стороной, она будет противостоять не одному, а нескольким оппонентам. Тем самым многосторонние переговоры повышают гарантии выполнения достигнутых договоренностей.

Многосторонние переговоры обладают рядом особенностей. Так, увеличение количества сторон ведет к усложнению общей структуры интересов. Примером довольно сложного переплетения интересов являются переговоры в рамках Исполнительного комитета ООН в августе 1945 г., а затем в ноябре того же года в Подготовительной комиссии, когда обсуждались конкретные вопросы о местонахождении ООН, о назначении ее генерального секретаря, о структуре органов и правилах процедуры, о финансировании Организации и т.д. По воспоминаниям одного из участников этих переговоров А.А. Рощина, на них сразу наметилось расхождение интересов между советской стороной и западными

державами, а также между США и Англией, Австралией, Китаем. Последние были недовольны политикой Соединенных Штатов Америки на Дальнем Востоке, а именно тем, что они без консультаций определили свои отношения с Японией. Советскую же и британскую стороны не удовлетворило прекращение американцами поставок по ленд-лизу. Подобные, а возможно и еще более сложные переплетения интересов участников, встречаются в ходе всех многосторонних переговоров.

На многосторонних переговорах нередко складываются коалиции. Это позволяет структурировать интересы, тем самым уменьшая степень их «разбросанности». Причем в случае возникновения «пересекающихся» коалиций, т.е. таких коалиций, когда один и тот же участник переговоров входит в две или более групп, переговорный процесс может протекать менее жестко, чем при двусторонних переговорах, поскольку он ослабляет возможность прямого противостояния сторон. Впрочем, следует иметь в виду, что сам прием «коалиционной или блоковой тактики» имеет двойственный характер и может применяться не только для облегчения нахождения переговорного решения, но и с прямо противоположными целями, т.е. чтобы заблокировать его.

Эффект «смягчения», подобный тому, который возникает при создании пересекающихся коалиций для поиска взаимоприемлемого решения, может вызвать посредническая деятельность группы государств, участвующих в переговорах. Примером здесь может служить активность нейтральных и неприсоединившихся государств по поиску компромиссных вариантов между Востоком и Западом на начальных этапах СБСЕ.

В то же время переплетение интересов на многосторонних переговорах открывает возможности для различных «маневров» участников и игры на противоречиях. Например, во время Венского конгресса (1814—1815) Ш.М. Талейран умело использовал противоречия коалиции европейских держав — России, Пруссии, Австрии, Англии, выступавших против Франции, и ускорил распад антифранцузской коалиции.

На многосторонних переговорах много проблем возникает, как правило, в связи с составлением и редактированием текстов итоговых документов. Например, на начальных этапах СБСЕ малые страны высказывали опасения, что им придется столкнуться с компромиссами, которые уже согласованы крупными державами. Это побудило проводить редактирование текстов при участии всех делегаций на официальных заседаниях, а не в редакционных группах, как это часто практикуется.

Организационная структура многосторонних переговоров сложнее, чем двусторонних. Нередко на них работают параллельно несколько комиссий, комитетов и других рабочих органов. Отечественный дипломат А. Г. Ковалев приводит пример второго этапа СБСЕ, на котором работа шла в трех комиссиях. В рамках первой комиссии функционировали две подкомиссии, в рамках второй комиссии — пять подкомиссий, а в рамках третьей — четыре подкомиссии. Были созданы и рабочие группы. Общее же число комиссий, подкомиссий и рабочих групп составляло 20.

Иногда на многосторонних переговорах создается неформальный секретариат, привлекаются внешние эксперты. Так было, например, на 3-ей Конференции ООН по морскому праву.

В связи со сложной структурой многосторонних переговоров особое значение приобретает подготовительная стадия переговоров. Обычно она занимает больше времени и требует серьезных согласований. Нередко создаются специальные подготовительные органы, задачей которых как раз и является решение всех этих проблем.

Подчас возникает проблема: кто примет участие в многосторонних переговорах. Одна или несколько сторон могут возражать против участия других или их статуса. Появляются также проблемы с согласованием повестки дня, выбором места встречи, регламентом, рассадкой и другими вопросами. Зачастую многосторонние переговоры предполагают обсуждение большего числа проблем, чем двусторонние переговоры, так как каждая сторона стремится включить в повестку дня «свои вопросы». Многосторонние переговоры требуют особого внимания к выработке правил их проведения. Наиболее существенными вопросами здесь являются следующие:

- общие организационные вопросы заседания (официальные языки, ведение протокола, публичный или открытый характер заседания и т.п.);
- компетенция председателя (поддержание порядка, предоставление слова, решения по вопросам регламента и т.п.);
- порядок проведения заседаний (участие в дискуссии, внесение предложений, право на ответ);
- порядок принятия решения.

Организационные вопросы занимают значительную часть времени многосторонних переговоров. Однако от их решения во многом зависит дальнейшая судьба переговоров. Кроме того, на многосторонних переговорах возникает большое количество чисто технических проблем: размещение делегаций, предоставление им возможности для работы; обеспечение копировальной и другой техникой; организация работы автотранспорта и т.п.

Если на двусторонних переговорах главы делегаций сами ведут и направляют дискуссию, то на многосторонних переговорах нужен председатель. Он должен хорошо знать процедуру и регламент, уметь отличить процедурные вопросы от вопросов по существу, быть способным организовать конструктивную дискуссию сторон и т.п. Понятно, что роль председателя особенно сложна в условиях конфликта. Иногда председатель проводит предварительные консультации с участниками переговоров (или по крайней мере с основными из них) с целью наметить возможную зону согласия. Так, В.Л. Исраэлян ссылается на высказывания бывшего постоянного представителя США в Совете Безопасности ООН Э. Янга, который рассказывал, что, когда он председательствовал в Совете, то перед началом даже неофициальных заседаний конфиденциально беседовал с участниками конфликта. Это потом помогало ему на самих заседаниях выполнять отчасти и посреднические функции.

Председатель на многосторонних переговорах нередко использует различные приемы для того, чтобы направить дискуссию в нужное русло. Например, он может «подводить итоги». С помощью этого приема председатель определяет зоны совпадения интересов и очерчивает общие рамки будущих договоренностей. Часто при конфликтных отношениях председатель вынужден обращаться к участникам с призывами проявлять сдержанность при обсуждении. Наконец, он может предложить свой компромиссный вариант итогового документа. Один из таких примеров приводит В.Л. Исраэлян в связи с организацией в 1975 г. первой конференции по рассмотрению действия договора о нераспространении ядерного оружия. Позиции сторон были настолько различны, что, казалось, провал конференции неминуем. Однако в последний день, когда участники были намерены принять лишь небольшое сообщение по факту состоявшейся конференции, ее председатель И. Торссон внесла на рассмотрение участников текст заключительного документа. Предложив данный документ, председатель конференции предупредила, что он составлен на основе согласованных и несогласованных моментов прошедшей дискуссии и не подлежит изменению, так как в противном случае будет нарушен баланс интересов участников переговоров. По сути дела участникам предлагалось либо подписать предложенный вариант, либо закончить переговоры ничем. В итоге участники конференции согласились принять предложенный документ, хотя он и не был идеальным для них, поскольку альтернатива провала переговоров в меньшей степени удовлетворяла их.

Разумеется, деятельность председателя не всегда и не на всех переговорах имеет конструктивный характер и направлена на поиск взаимоприемлемого решения. Не исключено, что председатель будет действовать в интересах своей стороны, осуществляя своеобразный диктат во время переговоров. Его деятельность может быть подчинена даже чисто личным мотивам — стремлению к самореализации, доминированию. В подобных случаях председатель рискует как своей репутацией, так и репутацией представляемой им стороны.

Выбор председателя может вызвать отдельную дискуссию, так как от его деятельности зависит очень многое. Принципы, на основе которых избирается или назначается председатель, различны. Раньше наиболее распространенным принципом, прежде всего в международной практике, было избрание председателем многосторонних переговоров представителя той страны, на территории которой они проходят. Так было, например, на Венском конгрессе 1814—1815 гг., созванном союзниками после разгрома Наполеона; на Парижской мирной конференции 1919—1920 гг. по окончании первой мировой войны.

Сегодня принципы председательствования на многосторонних переговорах более разнообразны. Кроме названного территориального принципа (принимающей стороны) возможно председательствование на основе очередности. Так, например, проходили переговоры на Парижской мирной конференции по окончании второй Мировой войны в 1946 г., тогда председателями попеременно были представители СССР, Франции, Великобритании, США, Китая. На основе иного принципа, а именно принципа одного председателя, проходили встречи глав государств США, СССР и Великобритании в Тегеране и Ялте. На них все время председательствовал президент США Ф. Рузвельт. Принцип единого председателя целесообразен в том случае, если председатель отчасти выполняет функции своеобразного посредника между другими участниками переговоров.

Процедура проведения заседаний — важнейший элемент многосторонних переговоров. Каков порядок выступления участников; реализации их права на ответ; внесения поправок? Все эти вопросы имеют не только организационный характер, они прежде всего определяют исход переговоров.

Проблема принятия решения также имеет свои особенности, если в переговорах участвуют несколько сторон. На двусторонних переговорах решение принимается, если оба участника согласны с ним. При ведении многосторонних переговоров возможны следующие методы принятия решения:

- консенсус;
- квалифицированное большинство голосов;
- простое большинство голосов.

Метод консенсуса означает, что все участники переговоров согласны с выработанным решением. Этот принцип применяется, в частности, в ряде органов ООН, на переговорах в рамках Совещания по безопасности и сотрудничеству в Европе (СБСЕ, впоследствии ОБСЕ), на переговорах в рамках Движения неприсоединения. Консенсус нужен, если участники считают необходимым избежать навязывания воли большинства меньшинству. Решения, принимаемые методом консенсуса, наиболее прочны, и в этом сильная сторона консенсуса. Почти все многосторонние международные переговоры прошлого столетия использовали консенсус при голосовании.

Однако консенсус имеет и свои минусы. Очевидно, что прийти к общему согласию сложно, особенно при конфликтных отношениях сторон. Если возражает хотя бы один из участников, то договоренности достигнуты не будут. Этот фактор значительно тормозит переговорный процесс и часто приводит к тупиковым ситуациям. Например, на Женевской конференции по разоружению, на которой использовался принцип консенсуса, США в течение нескольких лет не давали своего согласия. Для того чтобы «смягчить» действие консенсуса и избежать тупиковых ситуаций, можно использовать тактический прием «вынесения спорных вопросов за скобки», когда сначала спорные вопросы исключаются из обсуждения, а по оставшимся решению принимается консенсусом.

Методы квалифицированного большинства (двумя третями голосов) или простого большинства (более 50% или 50% плюс один голос) позволяют легче достичь согласия, чем консенсус, но создают больше проблем с выполнением договоренностей, так как интересы меньшинства оказываются не учтенными. Этот метод целесообразен в тех случаях, когда важно заявить о позиции большинства, дать рекомендацию. Принцип большинства используется, например, в случае голосования при принятии резолюций ООН.

Таким образом, каждый метод принятия решения обладает своими преимуществами и ограничениями, поэтому обычно исходят из следующего общего правила: чем более обязательный характер имеют решения, тем более целесообразным является принцип консенсуса.

### **3. Проблема переговорной гибкости и переговоры в условиях неравенства сил**

Термины «переговорная гибкость» и противоположный ему — «жесткость при ведении переговоров» распространены достаточно широко. Ими часто пользуются участники переговоров, хотя значения этих понятий могут сильно варьироваться. Под жесткостью понимается и неуступчивость, и отсутствие стремления обсуждать проблему, и попытка «продвижения» своей позиции. Исследователи гово-

рят о «жесткости» на переговорах в основном в связи с изучением стратегии торга, в которой главным показателем жесткости служит отсутствие уступок или их минимальный характер. В целом же, неопределенность понятий «гибкости» и «жесткости» дала основание У. Зартману утверждать, что «понятие гибкости может быть настолько гибким, что его использование теряет всякий смысл». Видимо, по этой причине многие вообще избегают говорить о «жесткости» или «мягкости» при ведении переговоров. И все же проблема есть: почему в одних случаях стороны готовы идти навстречу друг другу и ведут себя «гибко», в других — нет?

Часто жесткость на переговорах связывается с наличием силы, когда один участник имеет больше возможностей для реализации своей позиции. Данный факт нередко рассматривается как объективный показатель того, чтобы быть негибким и не идти на уступки, а стараться в полном объеме реализовать собственные интересы. Обычно исходят из того, что, чем сильнее сторона, тем менее она нуждается в проявлении гибкости. Небольшой отрывок из текста древнегреческого историка Фукидида служит ярким примером того, как более сильная сторона — афиняне — пытается навязать свою волю слабой — мелиянам:

«Афиняне. ...мы господствуем по праву, ибо сокрушили персов... по праву дела делаются между людьми, когда силы их равны, а по силе — когда сильнейший стоит на своем, а слабый уступает.

Мелияне. Мы, однако, думаем, что польза (говорим о пользе, ибо вы решили исходить из пользы вместо права) состоит не в том, чтобы вы вовсе отменили общее благо, но в том, чтобы и в опасности человеку всякий раз уделялось, что ему следует.

Афиняне. О конце нашего владычества мысль нас вовсе не смущает... Нам нужна не тягостная власть наша, а взаимовыгодное нам спасенье ваше.

Мелияне. Но если владычество полезно для вас, то какое рабство может быть полезно для нас?

Афиняне. Вас бы подчинение охраняло от ужаснейших бедствий, а нам было бы выгодно, чтобы вы не погибли».

Насколько правомерно отождествление переговорной жесткости с силой, а гибкости — со слабостью участника переговоров? Для ответа на этот вопрос необходимо вновь обратиться к главной функции переговоров, которая состоит в совместном решении проблемы. Определение переговорной гибкости через главную функцию переговоров приводит американский дипломат Р. Смит, который полагает, что в стратегическом плане гибкость означает, во-первых, стремление достичь договоренностей, и во-вторых, стремление обсуждать проблему.

При действительной ориентации участников на совместное решение проблемы они оказываются взаимозависимыми, в результате чего более слабая сторона обладает целым арсеналом средств для усиления своей позиции. О некоторых из них уже упоминалось. Во время многосторонних переговоров — это использование «блоковой тактики» и возможности игры на противоречиях. Это может быть и прием «выдвижения требований по нарастающей, который использовался Мальтой на переговорах с Великобританией по поводу размещения военных баз на ее территории. Кроме того, существуют и другие технологии, описанные, в частности, в исследованиях А. Лолла, У. Зартмана, Дж. Рубина и Дж. Салакюза. К ним относятся следующие:

- апелляция к принципу. Под принципом обычно понимаются нормы права, принцип справедливости или равенства, а также наличие прецедента в истории отношений между этими партнерами или в истории вообще. Главная проблема, которая возникает в связи с апелляцией к принципу, — какой принцип взять за основу. Часто стороны исходят из разных принципов в зависимости от того, какой им более выгоден;
- апелляция к длительным «историческим отношениям». Смысл такой апелляции заключается в том, что более слабая сторона подчеркивает продолжительность хороших отношений с партнером и просит учесть это. Так, развивающиеся страны при ведении переговоров со сво-

ей бывшей метрополией нередко стремятся подчеркнуть наличие общего языка, элементов культуры, старых традиционных связей;

- обращение к будущим отношениям с партнером. Менее сильный партнер может указать на вероятность развития отношений на длительный период в будущем и использовать такую перспективу в качестве основы для призыва к заключению более разумного соглашения на нынешнем этапе;
- будучи более слабым по одному вопросу, участник переговоров может оказаться сильнее по другому. Увязка вопросов на переговорах в один «пакет» позволяет «сбалансировать» силу сторон;
- использование более слабым партнером обращения к общественному мнению. Даже сама по себе такая возможность может оказаться аргументом на переговорах;
- обсуждение только наиболее выгодных для слабой стороны вопросов.

Таким образом, взаимозависимость является ключевым, наиболее существенным параметром при определении переговорной гибкости. Она ставит пределы реализации силы и заставляет сильных участников быть более гибкими на переговорах. В связи с этим Г. Киссинджер однажды заметил, что неуверенность в реакции международного сообщества в той или иной степени удерживала крупные державы от применения силы по отношению к слабым. Но вместе с тем взаимозависимость позволяет слабым быть негибкими.

В итоге взаимозависимость может вести к, казалось бы, парадоксальному ходу переговоров, когда слабая сторона начинает действовать негибко и в результате полностью реализует свои интересы, — такое тоже случается на переговорах.

Взаимозависимость непосредственно связана с таким параметром переговорной ситуации, как наличие у сторон лучших альтернатив переговорному решению (BATNA). Отсутствие или ограничение BATNA вынуждает стороны быть гибкими и совместно искать решение. Наличие достаточно привлекательной BATNA, т.е. возможности решить проблему в одностороннем порядке, напротив, порождает у участников жесткость при ведении переговоров, стремление полностью реализовать свои интересы, используя стратегию торга. В последнем случае риск срыва переговоров не представляет особой опасности, поэтому оказывается возможным применение различного рода угроз, ультиматумов, иных средств давления.

Можно ли дать количественную оценку проявлению гибкости на переговорах? В рамках теоретических походов, ориентированных на изучение торга, порой предлагалось измерять гибкость как величину скорости и размера уступок: чем больше уступки и чем быстрее они делаются, тем большую гибкость проявляет участник и одновременно тем менее сильной оказывается его позиция. Однако при таком подходе к оценке гибкости возникает ряд проблем. Внешнее проявление гибкости имеет различную природу. Одна из них связана с тем, что довольно сложно определить величину уступок. Участник переговоров может, например, использовать прием «вымогательства». В этом случае уступка представляет собой «псевдоуступку». Вообще уступки в ряде случаев являются признаком тактического маневра и не предполагают в качестве своей конечной цели совместный поиск переговорного решения.

Другая проблема оценки гибкости через уступки заключается в том, что значимость уступки может быть различной для того участника, который ее делает, и для того, кому уступка делается. Наконец, этот метод оценки переговорной гибкости ориентирован на «серединное» или «асимметричное» решение, но исключает «принципиально новое решение», которое вообще может не предполагать уступок.

В целом же оценка переговорной гибкости на основе скорости и величины уступок отвечает торгу, но не партнерскому подходу. В связи с этим целесообразно определять гибкость не через количество и величину уступок, а по другим показателям, например по частоте (проценту) использования участниками таких способов подачи позиции, как ее открытие и подчеркивание общности. Эти показатели выше при ориентации участников на совместный анализ проблемы, однако и при торге увеличение

открытия позиции и подчеркивание общности означает большее стремление участников к решению проблемы с помощью переговоров.

Говоря о количественных показателях гибкости, необходимо подчеркнуть, что, во-первых, вряд ли следует строить анализ, используя лишь один из них. Целесообразнее одновременное применение нескольких показателей. Например, кроме частоты употребления способов открытия позиции и подчеркивания общности, показателем гибкости может служить характер используемых тактических приемов. Так, применение различных эвристик, типичных для совместного с партнером анализа проблемы и направленных на поиск решения, свидетельствует о проявлении гибкости, а использование угроз, давления, нажима — о жесткости.

Вообще, количественные показатели гибкости не следует абсолютизировать, поскольку гибкость может иметь ситуативный характер, вызванный особенностями взаимодействия сторон. На проявление гибкости в значительной степени влияет то, как участники строят свое взаимодействие, в частности несоблюдение последовательности этапов ведения переговоров, пропорциональности способов подачи позиции, адекватности применения тактических приемов могут вести к нарушению процесса ведения переговоров, а значит, и к снижению гибкости ее участников.

## **Глава 18.**

### **Совершенствование механизмов урегулирования конфликтов путем переговоров и посредничества**

#### **1. Формирование переговорной культуры — основа для предотвращения и урегулирования конфликтов**

Среди различных типологий обществ и культур выделяются культуры, в которых относительно высок уровень согласия, а конфликтные ситуации, если они возникают, разрешаются переговорными методами, и так называемые поляризованные общества или культуры. Для последних характерны высокий уровень конфликтного потенциала, а также наличие открытых форм конфликтов. Переговоры в них не являются типичными.

Причины, обуславливающие поляризацию культур, различны. Часто поляризованные культуры возникают вследствие разнородности общества, политики, ориентированной на поддержание такой разнородности, как, например, во время апартеида в ЮАР, — там десятилетиями господствовала идеология, ключевым моментом которой была идея раздельного развития рас.

Очень важным фактором, определяющим тип культуры, является и то, насколько сильны переговорные традиции в обществе. В этом отношении довольно различны традиции, например, России и США, хотя у обеих стран существует ряд общих моментов, потенциально способных вызвать возникновение конфликтов. Во-первых, США, как и Россия, не являются этнически однородными, а значит, возникает проблема согласования интересов различных этнических общностей. Во-вторых, территории обеих стран крайне велики, что ставит вопрос о взаимоотношении центра и регионов. В-третьих, общим является и то, что на международной арене в период «холодной войны» обе страны выступали лидерами и наиболее активно участвовали в решении международных проблем. Впрочем, по многим параметрам они таковыми остаются и по сей день.

Однако, несмотря на указанные общие моменты, традиции урегулирования конфликтов путем переговоров в этих странах различны. Так, в России в условиях сильной централизации страны, которая сформировалась еще при царизме, а потом упрочилась в советский период, переговорные и посреднические процедуры не получили сколько-нибудь широкого развития. В США же, напротив, переговоры и посредничество распространены достаточно широко, причем в различных сферах. Например, по данным американского исследователя Г.Л. Росса, примерно 90-95% всех гражданских исков в США разрешаются с помощью переговоров. И только в том случае, когда переговорные возможности исчерпаны, а согласия не достигнуто, стороны обращаются в суд. Основная причина того, почему

американцы избегают разбирательства в суде, весьма проста и понятна. Переговорное решение может быть гораздо более гибким и в большей степени удовлетворять интересы обеих сторон.

Можно привести сравнение и с другими культурами, в которых демократические традиции были менее развиты, но в которых все же возобладал переговорный подход при урегулировании конфликтов, причем это произошло в наиболее тяжелый, переходный период, например, с ЮАР. Здесь также есть много схожих моментов с Россией. Южная Африка — многонациональная страна, более того, ее граждане принадлежат к различным расам. ЮАР, как и Россия, пережила трансформацию государства, в котором господствовала одна официальная идеология (в ЮАР была идеология апартеида, в России — коммунистическая идеология). Эта страна в переходный период также столкнулась с проблемой взаимоотношений центра и регионов. Однако путь ее решения в ЮАР был направлен, главным образом, на создание и развитие переговорных механизмов, что заняло довольно длительный период времени. Итоговые переговоры о будущем Южной Африки готовились на протяжении практически десяти лет через множество переговорных процессов разного уровня по самому широкому комплексу вопросов. Переговоры шли сложно, и неоднократно складывались ситуации, когда казалось, что мирный процесс будет сорван. Более того, применялись и силовые методы. Но все же основной акцент был сделан на переговорах. Использование переговоров в качестве главного метода урегулирования конфликтов вело к усилению формирования переговорной культуры в стране. Правда, этому в немалой степени способствовал и тот факт, что в Южной Африке господствовала рыночная экономика, которая немыслима без переговоров.

Нередко факторы, ведущие к поляризации культур, «накладываются» друг на друга, еще более усиливая ее. Однако, если общество стремится к высокому уровню согласия, к тому, чтобы разрешать конфликты мирным путем, то оно должно позаботиться с формированием переговорной культуры. А это, в свою очередь, предполагает:

- существование в обществе норм по ненасильственному урегулированию конфликтов;
- наличие у широких слоев населения установок и представлений по принципам ведения переговоров, а также соответствующих навыков их ведения;
- подготовка профессиональных участников переговоров и проведение исследований в области переговорной тематики;
- развитие переговорной практики.

Соответствующие моральные и этические нормы, здравый смысл, обычаи и традиции урегулирования конфликтов являются важнейшим элементом формирования культуры ненасильственного разрешения конфликтных ситуаций и способствуют разрешению противоречий путем переговоров, посредничества и других аналогичных процедур. Например, в большинстве культур считаются недопустимыми (аморальными) конфликтные действия в отношении стариков, детей, женщин; существуют ограничения на ношение оружия; имеются особо строгие правила относительно насильственного поведения в общественных местах, а также в праздники, во время которых раньше, в давние исторические времена, нередко прекращались войны.

Интересно, что в различных культурах существовали и существуют свои механизмы и методы, направленные на предупреждение насильственных форм поведения в конфликте. Так, антрополог и этнопсихолог М. Мид отмечает, что эскимосы во время специальных церемоний под звуки барабанов наносят оскорбления друг другу. Смысл подобных действий заключается в том, чтобы через театрализованную разрядку (своего рода очищение или катарсис по Аристотелю) предотвратить конфликтное поведение в реальной жизни.

Во многих традиционных культурах в урегулировании возникающих конфликтов широко используется институт старейшин. Согласно ряду исследований, человек в примитивных обществах мог вести себя даже более кооперативно, чем в современном мире. М. Мид обнаружила, что у эскимосов Северной Америки или одного из племен в индийском штате Сикким войны в принципе невозможны. По ее мнению, вообще сохранение и поддержание мира в значительной степени обусловлено культурными нормами.

Отношение к конфликтам в обществе и к методам их урегулирования включено в более широкий контекст общественного мировосприятия. Так, по оценкам специалиста в области японской культуры Б. Шиллони, борьба, конфликт всегда существовали в Японии, но они рассматривались в значительной мере как аморальные, поскольку вели к нарушению гармонии — важнейшего элемента японского мировосприятия. Кроме того, в японской культуре еще с древности не существовало жесткого противопоставления правильного и неправильного. В результате таких установок победитель не стремился отбирать у побежденного все, а напротив, оставив ему часть, получал его лояльность. Однако подобные установки японцев относились только к внутренним конфликтам и к внутренним врагам, но не распространялись вовне, т.е. на внешних врагов.

Таким образом, в разных культурах в рамках морали, традиций и обычаев развиваются и поддерживаются механизмы, ограничивающие применение силовых методов разрешения противоречий. В современном мире все большее значение по урегулированию конфликтов мирными средствами приобретают соответствующие установки и навыки ведения переговоров. Так, по данным исследований Дж. Берковича, посредничество редко оказывается необходимым, если конфликт возникает между демократическими государствами — там только в 6,7% возникала нужда в нем. В остальных же случаях стороны сами справляются с возникающими проблемами мирными средствами.

Важнейшая роль в формировании ориентации на переговоры в конфликтной ситуации принадлежит средствам массовой информации, а также системе образования. Значительное влияние здесь оказывает введение программ на телевидении и радио по технологии переговорного процесса, подходам к урегулированию конфликтов и т.п.

В некоторых странах в общеобразовательных школах вводятся уроки, на которых детей обучают основам поведения в конфликтных ситуациях. Один из примеров — специальная программа, разработанная еще в 80-х годах для школьников в Сан-Франциско.

Она ориентирована на то, чтобы в игровой ситуации учить детей находить взаимоприемлемые решения возникающих споров и конфликтов, с которыми они ежедневно сталкиваются, а разрешают зачастую весьма жестоко. Владение методами урегулирования конфликтов, с одной стороны, позволяет детям избежать психических, а порой и физических травм, связанных с насильственными формами разрешения конфликтов, с другой — дает знания и навыки, необходимые для будущего.

Переговоры и посредничество в настоящее время становятся все более сложным видом деятельности и нередко — профессией. Они составляют значительную часть профессиональной сферы политических деятелей различного уровня; дипломатов; лиц, занятых политическим консультированием, и многих других. В связи с этим немаловажное значение приобретает вопрос о подготовке профессиональных кадров.

В настоящее время кадры наиболее интенсивно готовятся для области международных отношений, а также для проведения деловых переговоров. Из стран здесь лидируют США. Практически во всех крупных университетах этой страны имеются курсы по переговорам, в частности, есть они в Гарвардском университете, где в течение многих лет программу по переговорам возглавлял Р. Фишер.

Большое внимание формированию навыков ведения переговоров уделяется в США при подготовке дипломатических кадров. Одним из первых опытов в этой области была учебная игра, которая проводилась в течение ряда лет, начиная с 1972 г., государственным департаментом США на базе Института заграничной службы. В ходе игры имитировались переговоры. Позднее этот же институт провел игру в рамках семинара для руководящих работников. В ходе игры была разработана и апробирована «Памятка для участника переговоров» с тем, чтобы в дальнейшем ее можно было использовать для подготовки участников переговоров более низкого уровня.

В ряде европейских стран также имеются курсы по обучению переговорам. В частности, программы таких курсов есть в Нидерландском институте международных отношений «Клингендаел», занимающемся подготовкой кадров для голландских внешнеполитических ведомств. В этом институте разработаны специальные программы, включающие теоретические и практические занятия. Анало-

гичные программы имеются в Венской дипломатической академии, а также в ряде учебных заведений Франции, Швейцарии и других государств.

В Советском Союзе стали вводиться курсы по переговорам лишь с 80-х годов. Одними из первых оказались учебные заведения, ориентированные на подготовку и переподготовку кадров для внешнеполитических и внешнеэкономических ведомств. Среди них — Московский государственный институт международных отношений, Дипломатическая академия. В настоящее время в России количество университетов и институтов, в которых есть курсы по урегулированию конфликтов и ведению переговоров, значительно расширилось и продолжает стремительно расти.

Перспективной в области подготовки кадров является идея организации совместного обучения представителей разных стран по урегулированию конфликтов мирными средствами. Такой подход особенно эффективен для тех, кто будет в дальнейшем работать по урегулированию конфликтов на международной арене, поскольку уже на стадии обучения предполагает выработку «единого языка» между участниками предстоящих переговоров. Позитивный опыт в этой области имеется. Международные семинары учебного характера проходили, например, на базе ООН под руководством Р. Фишера; в Зальцбурге под руководством Р. Фишера и Г. Райффы. Аналогичные семинары организовывались в Австрии, в Венской дипломатической академии; в Нидерландском институте международных отношений; в Лейстерском университете (Великобритания) и ряде других учебных заведений.

Высокий уровень подготовки кадров для участия в переговорах и в целом образования в данной области невозможны без развития научных исследований. В зарубежной науке, особенно американской, этот процесс идет весьма активно. В Европе, на других континентах изучению переговоров уделяется меньше внимания. В России переговоры как научная проблематика находится только в начале пути своего становления. Поэтому важнейшими задачами для России являются:

- увеличение количества исследовательских центров, в которых ведутся работы по урегулированию конфликтов мирными средствами и технологии переговорного процесса.
- расширение спектра изучаемых проблем (исследование переговоров в области производственных конфликтных ситуаций, этнических отношений и т.д.) и проведение сравнительных исследований.

Результаты научных исследований необходимо использовать на практике. В этом плане интересен опыт США, где при университетах или независимо от них, но с ориентацией на полученные ими результаты создаются консультативные центры, цель которых состоит в оказании помощи конфликтующим сторонам в нахождении взаимоприемлемого решения. Это позволяет, с одной стороны, решать практические задачи, а с другой — проводить апробацию теоретических положений. Например, такой консультативный центр имеется при университете Джордж Мейсон в штате Виргиния США.

Вследствие интенсивного развития консультативной, педагогической и исследовательской деятельности по переговорам американские официальные и неофициальные представители наиболее активно, пожалуй, участвуют в практических мероприятиях по урегулированию конфликтных и кризисных ситуаций в различных частях мира. Этот опыт, в свою очередь, подвергается теоретическому анализу, находит отражение в научных публикациях, используется при подготовке кадров.

Созданию переговорной культуры способствует развитие переговорной практики, которая помогает приобретению и развитию переговорных навыков. Именно благодаря ей, например, в ЮАР был осуществлен относительно плавный отказ от идеологии и практики апартеида.

В России переговорная практика начала развиваться с конца 80-х годов, когда страна столкнулась с множеством конфликтов в различных сферах: в национальных и производственных отношениях, в области политики. Сначала этот процесс шел медленно и даже само слово «переговоры» не допускалось, а заменялось словом «консультации», которые не требуют совместного принятия решения. В последние годы здесь наметились заметные позитивные сдвиги. Переговоры все активнее входят в политическую жизнь страны.

Говоря о переговорной культуре, следует подчеркнуть, что ее развитие идет параллельно с выработкой и совершенствованием правовых норм урегулирования конфликта. Предупреждению конфликтов, отказу от действий путем односторонних шагов способствует развитие законодательной системы и демократических институтов: избирательной системы; представительства различных — социальных, этнических, политических — групп во властных структурах; наличие правовых механизмов разрешения споров и т.д. Обе эти линии — законодательная и переговорная — усиливают друг друга и сводят к минимуму вероятность вооруженных форм развития конфликтной ситуации.

## **2. Организационное обеспечение переговоров**

Сложность переговорного процесса требует его тщательной организации. В конце 80-х годов стали все отчетливее звучать предложения о необходимости оптимизации переговоров, особенно международных. Акцент на международных переговорах был не случаен. Именно они имеют, как правило, наиболее сложную структуру. Кроме того, международные переговоры претерпели наиболее серьезные изменения, что связано, с одной стороны, с окончанием «холодной войны» и значительной переориентацией многих переговорных форумов на партнерский подход, а с другой — с подключением к переговорам негосударственных участников. Все это заставило искать пути усовершенствования переговорного процесса, структура которого во многом была унаследована от прошлого. Отечественный исследователь В.А. Кремешок писал тогда, что большинство лиц, причастных к ведению переговоров и их исследованию, с полным основанием отмечает, что во-первых, процесс международных переговоров слишком громоздок и труден; во-вторых, он, как правило, отстает по времени от динамики развития тех проблем, решать которые вроде бы призван; в-третьих, достигнутые соглашения часто рассматриваются как несбалансированные или неустойчивые.

Как должна строиться организация переговоров? В зависимости от ответа на этот вопрос выделяются два направления. Первое направление, которое условно можно назвать «унификационным», ориентируется на разработку единых институтов, правил, процедур, технологий и т.д., способствующих оптимизации переговорного процесса, а также на создание общих инфраструктур, обеспечивающих проведение переговоров.

Наибольшую популярность «унификационное» направление приобрело в области международных отношений. Вообще на международной арене процесс формирования общих институтов для проведения переговоров начался давно. В этом плане одним из наиболее значительных шагов в послевоенной истории стало создание ООН и ее специализированных органов. Причем основной упор был сделан на институционализацию постоянного взаимодействия государств по всему спектру отношений. Идея новой системы состояла в том, что для более успешного и эффективного управления международной жизнью необходима соответствующая международная организация, в рамках которой можно было бы обеспечить постоянный процесс взаимодействия государств (прежде всего путем переговоров по наиболее насущным проблемам) и тем самым придать международной системе более стабильный и управляемый характер. Это способствовало бы предотвращению конфликтов и кризисов, усилению взаимопонимания, решению двусторонних и многосторонних проблем путем общепринятой демократической процедуры.

В последующие годы развитие переговорных механизмов в значительной мере происходило на базе международных организаций (в том числе, вновь образованных региональных международных организаций, организаций по направлениям деятельности, например религиозных, и т.д.), а также вне их рамок.

В конце 80-х годов В.А. Кременюк высказал предположение о том, что в мире стала складываться система международных переговоров со следующими характерными особенностями:

- и по своей сути, и по структуре возникающая система международных переговоров обладаем тенденцией отражать существующую систему современных конфликтов и споров». Она становится все более универсальной, объединяя в себе формальные и неформальные процедуры разрешения конфликтов и определенные правила поведения: ненасилие, ориентацию на совместный поиск решения, сотрудничество;

- она обретает самостоятельность, у нее складываются собственные закономерности и правила поведения, но в то же время она — часть более общей системы;
- будучи частью более общей системы, международные переговоры вносят свой вклад в такие мировые процессы, как стабильность и развитие, тем самым уменьшая энтропию не путем стагнации системы, а за счет ее эффективного функционирования, предусматривающего успешное разрешение конфликтов;
- благодаря перечисленным характеристикам, участники современных переговоров становятся заинтересованными в реализации не только собственных интересов, но и интересов своих партнеров.

Примерно в это же время стали появляться идеи о необходимости еще более упорядочить ведущиеся в мире переговоры с тем, чтобы избежать дублирования и параллельности. В частности, Р. Фишер указывал на необходимость создания иерархии переговоров и консультаций в зависимости от степени их важности (от неофициальных обменов мнениями между специалистами до официальных переговоров); совместной разработки экспертами разных стран моделей принятия решений; обеспечения перехода на переговорах от стратегии конфронтации к стратегии совместного анализа проблем.

Различные авторы также начали выдвигать предложения о создании организации посреднической службы, в частности специального неправительственного международного института посредничества, в задачи которого входило бы оказание помощи при урегулировании конфликтных и спорных вопросов и ведении переговоров.

В рамках «унификационного» направления особое внимание стало уделяться совместным усилиям по предотвращению конфликтов и кризисов путем создания общих структур и механизмов, предусматривающих совместную деятельность сторон в будущем. Само по себе обращение к будущему и создание взаимозависимости — очень важный момент в переговорном процессе. Так, еще Г. Никольсон писал, что участники переговоров должны тщательно анализировать свои будущие взаимоотношения, поскольку в результате соглашений стороны планируют процесс по определению сценария дальнейшего развития. Согласно представлениям, особенно интенсивно разрабатываемым в рамках неофункционализма, наиболее высокая степень взаимозависимости возникает тогда, когда стороны создают совместные структуры и организации. Они выступают регуляторами взаимоотношений сторон и предоставляют широкие возможности для применения партнерского подхода к переговорам.

Следует, однако, иметь в виду, что взаимозависимость и общие структуры сами по себе не всегда предотвращают конфликты. Очень многое зависит от того, как складывалась эта взаимозависимость, какие сферы она охватывает и насколько стороны осознают ее.

В целом же «унификационное» направление исходит из идей интеграции и глобализации мира и необходимости упорядочения нередко хаотичного процесса урегулирования конфликтов и ведения переговоров. Развитие и внедрение компьютерной техники и современных средств связи в переговорный процесс в последние годы делает многие предложения, выдвигаемые в рамках «унификационного направления», технически реализуемыми. Например, на современном уровне развития возможно создание банков данных по технологическим приемам ведения переговоров. Проблемой, правда, остается, какие принципы должны лежать в основе этих банков данных.

Второе направление — «диверсификационное» — имеет менее выраженные очертания, чем первое, а его представителей объединить можно с гораздо большей долей условности. Суть этого направления сводится к тому, что не следует стремиться к созданию неких универсальных структур по урегулированию конфликтов и ведению переговоров. Каждый раз они должны создаваться особо и учитывать специфику ситуации.

Основания для развития «диверсификационного» подхода лежат в многообразии форм и методов переговорной деятельности, и различии национальных и личностных стилей. Представители данного направления делают акцент на сочетании различных технологий и средств при урегулировании конфликтных ситуаций, в том числе неофициального и официального посредничества. Они ориентируются на разработку по возможности большего числа конкретных технических приемов и способов,

разнообразного их сочетания в зависимости от конкретной ситуации и выступают против их унификации и централизации, так как это, по их мнению, создает условия для бюрократизации, которая, в свою очередь, делает переговоры недостаточно эффективными. В качестве примеров нередко приводятся неудачи в проведении переговоров в рамках международных организаций, страдающих излишней громоздкостью и «неповоротливым» бюрократическим аппаратом.

Ограничительным моментом при реализации «диверсификационного» подхода служит возможный параллелизм в работе, дублирование переговорных решений.

Каким же должен быть путь организации переговорного процесса и посредничества для эффективного урегулирования конфликтов? Надо сказать, что ни «унификационное», ни «диверсификационное» направление не являются взаимоисключающими, как может показаться на первый взгляд, а они скорее дополняют друг друга. Дело в том, что некоторые вопросы легче решать в «централизованном порядке». Например, создание национальных или межнациональных неправительственных организаций по посредничеству, куда будет открыт доступ для обращения за консультативной помощью, действительно может способствовать урегулированию конфликтов мирными средствами. В ряде стран (прежде всего в США) такие службы существуют и успешно работают. Однако вряд ли было бы целесообразно, да и просто возможно все переговоры строить в единой системе, по единым стандартам — ведь различны и конфликтные ситуации, и национальные особенности, и традиции мирного урегулирования конфликтов, и многое другое.

Таким образом, развитие обоих направлений — «унификационного» и «диверсификационного» — организации переговоров является наиболее оправданным и с практической, и с научной точек зрения.

# Рекомендуемая литература

## Основная литература

- Аксельрод Р. Эволюция сотрудничества//Прорыв: Становление нового мышления. Советские и западные ученые призывают к миру без войн/ Под ред. А. Громыко, М. Хеллмана и др. М.: Прогресс, 1988. С. 253-261.
- Арцибасов И.Н., Егоров С.А. Вооруженный конфликт: право, политика, дипломатия. М.: Международные отношения, 1989.
- Бутрос-Гали Б. Повестка дня для мира. Превентивная дипломатия, миротворчество и поддержание мира: Доклад генерального секретаря ООН. Нью-Йорк, 1992.
- Доронина И.И. Международный конфликт. М.: Международные отношения, 1981.
- Егорова Е.В. США в международных кризисах (политико-психологические аспекты). М.: Наука, 1988.
- Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. М.: Аспект Пресс, 1996.
- Интернационализация диалога и переговорных процессов. Гостиный двор "Международной жизни"/Международная жизнь. 1989. № 1. С. 147- 157.
- Искусство дипломатических переговоров//Международная жизнь. 1989. № 8. С. 129-139.
- Исраэлян В.Л. Дипломаты лицом к лицу. М.: Международные отношения, 1990.
- Исраэлян В.Л., Лебедева М.М. Переговоры - искусство для всех//Международная жизнь. 1991. № 11. С. 48-55.
- Ковалев А.Н. Азбука дипломатии. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Международные отношения, 1988 (или более поздние издания) (гл. "Переговоры и разрядка").
- Кременюк В.А. На пути урегулирования конфликтов//США: экономика, политика, идеология. 1990. № 12. С. 47-52.
- Кременюк В.А. Проблемы переговоров в отношениях двух держав// США: экономика, политика, идеология. 1991. № 3. С. 43-51.
- Лебедева М.М. Вам предстоит переговоры. М.: Экономика, 1993.
- Лебедева М.М. Трудный путь урегулирования конфликтов//Вестник Московского университета. Серия 18: Социология и политология. 1996. № 2. С. 54-59.
- Левин Д. Б. Принципы мирного разрешения международных споров. М.: Наука, 1977.
- Нергеш Я. Поле битвы - стол переговоров/Пер, с венгер. М.: Международные отношения, 1989.
- Никольсон Г. Дипломатия. М.: ОГИЗ, 1941.
- Пугачев В.П., Соловьев А.И. Введение в политологию. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Аспект Пресс, 1996 (гл. 20 "Политические конфликты").
- Пушмин Э.А. Посредничество в международном праве. М.: Международные отношения, 1970.
- Рубин Дж., СалакюзДж. Фактор силы в международных переговорах// Международная жизнь. 1990. № 3. С. 27-38.
- Фишер Р., Юри У. Путь к согласию. Или переговоры без поражения. М.: Наука, 1990.
- Цыганков П.А. Международные отношения. М.: Новая школа, 1996 (глава XI "Конфликты и сотрудничество в международных отношениях"). С. 242-268.
- Юридическая конфликтология/Под ред. В.Н. Кудрявцева. М.: Институт государства и права РАН, 1995.

## Дополнительная литература

- Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт! Новосибирск: Наука, 1989.
- ГозманЛ.Я., Шестопал Е.Б. Политическая психология. Ростов-на-Дону: Феникс, 1996.
- Добрынин А.Ф. Сугубо доверительно. М.: Автор, 1996.

- Кокошин А.А., Кременюк В.А., Сергеев В.М. Вопросы исследования международных переговоров//Мировая экономика и международные отношения. 1988. № 10. С. 3-13.
- Корнелиус Х., Фэйер Ш. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. М.: Стрингер, 1992.
- Кременюк В.А. Формирование системы международного общения// Дипломатический вестник. Год 1987/Под ред. О.Г. Пересыпкина. М.: Международные отношения, 1988. С. 127-142.
- Лебедева М., Хрусталева М. Основные тенденции в зарубежных исследованиях международных переговоров//Мировая экономика и международные отношения. 1989. № 9. С. 107-111.
- Луков В. Б. Современные дипломатические переговоры: проблемы развития//Дипломатический вестник. Год 1987/Под ред. О.Г. Пересыпкина. М.: Международные отношения, 1988. С. 117-127.
- Международные конфликты современности/Под ред. В. И. Гантмана. М.: Наука, 1983.
- Международное право/Под ред. Ю.М. Колосова, В.И. Кузнецова. М.: Международные отношения, 1996.
- Мурадян А.А. Самая благородная наука. Об основных понятиях международно-политической теории. М.: Международные отношения, 1990.
- Ниренберг Дж. Маэстро переговоров. Минск: Парадокс, 1996.
- Нитце П. Прогулка в лесу//Международная жизнь. 1989. № 11. С. 119-134; № 12. С. 129-138.
- О процессе международных переговоров (опыт зарубежных исследований)/Отв. редакторы Р.Г. Богданов, В.А. Кременюк. М.: ИСКАН, 1989.
- Рубин Дж., Колб Д. Психологические подходы к процессам международных переговоров/Психологический журнал. 1990. № 2. С. 63-73.
- Современные буржуазные теории международных отношений: критический анализ/Под ред. В.И. Гантмана. М.: Международные отношения, 1976.
- Степанов Е.И. Конфликтология переходного периода: Методологические, теоретические, технологические проблемы. М.: Центр конфликтологии. Институт социологии РАН, 1996.
- Удалое В. Баланс сил и баланс интересов//Международная жизнь. 1990. № 5. С. 16-25.
- Фишер Р., Этель Д. Подготовка к переговорам. М.: Филинь, 1996.
- Эрнст О. Слово предоставлено Вам: Практические рекомендации по ведению деловых бесед и переговоров. М.: Экономика, 1988.
- Юрий У. Преодолевая "нет". Или переговоры с "трудными" людьми. М.: Наука, 1993.
- A Game For a High Stakes: Lessons Learned in Negotiations with the Soviet Union/Ed, by L. Sloss, M.S. Davis Cambridge (Mass.), Ballinger, 1986.
- Amstutz M.R. An Introduction to Political Science: The Management of Conflict. Glenview (Illinois), Scott, Foresman and Company, 1982.
- AzarE.E. The Management of Protractive Social Conflict. Theory and Cases. Dartmouth, Gower, 1990.
- Burton J., Dukes F. Conflict: Practices in Management, Settlement, and Resolution. L., Macmillan, 1990.
- Cohen R. Negotiating Across Cultures: Communication Obstacles in International Diplomacy. Wash. (D.C.), US Institute of Peace Press, 1991.
- Conflict Resolution Theory and Practice: Integration and Application/Ed, by D. J.D. Sandole, H. van der Merwe. Manchester, N.Y., Manchester Univ. Press, 1993.
- Culture and Negotiation/Ed, by G.O. Fuare, J. Rubin. L., Sage, 1995.
- Deutsch M. The Resolution of Conflict. New Haven, Yale University Press, 1973.
- Ikle F.Ch. How Nations Negotiate. N.Y. a.o., Harper & Row, 1976.
- International Mediation in Theory and Practice/Ed, by S. Touval, I.W. Zartman. Wash. (D.C.), Westview Press, 1988.
- International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues/Ed, by V.A. Kremen'yuk. San Francisco, Oxford, Jossey-Bass, 1991.
- Janis I. Victims of Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes. Boston, Houghton Mifflin 1983.
- Janis L, Mann L. Decision-Making. A Psychological Analysis of Conflict, Choice, Commitment. N.Y., Free Press, 1977.

- Jervis R. Perception and Misperception in International Politics. Princeton, Princeton University Press, 1976.
- Mediation in International Relations: Multiple Approaches to Conflict Management/Ed, by J. Berco- vitch and J.Z. Rubin. N.Y., St. Martin's Press, 1992.
- Mitchell Ch.R. The Structure of International Conflict. N.Y., St Martin's Press, 1981.
- Pruitt D., Rubin J. Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement. N.Y., Random House, 1984.
- Raiffa H. The Art & Science of Negotiation. Cambridge (Mass.), Harvard University Press, 1982.
- Rapoport A. Fights, Games, Debates. Ann Arbor, University of Michigan Press, 1960.
- Ryan S. Ethnic Conflict and International Relations. Second edition. Aldershot a.o., Dartmouth Publishing Company, 1995.
- Schelling T. The Strategy of Conflict. Cambridge, Harvard University Press, 1960.
- The Psychodynamics of International Relationships/Ed, by V. Volkan, J. Montville, D. Julius. Lex- ington-Toronto, Lexington Books, 1991.
- Ury W.L., Smoke R. Beyond the Hotline: Controlling the Nuclear Crisis. Cambridge (Mass.), Har- vard Law School, 1984.
- Winham G. Negotiation as a Management Process//World Politics. 1977. № 1. P. 87-114.
- Winham G. Practitioners' Views of International Negotiations//World Politics. 1979. V. 32. No 1. P. 111-135.
- Zartman I. W, Herman M.R. The Practical Negotiator. New Haven, Yale University Press, 1982.

# Словарь основных терминов

**ВАТНА** - аббревиатура от английского "Best Alternative To a Negotiated Agreement" - лучшая альтернатива переговорному решению (соглашению).

**"Третья сторона"** - широкое и собирательное понятие, включающее в себя обычно такие термины, как "посредник", "наблюдатель за ходом переговорного процесса", "арбитр" и др. Целью третьей стороны является урегулирование конфликта мирными средствами.

**АТНА** - по аналогии с ВАТНА аббревиатура от английского "Alternatives To a Negotiated Agreement" - альтернативы переговорному решению (соглашению).

**Компромисс** - согласие, основанное на взаимных уступках.

**Конфликт с ненулевой суммой** - конфликт, в котором интересы сторон не являются полностью противоположными, поэтому "выигрыш" оказывается обоюдным.

**Конфликт с нулевой суммой** - конфликт, в котором интересы сторон полностью противоположны. В таком конфликте "выигрыш" одной стороны точно равен "проигрышу" другой, а в итоге сумма "выигрышей" равна нулю.

**Конфликт с отрицательной суммой** - конфликт, в котором все его участники оказываются в "проигрыше". Гипотетическим примером такого конфликта служит глобальная ядерная война.

**Кризис** - резкое, внезапное ухудшение отношений сторон

**Неофициальное посредничество** - такое посредничество, в котором в роли посредника выступают неправительственные организации и движения, академические круги, частные лица.

**Официальное посредничество** - посредничество, в котором в роли посредника выступают государства или межправительственные организации.

**Переговорное пространство** - область, где возможно достижение соглашения.

**Политическое урегулирование конфликтов** - урегулирование конфликтов путем переговоров и посреднических процедур.

**Предупреждение конфликтов** - научное направление, которое ориентировано на разработку вопросов, связанных с тем, чтобы не дать конфликтам вылиться в вооруженную стадию развития.

**Разрешение конфликтов** - научное направление, которое ориентировано на разработку вопросов, предполагающих устранение причин конфликта.

**Расширение конфликта** - развития конфликта "по горизонтали" за счет подключения новых участников или новых предметов спора.

**Совместный с партнером поиск решения проблемы или партнерский подход (joint problem-solving)** - подход к переговорам, при котором стороны ориентированы на обоюдный выигрыш.

**Торг (bargaining)** - подход к переговорам, при котором стороны рассматривают переговоры как продолжение борьбы и основной акцент делают на собственном выигрыше.

**Управление конфликтами (урегулирование конфликтов в узком смысле, или улаживание конфликтов)** - научное направление, которое ориентировано на разработку вопросов, связанных со снижением уровня враждебности в отношениях сторон, переводом конфликта в русло поиска совместного решения проблемы.

**Эскалация конфликта** - развитие конфликта "по вертикали", связанное с обострением конфликтных отношений.